

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Propuesta de un modelo de gestión estratégica de pedido  
para una asociación de MYPE peruanas del sector  
muebles de madera del parque industrial de Villa el  
Salvador para incrementar la competitividad,  
productividad y satisfacer la demanda del mercado  
nacional y extranjero establecido por los TLC's**

Proyecto de Investigación Profesional

Para optar el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

Suárez Sardón, Diego Alonso

ASESOR:

Miguel Shinno

LIMA – PERÚ

2014

*El presente proyecto de investigación está dedicado a mis padres, hermanos y amigos que siempre me apoyaron y formaron la persona que soy ahora , así como a Dios y mis abuelos, que desde el cielo, me impulsan a seguir adelante y nunca darme por vencido.*

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mis padres, las personas que me enseñaron con su ejemplo y amor incondicional me enseñaron que uno puede conseguir sus metas y objetivos si logra vencer sus miedos y nunca darse por vencido. Este trabajo de investigación demuestra el eterno cariño y agradecimiento por ese cariño que me dieron hasta ahora.

También quiero agradecer mi hermano Adolfo, quien con su ayuda e inteligencia me ayudó a superar los obstáculos más difíciles en la etapa de presentación del presente trabajo. Sin menos preciar a mi hermano Pablo, quien fue el motor que me permitió seguir adelante y ser un orgullo para él. Asimismo, a mis tías, primas y familia que viven aquí en Lima, Tacna como en Estados Unidos, les agradezco por todo su apoyo que me brindaron durante mi vida universitaria. Este trabajo de investigación es la prueba de ello.

Por otro lado, quiero agradecer a los asesores Miguel Shinno y Fernando Sotelo, profesores de la carrera, quienes siempre han estado presentes en la revisión y presentación del trabajo de investigación. Mi gratitud hacia ellos por el profesionalismo mostrado, así como sus enseñanzas y consejos durante el desarrollo de la presente tesis.

Finalmente, agradecer a mis amigos del colegio, Promoción San Luis Gonzaga del Colegio Cristo Rey de Tacna, amigos de la universidad por estar a mi lado y por su amistad, colaboración y apoyo en la vida universitaria.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
MYPE.....	16
<i>Definición .....</i>	<i>16</i>
<i>Las MYPE en Latinoamérica .....</i>	<i>18</i>
La problemática de las MYPE en Latinoamérica.....	20
<i>Las MYPE en Perú.....</i>	<i>20</i>
La problemática de las MYPE en Perú .....	24
<i>Asociatividad.....</i>	<i>28</i>
Definición .....	28
Beneficios.....	29
Tipos de asociaciones.....	30
<i>Competitividad.....</i>	<i>34</i>
Definición .....	34
Relación entre productividad, competitividad e innovación.....	34
La competitividad en las MYPE peruanas.....	35
GESTIÓN POR PROCESOS: .....	38
<i>Definición: .....</i>	<i>38</i>
<i>Beneficios de la Gestión por Procesos:.....</i>	<i>38</i>
<i>Modelamiento de la Gestión por Procesos: .....</i>	<i>40</i>
Mapa de procesos: .....	41
Flujograma de Información (FI): .....	43
Cuadro de Mando Integral: .....	45
El ciclo PDCA:.....	46
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: .....	48
<i>Definición: .....</i>	<i>48</i>
<i>Análisis del entorno:.....</i>	<i>50</i>

Análisis externo: .....	50
Análisis interno:.....	53
Tipos de estrategias: .....	55
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS MYPE EN LA ACTUALIDAD .....</b>	<b>58</b>
LAS MYPE EN PERÚ:.....	58
<i>Datos generales:</i> .....	58
<i>Cultura empresarial asociativa:</i> .....	63
<i>Aplicación de prácticas modernas de Gestión:</i> .....	66
<i>Acceso a financiamiento:</i> .....	68
<i>Productividad:</i> .....	71
LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN PERÚ : .....	73
<i>Sector maderero e industria del mueble:</i> .....	73
<i>Cadena productiva de la industria maderera:</i> .....	76
<i>Cadena de valor de la industria maderera:</i> .....	78
<i>Situación laboral de las empresas madereras en Lima Sur:</i> .....	82
PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR: RESULTADOS DE ENCUESTA .....	85
<b>CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PEDIDO EN UNA ASOCIACION DE MYPE DEL SECTOR CARPINTERIA DE PIVES .....</b>	<b>100</b>
FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA: .....	100
PROPUESTA GENERAL DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN: .....	102
<i>Esquema de la Hipótesis del Grupo de Investigación:</i> .....	102
<i>Mapa de procesos del Modelo del Grupo de Investigación:</i> .....	104
MAPA DE INTERRELACIÓN DE MODELOS DE INVESTIGACIÓN: .....	107
MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PEDIDO: .....	110
<i>Esquema de la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica de Pedido:</i> .....	110
<i>Funcionamiento del modelo de Gestión Estratégica de Pedido:</i> .....	113
Proceso 1 – Coordinación:.....	117
Proceso 2 – Control: .....	126
Proceso 3 – Comunicación: .....	141
VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PEDIDO:.....	149
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADO</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>168</b>

## RESUMEN

La presente tesis aborda la presentación de un modelo de investigación, denominado Gestión Estratégica de Pedido, aplicado a una asociación de MYPE. Por lo tanto, la hipótesis de la investigación realizada plantea que, mediante un enfoque asociativo y aplicando los conocimientos de la Gestión por Procesos, el modelo de Gestión Estratégica de Pedido permite incrementar la competitividad y productividad de las MYPE peruanas, permitiendo atender pedido de gran volumen de clientes del extranjero. Por consiguiente, la tesis desarrollada está dividida en cuatro capítulos. El primero, se refiere al marco teórico, donde se establece la definición de MYPE y su problemática actual en Perú y en Latinoamérica; definiciones acerca de la competitividad y asociatividad: tipos de asociaciones y beneficios; definición de gestión por procesos y planificación estratégica. En cuanto al segundo capítulo, en primera instancia, se aborda la situación actual de las MYPE peruanas a nivel nacional, seguidamente de las MYPE del sector maderas en Lima Sur; por último, el resultado de las encuestas realizadas a las MYPE de muebles de madera ubicadas en el Parque Industrial de Villa El Salvador, en cuanto al modelo realizado. En el tercer capítulo, se plantea la hipótesis del grupo de investigación y el mapa de procesos del mismo, seguidamente del modelo de gestión estratégica de pedido, su relación con los modelos estratégicos y de apoyo, así como los procesos que desarrolla el mismo para elevar la productividad y competitividad. En última instancia, se presenta la validación del modelo, es decir, cómo este modelo puede ser factible de aplicar para una asociación de MYPE. Finalmente, el cuarto capítulo, se presentarán las conclusiones del proyecto de investigación realizado, basado en un enfoque de causa-efecto.

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Perú ha tenido un crecimiento económico sostenible, el cual ha permitido que inversionistas extranjeros muestren mayor interés por invertir en el país, y competir en el mercado nacional. De igual manera, el Estado Peruano, por medio de la firma de Tratados de Libre Comercio (por ejemplo con Estados Unidos, México, China, etc.), permite la importación de nuevos insumos y productos a menor precio y mayor calidad, así como la exportación de materias primas (lana, harina de pescado, etc.) y de productos manufacturados (prendas de vestir) a estos nuevos mercados.

En el Perú, la principal fuerza de trabajo son las micro y pequeñas empresas, denominadas MYPE, en comparación con las medianas y grandes empresas. Debido al tamaño de estas compañías (capital de trabajo, aspecto económico y tecnológico, etc.), pueden tener problemas en cuanto a la competitividad en comparación a las nuevas grandes empresas extranjeras que ingresan al país, con tecnología de punta e inversión por parte de accionistas. Por otro lado, los Tratados de Libre Comercio permiten que nuevos clientes (del extranjero), puedan realizar pedidos de productos terminados, los cuales son de mayor volumen al del mercado nacional, por lo que la productividad es otro aspecto importante por la que las MYPE puedan tener dificultades.

Por lo mencionado anteriormente, las MYPE pueden aprovechar las oportunidades que brindan los Tratados de Libre Comercio y la estabilidad de la economía

peruana: apertura de mercados internacionales, pedidos de gran volumen de clientes extranjeros, insumos a mejor precio y mayor calidad.

Por ello, el principal objetivo del presente proyecto de investigación, es que las MYPE, para que puedan aprovechar dichas oportunidades mencionadas, es necesario que incrementen su productividad y competitividad para poder atender pedidos de gran volumen. Como son empresas con limitaciones financieras, tecnológicas y de gestión, se plantea la factibilidad de que, asociadas, puedan solventar dichos problemas y poder atender un pedido de gran volumen, ya que, de manera individual, no tendrían la capacidad suficiente para hacerlo.

Bajo un enfoque por procesos, se pretende plantear un modelo de gestión estratégica de pedido, el cual realice tres funciones principales: coordinación, control y comunicación de la asociación de MYPE, de tal manera que los procesos de apoyo y de gestión, sean realizadas y verificadas con el fin de satisfacer al cliente y cumplir con las fechas y cantidad que este ha determinado en el pedido realizado.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un marco teórico, donde en primera instancia se plantea el término MYPE, su definición, situación actual en América Latina y Perú. También se definirá la asociatividad entre las MYPE y los tipos de asociaciones que existen. En segunda instancia, se definirá qué es el planeamiento estratégico y cuál es su composición. De igual manera, se abordará el tema de Gestión por procesos y la competitividad.

## **MYPE**

### **Definición**

El término MYPE significa Micro y Pequeña Empresa. Según la ley N° 28015, de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente, define a la MYPE de la siguiente manera:

“La Micro y Pequeña Empresa, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (Ley MYPE 2003)

<b>Segmento empresarial</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas anuales</b>
Microempresa	Entre uno a diez trabajadores.	Hasta 1500 UIT <sup>2</sup> .
Pequeña Empresa	Entre uno a cien trabajadores.	Hasta 1700 UIT.

Esta ley, también considera que, para que una empresa pueda denominarse MYPE, debe de tener las siguientes características: cierto número de empleados y nivel de ventas anuales, en UIT<sup>1</sup>.

**Tabla Nº 1: Características de las MYPE**

Fuente: Ley Nº 28015  
Elaboración: propia

Del cuadro anterior, se puede apreciar que el nivel de ingresos varía entre S/. 5 400 000 y S/. 6 120 000 anuales. Si bien las cifras señalan que el nivel de ingresos es alto, dicho flujo de dinero son cantidades en promedio que una micro o pequeña empresa puede generar. Más adelante, se hablará acerca de la situación de las MYPE a nivel Latinoamérica, y la problemática que poseen. Dichos puntos se tomarán en cuenta en las MYPE peruanas.

<sup>1</sup> UIT: Unidad Impositiva Tributaria

<sup>2</sup> Valor de la UIT 2010 = S/. 3600

## **Las MYPE en Latinoamérica**

Según Yamakawa, en un artículo acerca de las MYPE para la universidad ESAN, señala que estas tienen características resaltantes en 6 aspectos fundamentales: formalidad, ventas, gastos, insumos, formas de pago, instrumentos financieros usados y acceso al crédito. [1]

**Nivel de formalidad:** en Chile, Costa Rica y Uruguay es más sencillo el registro de empresas como persona natural que jurídica, ya que poseen un ratio de informalidad de 30%. [1]

**Ventas anuales:** las microempresas forman un grupo masivo, la cual las hace más importantes que las pequeñas empresas, a pesar de contar con las ventas anuales más bajas. [1]

**Gastos:** gran porcentaje de las utilidades generadas por las microempresas son destinadas a gastos: compra de materia prima e insumos, pago a empleados y servicios (electricidad, agua, alquiler de local, impuestos). [1]

**Materias primas, insumos e inventarios:** se considera el principal gasto de las MYPE. Los proveedores de estos insumos pueden ser nacionales como internacional, lo cual señala que las MYPE participan en un mercado globalizado, lo cual demanda un proceso de compra más estructurado. [1]

**Formas de pago:** hay mayor uso de dinero en efectivo y cheques para realizar pagos. Las microempresas optan más por el primero y las pequeñas empresas por el segundo medio de pago. [1]

**Instrumentos financieros:** las MYPE optan por cuentas bancarias como producto financiero de su preferencia, ya sean cuentas de ahorro o corrientes. En las microempresas, es más frecuente usar la cuenta personal para los gastos de la empresa. [1]

**Acceso a crédito:** las MYPE cuentan con algún crédito formal, el cual lo obtienen de los bancos. Otras fuentes de financiamiento son los proveedores de materias primas y el inventario, ya que muchos ofrecen facilidades de pago. [1]

De lo expuesto por el autor, se puede evidenciar que las MYPE en Latinoamérica se caracterizan por tener gran participación en cuanto a la cantidad de empresas del total, a pesar de que no generen muchos ingresos como medianas o grandes empresas. De lo detallado anteriormente, resalta que las MYPE poseen gastos que ocupan un porcentaje importante de las utilidades generadas, ya sea por compra de materias primas a proveedores nacionales o internacionales o niveles de inventarios inadecuados. A partir de ello, se puede determinar que existe una falta de conocimientos de gestión y herramientas necesarias para administrar de mejor manera la empresa.

## **La problemática de las MYPE en Latinoamérica**

**Falta de visión integral.** Esto se refleja en algunos países donde los ministerios (economía, trabajo, etc.) impulsan clusters de MYPE por medio de programas con objetivos y metodologías diferentes. La **heterogeneidad** es otro problema que afecta a las MYPE en Latinoamérica (falta de conocimiento, crecimiento, tamaño, acceso a tecnologías, etc.). [1]

La falta de conocimiento de **instrumentos disponibles**, debido a la heterogeneidad de las MYPE (acceso a sistemas electrónicos de información) y al alcance de las instituciones, debido a la centralización de las mismas. [1]

De lo expresado por Yamakawa, se puede determinar que las MYPE en Latinoamérica poseen problemas por falta de presencia del Estado, es decir, la falta de políticas correctamente estructuradas, que contribuyan de manera coordinada al crecimiento de las MYPE. Como consecuencia de ello, las MYPE no pueden acceder de manera homogénea a la información que brindan dichas políticas, ya que el alcance de las instituciones que asigna el Estado para aplicarlas, es limitado (centralización).

## **Las MYPE en Perú**

Las MYPE en Perú, al igual que en Latinoamérica, representan poseen alta participación en cuanto a cantidad de empresas en este segmento empresarial se refiere. En el siguiente cuadro, se refleja dicha afirmación:

**Tabla 2: Cantidad de compañías según segmento empresarial 2011**

Segmento Empresarial	Nº Empresas
Microempresas	1 221 343
Pequeña Empresa	61 171
Total de MYPE	1 282 514
Mediana y Gran Empresa	9 610
<b>Total de Empresas</b>	<b>1 292 124</b>

Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de Producción - PRODUCE

Del cuadro anterior, se puede identificar que aproximadamente el 94,5% del total de empresas son MYPE. De esta manera, se determina que este sector es importante para la economía peruana. Si bien es cierto, el nivel de ingresos al ser micro y pequeña empresa, son bajos, el aporte a la economía peruana y puestos de trabajo para la ciudadanía es importante, debido a la alta cantidad de empresas en este segmento empresarial.

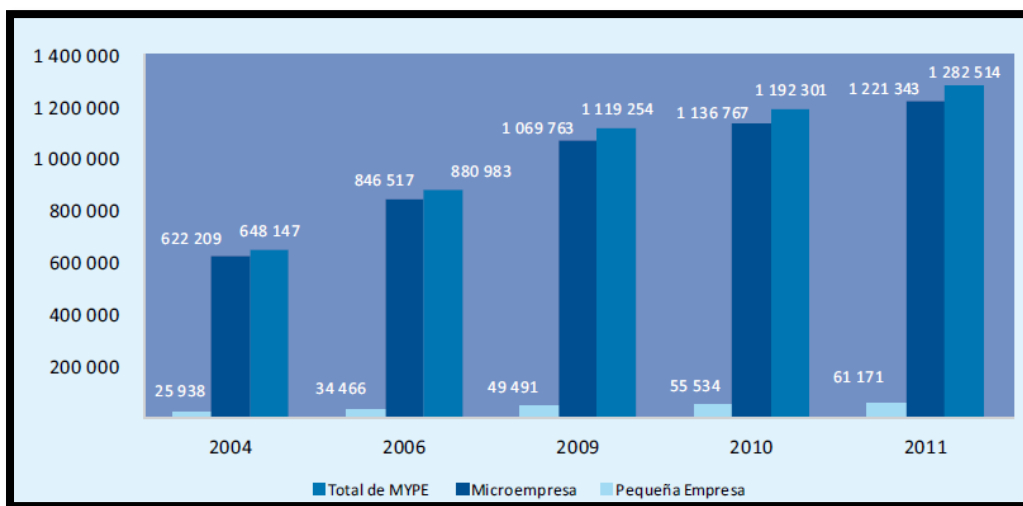
En cuanto al aporte al PBI nacional y concentración de las MYPE en Perú, el Ministerio de Producción, en su investigación de MYPE 2011, señala que la mayor cantidad de MYPE en el Perú se concentra, principalmente, en el departamento de Lima, con un 48.1%, a nivel nacional. Luego se presenta Arequipa y La Libertad con un 5,7% y 5,2% respectivamente. [2]. En cuanto al PBI, Lima posee el 53,6%, es decir, más de la mitad del PBI que aportan el resto de las MYPE distribuidas en el resto de departamentos del Perú. [2]

De lo anterior, se puede afirmar que gran cantidad de las MYPE mostradas en la tabla 2 se encuentran en la zona Costa de Perú, especialmente en la capital Lima. Esto quiere decir que el desarrollo de las MYPE, así como la formación de las mismas y oportunidades de negocio, se concentran en dicha ciudad. En cuanto al

PBI, se presenta el mismo escenario, donde más de la mitad del PBI nacional es aportado por las MYPE ubicadas en la ciudad de Lima.

Por otro lado, en cuanto al crecimiento de las MYPE, se ha ido incrementando desde los últimos 7 años. En la siguiente figura, se puede apreciar tal afirmación.

**Figura Nº 1: Crecimiento de las MYPE en Perú**

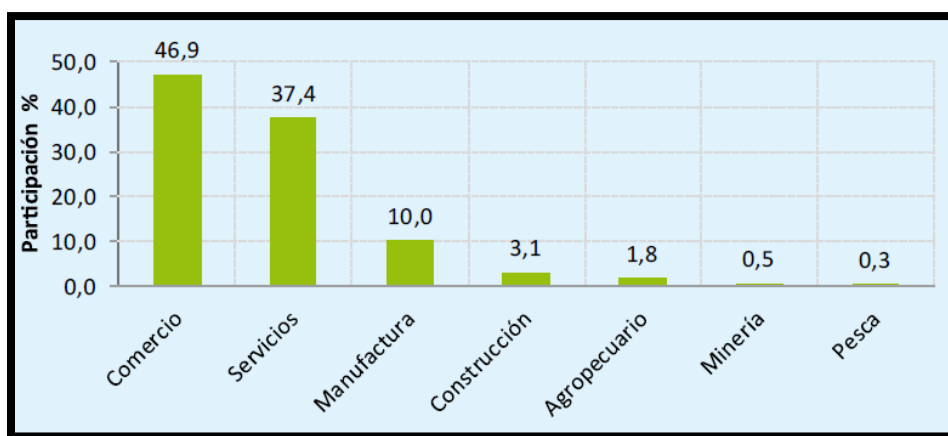


Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de Producción - PRODUCE

La figura anterior muestra la constitución de nuevas empresas desde el año 2004 hasta 2011. Se puede apreciar el crecimiento de formación de nuevas MYPE, las cuales, en cantidad, son mayores que las pequeñas empresas. Por lo tanto, se afirma la importancia de las MYPE en el Perú, ya que representan la mayor cantidad de empresas a nivel nacional, lo cual genera mayor cantidad de empleo y posibilidades de crecimiento de estas empresas para poder realizar productos de exportación.

En cuanto al tipo de actividades económicas que realizan las MYPE, se tiene la siguiente información:

**Figura Nº 2: MYPE según actividad económica 2011**



Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de Producción - PRODUCE

Como se puede apreciar, el comercio es la actividad predominante de las MYPE. En la actualidad, el crecimiento del comercio peruano se debe en gran medida a los commodities (minerales, trigo, etc.), y por los Tratados de Libre Comercio (TLC) que se tienen establecidos con economías importantes a nivel mundial: China, Estados Unidos, etc. Si bien es cierto que las MYPE poseen grandes oportunidades al acceder a un mercado global, ya que al tener actividades económicas como en pesquería, manufactura, minería, etc., estas poseen una problemática, la cual puede afectar su participación en los nuevos mercados con competidores internacionales o grandes empresas nacionales.

### **La problemática de las MYPE en Perú**

En una entrevista al Sr. Fernando Villarán, ex ministro de Trabajo y Promoción de Empleo, habló sobre los problemas que atraviesa las MYPE nacionales. En sus declaraciones, señaló que los problemas “tradicionales” de las pequeñas y micro empresas son las siguientes: [3] [5]

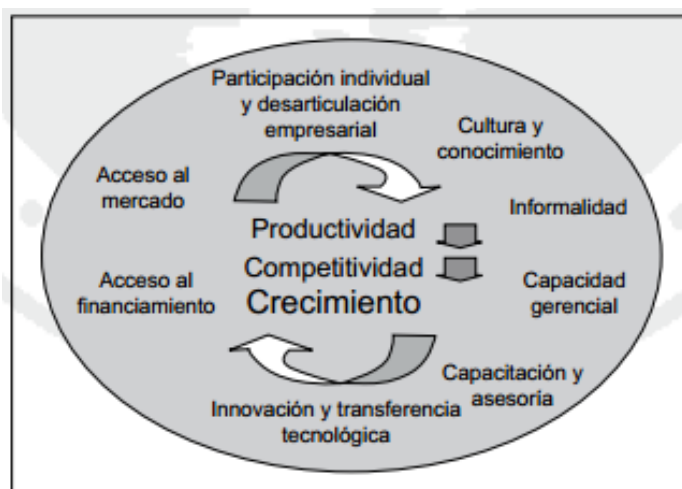
- Tecnologías atrasadas, obsoletas,
- Baja calificación de la mano de obra,
- Poco uso de técnicas de Gestión,
- Poco acceso al mercado, tanto de productos finales como factores de producción y, gastos de crédito.
- Informalidad: más del 70% de las MYPE son informales
- Contabilidad: no se lleva control contable. Solo se realiza para el cumplimiento de requisitos, los cuales se requieren para acceder a un financiamiento con entidades crediticias.

Los problemas que señala Villarán, que las identifica como “tradicionales”, son muy comunes y forman parte de las MYPE desde hace mucho tiempo. Esto da como resultado que estas empresas, en un mercado globalizado, donde los nuevos TLC’s firmados por el Estado Peruano establecen nuevas necesidades y mayores cantidades de productos a producir, no tengan una alta participación y competitividad.

El artículo realizado por Yamakawa, determina que los problemas de las MYPE peruanas afectan de manera negativa la competitividad, productividad y

crecimiento de las mismas. Dichos factores son determinantes ante los nuevos mercados a los que las MYPE son partícipes.

**Figura Nº 3: La problemática de las MYPE en el Perú**



Fuente: Modelo tecnológico de integración de servicios para las MYPE peruana  
Elaboración: Yamakawa 2010

**Acceso al mercado:** es uno de los principales problemas que enfrentan las MYPES en la actualidad. Si bien es cierto que por medio del internet (páginas web, redes sociales, etc.), además de agrupamiento de la oferta por medio de consorcios, venta de servicios por medio de la subcontratación, las MYPES aún trabajan de forma individual, por lo que la demanda de cada empresa pueda ser fácilmente absorbida por una empresa extranjera. [1]

**Financiamiento:** el impedimento que poseen las MYPES para acceder a créditos para su financiamiento afecta directamente al aumento de su productividad y competitividad, así como el uso de los recursos de la empresa para gastos personales por parte de los dueños de las mismas. Esto se debe al tamaño de las empresas, así como el centralismo a nivel nacional como regional. En la actualidad existe una gama de instituciones que atienden al sector: cajas de crédito municipales y rurales, cooperativas de ahorro y crédito, bancos y edpymes. Estas instituciones responden sobre todo a las demandas de capital de trabajo; mientras que los requerimientos de inversión de largo plazo no tienen suficiente atención. [1] [5]

**Limitadas capacidades gerenciales:** los empresarios que asumen responsabilidades en la conducción de las empresas requieren facilidades especiales (horarios, localización) y métodos que tomen en cuenta sus competencias y limitaciones para lograr un mayor acceso a la capacitación, tanto técnica como empresarial. [1]

**Dificultad para acceder al conocimiento:** la competitividad en el mercado actual, y la entrada de empresas del extranjero demanda que las MYPES y el resto de compañías deben de desarrollar nuevos productos innovadores ante la demanda de los clientes. Con los Tratados de Libre Comercio que el Estado ha firmado con países como Estados Unidos, México, China y la Unión Europea, la demanda exige mayor innovación en los productos (más requerimientos). [1]

**La tecnología no es accesible:** Esta situación se acentúa por la resistencia de los pequeños empresarios a contratar a un especialista para tratar esos aspectos. La mayoría de las MYPES, se encuentran organizadas en su gran mayoría como Persona Natural. Se presenta también la obsolescencia del factor humano, es decir, personas que quedaron en los procesos de producción basados en el funcionamiento cotidiano del día a día, sin entrar en esquemas de mejorar de la producción. [1] [6]

**Uso de técnicas de Gestión:** Hay poco interés por las MYPE por la práctica de alguna técnica de gestión. Al ser su producción orientada al mercado nacional, sus dueños consideran no necesario el uso de algún modelo de gestión. Se contrasto dicha afirmación con una cifra obtenida del censo manufacturero realizado por el INEI en el año 2007, la cual dice que casi un 96% de las empresas peruanas no contaban con una norma técnica de gestión. [1] [4]

**Legislación tributaria:** Las MYPE se encuentran limitadas en su desarrollo y formalización por la legislación tributaria; así, debido al RUS (Régimen Único Simplificado) no le permite comercializar con empresas medianas y grandes que tributan de acuerdo al Régimen General. Por ello, dicho régimen debe contener incentivos espectaculares para fomentar el desarrollo y la formalización de la MYPE. Además, se podría pensar en un tributo único que se fije a partir de las ventas anuales. [7]

## **Asociatividad**

### **Definición**

El término asociatividad se denomina como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia de otras empresas (nacionales y/o extranjeras). Es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre empresas y/o grupos de empresas tras un objetivo común. Cada empresa participa de forma voluntaria con otras entidades para buscar un objetivo común, sin dejar su independencia jurídica y autonomía gerencial. [10] [11]

Los factores clave para el éxito de la asociatividad en las MYPE son: [12]

- Confianza: selección de socios
- Transparencia y mecanismos de control
- Objetivo común atractivo para todos los miembros de la asociación
- Planificación adecuada de la asociación
- Selección de directivos

Los factores que afectan el proceso de asociatividad en las MYPE son: [12]

- Desconfianza: principal.
- Falta de un dirigente que impulse el proyecto entre las MYPE
- Retiro de empresas en etapas iniciales
- Problemas en cuanto a la contribución financiera por parte de algunos miembros
- No se establecen reglas y objetivos definidos, ni el tipo de cooperación que se propone.

La construcción de confianza es vital y es la primera tarea que debe de realizarse en la formación de una asociación empresarial, así se evitaban futuros conflictos y malentendidos inter grupales. Para el autor, se deben de definir estrategias a corto y largo plazo de la asociación, así como la misión, visión, objetivos y metas para orientar y direccionar las decisiones y acciones de la asociación. [21]

### **Beneficios**

A través de la asociatividad entre MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), las empresas se beneficiaron al desarrollar: una integración de canales de comercialización, obtención de economías de escala, ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones, facilidad de acceso a tecnologías de punta, mayores posibilidades de acceso al crédito y disminución de costos fijos, como los de administración o asesoramiento legal y contable [11] [13]

En Italia, las PYMES actúan como empresas madre, las cuales ensamblan y comercializan los productos en el mercado. Por su parte las pequeñas unidades productivas especializadas, producen las partes por pedido de la empresa madre y están ubicadas cerca de estas, configurando una cadena productiva. [13]

En Ecuador, la asociatividad funciona como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. De esta manera, el grupo de MYPE forma objetivos comunes financieros, mejoramiento de procesos productivos y de comercialización [14]

Por lo visto anteriormente, se puede determinar que la asociatividad permite un que las MYPE opten por esta técnica como una estrategia de fortalecimiento. El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos. La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. [15] [16]

### **Tipos de asociaciones**

**Redes de cooperación:** conjunto de empresas que comparten información, procesos y oferta, sin dejar de trabajar de manera independiente. La necesidad de competir en un mundo globalizado, ha obligado a las MYPE a orientar sus esfuerzos hacia la mejora de la productividad y de la competitividad. Para lograrlo, es necesario crear las condiciones de accesibilidad y disponibilidad de información, recursos técnicos y humanos.

Por un lado, no cuentan con la capacidad necesaria para competir con empresas más grandes o para atender a mercados más exigentes. Por ello, muchos expertos creen que la mejor opción para que dichas empresas se desarrollen es la cooperación. En ese sentido, se proponen redes de cooperación como instrumento de subsistencia y crecimiento para las microempresas. No hay

relación de subordinación. Las ventajas de una red de cooperación empresarial:  
[11][18][19]

- Permite y propicia el desarrollo local de empresas con poca infraestructura y que difícilmente pueden participar en el mercado externo.
- Permite el desarrollo local prolongado y permite acceder a mercados que antes eran poco accesibles.
- Permite sobrellevar las circunstancias socio económicas.
- Una vez logrado el establecimiento de una red de cooperación, facilita la inserción de nuevas empresas a la red.

**Articulación comercial:** relación entre empresas ofertantes y demandantes, donde un bróker o gestor de negocios es el mediador. [11]

**Alianzas entre cadenas productivas:** acuerdos para cubrir etapas de producción, transformación, distribución y comercialización de una línea de productos. EL trabajo se divide, donde cada integrante de la asociación realiza etapas diferentes del proceso productivo. [11]

**Clusters:** integrantes concentrados geográficamente e interconectados en una actividad productiva particular. También comprende instituciones que brindan servicios de soporte empresarial. No obstante, existen limitaciones para la creación y desarrollo de clusters. Por ejemplo: no todas las regiones cuentan con

un alto nivel de confianza entre los actores, la inestabilidad económica puede desalentar los vínculos de dependencia mutua. [11] [22]

**Joint Venture:** dos o más empresas asociadas, con independencia jurídica, las cuales trabajan en base a las estrategias competitivas de cada uno de los integrantes. Implica la aportación de fondos, tecnología, personal, capacidad productiva, bienes industriales. Los beneficios son: [11] [17]

- Compartir riesgos y costos de proyectos que, como empresa individual, no podrían alcanzarse.
- Actuar en forma conjunta para afrontar problemas comerciales o de competitividad en el mercado actual.
- Acceso a mercados extranjeros que requieren de altas inversiones.

**Subcontratación:** pequeñas y grandes empresas requieren subcontratar parte de su proceso para su producto final. Para ello, este puede pedir los servicios de un grupo de MYPE (subcontratados). En este caso, los beneficios son: [17]

- Mercado seguro al vender su producción a una empresa mediana o grande.
- Ofrecimiento de servicios especializados a grandes o medianas empresas (competitividad).
- Acceso al crédito: adelanto del capital de trabajo.

**Consortios:** dos o más personas se asocian para participar de forma activa y directa en un negocio o empresa para obtener un beneficio económico. Se

determina una gerencia común, sin perder independencia jurídica de los integrantes. [11]

En la capital del Perú, Lima, se encuentra el Parque Industrial de Villa El Salvador, ubicado en el distrito del mismo nombre. Según el autor, en el caso de metalmecánica, se tiene las siguientes ventajas: [20]

- Según Fernando Villarán sostiene cinco modalidades de consorcios; el modelo japonés, Italiano-Español, Estadounidense, Nórdico y Europeo.
- Identificar un porcentaje de conveniencia para asociarse indica que, los empresarios metalmecánicos consideraron que en un 65.8% es conveniente frente a un 34.2% que no lo es.

**Distritos industriales:** son un sistema definido geográficamente, caracterizado por un gran número de empresas micro y pequeñas que se ocupan de diversas fases y formas de elaboración de un producto. Además, se caracteriza por tener gran capacidad de adaptación e innovación, y por poseer flexibilidad de la mano de obra para hacer frente a la demanda rápidamente cambiante. Por otro lado, aunque no se menciona en muchos textos, tienen alta rotación de fuerza de trabajo, interrupción de trayectorias laborales, inestabilidad de ingresos y altas tasas de empleo temporal. [22]

## **Competitividad**

### **Definición**

Según el profesor y director del Centro de Competitividad de la Universidad de Harvard, Michael Porter, la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Mientras más competitivo sea un país, mejor será el nivel de vida para todos sus ciudadanos. Para ello, se requiere una generación de riqueza a través de la continua mejora de la competitividad, en los ámbitos de la vida nacional, empresarial e individual. A nivel empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. [23]

### **Relación entre productividad, competitividad e innovación**

La relación entre productividad, competitividad e innovación permiten el incremento de los niveles de empleabilidad de países en vías de desarrollo. Así mismo, la innovación de procesos y productos mejora los niveles de productividad y competitividad internacional en las empresas. [24]

Mejorar la productividad a ritmos similares o superiores a los países desarrollados es un mandamiento imprescindible para mantener o incrementar la competitividad internacional. Sin embargo, para alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo se requieren de factores estructurales profundos en el que juega un papel central la innovación de procesos, productos y organizativa. Esa competitividad

estructural es la garantía de supervivencia de las empresas actuales y de atracción de nuevas inversiones. [24]

### **La competitividad en las MYPE peruanas**

El autor hace énfasis en la parte intelectual de las MYPE. Es importante saber la importancia de la propiedad intelectual, sean signos distintivos (marcas, modelos, diseños) o patentes propias de la empresa con sus respectivos derechos de autor; ya que brindan valor agregados al producto y reducen los costos de búsqueda de los consumidores. [25]

El desarrollo de políticas de promoción de signos distintivos, ya que las marcas brindarían valor agregado a los productos nacionales, los cuales dejarían de ser, en muchos casos, insumos o commodities para terceros. Las marcas son importantes generadores de posicionamiento, consolidación y competitividad en una empresa; además permite ampliar mercados, incluso internacionalmente. [25]

Según José Fernando Villarán de la Puente, Presidente del Proyecto “Articulando Myperú” y de la empresa SASE Consultores, el sector de la pequeña empresa es el más significativo en el Perú y su crecimiento implica el crecimiento del país. Sin embargo, el aparato productivo peruano es precario y goza de muy poca competitividad. Por ello, la mejor respuesta a esta situación es la articulación empresarial tanto horizontal como vertical, la cual permite el trabajo conjunto y el crecimiento de la economía. Así mismo, se presentan evidencias del éxito de la asociatividad de micro y pequeñas empresas en países como Chile, Argentina y Perú que demuestran que la articulación empresarial permite a todos los

participantes de la cadena productiva crear más valor para el cliente y que estos alcancen tanto sus objetivos organizacionales como los sociales y ambientales promoviendo la sostenibilidad. [26]

Según el autor, para que las MYPE peruanas puedan incrementar su competitividad, el Estado debe de tomar en cuenta las siguientes consideraciones, en orden de importancia: [27]

**Primero.-** Preservar la Estabilidad Macroeconómica y proseguir haciendo las regulaciones a fin de conseguir emprender con éxito las Reformas del Estado e institucionales.

**Segundo.-** La seguridad es un imperativo, ya que sólo con un ambiente Seguro se seguirá garantizando el crecimiento y atrayendo a los inversionistas. Si no somos un sitio seguro para trabajar y para vivir se irán las inversiones.

**Tercero.-** Disminuir significativamente la Corrupción ya que ésta en su actual nivel absorbe la energía que emana del crecimiento. Si no hacemos negocios de manera transparente habrá mucha desconfianza y disminuirán los negocios.

**Cuarto.-** Dotar de la Infraestructura física que facilite el movimiento de los recursos entre la producción y los servicios y que también conecte a Lima con el resto del país.

**Quinto.-** Desarrollar la innovación y acrecentar la Educación de la población. Este es el problema más arduo por ser multifacético. Hay que mejorar las carreras técnicas, hacer que los estudiantes entiendan lo que leen y que los profesores dominen lo que enseñan a fin de que puedan pasar sus exámenes. De otro lado en el caso de las empresas hay que darles mayor entrenamiento y más calificación a los trabajadores de las empresas.

La competitividad va de la mano con los Tratados de Libre Comercio que tiene el Perú con diferentes países desarrollados.

La apertura comercial con EE.UU. y con el mundo, ha permitido que en seis años, 2003 - 2008 se hayan incorporado 380 productos nuevos a la canasta exportadora del Perú. Paralelamente, el esfuerzo principal del Perú debe enfocarse en mejorar los niveles de competitividad para minimizar los costos de la apertura comercial, y aprovechar las enormes oportunidades que ofrecen los grandes mercados, incluso con la desaceleración de su crecimiento de algunos de ellos en los últimos meses. Ante ello, el autor separa el impacto de estos nuevos mercados en las siguientes categorías, según producto elaborado o exportado como materia prima:

[23]

**En los sectores ganadores (80%)** se encuentran los sectores textil/confecciones, frutas y hortalizas, manufacturas livianas, legumbres y oleaginosas, plantas medicinales, industria molinera, industria química, e Insumos para fabricación de textiles y productos farmacéuticos.

**En los sectores con mayor potencial (18%)** se encuentran: manufacturas pesadas, productos metálicos, productos forestales, acuicultura, maderas y muebles, artesanías, ganadería, industria minera.

**En los sectores con mayores retos (2%)** se encuentran: trigo, maíz, algodón, arroz, cebada, carnes y lácteos.

## **Gestión por Procesos:**

### **Definición:**

La gestión de procesos, (BPM por sus siglas en inglés – Business Process Management), es una forma integral de modelar, optimizar, controlar y realizar una mejora continua de los procesos de la organización. En ese sentido, se pretende aumentar la productividad en armonía con la responsabilidad social y promover lo siguiente: la BPM promueve el enfoque en el cliente, el entendimiento de la organización como un sistema de elementos interdependientes y se fundamenta en mecanismos y procedimientos para asegurar la disciplina, el orden, la consistencia en la calidad y la eficiencia. Para ello, pone a disposición instrumentos de medición, evaluación y control del desempeño de cada proceso que permiten tomar las decisiones correctas para alcanzar los objetivos y ofrecer salidas con el nivel de calidad estipulado Finalmente, la gestión por procesos es una filosofía para el cambio de cultura organizacional que busca continuamente la optimización del desempeño, la solución de problemas y, principalmente, la satisfacción de los clientes. [28] [29]

### **Beneficios de la Gestión por Procesos:**

Los siguientes autores determinan que la Gestión por Procesos puede dar ciertos beneficios a las empresas que la implementen: [28] [30] [31]

- Conocer los procesos de la empresa (qué hace y por qué); así, la compañía puede determinar sus fortalezas y debilidades, para determinar indicadores de desempeño.
- Realizar la mejora continua por el simple hecho de describir los procesos que se desarrollan en la empresa, en base a mediciones objetivas.
- Poder obtener, en un futuro, una certificación de las normas ISO (ISO 9001).
- Fortalecer las actividades que agregan valor al cliente, según sus especificaciones. Caso contrario, reducirlas y eliminar ineficiencias en los procesos de la compañía.
- Determinar el costo de las actividades que se llevan a cabo en los procesos en las diferentes áreas de la compañía. Al hacerlo, se logra un mejor uso de recursos y calidad de los productos que se realizan en dichos procesos.
- Obtener información relevante de los procesos que se realizan en la compañía, de tal manera que se evalúen mejoras en los mismos y posibles rediseños para aumentar el desempeño de los procesos.
- Implantar en los operarios y personal de la empresa acerca del control y gestión, ya que la mejora continua y cambios consiste en obtener información de los procesos, establecer indicadores y controlarlos. De esta manera, se puede garantizar un proceso de calidad, además de proponer medidas de mejora.
- La organización se encargará de que la información y el conocimiento estén disponibles para todo el personal en el momento y el lugar en que se

requiera. Además, el uso de la Web como una fuente de información secundaria es válida para investigar casos similares a los problemas que se encuentren en los procesos de la empresa.

### **Modelamiento de la Gestión por Procesos:**

Para poder realizar una mejora del proceso de la empresa, se debe de tener en cuenta las actividades que se llevan a cabo, así como los recursos que se aplican para llevarlos a cabo. Posteriormente de haber recopilado información importante, pueden detectarse los puntos de mejora y plantear mejoras e indicadores para gestionar el proceso de manera eficaz. La metodología a escoger, debe de tener en cuenta los elementos críticos, sobre los cuales hay que tener mayor trabajo y énfasis: [34]

- **Gestión y liderazgo:** cómo será gerenciado el proceso, por quién y cuánto tiempo. Determinar el rol del líder y del resto del equipo en la estructura del BPM.
- **La mejora de procesos y sus fases:** estudio, análisis, rediseño, implementación y monitoreo permanente.
- **Medición:** de forma cualitativa y cuantitativamente durante todo el proceso de mejora. Actualizar la data constantemente.
- **Aprendizaje:** qué tipo de conocimiento es necesario (capacitación).
- **Alineamiento con las prioridades de la organización:** ver cómo los nuevos procesos contribuyen a la mejora del proceso principal.

- **Mejora continua:** cómo se monitorea el proceso y por quién. También extraer información que permita tomar decisiones.
- **Tecnología:** ver las herramientas del BPM que se están usando.
- **Prácticas comunes del BPM:** verificar el tipo de prácticas del BPM que se utilizan en la empresa, cuáles son nuevas e instaladas.

Determinar qué tipo de metodología la empresa deberá de usar, dependerá de las actividades o procesos a realizar. A continuación, se citarán las principales y más usadas.

#### **Mapa de procesos:**

Provee una visión general de los procesos que se realizan en la empresa. Dicho esquema debe de estar en lugares visibles para la empresa, donde todos los operarios de la organización puedan visualizarla y saber del mismo. [28]

El mapa de proceso está constituido en tres secciones: [28] [32]

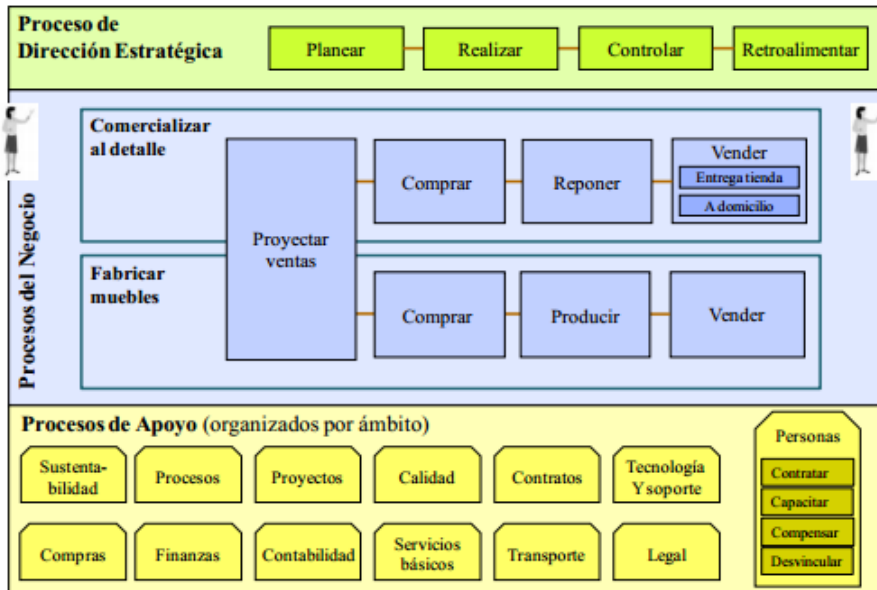
**Estratégicos:** se encargan de planear y controlar a la empresa a través de estrategias y objetivos. La Alta Dirección es la encargada de gestionar dichos procesos.

**Operativos o de Negocio:** son los procesos que derivan directamente de la misión de la empresa. En esta sección, se llevan a cabo las acciones (actividades) que desarrollan las estrategias y objetivos que la alta dirección formuló. Los encargados de estos procesos son los directores funcionales.

**De soporte o apoyo:** dan soporte a la organización. Dichos procesos no están directamente ligados al proceso de negocio de la empresa, pero su influencia afecta el rendimiento de los procesos operativos de la empresa.

En la siguiente figura, se puede apreciar un ejemplo de cómo se esquematizan los procesos de la empresa, clasificados en las tres secciones mencionadas anteriormente.

**Figura N° 4: *Ejemplo de un Mapa de Procesos***



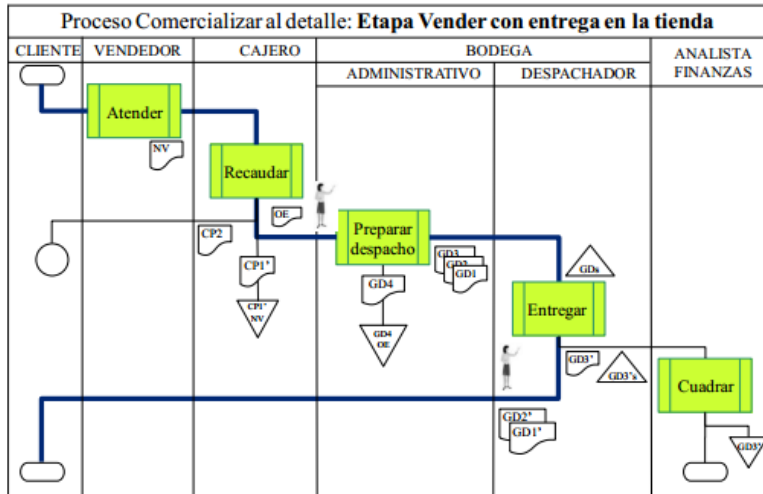
Fuente: Gestión de procesos. 4ª ed.

Elaboración: Bravo 2012

### Flujograma de Información (FI):

Se refiere a describir un proceso a partir de un flujograma. A continuación, en la figura siguiente, se puede apreciar un ejemplo, el cual tiene las siguientes características: [28]

**Figura N° 5: Ejemplo de un Flujograma de Información**



Fuente: Gestión de procesos. 4ª ed.

Elaboración: Bravo 2012

- Los recuadros verdes representan las **actividades** que se realizan en el proceso.
- Se puede apreciar que los recuadros de las actividades siguen un orden, es decir, secuencial. Esto se realiza para entender con mayor precisión el proceso.
- En cada columna, en la parte superior, se coloca el operario que realiza la actividad en el proceso. En este caso, el **vendedor** realiza la actividad “atender” al cliente; posteriormente, el **cajero** la actividad “recaudar”, y así sucesivamente.

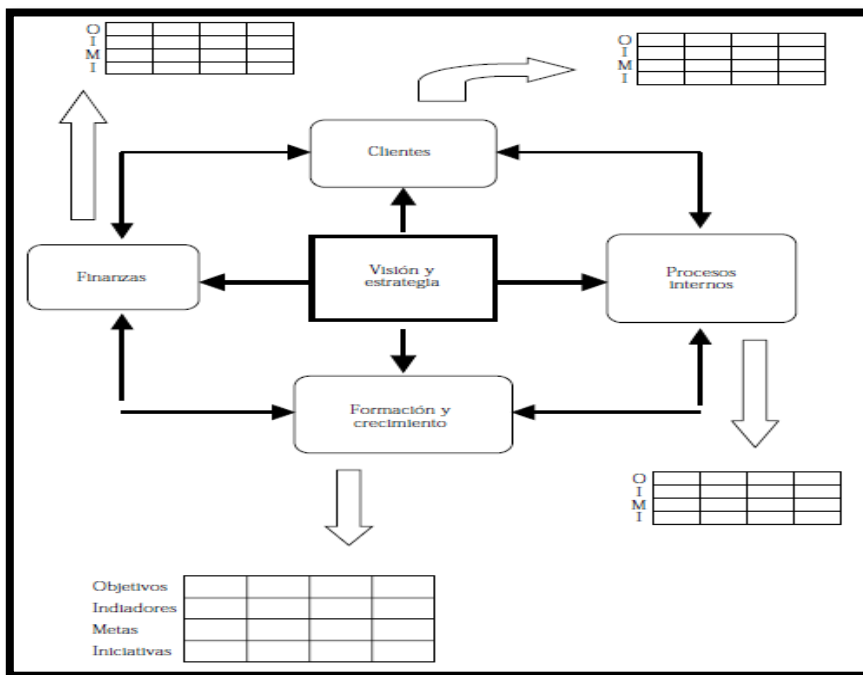
### Cuadro de Mando Integral:

El cuadro de mando integral toma en cuenta el pasado, entorno y sus tendencias actuales. Para ello, la empresa debe de tener indicadores, los cuales se encargarán de reflejar el rendimiento de la organización, en cuatro grandes áreas: clientes, procesos internos, formación y crecimiento y finanzas. De este cuadro de mando, se puede destacar lo siguiente: [32]

El cuadro de Mando Integral puede ser aplicado si la organización posee los siguientes rasgos: comunicación a todo nivel, transparencia de información, equipos multifuncionales, etc.

Las decisiones a tomar a partir del Cuadro de Mando Integral, deberán de reflejarse en la mejora de la cadena de valor de cliente (procesos de innovación, operativos y servicio post-venta

**Figura N° 6: Ejemplo de un Flujoograma de Información**



Fuente: La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa

Elaboración: J.R. Zariategui 2001

**El ciclo PDCA:**

Las organizaciones requieren de equipos de trabajo con una planificación deliberada y definida, y un proceso para la resolución de problemas. Una de las herramientas que ayuda a la planeación es el PDCA (siglas en inglés de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual permite obtener mejoras medibles en la eficiencia, la eficacia, el rendimiento y los resultados del proceso objeto de la investigación. El método PDCA consta de cuatro pasos, que se realizan de manera consecutiva, una vez culminados se retorna al punto de inicio, de modo tal que conforma un mecanismo de mejora continua en una espiral ascendente, permitiendo así la resolución de problemas y encaminando a la organización hacia la excelencia. Los pasos son los siguientes: [33]

**Plan (Planificar):** se refiere, primeramente, a realizar un análisis de la situación actual del proceso. Posteriormente, determinar los problemas potenciales del mismo, y proponer mejoras. En esta parte del ciclo, la recopilación de información es importante

**Do (Hacer):** después de haber realizado un plan a partir de la información recopilada del proceso, se pone en marcha lo establecido en el paso anterior. Al llevar a cabo el plan, se toman en cuenta los siguientes pasos:

- Implementar la mejora.
- Recolectar y documentar nueva información.
- Documentar problemas, paradas, observaciones, etc.

**Check (Verificar):** este paso refiere al análisis del plan establecido al principio del ciclo. Se debe de comparar la información antes y después de las mejoras establecidas en el plan e implementadas en el paso anterior. De esta manera, por medio de gráficos como Pareto o Histogramas, se puede verificar las mejoras logradas con las propuestas establecidas en el primer paso.

**Act (Actuar):** es la culminación del ciclo PDCA. En esta sección, se toman los siguientes pasos:

- Si las medidas tomadas señalan una mejora en el rendimiento del proceso, se debe de adoptarla y estandarizarla. Para poder medir, se pueden usar Gráficos de Control, lo cual permite ver si el proceso, con la nueva mejora, está fuera o no de control, y verificar problemas.
- Si las medidas adoptadas en el paso anterior, no permitieron obtener los resultados esperados en el plan, se deberán de crear otras propuestas. De esta manera, se vuelve al primer paso (Plan-Planificar), donde se establecerán nuevas propuestas de mejora para los procesos de la empresa.

De lo establecido anteriormente, el BPM permite que las MYPE peruanas puedan saber cuál es el proceso que cada una posee. De esta manera, la información recopilada, desde el dueño de la empresa hasta los operarios, permitirá identificar fallas en el proceso, recursos utilizados, medidas de acción correctivas y verificación del uso de dichas medidas establecidas en el plan preliminar. De esta

manera, si las medidas fueron satisfactorias, según los objetivos de la empresa, se estandarizarán los procesos, por lo que su eficiencia y desempeño aumentará considerablemente.

## **Planeamiento estratégico:**

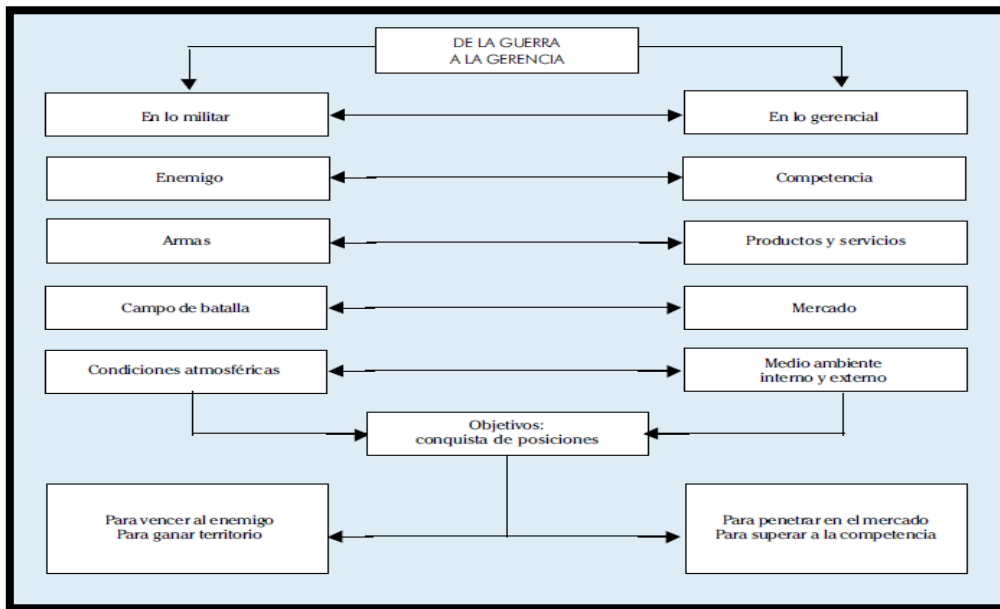
### **Definición:**

Antes de definir el siguiente tema, hay que señalar que se tomarán los conocimientos del planeamiento estratégico para poder realizar el modelo de investigación, el cual se presentará en el capítulo 3. El desarrollo de un plan estratégico es a largo plazo, lo cual no se busca en la realización del modelo a presentarse en la presente tesis, sin embargo, es necesario establecer los conceptos del planeamiento estratégico para entender los procesos que el modelo realizará.

El planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a formular una metodología en el proceso de diseño. Incluye un proceso que encierra a todo el sector, es decir el entorno interno y externo para la determinación de los objetivos de corto y largo plazo, identificados según las estrategias definidas y alineadas a la visión y misión del sector. Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las

empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. [35] [36]

**Figura N° 7: Analogía entre la estrategia militar y de negocios**



Fuente: Herramientas de planeación estratégica – La necesidad de la planeación estratégica en las industrias modernas

Elaboración: Revista VIRTUAL PRO 2011

Del cuadro anterior, se puede apreciar que el planeamiento estratégico tiene similitud con la estrategia militar. El Mercado se refiere a los competidores y oportunidades de negocio, donde la empresa puede penetrar y hacerse competitivo y productivo. En lo militar, se denomina campo de batalla, donde se evidenciaba el enemigo, las ventajas y desventajas del área donde se desenvolvía el combate (arena, piedras, bosques, mar, lagos, etc.). Las condiciones atmosféricas (calor, frío, nieve), en el plan estratégico, eran consideradas el medio ambiente, tanto interno como externo. El primero se refiere al análisis de la empresa (situación actual), mientras que el segundo hace referencia a la competencia. [37] Para entender mejor esta última parte, en la siguiente parte del documento se hablará sobre ello.

### **Análisis del entorno:**

Según el autor, la estrategia que opte alguna empresa, en el negocio que pretenda destacar, será exitosa si se ajusta bien al entorno. Esta, está compuesta de la siguiente manera: [38]

**Entorno Externo:** se encuentra fuera de la empresa. Por lo tanto, no hay control sobre dichas variables. Se denomina análisis externo. Las variables que se presentan: social, económico, tecnológico, demográfico, cultural, legal y político.

**Entorno Interno:** son las variables (elementos) que se ubican dentro de la organización, las cuales pueden ser controladas. Se denomina análisis interno.

**La Industria:** presenta cinco elementos: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y competencia potencial. Se considera como un enlace entre el análisis externo e interno.

### **Análisis externo:**

Consiste en conocer, investigar y analizar las variables externas que influyen, algunos con mayor impacto que otros, el desempeño de la empresa y su plan de negocio a realizar en un mercado propuesto. Anteriormente se detalló siete variables a tratar, las cuales, según el autor, el análisis de estas no será netamente descriptiva, caso contrario, se determinará cuáles son los más importantes para la organización. A continuación se detallará cada uno: [38]

**Demográficos:** acerca del tamaño de la población, edad, sexo, distribución geográfica, étnica, combinaciones étnicas, etc. En el Perú, dicha información puede obtenerse del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

**Económicos:** las variables económicas relevantes que debe de tener en cuenta una empresa del mercado al cual ingresará, son: inflación, tipo de cambio, crecimiento económico y perspectivas hacia el futuro. Esta información puede ser obtenida del Banco de Reserva del Perú (BCRP), INEI, y del Ministerio de Economía y Finanzas.

**Políticos:** se refiere a la estabilidad política y los grupos existentes en el país donde la empresa se desarrollará. Este factor influye en la presencia activa de inversionistas, tanto extranjeros como nacionales.

**Legales:** verificar qué leyes afectan la actividad de la empresa, y ver las restricciones a las que está sujeto, según el negocio a desarrollar. Las entidades a tomar en cuenta son las municipalidades, SUNAT, el Estado, etc.

**Socioculturales:** actitudes sociales y valores culturales de la población. La moda, el estilo de vida y las costumbres son variables que debe de tener en cuenta la organización para establecer un plan de negocio exitoso.

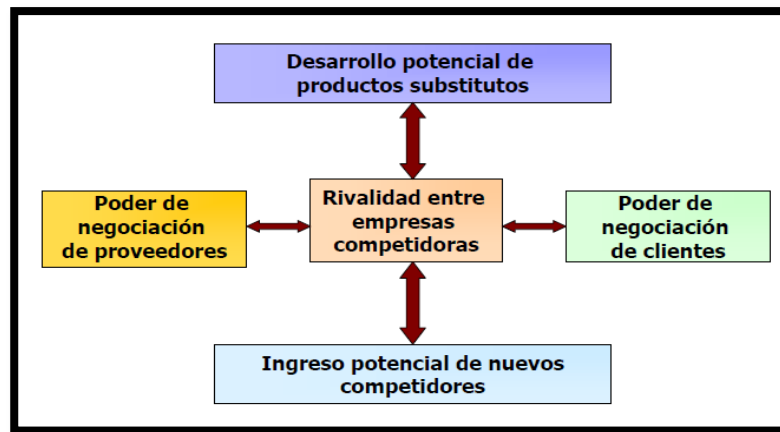
**Aspectos tecnológicos:** avances tecnológicos e innovaciones. Es importante verificar estas variables, ya que afectan los procesos de la empresa, así como el uso de maquinaria y software para llevarlos a cabo.

**Globales:** son los mercados mundiales nuevos, así como los existentes que se encuentran en constantes cambios. Los Tratados de Libre Comercio, son mercados nuevos para las MYPE, ya que permite exportación de sus productos, con un mayor volumen, lo cual permite incrementar los ingresos de manera significativa.

**Las cinco fuerzas de Porter:**

Las cinco fuerzas de Porter permiten conocer el funcionamiento de una industria, es decir, su situación actual, así como el estado de la competencia y su influencia en el mercado.

**Figura N° 8: Las cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Planeamiento Estratégico del Sector Textil exportador del Perú  
Elaboración: Cock 2004

La competencia de una compañía, está compuesta en estas cinco fuerzas: [38]  
[35]

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** analizar a los competidores actuales, lo cual permite conocer su comportamiento, permitiendo: ventaja competitiva, publicidad, desarrollo de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** aquellos que proveen de materia prima y servicios de mantenimiento y post venta a la organización. Es importante ver la disponibilidad de los productos que nos ofrecen, la frecuencia con la que se requieren y cantidad de proveedores que pueden ofrecer a un precio justo.
- **Ingreso potencial de nuevos competidores:** aquellas empresas, ya sean extranjeras o nacionales, que puedan ingresar en el mercado y competir.

- **Poder de negociación de clientes:** conocer los clientes a los que vende la organización, y verificar quienes son los más valiosos para la empresa.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** son aquellos bienes o servicios que posee funciones y características similares a los que la empresa realiza y vende en el mercado. La aparición de los sustitutos limita por ende el precio, debido al precio más bajo que Son los costos que incurre un cliente cuando cambia de proveedor o de lugar de compra. A mayores costos de cambio, se hace más difícil que se ejecute el mismo.

#### **Análisis interno:**

Es importante determinar qué es lo que sucede dentro de la empresa, ya que, a partir de dicha información recopilada, se establecerán los límites de la empresa y lo que es capaz de realizar.

**Análisis de la ventaja competitiva:** en base al aprovechamiento de los recursos de que la organización posee, se establece la ventaja competitiva ante la competencia. Para determinarlo, se siguen los siguientes pasos: [38]

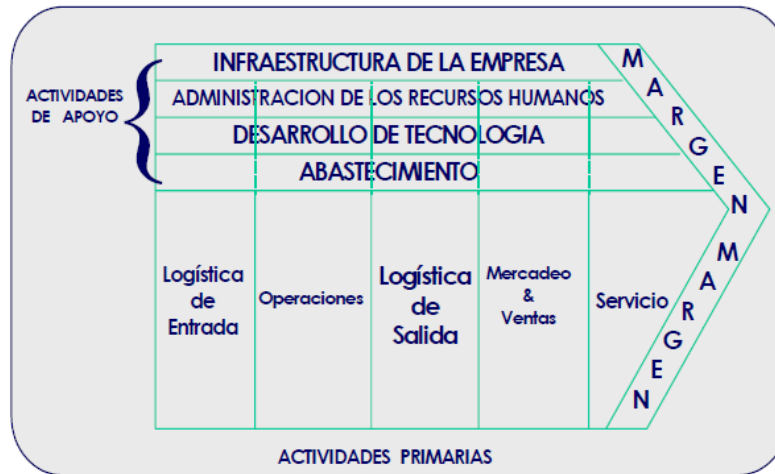
- a) Verificar y analizar los recursos tangibles (maquinarias, software) como intangibles (acceso a la tecnología, competencias del personal).
- b) De lo analizado anteriormente, se determinan las capacidades (aprovechamiento de recursos) de la empresa: toma de decisiones en corto

tiempo, habilidades para ventas o negociación con clientes extranjeros, calidad en productos, etc.

- c) De las capacidades determinadas anteriormente, establecer cuáles serán estratégicas (servirán para construir ventajas competitivas).
- d) La organización deberá de enfocarse en desarrollar ventajas competitivas sobre las capacidades que han sido determinadas como estratégicas. Ejemplos de ello: distribución del producto, la cual es más rápida y eficaz que el resto; la marca de la empresa, la cual es relacionada por los clientes como calidad.

**La Cadena de Valor:** establece fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor al cliente. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. A partir de ellas, la empresa puede crear un producto de calidad y de valor a sus clientes. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. [35]

**Figura N° 9: La cadena de valor**



Fuente: Planeamiento Estratégico del Sector Textil exportador del Perú  
Elaboración: Cock 2004

### **Tipos de estrategias:**

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, tienen las siguientes opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:  
[38]

**Liderazgo en costos:** se aplica cuando la empresa quiere captar un gran porcentaje del mercado al cual va a atender, sea nacional o extranjero. En este caso, no se toma en cuenta la diferenciación de productos, por lo que el precio está por debajo del promedio en el mercado. Los dueños de las empresas se enfocan más en el análisis de costos y control de los mismos.

**Estrategia de diferenciación:** la empresa se esfuerza por mantener características e implementar atributos, los cuales no sean aplicados a los

productos competidores. La eficiencia y mejora continua, así como la innovación, es importante en las empresas que opten por esta estrategia. Por ello, es necesario que tengan un plan de marketing detallado, así como presupuesto para publicidad para dar a conocer que su servicio o producto es único ante la competencia. En cuanto al precio de venta, este será elevado, por lo que el cliente estará dispuesto a pagar.

**Estrategia de enfoque en costos:** la empresa se orienta sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia.

**Estrategia de enfoque en diferenciación:** la empresa se destaca por enfocarse en segmentos de mercado específicos, utilizando todos sus recursos para diferenciar sus productos y presentarlo al mercado como único e inigualable.

Por lo expuesto anteriormente, se puede evidenciar que las MYPE pueden optar por distintos tipos de estrategias para ingresar en nuevos mercados, o consolidarse y establecerse, a largo plazo, como empresa líder. En este capítulo, se habló también acerca de las deficiencias de estas micro y pequeñas empresas, donde destaca la informalidad, el acceso a conocimientos de gestión y confianza para establecerse como asociaciones.

En el siguiente capítulo, se realizará un estudio acerca de la situación actual de las MYPE del sector carpintería del Parque Industrial de Villa El Salvador, donde se

destacará la asociación de MYPE, como una estrategia a tomar ante un pedido del nuevo mercado que enfrenan las MYPE peruanas, gracias a las firmas de los Tratados de Libre Comercio del Perú con países como China, USA, México, como los más destacados.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS MYPE EN LA ACTUALIDAD

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un análisis de las MYPE en la actualidad. En primer lugar, se presentará, de la encuesta 2011 del INEI y del Ministerio de Producción, el estado actual de las MYPE en el Perú. En segunda instancia, se presentarán datos de las MYPE del Parque de Villa El Salvador del rubro carpintería, por medio de datos estadísticos obtenidos en internet. Luego, a partir de una encuesta realizada por parte del grupo de investigación, lo cual determinará el planteamiento de una hipótesis de la presente tesis de investigación.

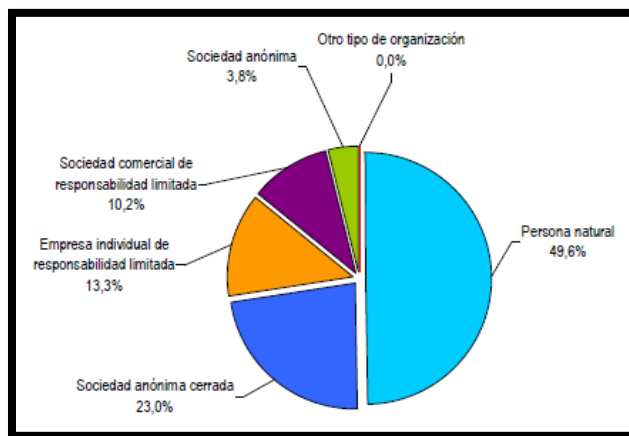
### **Las MYPE en Perú:**

#### **Datos generales:**

A partir de la encuesta a las micro y pequeñas empresas (EMYPE 2011), realizada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), fue realizada a micro y pequeñas empresas Lima y la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos, Huancayo y Piura. En primera instancia, presenta el tipo de organización jurídica que presentan las empresas.

En la figura 7, se verifica que aproximadamente la mitad de empresas encuestadas están organizadas como Persona Natural. Este tipo de organización jurídica, señala que el propietario asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa, lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que se encuentre a su nombre), las deudas u obligaciones que presente la empresa. De esta manera, se ve que el dueño es el único en realizar decisiones en cuanto a actividades se refiere de la compañía.

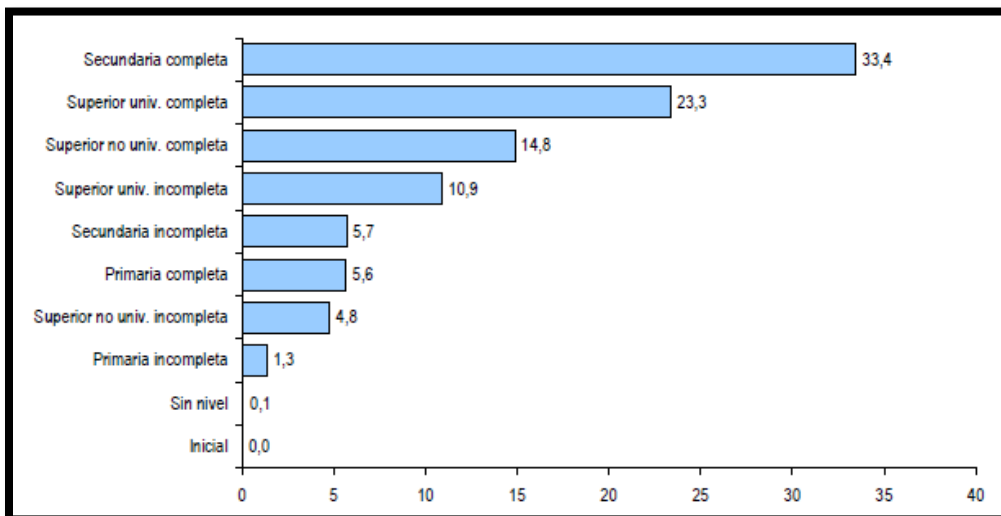
**Figura Nº 10: MYPE por tipo de organización jurídica**



Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Como el propietario será el encargado de asumir decisiones y responsabilidades que influirán en el progreso, desempeño y competitividad de la MYPE en el mercado, es importante tener un alto conocimiento en gestión empresarial y grado de instrucción. En la encuesta realizada por INEI, se identificó el grado de instrucción de los dueños:

**Figura N° 11: Último grado de instrucción del propietario de la MYPE**



Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Como se puede evidenciar en la figura anterior, un 33,4% de los propietarios encuestados solo posee secundaria completa. Por lo tanto, se puede determinar que la mayoría de los dueños de las empresas no están en capacidad de estar al mando de una micro o pequeña empresa. Generalmente, los dueños basan sus decisiones en base a experiencias pasadas, lo cual, no necesariamente puede determinar en un aumento de la competitividad de la organización. Como se vio en el capítulo 1, uno de los problemas principales de las MYPE es poco uso de técnicas de gestión, lo cual se determina por el nivel de instrucción de los mismos.

En cuanto a la actividad económica, el Ministerio de Producción (PRODUCE), a través de un estudio realizado el año 2010, determinó que las MYPE se caracterizan por poder elaborar productos en siete diferentes tipos de actividades económicas. En la figura 9, se presentan los resultados:

**Tabla N° 3: MYPE según actividad económica**

Actividad Económica	MYPE	
	Nº	%
Comercio	600 930	46,9
Servicios	479 478	37,4
Manufactura	128 878	10,0
Construcción	40 004	3,1
Agropecuario	22 531	1,8
Minería	6 911	0,5
Pesca	3 782	0,3
<b>Total</b>	<b>1 282 514</b>	<b>100,0</b>

Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de Producción - PRODUCE

Es evidente que el comercio es la actividad económica predominante entre las MYPE, seguido de los servicios y manufactura en segundo y tercer lugar. En los últimos cinco años, el comercio se intensificó en el Perú: las exportaciones de materia prima, así como de productos elaborados son exportados. El Estado intensifica dicha labor al dar un incentivo cada vez que una empresa realice una exportación. Cabe destacar, que esta actividad ha ido en aumento, debido a los TLC's que el país tiene con China, Estados Unidos, México, etc. Nuevamente, la capacidad gerencial de los propietarios de las MYPE para tomar decisiones correctas, así como asesoramiento por parte de expertos, es importante en este tipo de actividad. Este trabajo de investigación, se centrará en el sector manufactura (10,3%). En la tabla 4 se muestran las actividades.

**Tabla N° 4: Actividades desarrolladas por las MYPE en sector Manufactura**

DIVISION CIU	MYPE	
	N°	%
Fabricación de prendas de vestir.	21 230	16,5
Actividades de impresión.	13 069	10,1
Elab. Prod. de panadería.	10 849	8,4
Fabricación de muebles.	10 059	7,8
Fabricación Prod. Metal. Uso estructural.	8 668	6,7
Fabricación de calzado.	5 931	4,6
Fabricación otros prod. Textiles neop.	4 003	3,1
Elaboración de otros prod. Alimenticios.	3 816	3,0
Fabricación otros prod. De metal ncp.	3 676	2,9
Fabricación Partes y piezas carpintería.	3 056	2,4
Fabricación otros productos de madera.	2 603	2,0
Servicios referidos con impresión.	2 402	1,9
Fab. Art. Confeccionados.	2 362	1,8
Otras industrias manufactureras	37154	28,8
<b>Total general</b>	<b>128 878</b>	<b>100,0</b>

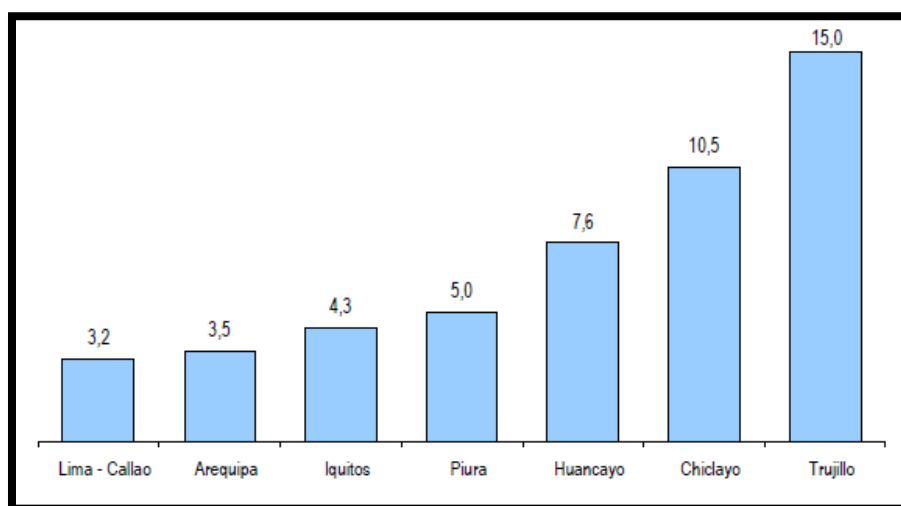
Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de la Producción - PRODUCE

El tipo de actividad económica a tratar en el presente trabajo de investigación, es el de manufactura, específicamente en carpintería (muebles, escritorios, sillas, etc.). En la investigación realizada por el Ministerio de la Producción, señala que la fabricación de muebles es una de las actividades que más se realiza por parte de las MYPE, en las ciudades encuestadas (7,8%). Estos productores, gracias a los TLC's establecidos, pueden exportar sus productos y competir con empresas extranjeras. Si bien el grado de instrucción y capacidades gerenciales de los propietarios es deficiente, la oportunidad de formar asociaciones entre MYPE de la misma actividad económica es importante. De esta manera, se puede cumplir las necesidades y especificaciones que el cliente externo determina, e incrementar la competitividad y capacidad ante compañías extranjeras.

## Cultura empresarial asociativa:

Por medio de la asociatividad, las MYPE peruanas pueden aumentar su productividad y competitividad a nivel nacional como internacional. Se denomina como una estrategia empresarial, ya que, se generan ventajas importantes para las compañías: disminución de costos, mayor poder de negociación, accesos a nuevas tecnologías, etc. En la siguiente figura, se muestra la información pertinente.

**Figura Nº 12: MYPE que formaron parte de una asociación por motivos empresariales en el 2010**



Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Las MYPE del norte (Trujillo y Chiclayo), toman en cuenta las ventajas de pertenecer a una asociación. En este sector del país, es predominante el diseño y confección de calzado. Particularmente, los propietarios de las MYPE ubicadas en estos departamentos, del total de encuestados, forman el 21% y 24% con estudios

universitarios completos, los cuales están por debajo de ciudades como Huancayo (34%) y Arequipa (35,9%), respectivamente. Esto señala que los propietarios de MYPE del norte, además de tener conocimiento de las ventajas que brinda una asociación, así como mayor capacidad gerencial debido a sus estudios universitarios, establecieron un nexo importante en una asociación: la confianza. Los dueños de empresas de Arequipa y Huancayo, al tener mayores estudios, por ende mayor capacidad para acceder a nuevos conocimientos y capacidades gerenciales, no formaron parte de una asociación debido a este factor importante mencionado anteriormente en el capítulo 1, así como puede ser falta de información o interés, entre otros.

**Tabla Nº 5: Motivo de las MYPE para no incorporarse a una asociación en el 2010**

Capital departamental 1/	MYPES	Limita mi capacidad de decisión	Limita el acceso a los servicios	Pérdida de confidencialidad de la información	No recibiría beneficios	Falta de conocimiento	Otro
Total	21 740	9,5	1,3	6,0	15,7	71,7	10,7
Lima - Callao	17 133	9,1	1,3	6,1	14,7	73,3	10,3
Arequipa	1 533	5,2	1,4	2,9	11,6	73,5	12,0
Trujillo	1 171	23,4	2,0	7,8	21,9	60,2	7,5
Chiclayo	582	9,2	1,2	5,7	21,1	66,6	11,2
Huancayo	459	3,9	0,7	7,1	19,4	52,6	29,0
Iquitos	486	15,6	0,6	4,3	36,8	64,0	10,3
Piura	375	4,5	1,3	8,1	21,8	68,1	6,8

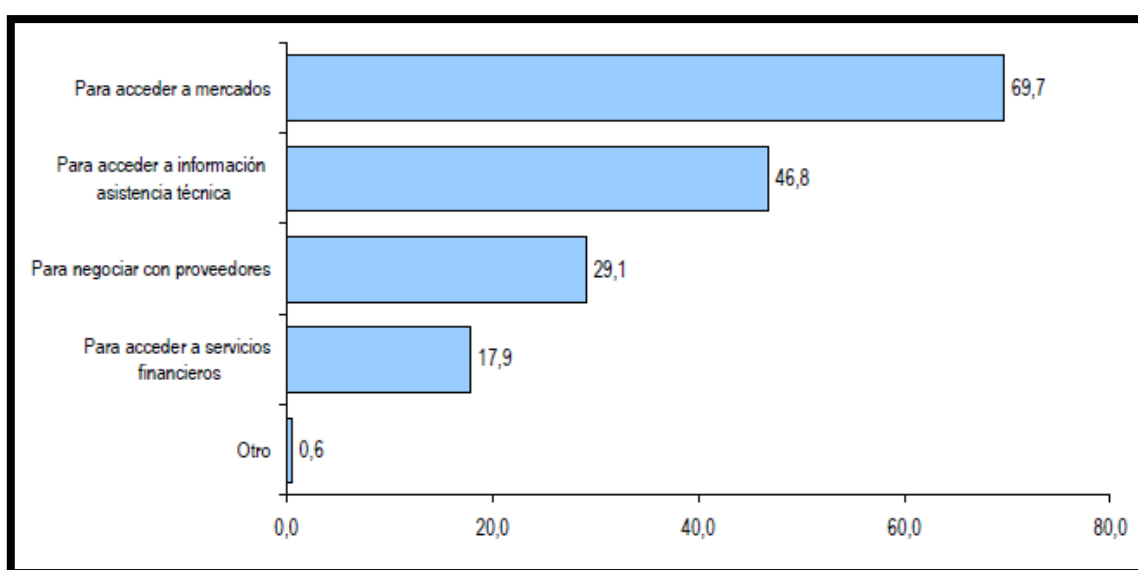
Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

En la tabla 4, se determina que la falta de conocimiento es un factor importante, especialmente en Lima. Por ello, los propietarios de la MYPE no pretenden incorporarse en una asociación de empresas. Ante ello, es evidente la falta de

comunicación y promoción de la asociatividad como estrategia empresarial, por parte de empresas privadas (capacitación) y entidades del Gobierno.

Los dueños de las MYPE de la zona norte del país, como se mencionó anteriormente, se percataron de que, por medio de la asociatividad, las MYPE pueden aumentar sus utilidades, disminuir costos y aumentar la capacidad para satisfacer altas demandas (pedidos) de clientes cuando se presenten.

**Figura Nº 13: Motivos por de las MYPE para formar una asociación en 2010**



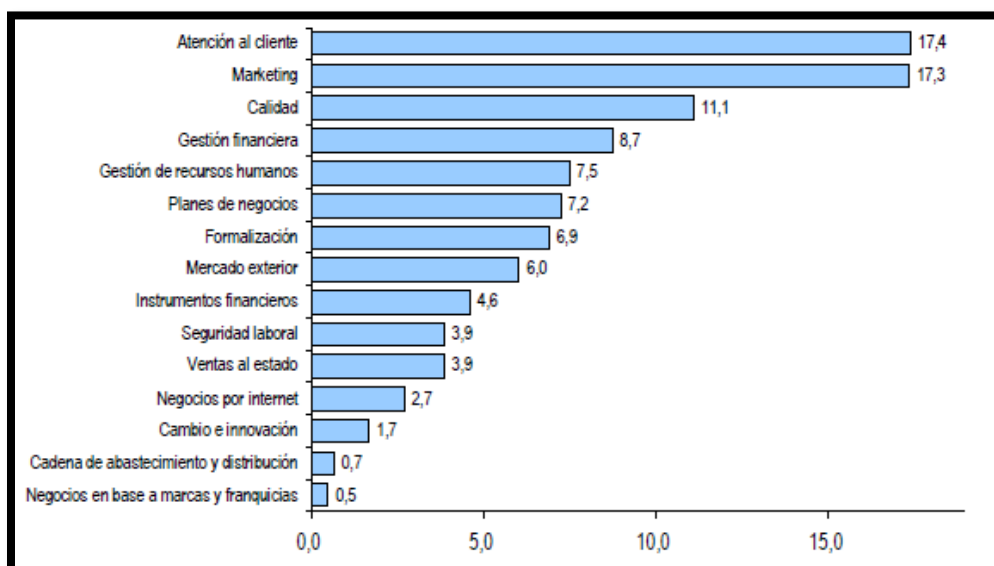
Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Como se puede evidenciar en la figura 11, las MYPE optan como estrategia empresarial pertenecer a una asociación de empresas para acceder a mercado. Esto quiere decir, que pretenden aumentar su capacidad de producción y atender volúmenes mayores, sean de clientes nacionales como extranjeros (TLC's), lo cual no sería posible de manera individual. El interés de información de asistencia académica es considerado importante al pertenecer a una asociación para las MYPE, ya que pretenden tener mayor conocimiento de los procesos que realizan (ver carencias y mejorar productividad).

## Aplicación de prácticas modernas de Gestión:

El conocimiento de prácticas de gestión empresarial es un factor clave para la efectiva toma de decisiones. Como consecuencia de ello, la empresa puede experimentar un incremento de la productividad y competitividad, lo cual permitirá aumentar la capacidad de producción y atender mayores volúmenes de pedidos. En el capítulo 1, uno de los problemas principales de las MYPE peruanas es la falta de competencias en técnicas de gestión, lo cual guarda relación con el grado de instrucción de los propietarios de las empresas y tomar decisiones en base a experiencias pasadas, sin recurrir a algún asesoramiento o capacitación alguna.

**Figura Nº 14: Temas de capacitación en gestión empresarial en el 2010**



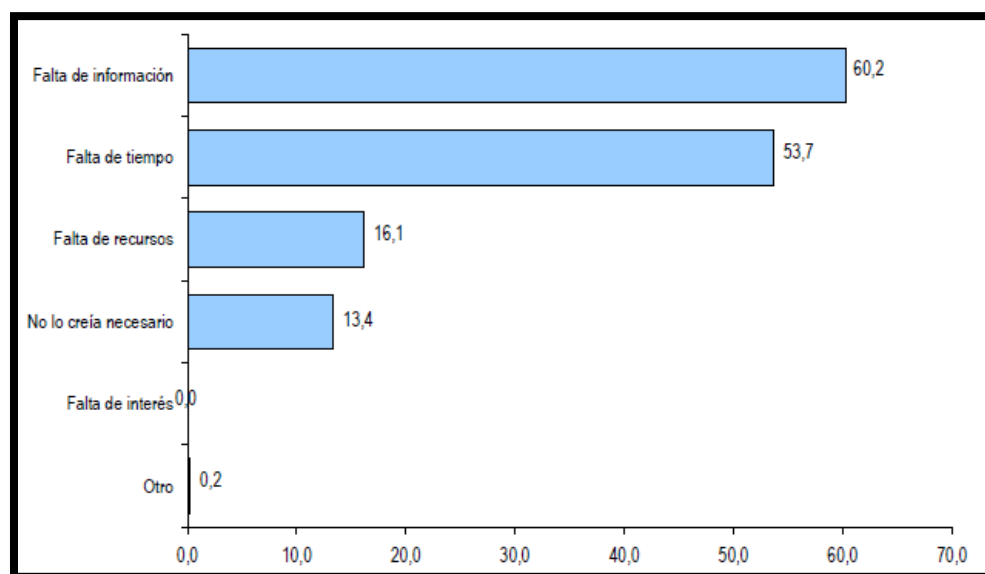
Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Se considera que el desarrollo de una empresa se produce en la medida que los encargados de la gestión empresarial, obtengan, renuevan o actualicen su manejo

de prácticas de gestión y que estas prácticas sean pertinentes para el tamaño de su empresa y el giro de su actividad. La obtención de conocimiento de prácticas de administración modernas se logra mediante la participación del conductor de la empresa en cursos de capacitación presenciales, cursos de capacitación virtuales, pasantías, asesorías o tutorías. [39] Atención al cliente y Marketing permitirán a los propietarios, tener técnicas para determinar las necesidades del mercado, estudio del entorno, la competencia vigente, etc. Ante ello, pueden establecer su producción en base a requerimientos de sus clientes y maximizar sus utilidades. Calidad es un tema que toman con mucho interés, ya que, al tener conocimiento de ello, permitirá optimizar sus procesos, determinar aquellos que no agregan valor al producto final, mayor eficiencia y seguir especificaciones estándar para sus procesos.

Por otro lado, hay propietarios que no tomaron en cuenta la capacitación en técnicas de gestión empresarial. El motivo principal fue la falta de información, es decir, de conocimiento de la existencia de este tipo de capacitaciones, charlas, eventos que se promueven, ya sea por entidades privadas o estatales.

**Figura Nº 15: Motivos por los que no participaron en una capacitación de gestión empresarial**



Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

En la figura 13, se puede apreciar que la falta de tiempo es el segundo factor por el cual los propietarios de las MYPE no asistieron a capacitación. En la encuesta, el ítem falta de interés aparece aproximadamente como 0%, pero, probablemente, puede deducirse que el ítem “falta de tiempo”, puede interpretarse como falta de interés. Es evidente que el encuestado no pondrá como respuesta el ítem “falta de interés” como motivo por el cual no asistió a capacitaciones.

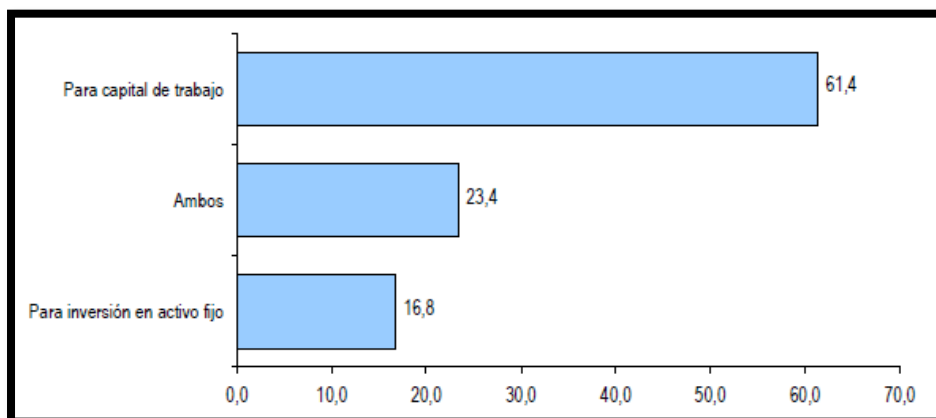
### **Acceso a financiamiento:**

El acceso a información del sistema financiero, estuvo dirigida al conocimiento de conductores MYPE que participaron en eventos de capacitación sobre características de la oferta de servicios de microfinanzas en sus localidades o tuvieron acceso a información relativa a la oferta de servicios microfinancieros,

que conoce con suficiencia las principales características de la oferta de servicios y que conoce los principales criterios a utilizar para determinar el tipo de servicio financiero que mejor se ajusta a las necesidades de su empresa. [39]

En el año 2010, el 32% de las MYPE pudieron acceder a un financiamiento, donde la principal entidad financiera encargada de dar algún crédito a las MYPE es el banco, seguido de las Cajas Municipales y EDPYME en tercer lugar. En la actualidad, el claro crecimiento de MYPE y PYME a nivel nacional, ha permitido que las empresas financieras emitan un crédito especial para emprendedores y dueños de su propia empresa. Con ello, los propietarios utilizan el crédito recibido para los siguientes usos en la empresa:

**Figura N° 16: Uso del crédito financiero**



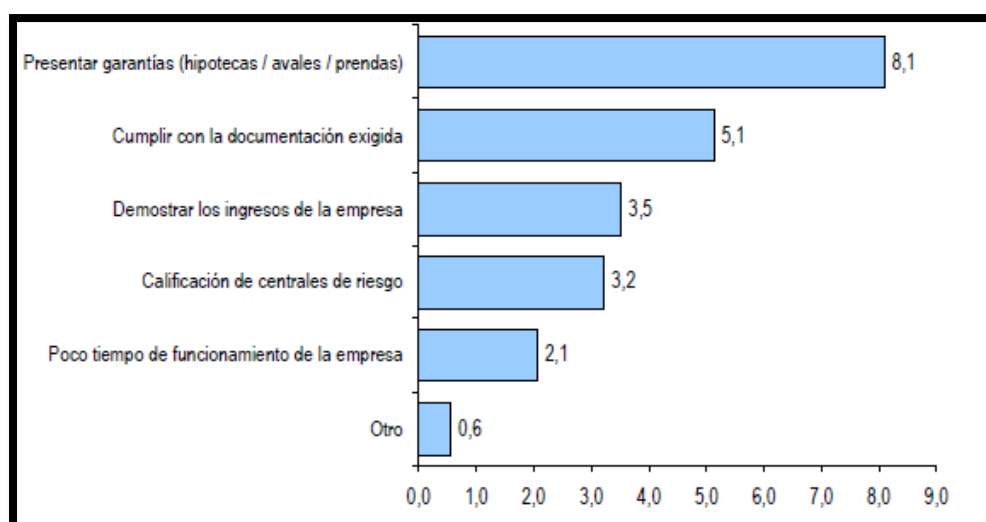
Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

Como se mencionó anteriormente, las entidades financieras, en este caso, los bancos, entre los tipos de crédito que ofrecen, existe el rubro Capital de Trabajo. Esto quiere decir, que los bancos están pendientes con la demanda y

requerimientos que las MYPE requieren para poder aumentar su capacidad (compra maquinaria, empleados, materia prima, etc.).

Por otro lado, existe un 8,1% de los propietarios de las MYPE encuestados que señalan que tuvieron dificultades para acceder a algún financiamiento en alguna entidad financiera.

**Figura N° 17: Dificultades para no acceder a un crédito financiero**



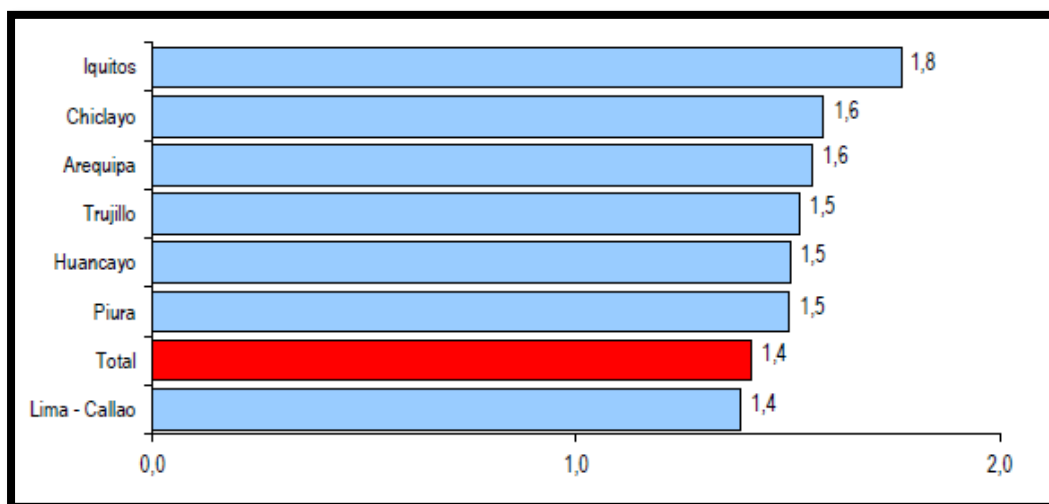
Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

En el capítulo 1, un problema de las MYPE peruana era el acceso al financiamiento, el cual era por falta de capital, así como de la informalidad. Existen algunas MYPE que no podrán acceder a financiamiento debido a que, su capacidad de producción, así como su tamaño, son obstáculos para lograrlo. La informalidad y documentación exigida por las entidades financieras serían un segundo obstáculo. Por medio de asociaciones, puede solucionarse el primero, ya que un grupo de MYPE asociadas tiene mayor capacidad, capital y activos que cada uno de manera individual.

## Productividad:

La productividad de una empresa depende de las decisiones a tomar por parte del propietario. Por lo tanto, estas afectan en cuanto a la eficiencia, uso de recursos (financieros, insumos, materia prima, mano de obra calificada, etc.). Dichas variables, están ligadas a la productividad. La capacidad de gestión (técnicas de gestión empresarial) de los propietarios, permitirán un uso óptimo de recursos de la empresa, incrementando de dicha manera la productividad de la empresa. En la siguiente figura, se muestran los resultados.

**Figura Nº 18: Productividad de las MYPE en el año 2010**



Fuente: Encuesta de la micro y pequeña empresa (EMYPE)  
Elaboración: INEI 2011

La estimación del Valor de la Producción se realiza mediante la sumatoria siguiente: Margen Comercial más Venta Neta de Productos más la Prestación de Servicios Netos; mientras que el Consumo Intermedio es la sumatoria de:

Compras de Materias Primas y Auxiliares, Envases y Embalajes, Suministros Diversos, más Servicios Prestados por Terceros (transporte, mantenimiento, alquileres, electricidad, agua, publicidad, entre otros). [39]

La productividad de Lima-Callao (lugar donde se realizará la investigación), presenta como resultado 1,4, es decir, por cada S/. 140 de producción obtenida, fueron necesarios S/. 100 de consumo interno. Este factor se debe a la falta de capacidad de gestión por parte de los propietarios, así como la falta de capacidad de las empresas, optimización de procesos, posibles desperdicios y procesos que no agregan valor al producto final. Cabe mencionar que Lima-Callao, en los temas vistos anteriormente, presenta un comportamiento igual o por debajo del promedio.

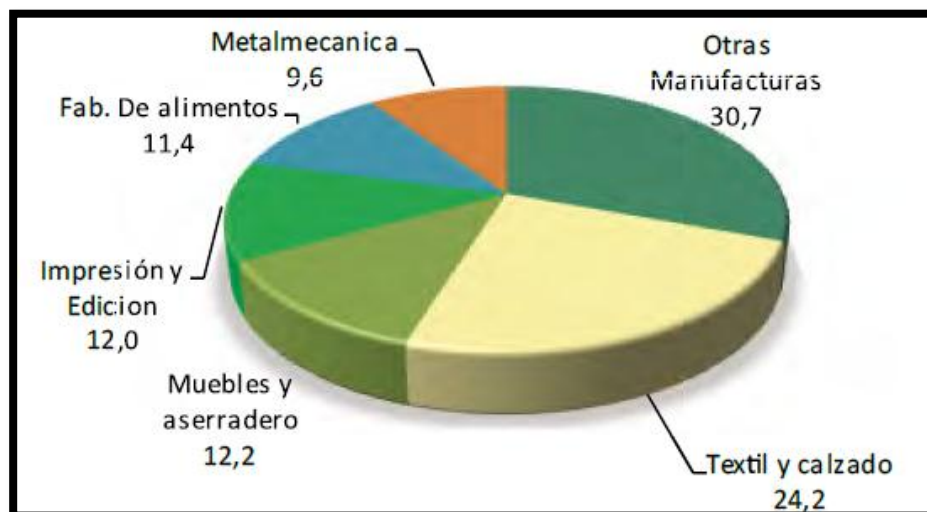
En este subcapítulo, se detalla en líneas generales el estado actual de las MYPE del sector manufactura en Lima y provincias (ya señaladas anteriormente) en cuanto al acceso a financiamiento, uso de técnicas de gestión empresarial, productividad, etc. Posteriormente, se verá con mayor énfasis el estado actual de las MYPE del sector manufactura – carpintería del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador. Por medio de una encuesta, se realizarán preguntas acerca de temas similares a los citados anteriormente, donde resaltarán problemas comunes de las MYPE y su evolución en capacidad y mercado.

## La industria del mueble en Perú :

### Sector maderero e industria del mueble:

La industria maderera es importante por la cantidad de mano de obra empleada, y cobra más relevancia debido a que representa a un sector dominado casi en su totalidad por las microempresas (más del 90%). [40]

**Figura N° 19: Porcentaje de participación de empresas de muebles y aserradero**



Fuente: MYPE 2011  
Elaboración: Ministerio de la Producción - PRODUCE

En la figura 17, se presenta la siguiente información: de las 128 878 empresas que se dedican a la manufactura, se puede observar que el 12,2% se dedica a actividades de mueble y aserradero. De dicho porcentaje: el 7,8% es fabricación

de muebles, 2,4% a actividades de cepillado y aserradero de madera, y el 2,0% a otras fabricaciones de productos de madera.

El sector nacional de muebles de madera está conformado por una industria tradicionalmente familiar, en la que predomina el estilo artesanal, caracterizada por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los que normalmente poseen una baja o nula estandarización.

La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización al estar integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas con problemas de acabado y calidad. Estas empresas abastecen al mercado interno a través del canal minorista tradicional, y se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia. [40]

Existen tres tipos de industria de mueble en el Perú: [40]

**Empresas de segmento moderno:** se caracterizan por el uso de procesos productivos eficientes, así como el uso de sistemas de calidad y acceso a tecnología para elaborar productos de exportación. Poseen una cultura empresarial integradora.

**Empresas de segmento intermedio:** de carácter familiar. Producen muebles artesanales de alta calidad. Existe la presencia de consorcios para poder incrementar el nivel de ventas y acceder a mercados internacionales. Poseen un

cierto nivel de industrialización en sus procesos productivos, pero no tienen implementado algún sistema de calidad.

**Empresas de segmento tradicional:** son MYPE sin orientación exportadora y bajo desarrollo empresarial. No poseen una cultura de integración inter empresarial. Producen muebles para el hogar y en menor medida muebles de oficina, no utilizan insumos de calidad (madera certificada) y su procesamiento es artesanal e intensivo en mano de obra (predomina el trabajo informal y a destajo). Tienen poca capacidad de diseño y usan tecnología obsoleta (20 años de antigüedad).

**Tabla Nº 6: Características de las empresas de fabricación de muebles**

	<b>Empresa tradicional</b>	<b>Empresa intermedia</b>	<b>Empresa moderna</b>
Organización	Microempresa con predominancia de unipersonales	Micro y pequeñas empresas familiares	Empresa grande, consorcios, asociaciones, etc.
Gestión de calidad	Nula	Escasa	Sí
Diferenciación de productos	Nula	Escasa	Sí
Mercado	Local	Local y eventualmente internacional	Mayormente internacional
Nivel de industrialización	Bajo, casi nulo	Sólo en las primeras etapas, los acabados son artesanales	Alto
Nivel de estandarización	Nulo	Bajo	Alto

Fuente: Estudios Urbanos  
Elaboración: DESCO 2011

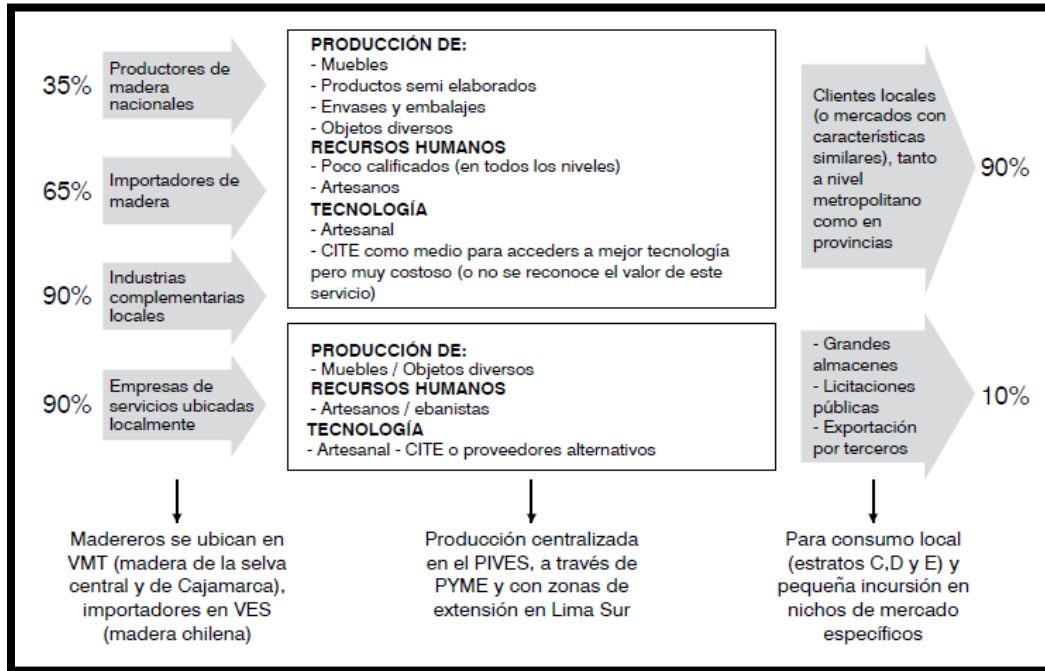
En la actualidad, las MYPE predominan la cantidad de compañías que laboran en el sector madera-carpintería-muebles. Como se explicó anteriormente, gran parte de los propietarios no cuenta con técnicas de gestión empresarial. Por lo tanto, no puede implementarse algún sistema de gestión de calidad u estandarización de

procesos productivos, así como diferenciación de productos y capacidad para exportación, así como competitividad ante compañías extranjeras.

### **Cadena productiva de la industria maderera:**

En la actualidad, existen dos conglomerados en la ciudad de Lima, donde se concentran la mayor cantidad de empresas productoras de muebles: Villa el Salvador y Villa María del Triunfo. Ambos conglomerados, concentran el 32% de las mueblerías de Lima Metropolitana y el Callao. La actividad maderera en esta zona se configura como un conjunto de empresas con características homogéneas dedicadas tanto a la primera como la segunda transformación de la cadena productiva de la madera. Sus principales proveedores son los productores madereros nacionales y sus clientes más importantes son consumidores locales con bajas demandas de calidad y exigencia de precios bajos.

**Figura Nº 20: Esquema del proceso productivo de la madera y mueble**



Fuente: Estudios Urbanos  
Elaboración: DESCO 2011

En la figura 18, se identifica al conglomerado de empresas ubicadas en Villa María del Triunfo, como proveedores. Estos son propietarios de empresas madereras, los cuales realizan procesos de preparación de la madera para un uso industrial. El conglomerado de empresas de Villa el Salvador (Parque Industrial), son los encargados de transformar la madera (materia prima) proveniente de Villa María del Triunfo en muebles y objetos diversos. Estos mismos, se encargan de la comercialización en locales ubicados en el Parque Industrial de Villa el Salvador. El mercado al cual se orientan es básicamente el local, donde la exportación es muy pobre. Por lo mencionado anteriormente, se destacan tres tipos de actividades a realizar: [40]

**Transformación primaria:** esta actividad es realizada por las empresas ubicadas en Villa María del Triunfo. La madera, en primera instancia, pasa por un proceso de secado de manera natural, es decir, a temperatura ambiente, ya que no cuentan con tecnología disponible para realizarlo en un menor tiempo. La madera utilizada procede de la selva central (Pucallpa) y la madera de pino específicamente, proviene de Cajamarca y la importada de Chile.

**Transformación secundaria:** se realiza en el Parque Industrial de Villa El Salvador. La madera proveniente de Villa María del Triunfo es usada por los empresarios para producir, en gran mayoría, muebles.

**Comercialización:** dicha actividad se realiza en el Parque Industrial de Villa El Salvador. En esta zona, la mayor parte de los comerciantes son productores que han ampliado sus actividades a este eslabón de la cadena productiva, con la finalidad de incrementar sus niveles de rentabilidad. La modalidad utilizada es la venta directa a los consumidores finales, al contado o utilizando los productos financieros de la banca local.

### **Cadena de valor de la industria maderera:**

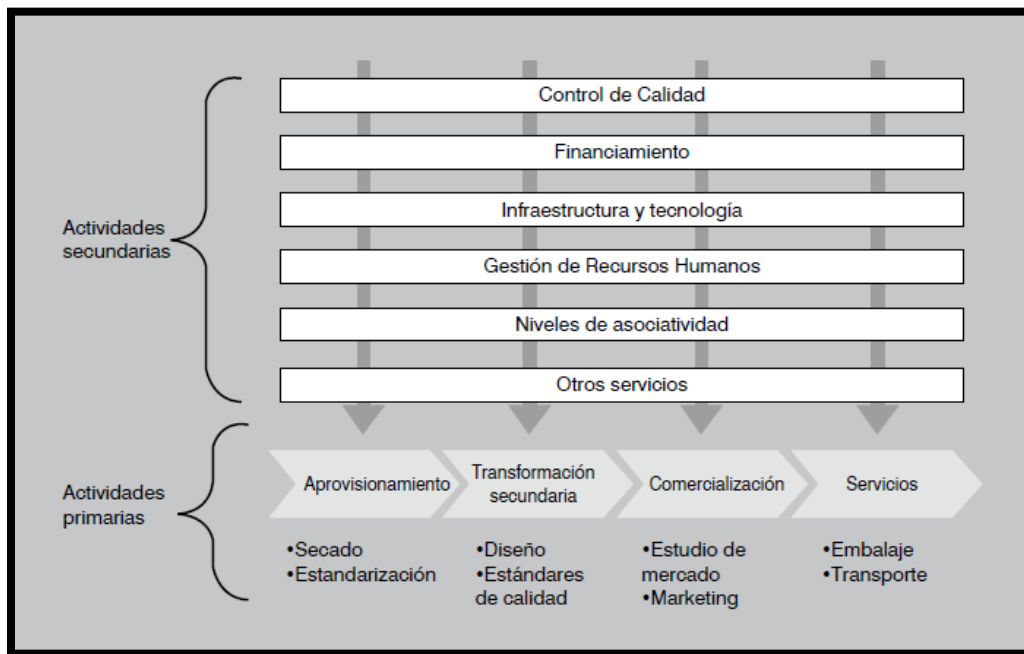
La cadena de valor se refiere a aquellas actividades que generan valor al producto final del consumidor. En el caso de Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, se expresa las actividades principales en dos grupos: secundarias y primarias.

Las actividades primarias que se desarrollan de manera secuencial (aprovisionamiento, transformación secundaria, comercialización y servicios) incrementan su valor de acuerdo a una serie de procesos, específicos en cada etapa; Por otro lado, existen seis actividades secundarias, las cuales inciden en todas las etapas de la cadena de valor al proporcionar un marco para la implementación óptima de los procesos de las actividades primarias.

Así, la cadena de valor comprende una serie de pasos correspondientes a las etapas de la actividad productiva, con la característica o común denominador de ir agregando

“valor” a los productos a lo largo de su proceso de elaboración, lo que en términos de comercialización, debería traducirse en un mejor ingreso.

**Figura N° 21: Cadena de valor de la industria maderera de Lima Sur**



Fuente: Estudios Urbanos  
Elaboración: DESCO 2011

### **Actividades secundarias: [40]**

- Control de calidad: no hay una implementación de algún sistema de gestión de calidad que permita estandarizar los procesos productivos, ya que, las empresas se dedicaron a la venta de muebles a precio bajo. El control de calidad de los productos representa un primer e importante paso si se desea una mejor y mayor orientación a la exportación de los productos de esta industria.
- Financiamiento: al ser, en su gran mayoría, empresas familiares de baja capitalización, ocasiona que las MYPE no puedan acceder a créditos promovidos por las diferentes entidades financieras presentes actualmente. En el caso de las empresas del Parque Industrial de Villa El Salvador, el 59% de los empresarios financia sus proyectos con créditos, frente a un 41% que trabaja con su propio capital. No obstante, el crédito solicitado no siempre ha sido utilizado para las necesidades de financiamiento de capital de trabajo y/o de compra de equipos y maquinaria.
- Infraestructura y tecnología: Las innovaciones tecnológicas podrían llevar a la estandarización de la producción y a mayor eficiencia en la cadena productiva; sin embargo, también tendrían como consecuencia el encarecimiento de la producción, restándole competitividad a la empresa en el mercado local. Evidentemente, uno de los factores que produce que la industria quede atrapada en este equilibrio de bajo nivel es la renuencia a innovar ocasionada por el bajo nivel de instrucción y capacidad gerencial.

- Gestión de recursos humanos: el desarrollo y mejora de las condiciones laborales en esta MYPE, no es considerado aún una prioridad en el corto plazo. Los operarios no poseen la capacitación y competencias que el proceso de fabricación de muebles requiere. Adquieren conocimiento de manera empírica.
- Niveles de asociatividad: Los consorcios, clústeres y otros medios de asociatividad empresarial son poco utilizados. Se reconoce su valor, pero la poca proyección en el mercado (falta de comunicación e información acerca de este tipo de asociaciones), determina que su utilidad no se aprecie.

**Actividades primarias: [40]**

- Aprovisionamiento: El Parque Industrial de Villa El Salvador posee un gran proveedor de madera, el cual es el grupo de empresas ubicadas en Villa María del Triunfo. El aprovisionamiento se realiza, generalmente, de manera semanal. Esta actividad presenta problemas y procedimientos no destacados en el proceso: grado de humedad de la madera, medidas, estandarización y métodos inadecuados de preservación de la materia prima.
- Transformación secundaria: se refiere a la fabricación de muebles en talleres. Los tipos de muebles que más se fabrican son del tipo hogareños (sillones, armarios, juegos de sala y comedor, etc.), así como de oficina (escritorios, estantes, cubículos, etc.). Los talleres constituyen pequeñas y microempresas y su nivel de estandarización y de calidad es bajo. El

principal atractivo de este tipo de producción radica en los precios bajos, siendo la innovación en diseños y tecnología escasa o nula.

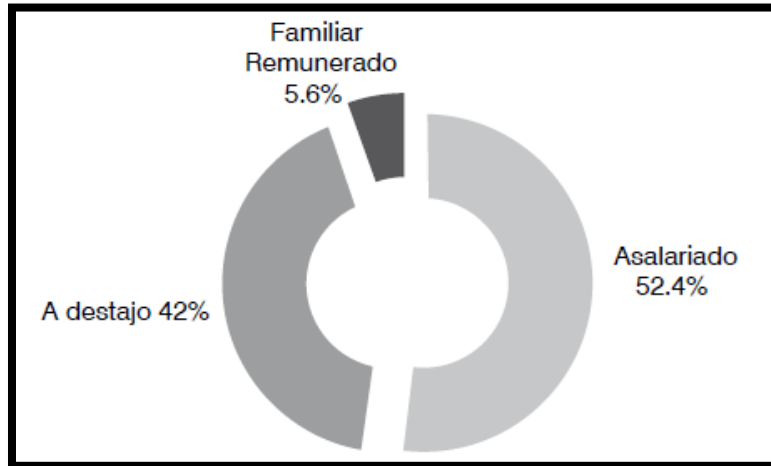
- Comercialización: la producción de muebles se realiza en pequeños talleres, los cuales funcionan como locales de ventas minoristas directos al consumidor final.
- Servicios: el servicio finaliza luego de la venta; aunque podrían identificarse como servicios adicionales el embalaje y el transporte. El primero no es usual; y en el caso del segundo, a menudo, se establece alrededor de los puntos de venta servicios informales de transporte (taxis-carga) ajenos al productor que, sin garantías, llevan la mercancía comprada hacia su destino final

### **Situación laboral de las empresas madereras en Lima Sur:**

Las condiciones generales de trabajo, entre otros aspectos problemáticos señalados anteriormente en las MYPE a nivel nacional, es uno de los más resaltantes en los conglomerados ya mencionados.

**Aspecto salarial:** este varía según el tipo de actividad que realiza en la empresa. Se pueden destacar tres tipos de puestos de trabajo: asalariado (actividad de ventas), destajo (diseño, corte, cepillado, lijado, armado, acabado) y familiar remunerado. El primero recibe un monto mensual de S/. 623,5; el segundo S/, 845; finalmente el tercero S/. 703.

**Figura N° 22: Condición de empleo en la industria maderera de Lima Sur**



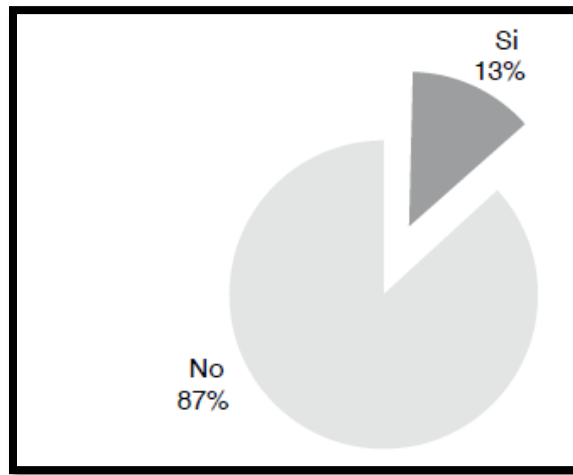
Fuente: Estudios Urbanos  
Elaboración: DESCO 2011

Se puede destacar que hay un gran porcentaje de empleados en el área de ventas de muebles. Cabe mencionar que, el personal que labora en esta área, en la gran mayoría de estas MYPE, no cuentan con una capacitación para la trata de personas, lo cual perjudica el nivel de ventas, así como un horario definido.

**Capacitación de los trabajadores:** la capacitación de los operarios, en todos los niveles, es importante para mejorar el desempeño, productividad y competitividad de la empresa ante el resto de compañías.

**Figura N° 23: Capacitación de empleados en la industria maderera de Lima**

**Sur**



Fuente: Estudios Urbanos  
Elaboración: DESCO 2011

El porcentaje de personal no capacitado es importante (87%). Esta falta de nuevos conocimientos trae como consecuencia falta de innovación en nuevos productos para competir con empresas del extranjero. También, el acceso a nuevos mercados como a nuevas tecnologías, ya que los operarios no podrán operar nuevas maquinarias para fabricar muebles. Por otro lado, en una encuesta realizada por la DESCO, los trabajadores tienen una buena predisposición para capacitarse, pero sus ingresos y los horarios de trabajo, que superan las sesenta horas semanales, dificultan la posibilidad de lograr una formación técnica o profesional adecuada. Otros factores como la falta de información, los costos y los horarios también limitan el acceso a la formación de los operarios. Como se ha mencionado en este subcapítulo, las empresas madereras en el Perú es un sector que alberga, en su mayoría, a micro y pequeñas empresas. Existen dos grandes grupo de MYPE: Villa María del Triunfo y el Parque Industrial de Villa El Salvador.

El primero son proveedores de madera, mientras que el segundo son fabricantes y comercializadores de muebles de madera.

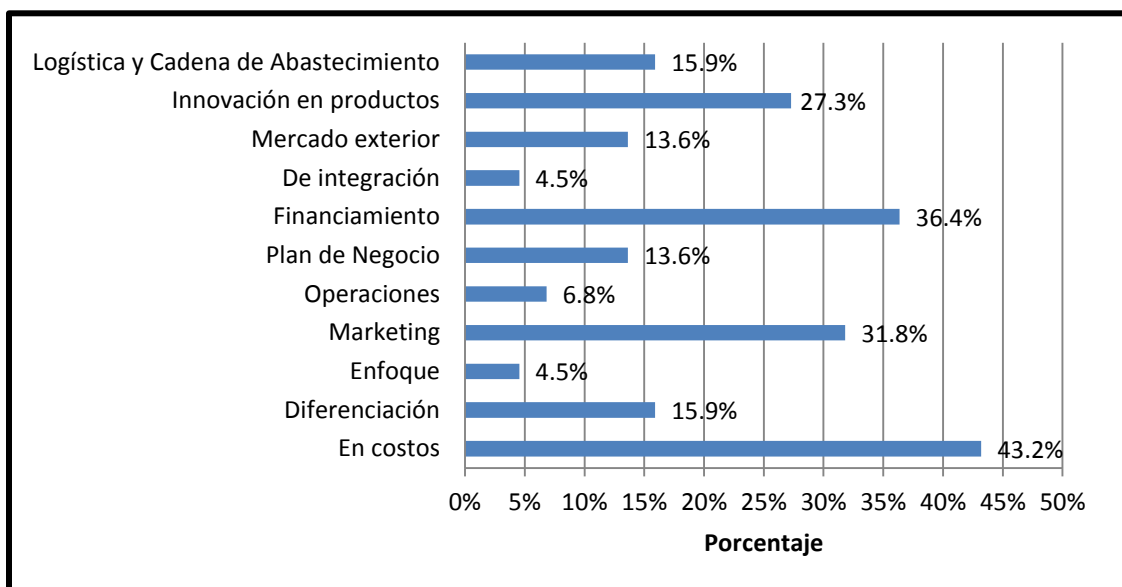
El siguiente subcapítulo se centrará en la investigación desarrollada acerca de las empresas fabricantes ubicadas en Villa El Salvador. Por medio de una encuesta, se determinó el conocimiento de los empresarios acerca de temas de gestión, financiamiento, gestión de residuos y producción.

### **Parque Industrial de Villa El Salvador: resultados de encuesta**

Para la realización de la encuesta, esta se llevó a cabo a 99 fabricantes de muebles, ubicados en el Parque Industrial de Villa el Salvador (PIVES). La ficha técnica de dicho estudio puede ser verificada en el Anexo 1. Cabe mencionar que, para poder tener resultados efectivos, se procedió a realizar la encuesta a los dueños de los talleres de muebles, o a los encargados de los mismos. Esto se realizó con el fin de obtener información verdadera y valiosa para la elaboración de esta investigación, ya que estas personas, en la empresa, son las que tienen mayor conocimiento acerca de los procesos que se llevan a cabo en el taller, así como los temas que se desarrollan en la encuesta: Gestión Estratégica, Financiamiento, Estandarización de Procesos Productivos y Gestión de Residuos. En cuanto a los resultados a presentar en este trabajo de investigación, se tomarán del tema Gestión Estratégica, ya que es el modelo a presentar, y el

desarrollado por el autor. A partir de la encuesta realizada (Ver Anexo 2), se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura N° 24: Conocimiento de estrategias a optar por una empresa**



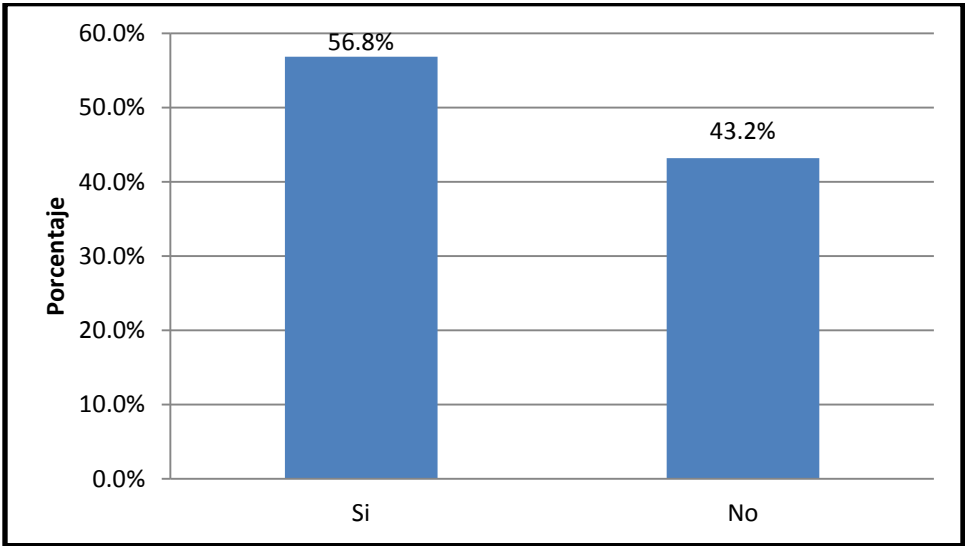
Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

La figura anterior nos da información de que los dueños y/o encargados de los talleres de muebles, tienen mayor conocimiento acerca de la estrategia en costos. Esta la asocian con los costos de los procesos que se desarrollan en el taller (compras, trazado, corte, etc.), así como su influencia en el precio final del producto. Otro tema que es de su mayor conocimiento es el financiamiento, donde los empresarios evalúan propuestas de diferentes entidades financieras (cajas rurales, bancos, etc.) y ver cuál es más beneficioso. En cuanto al marketing, es una estrategia que los empresarios la conocen y emplean para promocionar sus productos (volantes, gigantografías en las tiendas donde comercializan sus productos, etc.) En cuanto a la innovación, es una estrategia que resalta, ya que el

empresario toma conciencia de que, la alta competencia, obliga a los fabricantes a buscar nuevos productos atractivos al consumidor.

De los temas anteriores, se preguntó a los empresarios si algún miembro de la empresa, acudió a eventos, charlas y/o seminarios acerca de los temas que eran de su interés. En la figura 23, se verificarán los resultados en cuanto a la pregunta señalada.

**Figura N° 25: Porcentaje de asistencia a eventos/seminarios de temas de estrategia**



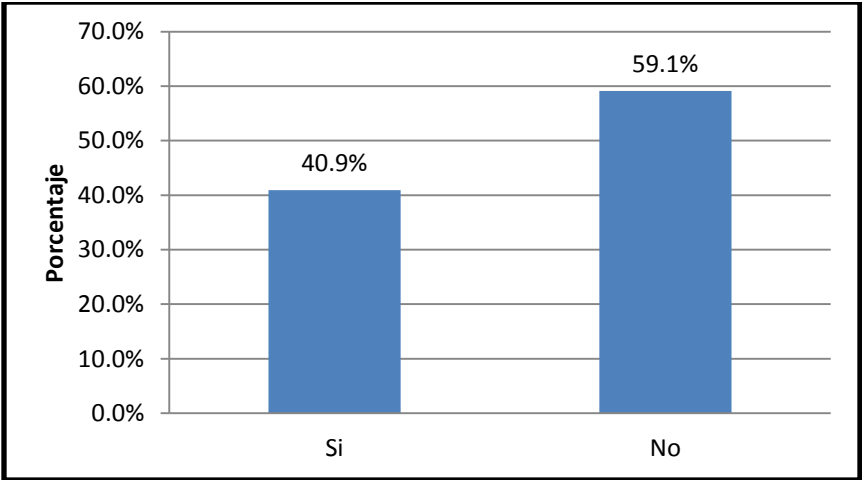
Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

Más del 50% de encuestados ha asistido a charlas y/o seminarios, donde se discuten acerca de los temas mencionados anteriormente (estrategias a optar por una empresa). Financiamiento y costos fueron los temas que los empresarios consideran importantes, por lo que vieron conveniente asistir a charlas realizadas por alguna entidad pública o privada especializada en dar información acerca de los temas mencionados. De esta manera, se evidencia que los empresarios

consideran las ventajas de conocer estos temas estratégicos y utilizarlos para elevar su competitividad en el mercado.

El planeamiento estratégico, entre las ventajas y oportunidades que posee, permite determinar el estado actual de la empresa (análisis interno) y el de la competencia, es decir, el mercado y los competidores (análisis externo). En el mercado de muebles en Villa El Salvador, es importante saber y/o conocer acerca de modelos que permitan conocer la empresa y el mercado, de tal manera poder generar ventajas e identificar debilidades. En la figura 24, se visualizan los resultados acerca del conocimiento de herramientas que tengan los empresarios para desarrollar un análisis interno y externo.

**Figura N° 26: Conocimiento de herramientas para un análisis interno-externo**

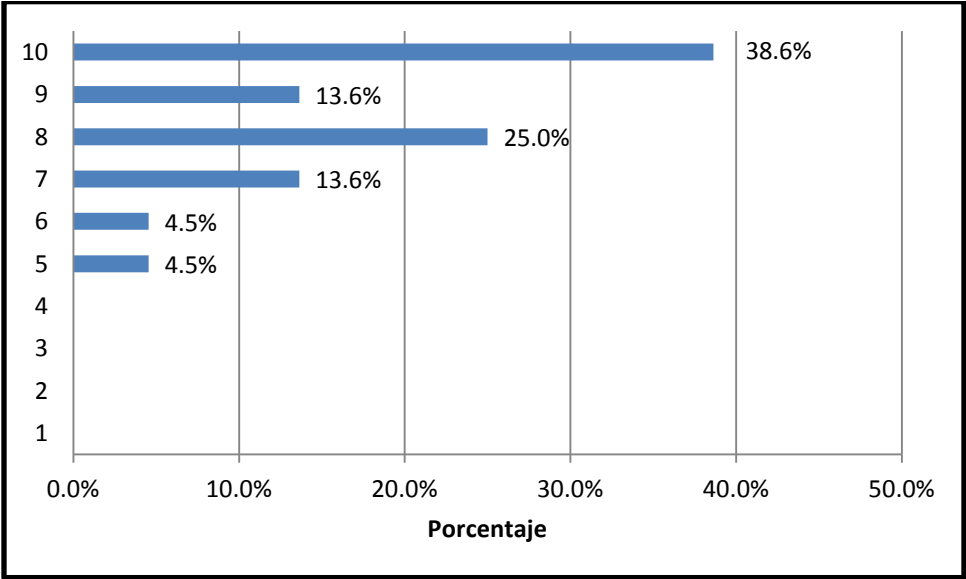


Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

El 59,1% de encuestados señaló que no tiene conocimiento de herramientas y modelos para determinar un análisis interno y externo. Esto demuestra que, los empresarios no pueden realizar un plan estratégico sin determinar el estado actual

de la empresa y el mercado (competidores), y verificar oportunidades y amenazas. Además de ello, ver proveedores que faciliten la cadena de suministro, así como materia prima de calidad a un precio justo, y verificar los productos sustitutos y el movimiento de la competencia, la cual es cada vez mayor en el PIVES. Por otro lado, el 40,9% señaló lo contrario. Tienen conocimiento de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De esta manera, se demuestra que, algunos dueños de empresas buscan determinar el estado actual de su compañía. Si bien, más de la mitad de encuestados no conoce herramientas para llevar a cabo los análisis mencionados, consideran que es importante llevarlo a cabo. En la siguiente figura 25, se contemplan los resultados.

**Figura N° 27: Nivel de importancia de llevar a cabo un análisis interno-externo**

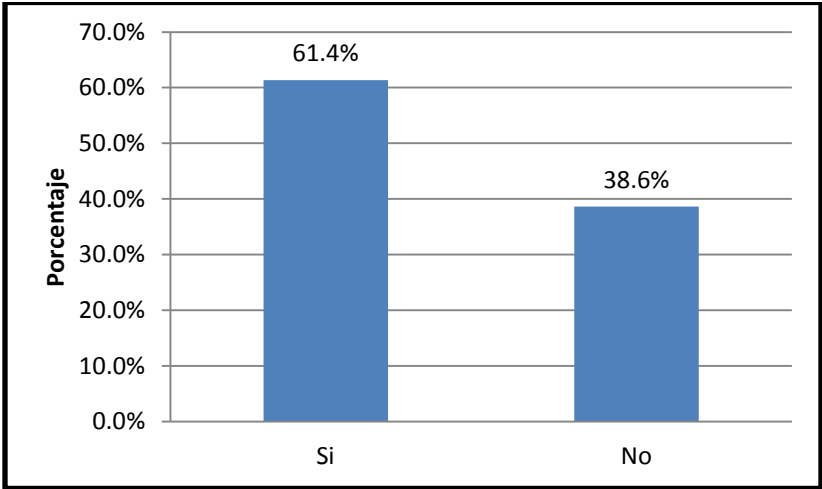


Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la figura anterior, los encuestados consideran que es importante realizar un análisis tanto interno como externo para generar ventaja ante la competencia e incrementar la competitividad en el mercado.

En la actualidad, el mundo está globalizado, lo cual permite realizar comercio y ventas de productos/servicios entre compañías extranjeras. El Perú, por medio de los Tratados de Libre Comercio (TLC's), permite que las empresas puedan acceder a nuevos mercados, lo cual conlleva a tener nuevos clientes y la exportación de productos terminados, así como importación de materias primas e insumos.

**Figura Nº 28: Conocimiento de los TLC's firmados por el Perú**



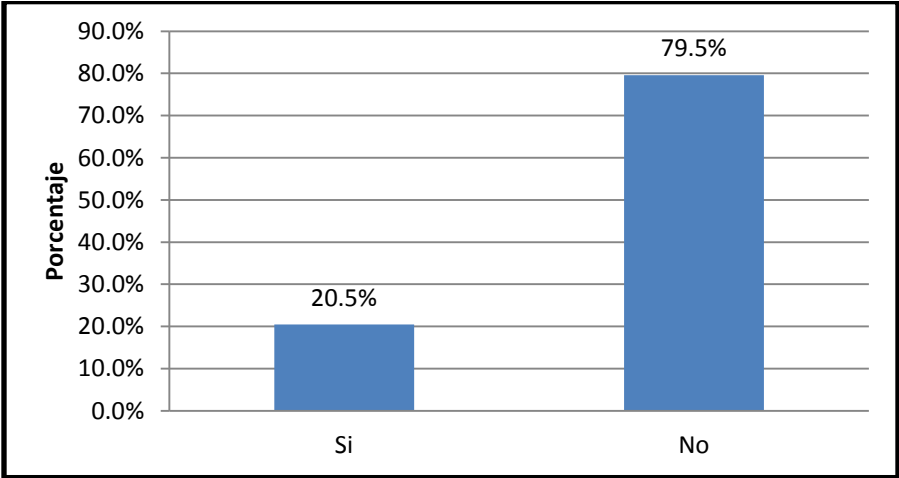
Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

El 61,4% de encuestados afirmó que tiene conocimiento de los TLC's que el Perú posee con otros países del mundo. En su mayoría, los empresarios tenían conocimiento de los TLC's firmados con los siguientes países: Estados Unidos y China. Esto demuestra que los empresarios tienen conocimiento de los nuevos

mercados que el Perú, por medio de los Tratados firmados, ha logrado facilitar el comercio. Por ello, es necesario el uso de técnicas de gestión y planeamiento estratégico para competir a nivel internacional.

Las MYPE, en este caso los fabricantes de muebles, son micro empresas que poseen recursos limitados (capital de trabajo, financiamiento, tecnología, etc.). Por ello, como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, un plan estratégico es formar parte de una asociación entre MYPE carpinteras, de tal manera poder disminuir las dificultades y limitaciones ya mencionados. Por ello, se formuló la pregunta a cada empresario, si en el período 2009-2011, su empresa perteneció a algún tipo de asociación entre MYPE.

**Figura N° 29: Porcentaje de empresas que formaron parte de una asociación en el período 2009-2012**



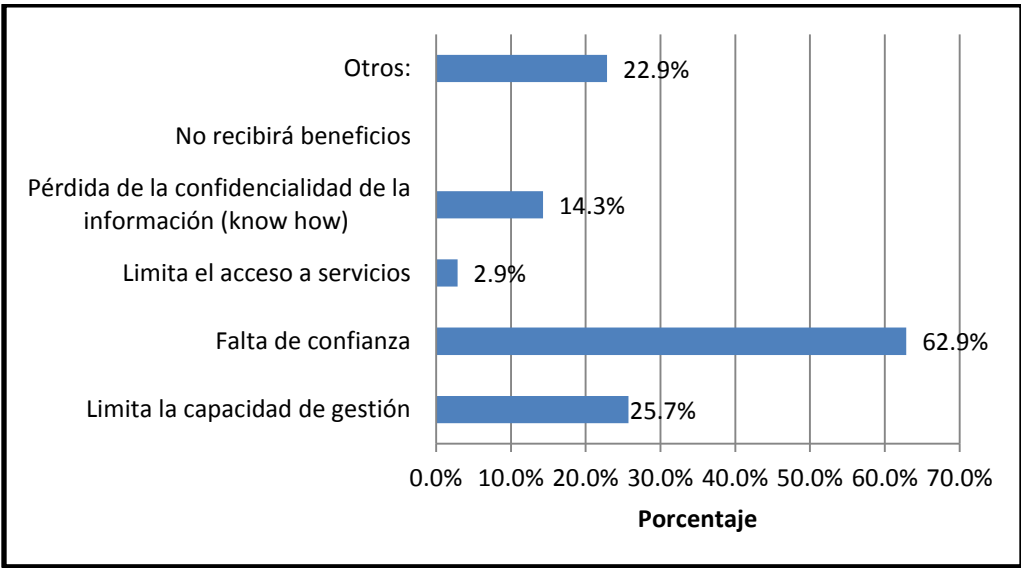
Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la figura 27, un gran porcentaje de los encuestados no ha formado parte de una asociación entre MYPE del mismo rubro económico en el

período mencionado anteriormente. Ciertos empresarios mencionaron que no fueron parte de una asociación por falta de tiempo y de conocimiento acerca de las asociaciones que existen entre empresarios en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Por ello, la falta de información es un factor fundamental, por parte de las asociaciones ya establecidas, por no informar a las empresas las ventajas y beneficios de ser parte de una asociación.

Entre otras razones por las cuales los empresarios decidieron no ser parte de una asociación, se mencionarán en la siguiente figura. En esta pregunta, se le asignaron razones por las cuales decidió no ser parte de una asociación entre MYPE de fabricantes de muebles. A continuación se muestran los resultados de la encuesta.

**Figura Nº 30: Razones por las cuales no formaron parte de una asociación en el período 2009-2012**

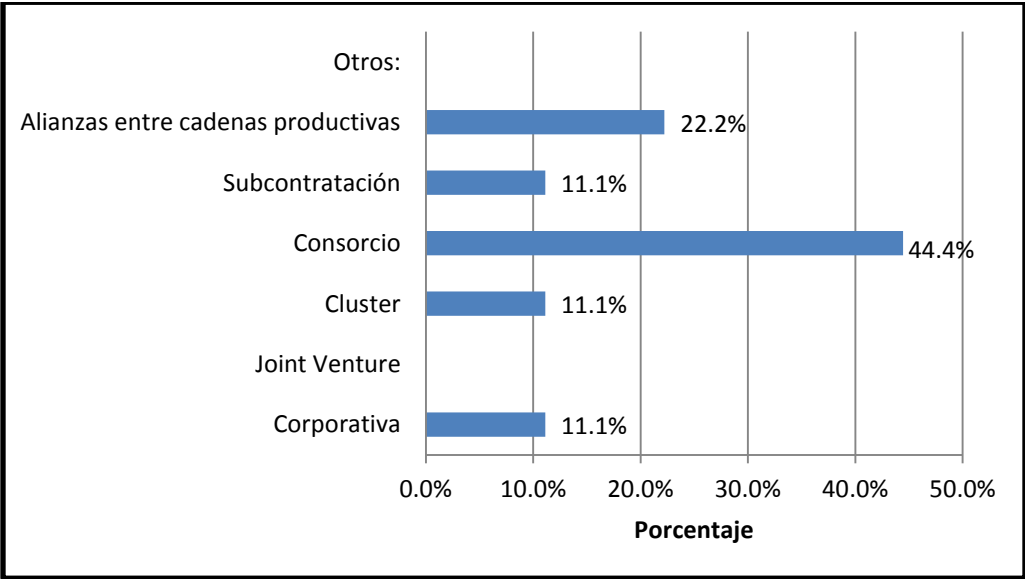


Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

La principal razón por la que los empresarios decidieron no formar parte de una asociación es la falta de confianza. Uno de los principales requisitos para formar una asociación y que sea exitosa y genere beneficios entre los asociados, es la confianza entre los fabricantes. La falta de ello, genera discrepancias, lo cual ocasiona no poder llegar a un consenso en la toma de decisiones y, finalmente, el fracaso de la asociación formada. La falta de confianza, según los empresarios, era la principal razón, ya que la falta de cumplimiento en los plazos, así como la sinceridad y falta de responsabilidad del resto de empresarios que se asociaran, genera un alto nivel de desconfianza.

Por otro lado, si bien hay un bajo porcentaje de compañías que formaron parte de una asociación en el período mencionado, es necesario mencionarlo. En la siguiente figura, se detallan los resultados.

**Figura N° 31: Tipo de asociación a la que perteneció en el período 2009-2012**



Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
 Elaboración: Propia

De los encuestados, las personas que afirmaron que pertenecieron a una asociación en el período 2009-2012, señalaron que fueron parte de un consorcio (44,4%), en su mayoría. En sus afirmaciones, se les pidió que mencionen el consorcio al que pertenecieron. Se pudieron encontrar dos tipos de asociaciones: Asociación de Industriales en la Transformación de la Madera en Villa El Salvador (ASIMVES) y la Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur de Lima-Perú (APEMIVES). ASIMVES, fue fundada el 14 de febrero de 1991. Está integrada por más de cien empresas, entre personas jurídicas y naturales instaladas en el parque Industrial de Villa El Salvador. Dicha asociación tiene como objetivos principales, mejorar los niveles de calidad y productividad de las empresas en favor de una nueva mentalidad y actitud a nivel nacional, y con miras a realizar productos de exportación. [41] En cuanto a la segunda asociación, APEMIVES busca mejorar la competitividad de las PYME que se ubican en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Por ello, busca la renovación de tecnología, capacitación continua, mejorar el servicio al cliente, así como fuentes de financiamiento (alianzas estratégicas). APEMIVES agrupa a once asociaciones de empresarios en el PIVES: [42]

**Tabla Nº 7: Grupo de asociaciones pertenecientes a APEMIVES**

<b>ASOCIACION</b>	<b>RUBRO ECONOMICO</b>
AFAPIVES	Fundición
APEMICOVES	Confecciones
ASIMVES	Carpintería
APIMEAVES	Metalmecánica
ADIAIPIVES	Artesanía
APC-PIVES	Calzado
APEMINAVES	Alimentos
ADEICOSUR	Varios
APEMIC	Varios
APEMIAVES	Varios
AMITAVES	Varios

Fuente: APEMIVES-Página Oficial 2013

Elaboración: Propia

De lo mencionado anteriormente, los empresarios que son parte de estas asociaciones, reciben beneficios como charlas y/o seminarios de temas de gestión, financiamiento, marketing, etc. En la encuesta, se planteó la pregunta de cuál fue la razón por la cual, decidió ser parte de esta asociación. En la siguiente figura, se muestran los resultados.

**Figura N° 32: Razones por las cuales, formaron parte de una asociación en el período 2009-2012**



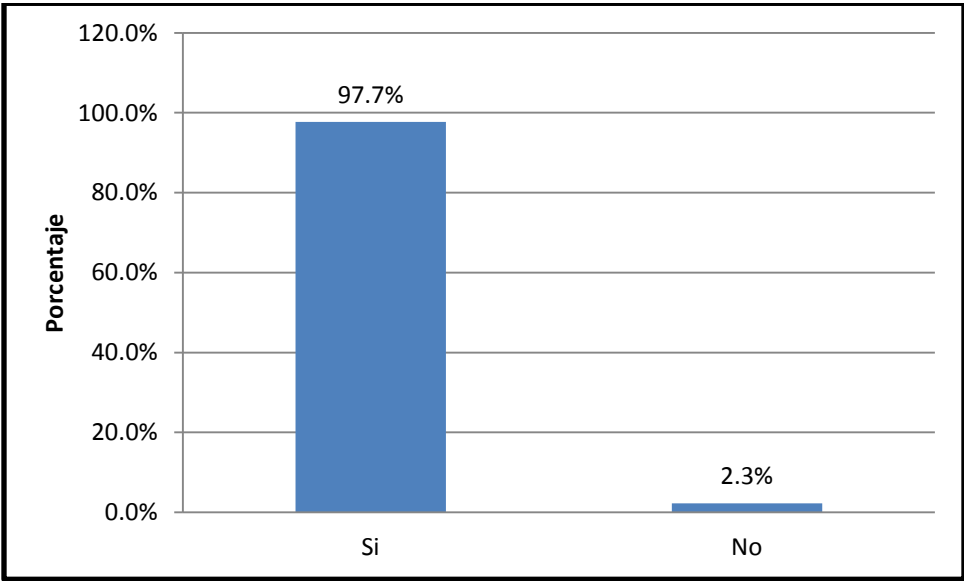
Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

La principal razón por la cual, los dueños de los talleres de carpintería decidieron ser parte de una asociación, fue por el acceso a mercados y a la información y asistencia técnica. Como se mencionó anteriormente, las asociaciones brindan charlas acerca de financiamiento y nuevas tecnologías a usar por los empresarios, de tal manera que puedan mejorar su productividad. El acceso a nuevos mercados es un tema atractivo para los empresarios, ya que pretenden exportar sus productos al exterior, así como abarcar mayor mercado interno (nacional). Por medio de la asociación, los dueños de los talleres ven la forma de llevar a cabo este proceso, y así aumentar sus utilidades.

Los empresarios tienen intenciones de vender sus productos a clientes extranjeros, gracias a la facilidades de comercio que generan los TLC's. Por ello, se les planteó la pregunta si creían conveniente desarrollar un plan estratégico, para poder atender pedidos de clientes de otros países, los cuales, son de mayor

volumen que el de un cliente del mercado interno (nacional). En la siguiente figura, se muestran los datos.

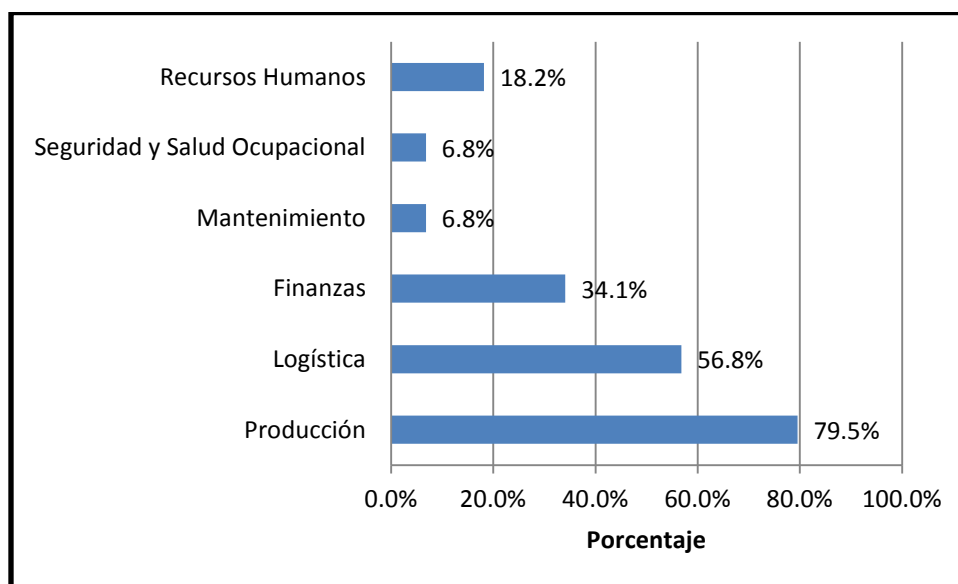
**Figura N° 33: Importancia una gestión estratégica en la compañía**



Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

De la figura anterior, se puede apreciar que más del 90% de encuestados considera importante realizar una gestión estratégica en la empresa para poder atender un pedido del extranjero, el cual es de mayor volumen que el nacional. Los empresarios, ven la importancia de desarrollar una gestión estratégica en la empresa, lo cual permita que las áreas de la empresa se integren (planificación), desde compras hasta la logística de entrega al cliente, es decir, en toda la cadena de suministro. Para determinar qué áreas de la empresa consideran los empresarios que necesitan de una planificación, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura N° 34: Áreas de la empresa donde se debe realizar una planificación**



Fuente: Encuesta 2013 PIVES – Sector Muebles de Madera  
Elaboración: Propia

Las áreas que consideran los empresarios debe de realizarse una planificación para atender pedidos de gran volumen de clientes extranjeros son producción, logística y finanzas. El primero lo consideran el más importante, ya que es el área donde se crea el producto, a partir de modelos e información recopilada por los clientes o investigación de mercados. En el caso de los empresarios, los modelos de muebles la recopilan de revistas, catálogos e internet, así como de la competencia misma. La logística es la segunda área importante, ya que consideran que una buena logística de entrada: compra de insumos de alta calidad y almacenamiento adecuado; así como la logística de salida: distribución y entrega del cliente en tiempo requerido, permitirá que se reduzcan los tiempos de operaciones, mejorar la competitividad y cumplir la demanda. En cuanto al área de finanzas, los dueños de los talleres lo consideran importante, ya que para realizar

mejoras en los procesos, compra de nuevas maquinarias y capacitación para los empleados, es necesario establecer un presupuesto mensual, lo cual permite usar el capital de la empresa de la mejor manera posible, y reducir gastos innecesarios: tiempos muertos en los procesos y actividades que no agregan valor al producto final.

Anteriormente, se mencionó en detalle las razones por las cuales los empresarios no veían conveniente formar parte de una asociación: la desconfianza entre empresarios, limita la capacidad de gestión, falta de información o desinterés por parte del dueño del taller.

Por lo expresado anteriormente, la hipótesis que se plantea en el siguiente trabajo de investigación: a través de un modelo de gestión estratégica de pedido, por medio de una gestión de procesos y bajo un esquema asociativo, las MYPE pueden incrementar su productividad y competitividad al poder responder pedidos del extranjero (TLC's).

En el siguiente capítulo, se planteará el modelo a seguir para realizar una gestión estratégica de pedido, el cual involucre a las áreas de la empresa (producción, finanzas, logística, etc.), la cual se aplicará a una asociación de empresas, para incrementar la productividad y competitividad de las compañías. De esta manera, esta asociación, podrá cumplir con los clientes del extranjero (comercio exterior, por medio de los TLC's), los cuales son de mayor volumen que el nacional.

# CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PEDIDO EN UNA ASOCIACION DE MYPE DEL SECTOR CARPINTERIA DE PIVES

El objetivo principal de este capítulo, como parte del proyecto de investigación, es presentar y explicar el funcionamiento y características del modelo de investigación de Gestión Estratégica de Pedido, aplicado a las MYPE (talleres de muebles de madera) del Parque Industrial de Villa El Salvador. En primera instancia, se presenta la fundamentación del problema, es decir, las razones por la cual es necesario realizar esta investigación y realización del modelo a desarrollar. Seguidamente, se explicará la propuesta general del grupo de investigación, el cual presenta la hipótesis y el mapa de procesos del grupo. En tercera instancia, se presentará y desarrollará la propuesta del modelo de investigación, explicando sus procesos e indicadores de control a realizar. Finalmente, se detallará la validación del modelo: mostrar los beneficios y resultados a los dueños de las MYPE luego de haber realizado la entrega del pedido al cliente.

## **Fundamentación del problema:**

En el capítulo anterior, se presentaron los resultados de la encuesta realizada por el grupo de investigación a los dueños y encargados de los talleres de muebles de

madera de PIVES. En cuanto al tema de gestión estratégica de pedido, se les formuló preguntas acerca del conocimiento de herramientas para realizar el proceso estratégico, así como la importancia del uso del planeamiento estratégico para el crecimiento de las MYPE. Los resultados señalaron que, los dueños de los talleres de carpintería tenían poco conocimiento acerca del uso herramientas que permitan llevar a cabo el proceso estratégico, pero lo consideraban importante para el crecimiento y competitividad de las empresas. De igual manera, los dueños encuestados consideraban la importancia de realizar un plan estratégico en diferentes áreas de la empresa (logística, producción, etc.) para atender un pedido de gran volumen proveniente del extranjero. Por otro lado, mencionaban las razones por las cuales decidirían ser parte de una asociación de MYPE (acceso a mercados, financiamiento, etc.), así como para no formar parte de una misma (falta de confianza y confidencialidad de la información, etc.).

Por lo mencionado anteriormente, la pregunta a plantearse es la siguiente: ¿cuál es la necesidad de realizar una gestión estratégica de pedido en una asociación de MYPE? Para responder dicha interrogante, a continuación se plantea la fundamentación de la realización del tema de investigación.

A partir del resultado de las encuestas, los dueños de los talleres de muebles afirman que es importante realizar una gestión estratégica de pedido, debido a que debe de realizarse un control y seguimiento a las áreas de la empresa, tales como producción, finanzas, logística, etc., consideradas por ellos las más importantes. Por lo tanto, se plantea que dicho modelo es factible realizar en una asociación de MYPE, con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente externo, el cual realiza un pedido de gran volumen.

Por ello, la necesidad de realizar un análisis interno (estado actual de las MYPE asociadas) y recopilación de las características del pedido (contacto con el cliente), servirán como información inicial para dar marcha a la producción (Planeamiento de la Producción), verificar el presupuesto y financiamiento (Finanzas), capacitaciones (Recursos Humanos), etc. Finalmente, se realizará un control para determinar si se han cumplido los indicadores y objetivos propuestos en el cuadro de mando. De esta manera, se reporta a los dueños de las MYPE asociadas el éxito o fracaso de la asociación, para establecer relaciones entre las empresas a futuro y asociarse nuevamente para atender pedidos de gran volumen.

Por las consideraciones planteadas anteriormente, a continuación se presentará la hipótesis del grupo de investigación, el cual se reflejará en un mapa de procesos para identificar las áreas que servirá de apoyo o estratégicos para garantizar el cumplimiento de la orden y satisfacer las necesidades del cliente.

## **Propuesta general del Grupo de Investigación:**

### **Esquema de la Hipótesis del Grupo de Investigación:**

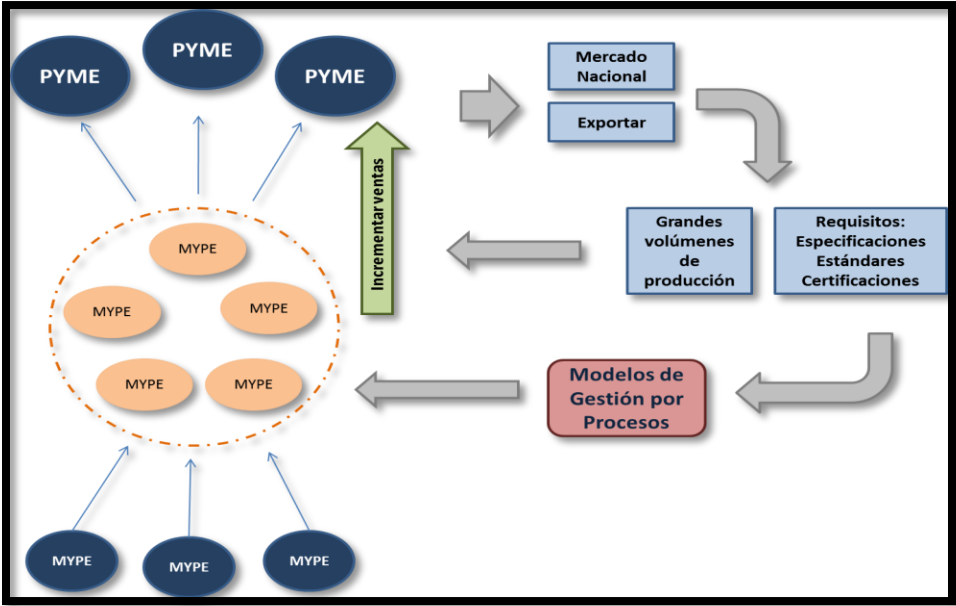
Como se ha ido mencionando en capítulos anteriores, las MYPE en el Perú son la principal fuerza de trabajo, ya que conforman el mayor porcentaje de empresas en el país. A partir de la encuesta realizada el 2010, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), así como de trabajos de investigación realizados

por entidades privadas (USAID Perú) y públicas (Ministerio de la Producción – PRODUCE) se logra plantear la siguiente hipótesis:

*“A través de un modelo de gestión de procesos y bajo un esquema asociativo, las MYPE podrán mejorar su competitividad y ser más productivas frente a un mercado global”.*

Para entender de mejor manera dicha hipótesis, a continuación se mostrará el esquema de este supuesto planteado por el grupo de investigación, así como la explicación del mismo.

**Figura N° 35: Esquema de la hipótesis del grupo de investigación**



Elaboración: Grupo de investigación

El planteamiento de la hipótesis se basa en las oportunidades que las MYPE tienen en la actualidad: el crecimiento del mercado nacional, así como la

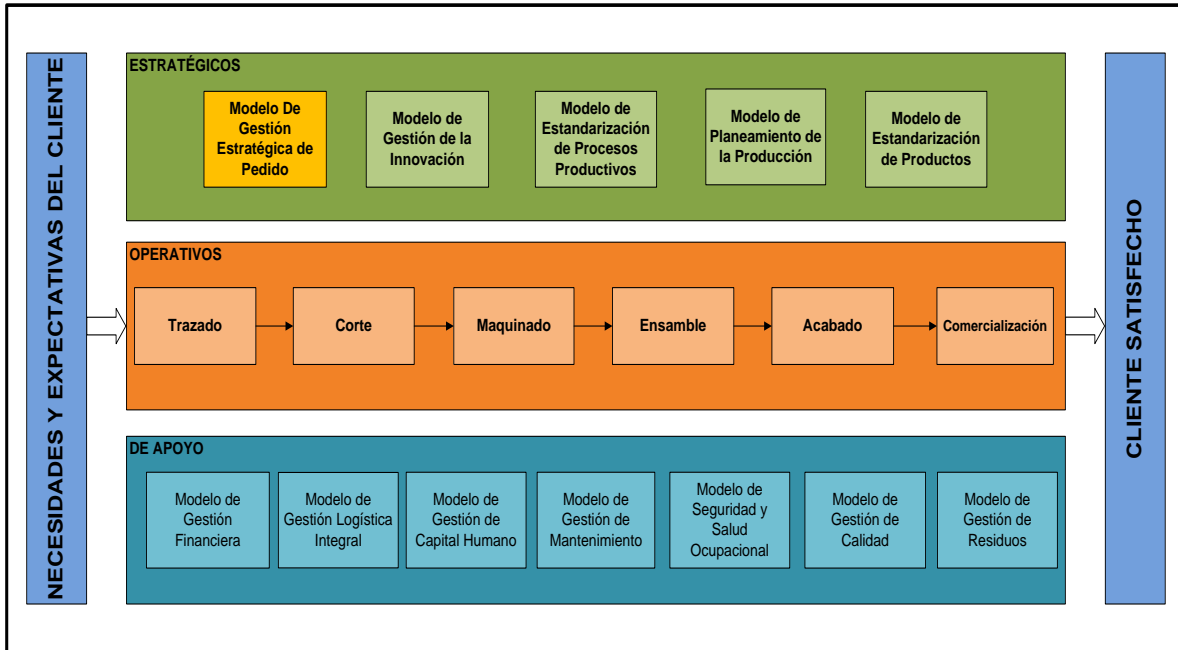
oportunidad de poder realizar comercio exterior a través de los nuevos mercados internacionales al que pueden acceder las empresas peruanas por medio de los Tratados de Libre Comercio (TLC). Para que las MYPE puedan aprovechar dichas oportunidades, se propone la idea de que estas, al laborar como asociación, puedan producir mayor volumen de productos, lo cual les permitirá solventar la alta demanda de clientes extranjeros, logrando su crecimiento y convertirse en PYME (Pequeñas y Medianas Empresas). Esto es factible, por medio de un modelo de éxito, a través de la Gestión por Procesos, incrementando la productividad y competitividad de las MYPE asociadas.

Por lo tanto, a continuación se planteará el mapa de procesos del grupo de investigación, el cual bosqueja los modelos, tanto estratégicos como de apoyo, para poder realizar los productos de los clientes, a partir de sus necesidades.

### **Mapa de procesos del Modelo del Grupo de Investigación:**

Por medio de la encuesta realizada por el grupo de investigación, se pudo recopilar la información pertinente en cuanto a los procesos operativos importantes entre las empresas madereras de PIVES: trazado, corte, maquinado, ensamble y acabados. Para presentar el modelo del grupo de investigación, se parte del concepto de la Gestión Por Procesos. A continuación se presenta el esquema realizado.

**Figura N° 36: Mapa de procesos del grupo de investigación**



Elaboración: Grupo de investigación

Como se puede apreciar en la figura N°37, el mapa de procesos establece un inicio y un fin, es decir, input y output de un proceso en general. Como se explicó en el marco teórico (capítulo 1), la gestión por procesos establece que los procedimientos y actividades que realiza una empresa, están vinculados hacia la satisfacción del cliente (output). Por ello, es necesario tener información acerca de las necesidades del consumidor (input), para lograr que los procesos puedan cumplir dichas expectativas y satisfacerlo. Por otro lado, la gestión por procesos divide los procesos en 3 categorías:

### **Operativos:**

Los procesos que se muestran en la figura anterior (trazado, corte, maquinado, ensamble y acabado) son aquellos que están vinculados a la producción de los

productos de madera. Finalmente, la comercialización es aquel proceso donde se desarrolla las ventas de los productos en tiendas de la propia empresa o en galerías ubicadas en PIVES. Cabe mencionar que, dichos procesos operativos fueron establecidos por medio de la encuesta realizada a los dueños de las MYPE, donde se obtuvo como resultados que dichos procesos eran los comunes entre las empresas.

### **De Apoyo:**

Los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los operativos, de tal manera que afectan el rendimiento de dichos procesos. Cabe mencionar que estos no están vinculados directamente con la producción de los productos. Como se muestra en la figura anterior, los procesos de apoyo son señalados como los modelos de investigación, aquellos que darán soporte a los procesos operativos de las MYPE. Cada modelo propondrá sus actividades y procedimientos a desarrollar, operando como una asociación de MYPE.

### **Estratégicos:**

Son aquellos que realizan el plan y objetivos a realizar por la empresa. En la imagen anterior, se presentan aquellos modelos de investigación que, por medio de sus procedimientos y actividades a realizar, desarrollan planes y estrategias para que el proceso operativo se lleve a cabo de manera eficiente, cumpliendo las expectativas del cliente y lograr su satisfacción. En este grupo de procesos, se encuentra el modelo de gestión estratégica de pedido, el cual se va a desarrollar en esta tesis de investigación.

Las MYPE encuestadas, ubicadas en PIVES, no tienen conocimiento acerca del tema de Gestión por Procesos, por lo que, los empresarios consideran como únicos procesos importantes los operativos. A través de la hipótesis planteada, se quiere determinar que estos procesos deben de tener un grupo de procedimientos de apoyo, así como estratégicos. De esta manera, se presenta el modelo de gestión estratégica de pedido como un proceso estratégico, dentro del mapa de procesos que el grupo de investigación ha planteado para las MYPE. En el siguiente subcapítulo, se explicará con mayor detalle el esquema y los procesos involucrados en el modelo, así como sus beneficios y cuestiones a tomar para la factibilidad del modelo.

### **Mapa de interrelación de modelos de investigación:**

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de gestión estratégica de pedido es aquel que da inicio a la producción del pedido del cliente y activación de otros modelos de investigación, los cuales, también interactúan con otros, sean estratégicos o de apoyo, para realizar la producción. De esta manera, se logra que los productos realizados sean según las especificaciones del cliente y lograr su satisfacción, como lo detalla el concepto de la Gestión por Procesos.

Por lo tanto, es necesario plantear, mediante un esquema, cómo se realizan dichas interrelaciones. Por ello, a continuación se presenta la figura 37, en la cual se esquematizan dichas interacciones entre los modelos estratégicos y de apoyo.

Como se puede apreciar en la figura anterior, se muestra en cada modelo, la interrelación que existe con otros por medio de formatos de trabajo. Es decir, cada modelo realiza un formato de trabajo, el cual sirve de elemento de entrada (información necesaria), para que el modelo con el que se interrelaciona, pueda realizar sus procesos. De esta manera, se pretende ilustrar de cierto modo el funcionamiento de todos los modelos (áreas) que se presentaron en la figura 37, con inputs y outputs, que finalmente terminan en la entrega final del pedido al cliente. Por ello, cabe mencionar que no están presentes todos los formatos de trabajo (salidas), así como las entradas para cada modelo, ya que el gráfico sería engorroso y difícil de interpretar.

En la figura 37, se aprecia que el funcionamiento de los modelos empieza con el pedido del cliente. Para tomar dicha información, el área de Marketing y Ventas es la encargada de tomar el pedido del cliente extranjero. Cabe mencionar que esta área ha sido creada por el grupo de investigación para realizar las actividades de toma de pedido del cliente, mas no el desarrollo del modelo, ya que dicho modelo debe de realizarlo una persona experta en dicho tema. El grupo de investigación plantea modelos de temas de Ingeniería Industrial: planeamiento de la producción, logística, gestión estratégica de pedido, etc. Por lo tanto, esta área será mencionada para especificar que realiza dicha actividad mencionada

anteriormente, y así poder continuar con la explicación del proceso de interrelación entre los modelos de investigación.

El modelo de gestión estratégica de pedido es quien que da inicio al funcionamiento de modelos. Es aquel quien recibe los requerimientos del cliente por parte del área de Marketing y Ventas. Por medio de actividades y procedimientos que se detallarán más adelante, el modelo a desarrollar en el siguiente documento recopila las características que el cliente estipula para realizar su pedido, denominado Ficha de Pedido, el cual se desarrolla y entrega al modelo de Planeamiento de la Producción para dar inicio a la producción del pedido del cliente. Por otro lado, el modelo de Planeamiento de la Producción, necesita información acerca de las MYPE que están asociadas al consorcio para poder realizar sus actividades correspondientes. Por ello, el modelo de gestión estratégica de pedido le brinda otro documento denominado Lista de MYPE Disponibles. En este documento, se presenta las MYPE que están incluidas en el consorcio, cantidad de empleados, cantidad de máquinas, productos que desarrolla, nombre del dueño de la empresa, etc.

Como se mencionó anteriormente, el modelo desarrolla la Ficha de Pedido, la cual presenta los requerimientos del cliente. Dicha información es considerada como entrada (input) para otros modelos que ha desarrollado el grupo de investigación. Este es el caso del modelo de Calidad, el cual necesita de dicha información para poder realizar los indicadores de calidad, los cuales se verifican en la producción

de los muebles de madera, así como requerimiento de nuevas tecnologías para la realización del pedido del cliente.

Finalmente, el modelo, para poder realizar sus actividades de control, recibe por parte de Producción un Informe de Avance, en el cual se verifica el estado en que se encuentra el pedido del cliente, el presupuesto usado hasta la fecha, la cantidad de horas-hombre y horas-máquina usadas, etc. Esta información es un input para el modelo, ya que al recibirlo, el presente modelo informa a la Junta Directiva del consorcio para informar acerca de la producción y los resultados obtenidos.

Por lo expuesto anteriormente, se puede entender de mejor manera la funcionalidad del modelo de gestión estratégica de pedido y su relación con los modelos expuestos líneas atrás. A continuación, se explicará a mayor detalle dicho modelo.

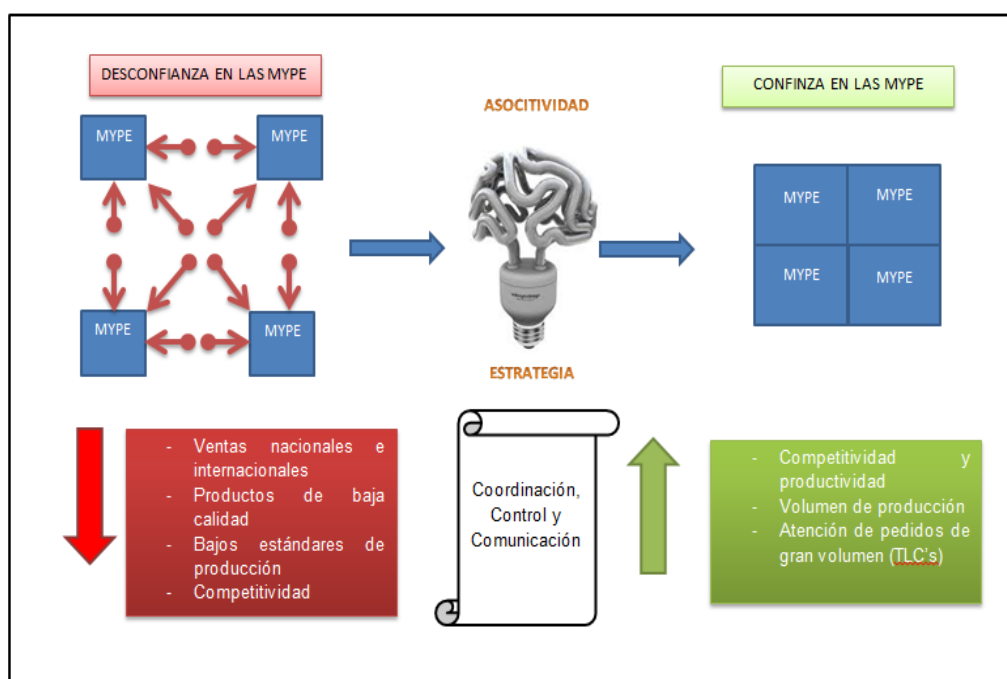
## **Modelo propuesto de Gestión Estratégica de Pedido:**

### **Esquema de la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica de Pedido:**

Durante el desarrollo de esta tesis de investigación, se ha ido dando información acerca de las desventajas que poseen las MYPE en la actualidad: desconfianza, financiamiento, acceso a tecnología, capacitación, etc. A través de la encuesta tomada por el grupo de investigación, en cuanto al tema del presente modelo, se

determinó que más del 80% señaló que nunca formó parte de una asociación de MYPE, según el rubro económico (carpintería, en este caso). A partir de esta premisa, la propuesta del modelo de gestión estratégica de pedido, propone que las MYPE, al optar como estrategia, formar una asociación entre empresas del mismo rubro económico (taller de muebles de PIVES), pueden incrementar su productividad y competitividad. En la figura N<sup>a</sup> 38, se ilustra la idea expuesta.

**Figura N<sup>o</sup> 38: Esquema del modelo de Gestión Estratégica de Pedido**



Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la figura N<sup>o</sup>38, el modelo parte del problema principal que poseen las MYPE para poder ser más competitivas y productivas: la desconfianza. Esto genera que entre las MYPE, en este caso, del sector carpintería, no pueda desarrollarse un trabajo en equipo para poder lograr

mayores utilidades y comunicación, para poder elevar la confianza entre las empresas. Este problema, por medio de la encuesta realizada por el grupo de investigación, fue identificada como la principal barrera para ser parte de una asociación o pertenecer a un gremio.

Lo que el modelo a desarrollar plantea, es que, por medio de una mejor comunicación: divulgación de la asociación a la que va a pertenecer el grupo de MYPE, sea la estrategia a tomar para poder satisfacer las necesidades de clientes extranjeros, los cuales se presentan por medio de los TLC's. De esta manera, las MYPE asociadas, son capaces de solventar sus desventajas en cuando a capacidad de producción y así, poder satisfacer un pedido de gran volumen, lo cual no es posible de lograr si laboran de manera independiente debido a las carencias mostradas en el capítulo anterior. Cabe mencionar que, este modelo, no pretende que las MYPE se asocien en un tiempo indefinido. A causa de la alta desconfianza y otros aspectos negativos que existen entre las MYPE, es preferible ver la factibilidad de que las MYPE se asocien y operen de dicha manera solo cuando se presenten pedidos de gran volumen. De esta manera, pueden solventar sus problemas internos (tecnología, conocimiento de TLC, mercados, acceso a capacitación), aumentar su productividad y satisfacer la demanda de clientes de países extranjeros, los cuales tienen mayores exigencias y cantidad de pedido de productos. Por lo tanto, la competitividad de las MYPE, como asociación, se incrementa.

Por lo expuesto anteriormente, el modelo de Gestión Estratégica de pedido pretende ser un modelo de **coordinación, control y comunicación**, de tal manera que el presente modelo gestione la asociación de MYPE y cumplir el pedido del cliente. El modelo de Gestión Estratégica de Pedido será aquel que comunique a las áreas correspondientes a la Producción, el pedido del cliente (O/C), así como el estado actual de las MYPE asociadas (Coordinación). Luego, para lograr controlar y administrar la asociación de MYPE, es necesario establecer indicadores y factores críticos, los cuales se plasman en un Cuadro de Mando Integral (Control). Finalmente, por medio de un Cuadro de Mando Integral, se verifican los indicadores, se obtienen resultados y se comunica a los asociados y la Junta Directiva, para determinar el éxito o fracaso de la asociatividad de las MYPE (Comunicación).

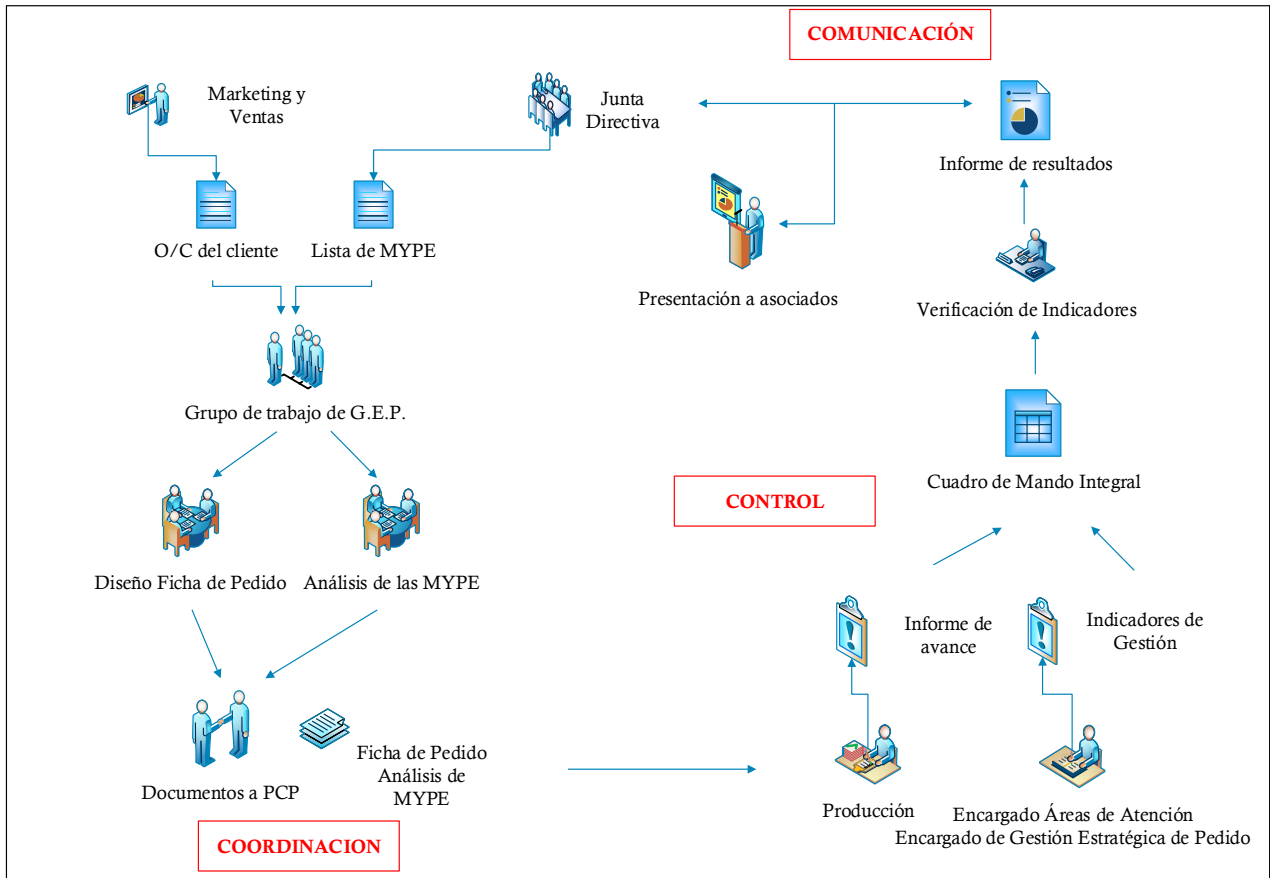
A continuación, se presentará el funcionamiento del modelo de gestión estratégica de pedido, donde se presentará un esquema del mismo y el detalle de cada proceso y actividades a realizarse.

### **Funcionamiento del modelo de Gestión Estratégica de Pedido:**

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de gestión estratégica de pedido es aquel que cumplirá tres funciones principales en la asociación de MYPE. Para poder entender mejor dichas funciones, a continuación se presenta la

siguiente figura, la cual esquematiza dichas funciones que se mostrarán a continuación:

**Figura N° 39: Funcionamiento del modelo de Gestión Estratégica de Pedido**



Elaboración: Propia

Como se muestra en la figura anterior, el modelo de gestión estratégica realiza 3 funciones principales:

**a) Coordinación:**

Como se mostró en el mapa de interrelaciones anteriormente, el presente modelo es aquel que da inicio al desarrollo del pedido del cliente. Al recibir los requerimientos del cliente (por parte del área de Marketing y Ventas), el modelo de Gestión Estratégica de Pedido realiza un Análisis Interno

(revisión actual de las MYPE asociadas: MYPE disponibles a desarrollar el pedido, proveedores, productos que desarrollan, etc.). Posteriormente, se realiza la Ficha de Pedido, la cual contiene las características del pedido que el cliente demanda. De esta manera, se da inicio a la producción por medio de los documentos mencionados.

**b) Control:**

El presente modelo pretende administrar y controlar, de manera general, los activos tangibles y no tangibles de la asociación. De esta manera, el modelo busca controlar el avance de producción del pedido del cliente. Esto se logra por medio de un Cuadro de Mando Integral, el cual contiene indicadores de control que permiten obtener información acerca de factores críticos que afectan la producción de la O/C del cliente, así como el cumplimiento de sus necesidades.

**c) Comunicación:**

Por medio del Cuadro de Mando Integral, el modelo obtiene resultados (positivos y negativos) en tiempo real. Como parte de las responsabilidades del modelo de Gestión Estratégica de Pedido, dichos resultados se plasman en un documento denominado Informe de Resultados, el cual se comunica a la Junta Directiva y dueños de las MYPE asociadas. De esta manera, se informa acerca de la experiencia de trabajar como MYPE asociadas y lograr crear confianza para aceptar y producir futuras O/C de gran volumen.

Finalmente, el proceso del modelo de Gestión Estratégica de Pedido es lograr que el pedido realizado por la asociación de MYPE se efectúe según las especificaciones que el cliente ha señalado en la Ficha de Pedido y en el tiempo acordado. De esta manera, se logra la satisfacción del cliente y el posible retorno de un nuevo pedido de este. Por lo tanto, se logra fidelizarlo.

Cabe mencionar que, para que este modelo tenga éxito, cada MYPE asociada debe de cumplir ciertas normas, de tal manera que el presente modelo de investigación pueda validarse. Posteriormente, se desarrollará dicho punto con mayor detalle. Si bien es cierto, el modelo parte del proceso estratégico: análisis interno y externo para realizar un análisis FODA, formulación de una Misión y Visión; establecer los objetivos a corto y largo plazo para la empresa. En el planteamiento de este modelo, se toman las siguientes premisas:

- La formación de una asociación de empresas se realiza a partir del pedido de gran volumen, proveniente del extranjero (TLC). Por lo tanto, las MYPE pueden suplir sus deficiencias y lograr satisfacer las necesidades de dicho pedido, el cual no es posible realizarlo de forma independiente.
- El tiempo en que las empresas se asocien va acorde al que demorarán en atender el pedido de gran volumen. Por ello, no se ve necesario establecer un análisis FODA, una Misión y Visión, ya que, estos lineamientos, parte del proceso de planificación estratégica, son acordes para una empresa o asociación establecida por mayor tiempo.

Como se ha ido desarrollando y explicando el tema de investigación, se determina que este modelo de gestión estratégica de pedido es aquel que “guía” la producción y verifica el cumplimiento de indicadores a través de un cuadro de

mando integral, con el fin de cumplir las necesidades del cliente. Por ello, es aquel modelo que reporta a la Junta Directiva de la asociación los avances en cuanto a la producción del pedido y el resultado final del mismo, para determinar los aspectos positivos y negativos del trabajo como asociación. Por otro lado, el modelo de Gestión Estratégica de Pedido es aquel que evalúa la satisfacción del cliente, el cual permite recibir retroalimentación y mejora de los procesos de las diferentes áreas de trabajo de la asociación.

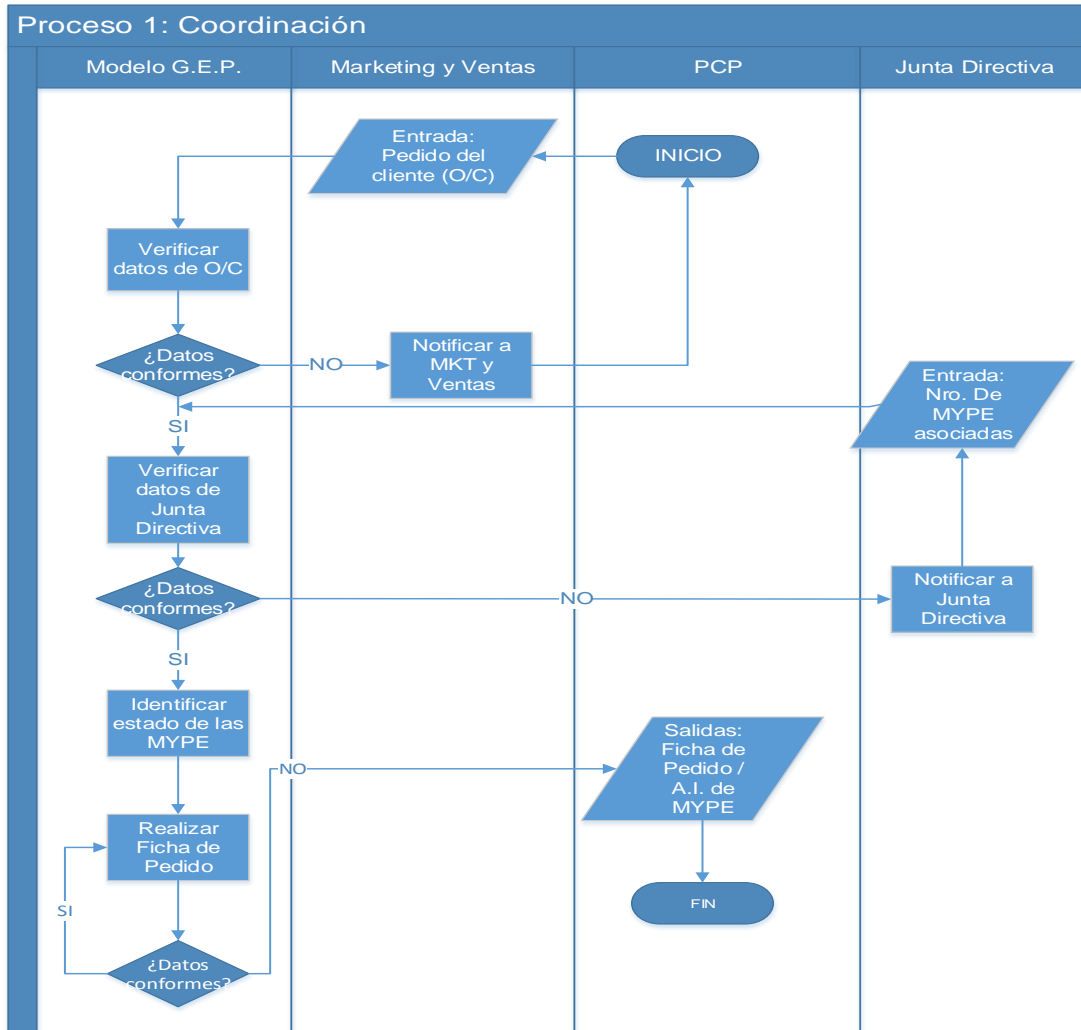
Luego de haber determinado las premisas mencionadas anteriormente, se procederá a desarrollar los procesos operativos anidados del modelo de gestión estratégica de pedido.

#### **Proceso 1 – Coordinación:**

El primero proceso que realiza el modelo de Gestión Estratégica de Pedido es la Coordinación. Por medio de una serie de actividades, el modelo coordina con el área de Planeamiento y Control de la Producción (PCP), entregándole información acerca de las MYPE y datos de la O/C del cliente. Dichos documentos son el Análisis de las MYPE asociadas y la Ficha de Pedido.

A continuación, se explicará el desarrollo de las actividades del proceso de Coordinación, por medio del siguiente flujograma.

**Figura Nº 40: Flujograma de Proceso 1 - Coordinación**



Elaboración: Propia

El flujograma anterior detalla las actividades a realizar en el proceso de Coordinación, especificando cada actividad por cada área que se involucra en el proceso mencionado.

**Elementos de Entrada:**

Para que el proceso de Coordinación pueda dar inicio, necesita de información necesaria para que el proceso fluya. Por ello, el área de Marketing y Ventas es aquel que brinda los datos necesarios al área de Gestión Estratégica de Pedido para realizar sus actividades, por lo que el elemento de entrada (Input) es la O/C

del cliente. Por otro lado, el área de Gestión Estratégica de Pedido recibe información por parte de la Junta Directiva de la Asociación, denominado Lista de MYPE asociadas (input). Esta información es necesaria para que el modelo realice el Análisis de las MYPE asociadas y presentar los resultados al área encargada de Producción, el cual evidencia el estado actual de las MYPE y tomar las medidas preventivas para dar inicio a la producción de la O/C del cliente.

**a) Verificar datos de la O/C:**

El documento que recibe el Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido es la O/C del cliente, en el cual se presentan los siguientes datos:

- Cliente (Nacional o extranjero) y datos respectivos
- Productos a desarrollar (Juegos de sala, comedor, dormitorio, etc.)
- Cantidad (en unidades) de productos.
- Fecha y lugar de entrega.

Dicha información es importante para el proceso de Coordinación, ya que permite realizar el documento denominado Ficha de Pedido. Por ello, es necesario que los datos que brinda la O/C sean claros y exactos, por lo que el Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido verifica los datos del documento. De existir algún error o información que no esté clara, el Grupo de Trabajo identifica el error y el Jefe de Grupo notifica al encargado del área de Marketing para que resuelva el problema y entregue el nuevo documento con los datos corregidos de la O/C.

***b) Verificar datos de la Junta Directiva:***

Como se mencionó anteriormente, la Junta Directiva de la Asociación de MYPE presenta al Jefe de Grupo de Trabajo la lista de las MYPE asociadas mediante un documento, el cual presenta la siguiente información:

- Número de MYPE asociadas.
- Nombre del dueño de la MYPE asociada.
- Nombre de la MYPE asociada.
- Dirección Fiscal y teléfono de la MYPE asociada

Los datos que presenta la Junta Directiva deben de ser claros para que el Grupo de Trabajo contacte a los dueños de las MYPE para concretar las visitas a las empresas y realizar el Análisis de las MYPE. Por lo tanto, si se verifica que el documento presenta datos incorrectos, el Jefe de Grupo notifica al encargado de la Junta Directiva para que realice los cambios respectivos y obtener el nuevo documento corregido.

***c) Identificar estado de las MYPE:***

Para poder llevar una administración correcta de los recursos tangibles e intangibles de la asociación de MYPE, es necesario tener una visión general de las empresas asociadas. Por ello, el presente modelo se encarga de verificar el estado actual de cada MYPE, con el fin de obtener información que permitirá al encargado de Producción, tomar decisiones para realizar los productos de la O/C, según especificaciones del cliente. Para la realización de esta actividad, es necesario un manual de procedimientos, el cual se presenta en el Anexo 3. En

términos generales, los datos que obtiene el Grupo de Trabajo de las MYPE asociadas son los siguientes:

- Datos de la MYPE (nombre, dirección, teléfono, nombre del dueño).
- Producción (unid/semana).
- Cantidad de productos que realiza.
- Producto estrella y sus características.
- Cantidad de empleados y capacitaciones realizadas.

El documento que se obtiene es el Análisis de las MYPE Asociadas, la cual es verificada por el Jefe de Grupo. Si hubiera algún error en los datos, se notifica al miembro del Grupo de Trabajo que visitó la MYPE y resuelva el problema identificado. Es importante que los datos sean claros y exactos, ya que dicha información es importante para el encargado de PCP para realizar sus actividades correspondientes.

***d) Realizar Ficha de Pedido:***

Los Miembros del Grupo de Trabajo se encargan de realizar la Ficha de Pedido. Para ello, se ha diseñado un manual de procedimientos, el cual se presenta en el Anexo 4. Los datos que se presentan en el documento son los siguientes:

- Datos del cliente.
- Producto que ordenó, categorizado en 3 grupos (juegos de sala, comedor y dormitorio).
- Cada grupo posee ciertos modelos, según catálogo, el cual muestra el área de Marketing y Ventas al momento que el cliente escoge su producto.
- Personalización: tipo y color de tela, color de madera, etc.

- Fecha y lugar de entrega.

La Ficha de Pedido será entregada al encargado del área de Planeamiento y Control de la Producción, por lo que es necesario que los datos sean claros. Es responsabilidad del Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido revisar dicho documento antes de entregarlo a PCP, por lo que si identifica algún error en los datos, debe de notificar al encargado de la realización del documento, revisar el error y realizar la nueva Ficha de Pedido corregida.

### ***Elementos de Salida***

Los elementos de salida (outputs) que genera el proceso de Coordinación son dos: Ficha de Pedido y Análisis de las MYPE asociadas. Estos documentos son presentados al encargado de Planeamiento y Control de la Producción, los cuales son elementos de entrada (input) para la realización de sus actividades y procesos internos. Es por ello que el área de Gestión Estratégica de Pedido da inicio a las actividades previas a la producción del pedido del cliente.

Como parte del enfoque de Gestión por Procesos, es necesario que cada proceso que se desarrolla en el presente modelo esté definido por controles e indicadores de gestión. De esta manera, se garantiza el control de las actividades en cada proceso a realizar. Por ello, se presenta en un formato SIPOC, las actividades realizadas en el proceso de Coordinación, así como los controles, indicadores de gestión y elementos de entrada y salida para que el proceso se lleve a cabo. El diagrama SIPOC se presenta en el Anexo 6.

En cuanto a los indicadores de gestión, los cuales permiten controlar las actividades a desarrollar en el proceso de Coordinación, son los siguientes:

- % de Fichas de Pedido rechazadas por información incorrecta.
- % de informes de Análisis de MYPE Asociadas incorrectas.
- Nivel de comunicación Dueño de MYPE – Representante G.E.P. (Gestión Estratégica de Pedido).

Dichos indicadores se presentan a continuación.

**Figura N°41: % de Fichas de Pedido rechazadas por información incorrecta**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: % de Fichas de Pedido rechazadas por información incorrecta</b>							
<p><b>1. OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Tener conocimiento de cuántos documentos realizados por el Área de Gestión Estratégica de Pedido son rechazados por información incorrecta: por no cumplir el formato establecido, información errada de MKT y Ventas.</p>							
<p><b>2. FORMULA / CALCULO:</b></p> <p style="text-align: center;">% De Fichas de Pedido rechazadas = <math>\frac{\# \text{ De documentos con errores } * 100}{\# \text{ De documentos entregados a PCP}}</math></p>							
<p><b>3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:</b></p> <p>Semáforo:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">&lt; 5%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6% - 9%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">&gt; 10%</td> </tr> </table>			< 5%		6% - 9%		> 10%
	< 5%						
	6% - 9%						
	> 10%						
<p><b>4. RESPONSABLE DE GESTION:</b> Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P.</p>							
<p><b>5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</b></p> <p>Punto de Lectura: Al realizar Ficha de Pedido por el grupo de G.E.P. para revisión Instrumento: Documento de Ficha de Pedido para revisión</p>							
<p><b>6. MEDICION Y REPORTE:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice el documento para revisión y entrega al área requerida.</td> <td style="width: 50%;">Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.</td> </tr> </table>		Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice el documento para revisión y entrega al área requerida.	Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.				
Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice el documento para revisión y entrega al área requerida.	Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.						
<p><b>7. USUARIOS:</b> Grupo de trabajo de G.E..P., Jefe de grupo de G.E.P.</p>							

Elaboración: Propia

Como se mencionó anteriormente, la Ficha de Pedido es un documento importante, ya que contiene información detallada de la O/C del cliente, la cual es necesaria que no presente errores y datos incorrectos. Dicho documento es el

elemento de entrada (input) para los procesos y actividades del área de PCP. Por ello, es riguroso los porcentajes que se presentan para controlar las actividades de desarrollo del documento mencionado.

En cuanto a los informes de Análisis de las MYPE Asociadas, se presenta un indicador, el cual se muestra a continuación.

**Figura N°42: % de informes de Análisis de MYPE Asociadas incorrectas**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: % de informes de Análisis de MYPE asociadas incorrectas</b>	
1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de documentos con información de las MYPE asociadas errados, los cuales son brindados por la Junta Directiva de la asociación	
2. FORMULA / CALCULO:  $\% \text{ Documentos de MYPE incorrecta} = \frac{\# \text{ Documentos con información incorrecta}}{\# \text{ Documentos recibidos de Junta Directiva}}$	
3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:  Semáforo:	
	<input type="text" value=" &lt; 5%"/>
	<input type="text" value=" 6% - 9%"/>
	<input type="text" value=" &gt; 10%"/>
4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.	
5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:  Punto de Lectura: Al recibir documento del Grupo de Trabajo Instrumento: Check – list de información incorrecta	
6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice informe de Análisis de las MYPE asociadas	
Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.	
7. USUARIOS: Jefe-Grupo de trabajo de G.E.P., Grupo de Trabajo de G.E.P.	

Elaboración: Propia

Los informes de Análisis de MYPE Asociadas presentan información acerca del estado actual de las empresas asociadas que producirán en conjunto el pedido del cliente. Por ello, es necesario que dicho documento no presente errores en los

datos, por lo que se justifica la rigurosidad con la que se miden los porcentajes para obtener un indicador positivo.

Para realizar el análisis de las MYPE, es necesario tener cierto nivel de comunicación entre el entrevistador (representante de G.E.P.) y el entrevistado (dueño/encargado de la MYPE asociada). A continuación se presenta el indicador de control de lo mencionado.

**Figura N°43: % Nivel de comunicación Dueño de MYPE – Representante G.E.P. (Gestión Estratégica de Pedido)**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: Nivel de comunicación entre Encargado de MYPE – Grupo de G.E.P.</b>							
<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Tener conocimiento acerca del nivel de comunicación que existe (1 a 7) entre los encargados de las MYPE y el grupo de trabajo de G.E.P., en cuanto a la información brindada para realizar el Estado Actual de cada MYPE asociada.</p>							
<p>2. FORMULA / CALCULO: No se aplica en este indicador.</p>							
<p>3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR: Semáforo:</p> <table style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #00FF00; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5-7 (Óptimo)</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FFFF00; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3-4 (Regular)</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FF0000; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1-2 (Pobre)</td> </tr> </table>			5-7 (Óptimo)		3-4 (Regular)		1-2 (Pobre)
	5-7 (Óptimo)						
	3-4 (Regular)						
	1-2 (Pobre)						
<p>4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.</p>							
<p>5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: Punto de Lectura: Al recopilar información de las MYPE asociadas</p>							
<p>6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se visite las MYPE asociadas. <span style="float: right;">Reporte: Cada O/C Responsable: Representante de G.E.P.</span></p>							
<p>7. USUARIOS: Grupo de trabajo-Jefe de grupo de G.E.P., encargado de cada MYPE asociada, Junta Directiva</p>							

Elaboración: Propia

Para realizar el análisis de las MYPE asociadas, es necesario que el representante de G.E.P. establezca una visita a la empresa y una entrevista con el dueño y/o encargado de la MYPE. Por lo tanto, para determinar la fluidez y cooperación con el dueño/encargado para la realización del documento, el cual presenta información importante para llevar a cabo la producción del pedido del cliente, la medición de la comunicación entre representante – dueño/encargado es necesaria. A través de niveles (1 al 7), el representante establece la comunicación con el encargado de la empresa visitada, así como la entrega de información pertinente para llevar a cabo el proceso mencionado. La encuesta que debe realizarse se encuentra en el Anexo 11.

Luego de haber realizado el proceso de Coordinación, el modelo realiza una serie de actividades y procedimientos para administrar y gestionar la producción de la asociación de MYPE. A continuación, se presenta el proceso de Control.

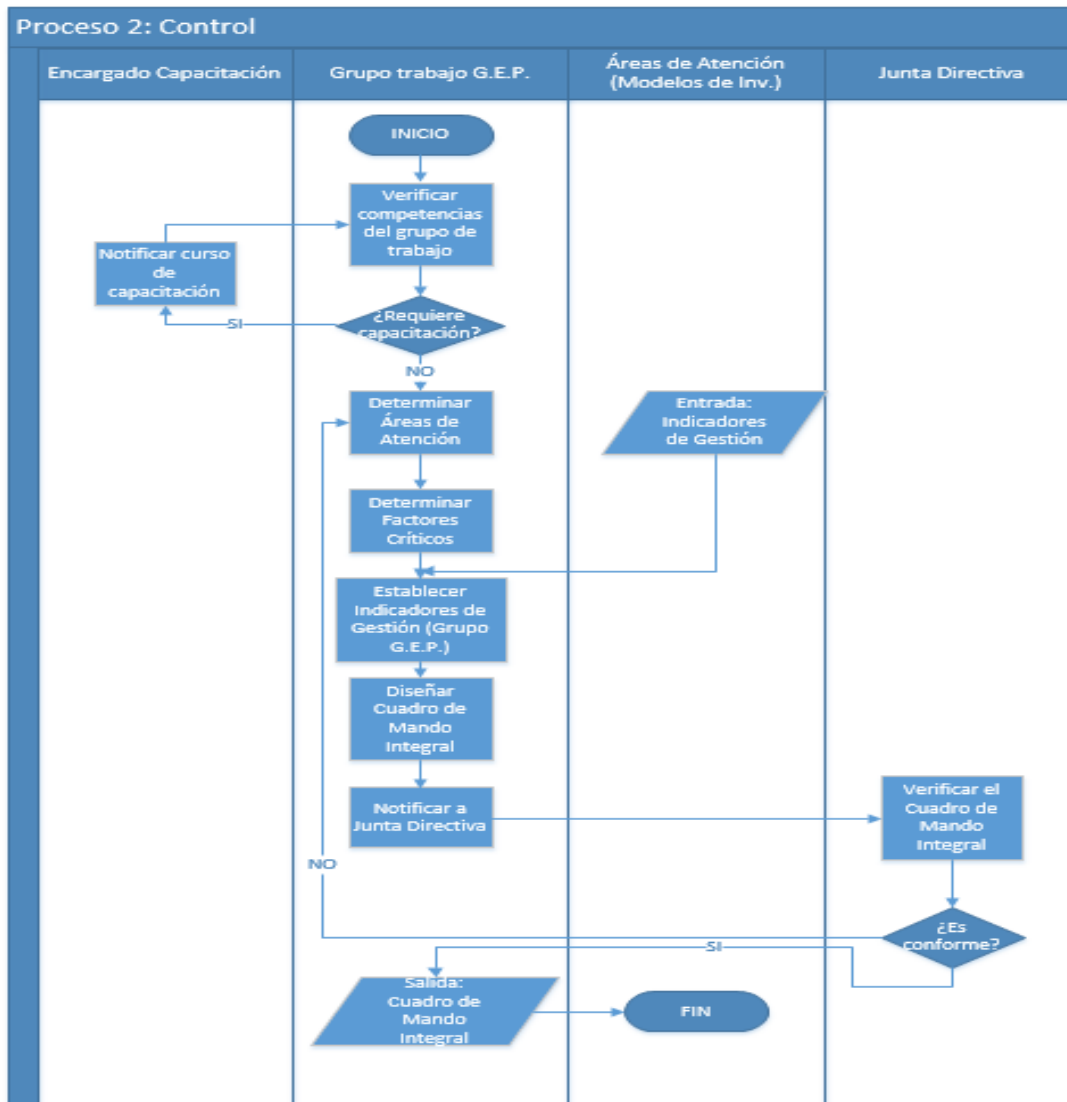
### **Proceso 2 – Control:**

El proceso de Coordinación, como se explicó anteriormente, es aquel que permite el inicio de las actividades previas a la producción de la O/C del cliente. Brinda información acerca de las MYPE asociadas y del pedido del cliente al encargado de Planeamiento y Control de la Producción, de tal manera que dicha área pueda iniciar sus actividades y procesos.

El modelo de Gestión Estratégica de Pedido, establece que es necesario que se administre y gestione la producción, uso de presupuesto para financiar compra de insumos, nivel de satisfacción del cliente, etc. Por lo tanto, el modelo, a través de las actividades a realizar en el proceso de Control, diseña un Cuadro de Mando Integral, el cual, a través de indicadores de gestión, controla los aspectos mencionados anteriormente.

Para entender de mejor manera el diseño del Cuadro de Mando Integral y el proceso en sí, a continuación se presenta el flujograma con sus actividades a realizar.

**Figura Nº 44: Flujograma de Proceso 2 - Control**



Elaboración: Propia

El presente flujograma detalla las actividades que realiza el modelo de Gestión Estratégica de Pedido, así como los elementos de entrada (inputs) y salida (outputs).

**Elementos de Entrada:**

Como información de entrada se tiene los indicadores de gestión de las áreas de atención identificadas en el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral. Dichas áreas de atención son los modelos de investigación (áreas de trabajo de la

asociación), los cuales brindan sus indicadores de gestión al modelo de Gestión Estratégica de Pedido para el diseño del Cuadro de Mando Integral. El presente modelo pretende tener los indicadores de gestión necesarios para controlar y administrar de manera global los recursos de la asociación de MYPE.

**a) Verificar competencias del Grupo de Trabajo de G.E.P.**

Para realizar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, es necesario que los miembros del área de Gestión Estratégica de Pedido necesiten ciertas competencias para poder realizar los pasos para la realización del Cuadro de Mando Integral, los cuales serán mencionados a en el siguiente inciso. Por lo tanto, el Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. debe de verificar las competencias de los miembros del Grupo de Trabajo, incluido él mismo. De ser conveniente una capacitación, se notifica al encargado de Recursos Humanos la necesidad de establecer un taller para diseñar un Cuadro de Mando Integral. El encargado de Recursos Humanos notifica al Jefe de Grupo de Trabajo indicar los temas a tratar, los cuales son los siguientes:

- Concepto del Cuadro de Mando Integral.
- Composición del Cuadro de Mando Integral.
- Etapas de desarrollo del Cuadro de Mando Integral.
- Implantación y ejecución del Cuadro de Mando Integral.

Al indicar los temas para la capacitación, el encargado de Recursos Humanos notifica al Jefe de Grupo de Trabajo los horarios y duración del taller. Al final de la capacitación, el Jefe de Grupo de Trabajo verifica la conformidad del taller asistido, es decir, saber si los temas estudiados fueron productivos y suficientes

para el Grupo de Trabajo. Más adelante se explicará acerca de este indicador de gestión.

**b) *Determinar las Áreas de Atención:***

El principal objetivo del Cuadro de Mando Integral es presentar información acerca del comportamiento de la organización. En este caso, el Cuadro de Mando proporciona información acerca de la situación de la asociación en diferentes áreas por medio de indicadores. Para que el Cuadro de Mando proporcione datos que permitan realizar toma de decisiones y mejorar la productividad de la asociación, es necesario establecer qué áreas son las que permiten tener una visión global de lo que sucede en la organización.

Las áreas de atención que frecuentemente se establecen en un Cuadro de Mando Integral son vinculadas al aspecto financiero de la organización, orientado a la satisfacción del cliente, producción y procesos operativos, clima laboral y métodos de trabajo, innovaciones y calidad en los productos.

En el caso del desarrollo de esta actividad, el modelo de Gestión Estratégica de Pedido plantea que se tome en cuenta las áreas mencionadas anteriormente como base para el diseño del Cuadro de Mando Integral, ya que, al ser la primera vez que se diseñe y aplique este tipo de herramienta de gestión por parte de los miembros de la asociación (área de Gestión Estratégica de Pedido), es necesario no establecer procesos engorrosos y que demanden demasiado tiempo, ya que, como se explicó anteriormente, las MYPE solo se asocian al momento en que reciben un pedido de gran volumen. Por lo tanto, el Grupo de Trabajo de G.E.P. debe de establecer las siguientes áreas de atención:

- **Finanzas:** importante tener una perspectiva financiera para verificar el presupuesto establecido para la realización del pedido de gran volumen, estado de ganancias-perdidas, nivel de ventas, etc. El área que está vinculada tiene el mismo nombre: Finanzas.
- **Cliente:** la perspectiva del cliente permite tener la opinión de este con respecto a los productos que la asociación ofrece, nivel de satisfacción, etc. El área encargada es el de Gestión Estratégica de Pedido.
- **Empleado:** es importante para la asociación y la Junta Directiva el compromiso de los empleados de las MYPE de trabajar como asociación, así como tener conocimiento de su opinión y puntos de mejora para elevar la productividad de la asociación. El área encargada es el de Recursos Humanos.
- **Producción:** es indispensable tener información relacionada con la producción del pedido del cliente, costos logísticos, insumos consumidos, etc. Las áreas vinculadas a la producción son PCP, Logística, Calidad, etc.
- **Desarrollo:** verificar la mejora en los procesos y uso de nuevas tecnologías es necesario, de tal manera que es la ventaja competitiva ante el resto de empresas y asociaciones de muebles. Las áreas involucradas son Innovación, Estandarización de Procesos, etc.

Si bien se establecen dichas áreas como base para trabajar, el Grupo de Trabajo de G.E.P., si verifica que encuentra alguna otra área de interés importante para gestionar la asociación, debe de incluirla en el Cuadro de Mando Integral. Para el

desarrollo de este paso, es necesario un manual de procedimientos, la cual se puede apreciar en el Anexo 5.

Luego de haber establecido las áreas de interés mencionadas anteriormente, es necesario establecer qué factores críticos se deben de tener para luego desarrollar los indicadores de control del Cuadro de Mando Integral

**c) *Determinar los Factores Críticos:***

Luego de haber determinado las áreas de interés para llevar a cabo el diseño del Cuadro de Mando Integral, es necesario establecer los factores críticos de cada uno. Los factores críticos se refieren a los objetivos que permiten que se logre una gestión orientada a elevar la productividad y eficiencia de la organización, en este caso, de la asociación de las MYPE de muebles, divididas por áreas de interés.

Por lo tanto, para la realización de esta actividad, hay una serie de pasos a realizar, los cuales se especifican en el Manual de Procedimientos, ubicado en el Anexo 5. En términos generales, los miembros del grupo de trabajo y el jefe de grupo de trabajo de Gestión Estratégica de Pedido deben de realizar una serie de entrevistas y reuniones con los encargados de las áreas de interés identificadas anteriormente, con el fin de establecer los factores críticos, los cuales influyen en el desempeño de la gestión de la asociación de MYPE.

A continuación, se presenta un ejemplo acerca de los factores críticos a los que se puede llegar en consenso con los encargados de cada área de interés:

- **Finanzas:** Generar un alto nivel de ganancias, cumplir el presupuesto establecido, etc.

- **Cliente:** Cumplir con las necesidades del cliente, determinar el nivel de satisfacción del cliente con los productos entregados, etc.
- **Empleado:** Establecer un clima laboral estable, verificar el nivel de compromiso con los objetivos de la asociación de MYPE, etc.
- **Producción:** Cumplir con la entrega de pedido en la fecha establecida, cumplir el Plan Maestro de Producción (PMP), disminuir costos en transporte y almacenaje de insumos, etc.
- **Desarrollo:** Diseñar nuevos productos para el mercado, usar nuevas tecnologías para elevar la competitividad de las MYPE asociadas, etc.

Luego de establecer los factores críticos de cada área, es necesario establecer indicadores de gestión, los cuales permiten verificar el cumplimiento de dichos factores. A continuación se presenta el desarrollo de la actividad de diseño de indicadores de gestión.

**d) *Establecer indicadores de gestión:***

Para verificar el desempeño de la asociación de MYPE, los cuales se establecieron en los factores críticos por área de atención, es necesario tener información numérica para tomar decisiones y controlar los procesos de las áreas de atención. Como parte del proceso de diseño de Cuadro de Mando Integral, es necesario establecer indicadores de gestión por cada área de interés.

Cabe mencionar que, para la realización de estos indicadores, el grupo de trabajo de G.E.P. no será la responsable de realizar los indicadores vinculados a las áreas de finanzas, producción, desarrollo y empleado. Cada modelo de investigación plantea sus propios indicadores de gestión para sus procesos para poder

controlarlos. Por ello, el grupo de trabajo de G.E.P. necesitará que cada encargado de las áreas de atención identificadas, explique y brinde sus indicadores para llevar a cabo el diseño del Cuadro de Mando Integral. En cuanto al área vinculada al cliente, será responsabilidad del modelo de Gestión Estratégica de Pedido diseñar los indicadores respectivos. Para la obtención de estos indicadores, se necesita un manual de procedimientos, el cual se presenta en el Anexo 5.

En cuanto a los indicadores a diseñar a partir de los factores críticos mencionados anteriormente, a continuación se presentarán dos como parte del proceso de diseño de indicadores. Cabe mencionar que el grupo de trabajo de G.E.P. debe de establecer otros indicadores para cumplir el resto de los factores críticos que establezcan durante el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral.

**Figura Nº 45: % de clientes que vuelven a realizar una O/C**

**DEFINICION DE INDICADOR: % de clientes que vuelven a realizar una O/C**

**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**

Tener un seguimiento del porcentaje de clientes que vuelven a realizar una O/C a la asociación de MYPE.

**2. FORMULA / CALCULO:**

$$\% \text{ Clientes que realizan nuevamente una O/C} = \frac{\# \text{ Clientes que realizan una nueva O/C} * 100}{\# \text{ Total de clientes de la asociación}}$$

**3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:**

Semáforo:

	> 85%
	84% - 81%
	< 80%

**4. RESPONSABLE DE GESTION:** Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.

**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**

Punto de Lectura: Al recibir una nueva O/C  
Instrumento: Lista de clientes de la asociación

**6. MEDICION Y REPORTE:**

Frecuencia de Medición: Cada vez que un cliente antiguo realice una nueva O/C.

Reporte: Cada O/C  
Responsable: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.

**7. USUARIOS:**

Grupo de trabajo de G.E.P., Junta Directiva, MKT y Ventas

Elaboración: Propia

El indicador pretende determinar el % de clientes que vuelven a realizar una O/C, lo cual afirma la calidad con los productos realizados por la asociación de MYPE de muebles. Este indicador permite determinar el cumplimiento del factor crítico: Fidelizar a los clientes de la asociación de MYPE de muebles. Si se logra obtener un indicador mayor o igual al 85%, se está cumpliendo dicho factor crítico.

A continuación se presenta el siguiente indicador, vinculado al factor crítico: satisfacer las necesidades del cliente.

**Figura Nº 46: Nivel de conformidad del cliente con el producto entregado**

**DEFINICION DE INDICADOR: Nivel de conformidad del cliente**

**1. OBJETIVO DEL INDICADOR:**




Tener conocimiento de la conformidad y satisfacción del cliente con el producto realizado por la asociación.

**2. FORMULA / CALCULO:**

No se aplica en este indicador.

**3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:**

Semáforo:

	6 - 7 (Ótimo)
	5 - 3 (Regular)
	1 - 2 (Bajo)

**4. RESPONSABLE DE GESTION:** Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.

**5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:**

Punto de Lectura: Al mes de haber hecho entrega del producto.  
Instrumento: Encuesta acerca del producto recibido.

**6. MEDICION Y REPORTE:**

Frecuencia de Medición: Cada vez que se entregue el producto y el tiempo (1 mes).

Reporte: Al mes de entrega del producto  
Responsable: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.

**7. USUARIOS:**

Jefe de grupo de trabajo de G.E.P., Junta Directiva, dueños de las MYPE.

Elaboración: Propia

El indicador informa acerca del nivel de satisfacción del cliente. Por medio de una encuesta a realizar luego de haber recibido el producto (Anexo 9), se pretende determinar el nivel de conformidad del cliente con la compra realizada a la asociación de MYPE de muebles. La encuesta a realizar se encuentra en el Anexo 12

Luego de haber realizado los pasos para la realización del Cuadro de Mando, a continuación se explicará el diseño del mismo.

**e) Diseñar el Cuadro de Mando Integral:**

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral y lograr plasmarlo en una hoja de papel o en un archivo en computadora, es necesario haber desarrollado los pasos anteriormente explicados. Para la elaboración de dicho documento, es necesario un formato, el cual se encuentra en el manual de procedimientos del presente proceso, en el Anexo 5.

Luego de haber diseñado el Cuadro de Mando Integral, el Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. será el encargado de llevar dicho documento a la Junta Directiva de la asociación. En dicha reunión, el Jefe de Grupo de Trabajo debe de explicar los datos que presenta el Cuadro de Mando Integral (áreas de interés, factores críticos e indicadores de gestión), ya que, la Junta Directiva debe de verificar que dicho documento sea entendido por ellos y para que verifiquen el estado de la asociación de MYPE de muebles. Luego de haber determinado los errores y/o cambios, el Jefe de Grupo notifica al Grupo de Trabajo de G.E.P. los cambios respectivos y se diseña el nuevo Cuadro de Mando Integral corregido.

**Elementos de Salida:**

El elemento de salida que genera el presente proceso es el Cuadro de Mando Integral. Luego de haber realizado los pasos para diseñarlo, verificación y corrección del mismo, se obtiene como producto dicho documento. Este Cuadro de Mando Integral permite gestionar y controlar de manera global la producción de la asociación de MYPE de muebles por medio de indicadores de gestión, los cuales brindan información numérica para tomar acciones correctivas y/o informar a cada área competente.

De igual manera que en el proceso de Coordinación, este proceso presenta un formato SIPOC, en el cual se muestra los elementos de entrada, salida, actividades a realizar, controles e indicadores de gestión para controlar el proceso. El formato se encuentra en el Anexo 7.

Los indicadores de gestión necesarios para controlar el proceso de Control son los siguientes:




**Figura Nº 47: Nivel de conformidad de curso de capacitación**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: Nivel de conformidad del curso de capacitación</b>	
1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Tener conocimiento acerca del nivel de conformidad del curso de capacitación que recibieron los miembros del grupo de trabajo de G.E.P. para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.	
2. FORMULA / CALCULO:  No se aplica en este indicador	
3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:  Semáforo:	
	6 – 7 (Óptimo)
	3 – 5 (Regular)
	1 – 2 (Pobre)
4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.	
5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:  Punto de Lectura: Al momento de realizar el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral Instrumento: Chek-list acerca de la conformidad del curso llevado(Área de Recursos Humanos)	
6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se diseñe o rediseñe el Cuadro de Mando Integral	Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G,E.P.
7. USUARIOS: Grupo de trabajo de G.E.P., Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.	

Elaboración: Propia

El presente indicador, como su nombre lo indica, mide el nivel de conformidad de los empleados del área de Gestión Estratégica de Pedido con los temas llevados en el curso de capacitación para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Dicho curso es importante, ya que permite que los empleados tengan conocimientos para desarrollar las actividades mencionadas anteriormente en el flujograma del proceso de Control.

**Figura N° 48: % de empleados que asistieron a la capacitación**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: % de empleados que asistieron a capacitación</b>	
1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar la cantidad de empleados de G.E.P. que asistieron a la capacitación para poder realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral	
2. FORMULA / CALCULO:  $\% \text{ Empleados que asistieron a capacitación} = \frac{\# \text{ empleados que asistieron a capacitación}}{\# \text{ empleados programados para capacitar}}$	
3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:  Semáforo:	
	> 95%
	94% - 91%
	< 90%
4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de grupo de Trabajo de G.E.P.	
5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:  Punto de Lectura: Al momento de terminar la capacitación. Instrumento: Lista de asistencia de empleados	
6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice la capacitación.	Reporte: Cada O/C Responsable: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P,
7. USUARIOS: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.	

Elaboración: Propia

El presente indicador permite detectar la cantidad de empleados que asistieron a la capacitación para el diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral. Es importante que todos los empleados del área de G.E.P. sean capacitados para que cada uno sepa cómo se realizó el Cuadro de Mando Integral, así como para la realización de los pasos de diseño descritos anteriormente.

**Figura N° 49: Nivel de comunicación Área de G.E.P. – Áreas de atención**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: Nivel de comunicación área de G.E.P. - área de atención</b>	
1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el nivel de comunicación (1 a 7) entre los miembros del Grupo de Trabajo de G.E.P y los encargados de las áreas de interés determinadas, en cada reunión de trabajo, presentación de ideas, explicación de indicadores.	
2. FORMULA / CALCULO: No se aplica en este indicador	
3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR: Semáforo:	
	6 – 7 (Óptimo)
	3 – 5 (Regular)
	1 – 2 (Pésimo)
4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido	
5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: Punto de Lectura: Al término de cada reunión de trabajo con los encargados de las áreas de atención Instrumento: Preguntas acerca de la reuniones realizadas	
6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se realice las reuniones con los encargados de las áreas de interés. Reporte: Cada reunión de trabajo Responsable: Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P.	
7. USUARIOS: Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P., miembro de Grupo de Trabajo de G.E.P.	

Elaboración: Propia

El nivel de comunicación entre los miembros del área de G.E.P y los encargados de las áreas de atención es importante, ya que permite la fluidez de ideas, nivel de comprensión y entendimiento de los indicadores propuestos y el llegar a un

consenso de forma rápida. Por ello, es necesario evaluar dicho nivel de comunicación, crucial para establecer los indicadores de gestión en el Cuadro de Mando Integral.

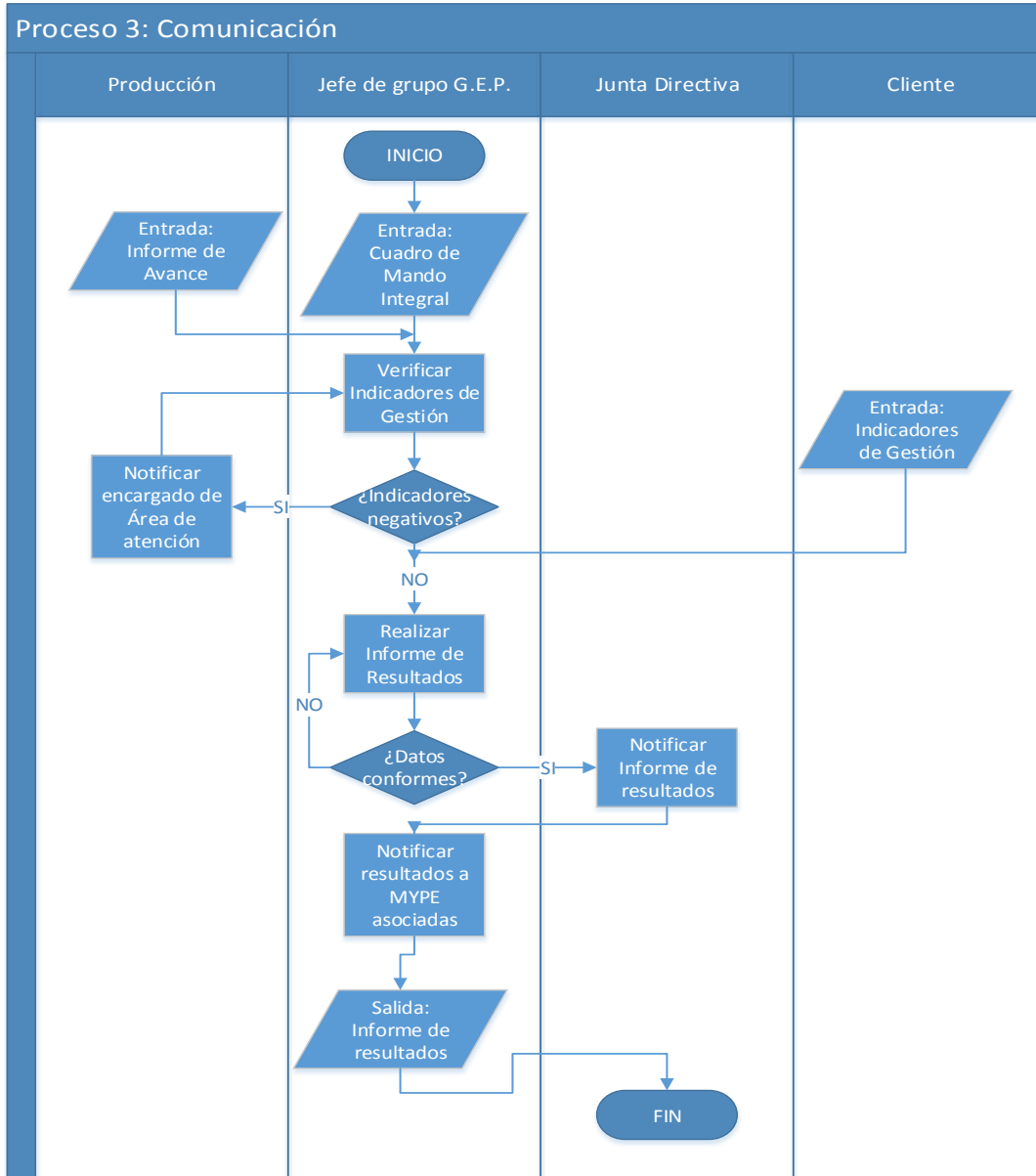
Luego de haber determinado el Cuadro de Mando Integral, es necesario verificar los datos que aporta a la gestión de la asociación de MYPE de madera y comunicarlo a las autoridades pertinentes. Por ello, el siguiente proceso a desarrollar el modelo es el de Comunicación. La encuesta correspondiente se encuentra en el Anexo 13.

### **Proceso 3 – Comunicación:**

Luego de haber diseñado el Cuadro de Mando Integral para controlar y administrar la asociación de MYPE de muebles, es necesario comunicar los resultados obtenidos, los cuales se obtiene por medio de los indicadores de gestión establecidos.

El modelo de Gestión Estratégica de Pedido establece que es el encargado de comunicar a las autoridades competentes el estado de la producción y, en general, de la asociación de MYPE de muebles. Las autoridades competentes a comunicar son la Junta Directiva, a la cual se le presentan los resultados obtenidos y finalmente a los dueños/encargados de cada MYPE, para verificar el éxito o fracaso de haber trabajado como asociación. A continuación se muestra el flujograma del proceso de Comunicación con sus actividades correspondientes.

**Figura N° 50: Flujograma de Proceso 3 – Comunicación**



Elaboración: Propia

En el flujograma se pueden apreciar las actividades a realizar para llevar a cabo el proceso de Comunicación. A continuación se explicarán cada una de ellas.

**Elementos de Entrada:**

Como elementos de entrada se tiene los siguientes documentos:

- **Informe de Avance:** este documento es proporcionado por el encargado de Producción. Para realizarlo, debe de seguirse un formato (Anexo 9). Es necesario dicho documento para evaluar los indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral.
- **Cuadro de Mando Integral:** esta herramienta es fundamental para el desarrollo del proceso de Comunicación, ya que este muestra los resultados de cada indicador que presenta, los cuales deben de ser informados a la Junta Directiva y dueños/encargados de las MYPE.
- **Indicadores de Gestión (Cliente):** se refiere a los resultados de los indicadores propuestos por el modelo de Gestión Estratégica de Pedido, referidos a medir la satisfacción del cliente luego de haber recibido y usado los productos diseñados por la asociación.

***a) Verificar Indicadores de Gestión:***

El Cuadro de Mando Integral es aquel que permite determinar al usuario el estado en que se encuentra su organización y tomar decisiones y medidas preventivas para aumentar la competitividad y productividad de la empresa. En el caso de la asociación, permite conocer el estado de la producción de la O/C del cliente y tomar decisiones para aumentar lograr cumplir las necesidades del cliente.

El encargado de realizar dicha actividad es el Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. Este verifica cada indicador por área de atención. Si encuentra algún indicador con nivel bajo (color rojo), debe de notificar al encargado del área encargada y

corregir los problemas que permiten que dicho indicador se muestre en color rojo. Debe de realizarse dicha tarea hasta que se cumpla con la O/C del cliente.

***b) Realizar Informe de Resultados:***

Después de haber entregado el pedido al cliente, nuevamente se debe de verificar los indicadores y los resultados obtenidos. Luego de haber obtenido los resultados correspondientes, debe de realizarse el Informe de Resultados (ver formato en Anexo 10), tomando en cuenta la información relevante y concisa para explicarla y exponerla a la Junta Directiva. En esta actividad, se debe de incluir en el Informe de Resultados los datos obtenidos de los indicadores de gestión vinculados a la satisfacción del cliente.

El Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. debe de revisar el Informe de Resultados realizado por los miembros del área de G.E.P. De presentar algún error o datos incorrectos, se debe de notificar al encargado de realizar el documento, corregirlo y llevarlo a la Junta Directiva.

***c) Notificar a Junta Directiva y dueños/encargados de las MYPE:***

El Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. es el encargado de presentar el Informe de Resultados a la Junta Directiva de la asociación de MYPE de muebles. En dicha presentación, presenta los resultados obtenidos del Cuadro de Mando Integral, explicación de los indicadores que presentaron cierta irregularidad en el transcurso de la producción del pedido del cliente. Luego de haber presentado el documento a la Junta Directiva, el Jefe de Grupo de Trabajo de G.E.P. es el que convoca a una reunión a los dueños/encargados de las MYPE para la presentación de los resultados obtenidos al trabajar como empresas asociadas.

***Elementos de Salida:***

El elemento de salida (output) del proceso de Comunicación es el Informe de Resultados, elaborado por el área de Gestión Estratégica de Pedido. Dicho documento contiene información acerca de cómo le fue a las MYPE trabajar como asociación y determinar si es factible o no volver a repetir dicha estrategia para aceptar pedidos de gran volumen.

Al igual que los procesos desarrollados anteriormente, este presenta un formato SIPOC en donde se muestran las actividades a realizar, documentos de entrada, salida, controles e indicadores. Se puede verificar en el Anexo 8.

En cuanto a los indicadores de gestión, se diseñaron dos, los cuales permiten controlar el proceso de Comunicación, los cuales se presentan a continuación.

- Indicador: % de Informes de Avance incorrectos.
- Indicador: % de Informes de Avance entregados a tiempo.




**Figura N° 51: % de Informes de Avance incorrectos**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: % de Informes de Avance incorrectos</b>							
<p>1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Tener conocimiento de la cantidad de Informes de Avance que presente errores y/o estén incompletos.</p>							
<p>2. FORMULA / CALCULO:</p> $\% \text{ Informes de Avance incompletos} = \frac{\# \text{ Documentos incorrectos} * 100}{\# \text{ Documentos recibidos por Producción}}$							
<p>3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR:</p> <p>Semáforo:</p> <table style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">&lt; 5%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6% - 9%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">&gt; 10%</td> </tr> </table>			< 5%		6% - 9%		> 10%
	< 5%						
	6% - 9%						
	> 10%						
<p>4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.</p>							
<p>5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO:</p> <p>Punto de Lectura: Al recibir el documento de Producción Instrumento: Chek list y formato de Informe de Avance</p>							
<p>6. MEDICION Y REPORTE:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px solid black; padding: 2px;">Frecuencia de Medición: Cada vez que se solicite el Informe de Avance</td> <td style="padding: 2px;">Reporte: Cada semana</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.</td> </tr> </table>		Frecuencia de Medición: Cada vez que se solicite el Informe de Avance	Reporte: Cada semana		Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.		
Frecuencia de Medición: Cada vez que se solicite el Informe de Avance	Reporte: Cada semana						
	Responsable: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.						
<p>7. USUARIOS: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P., encargado de Producción</p>							

Elaboración: Propia

El presente indicador mide la cantidad de Informes de Avance, realizados por el encargado de Producción, que presentan errores y datos incorrectos en su elaboración. Este indicador es importante, ya que dichos datos son valiosos para la elaboración del Informe de Resultados y para la verificación del estado de la asociación de las MYPE de muebles.

**Figura Nº 52: % de Informes de Avance entregados a tiempo**

<b>DEFINICION DE INDICADOR: % de informes de avance entregados a tiempo</b>				
1. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el % de informes de avance entregados a tiempo al encargado de G.E.P por parte de Producción, según el tiempo pactado.				
2. FORMULA / CALCULO:  <div style="text-align: center;"> <math display="block">\% \text{ Informes entregados a tiempo} = \frac{\# \text{ Informes entregados a la semana}}{\# \text{ Informes recibidos por Producción}}</math> </div>				
3. CARACTERISTICAS DEL INDICADOR: Semáforo:				
  	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">&gt; 95%</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">94% - 91%</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">&lt; 90%</td></tr> </table>	> 95%	94% - 91%	< 90%
> 95%				
94% - 91%				
< 90%				
4. RESPONSABLE DE GESTION: Jefe de grupo de trabajo de G.E.P.				
5. PUNTO DE LECTURA E INSTRUMENTO: Punto de Lectura: Al recibir el informe de avance de producción Instrumento: Hora de entrega del documento				
6. MEDICION Y REPORTE: Frecuencia de Medición: Cada vez que se solicite el informe de avance a Producción Reporte: Cada semana Responsable: Jefe de Grupo de trabajo de G.E.P.				
7. USUARIOS: Encargado de Producción, Jefe de grupo de trabajo de G,E,P.				

Elaboración: Propia

El indicador informa acerca del cumplimiento de la fecha de entrega de los informes de avance realizados por el encargado del área de Producción. Es necesario que se cumplan las fecha de entrega de los documentos, para que faciliten el procesamiento de datos de los Informes de Avance y colocarlos en el Informe de Resultados para la presentación a la Junta Directiva y dueños/encargados de las MYPE asociadas.

Como se puede apreciar, el presente modelo es aquel que da inicio a las actividades relacionadas con la producción del pedido del cliente, ya que brinda información (Ficha de Pedido y Análisis de las MYPE asociadas) para que Planeamiento de la Producción pueda planificar los tiempos de producción, de tal manera que el resto de los modelos puedan realizar sus actividades correspondientes.

El modelo de Gestión Estratégica de Pedido es aquel que controla, por medio del Cuadro de Mando Integral, la administración de la asociación por medio de indicadores de gestión. Es decir, este modelo obtiene una visión general de lo que sucede en la organización y verificar el estado en que se realiza la producción del pedido del cliente. Finalmente, el modelo comunica a la Junta Directiva y asociados los resultados de haber aceptado un pedido de gran volumen como asociación, analizando si es factible o no volver a adoptar dicha estrategia y elevar la competitividad y productividad de las empresas.

Como se ha mencionado anteriormente, la hipótesis planteada señala a la asociatividad, como aquel camino por el cual, las MYPE pueden optar para poder incrementar su productividad y competitividad ante el mercado. De esta manera, pueden solventar sus problemas de capacidad y gestión, para poder satisfacer un pedido de gran volumen, proveniente de un cliente extranjero (TLC). Sin embargo, para el éxito de este modelo, es necesario crear confianza para poder realizar esta estrategia en el futuro.

En el siguiente subcapítulo, se presentará la validación del modelo, en el cual se presentarán las actividades a realizar por el encargado del área de gestión

estratégica de pedido en la asociación, para concientizar a las MYPE y aplicar la estrategia a futuro.

### **Validación del Modelo de Gestión Estratégica de Pedido:**

El modelo de gestión estratégica de pedido se encargará de administrar la producción de la O/C del cliente y evaluar los avances por medio de los indicadores de gestión propuestos en el cuadro de mando.

En el capítulo 2, en la encuesta realizada a las MYPE en el año 2010, así como la del grupo de investigación en el año 2013, se descubrió un dato importante: los dueño de las MYPE no pretenden ser parte de una asociación de MYPE del mismo rubro económico debido a la desconfianza, entre otros factores. Como se detalló anteriormente, el principal aspecto a desarrollar y mantener para que una asociación de MYPE pueda tener éxito, además de cubrir la falta de capacidad, gestión y acceso al financiamiento, es la confianza entre los dueño de las empresas.

Al ser la primera vez en que las MYPE se asocien para poder atender el pedido de gran volumen, es necesario que la confianza entre los empresarios se fortalezca, ya que el objetivo del grupo de investigación es que puedan asociarse nuevamente para atender pedidos de gran volumen, y ser más competitivos. Por lo tanto, es necesario informar a los miembros de la asociación (dueños de las MYPE), los resultados obtenidos al final de cada proceso. La tarea del modelo de

gestión estratégica de pedido será informar a los dueños de las fábricas de muebles los resultados obtenidos en el tiempo en que laboraron como asociación.

Estos resultados deben de señalar los siguientes aspectos:

- Resultados financieros: resumen de estado de ganancias-pérdidas
- Nivel de satisfacción de los empleados, así como de los dueños, al trabajar como asociación
- Resultados de los indicadores planteados en el cuadro de mando
- Beneficios al haber laborado como empresas asociadas.

Al dar información de los resultados obtenidos luego de haber pasado por la experiencia de trabajo en equipo como asociación, y ver los beneficios que esto genera, se crea un ambiente de confianza entre los dueños de las MYPE, así como de los empleados. Este aspecto es el principal vínculo de unión entre las MYPE, y por consiguiente, para que el modelo tenga éxito y pueda ejecutarse. De esta manera, en el futuro, se irán entregando informe de resultados a los dueños de las MYPE asociadas acerca del éxito y beneficios por medio de la asociatividad, por lo que el objetivo de ser una asociación fija sea posible y atender, con mayor frecuencia, pedidos de gran volumen.

Como se ha mostrado en este capítulo, el modelo parte de la hipótesis general del grupo de investigación: las MYPE, como asociación, pueden solventar sus desventajas de capacidad, conocimiento de gestión y acceso al financiamiento.

Por consiguiente, las MYPE pueden ser capaces de atender un pedido de gran volumen y ser más competitivos y productivos en el mercado. El modelo de gestión estratégica de pedido parte de dicha premisa (asociatividad como estrategia), para atender el pedido de gran volumen. Por ello, este modelo plantea procedimientos, los cuales generan lineamientos base para los modelos estratégicos y de apoyo en la asociación, de tal manera que se garantice satisfacer las características del pedido que el cliente ha solicitado. Finalmente, para poder demostrar a las MYPE los beneficios de trabajar como asociación, se presentan resultados (positivos de indicadores), de tal manera que se desarrolle la confianza de trabajo en equipo y poder atender pedidos de gran volumen en el futuro.

Luego de haber planteado el modelo, en el siguiente capítulo se presentarán las conclusiones de esta tesis de investigación, las cuales se plantearán en un esquema causa-efecto.

# CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADO

En el siguiente capítulo, luego de haber realizado un estudio acerca de las MYPE en el Parque Industrial de Villa El Salvador y la propuesta del modelo de un seguimiento y plan de acción en una asociación de fabricantes de muebles de madera, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación desarrollado en los capítulos anteriores.

- Se ha identificado, por medio de la investigación realizada por la DESCO en el 2011, que la industria maderera en Lima no toma importancia en realizar actividades relacionadas con el control de calidad del producto, acceso al financiamiento, la asociatividad para incrementar la competitividad, así como el uso de nuevas técnicas de gestión para elevar la productividad de las MYPE. Por ello, el modelo general del grupo de investigación plantea que, por medio de un enfoque asociativo, las MYPE puedan incrementar su productividad y competitividad, al plantear modelos de procesos de apoyo (gestión de calidad, logística, finanzas, mantenimiento, etc.) y estratégicos (gestión estratégica de pedido, innovación, PCP, etc.) con el fin de atender pedidos de gran volumen provenientes de un cliente del extranjero.

- Los encuestados (dueños y encargados de las MYPE de muebles de madera) del Parque Industrial de Villa El Salvador, afirmaron en un 61,4% que tenían conocimiento acerca de los Tratados de Libre Comercio realizado por el Perú en los últimos años. Dicho resultado demuestra el conocimiento de los nuevos mercados que el microempresario puede atender. Por lo señalado anteriormente, el modelo de gestión estratégica de pedido, plantea que para poder atender un pedido de gran volumen, la estrategia de las MYPE de cierto rubro económico es formar una asociación. Dicho modelo se encargará de comunicar las características técnicas y cantidad del pedido del cliente por medio de un documento: Ficha de Pedido. Dicho proceso es fundamental, ya que permite que los modelos estratégicos y de apoyo vinculados directamente con producción, puedan realizar su funcionamiento, como es debido.
- En la encuesta realizada por el grupo de investigación a las MYPE de muebles de PIVES, se les planteó la pregunta acerca del conocimiento de métodos para realizar un análisis interno (empresa) y externo (competencia). Los resultados mostraron que el 59,1% de los encuestados no tienen conocimiento de dichos métodos acerca de planeamiento estratégico. El modelo expuesto en este trabajo de investigación, plantea el uso de un análisis interno para determinar el estado actual de las MYPE asociadas (bienes, conocimientos técnicos, maquinaria, proveedores, capacidad, etc.) Es necesario para verificar si es posible o no realizar el

pedido de gran volumen y verificar las necesidades de las MYPE (capacitaciones, prestaciones bancarias, proveedores, etc.).

- En cuanto a la encuesta realizada por los dueños de los talleres de muebles de PIVES, el 79,5% de encuestados respondieron que en el período 2009-2011, no pertenecieron a una asociación de MYPE. La principal razón es la falta de confianza que existe entre las empresas. El modelo de gestión estratégica de pedido parte de la formación de una asociación como estrategia para lograr cumplir el pedido de gran volumen, lo cual, si no existe vínculos de confianza entre las empresas, el modelo no puede ser realizado y la hipótesis no es válida. Por ello, se propone que al momento de entregar el pedido y finalizada la producción, se presentarán los resultados obtenidos, logrando que los empresarios verifiquen las ventajas de trabajar en conjunto y crear confianza entre los dueños para así, cumplir nuevos pedidos de gran volumen de clientes exteriores.
- Por otro lado, el 20,5% de los dueños de las MYPE señalaron que en el período 2009-2011, pertenecieron a un tipo de asociación de MYPE. El tipo de asociación a la que pertenecieron fue a la de un consorcio: Asociación de Industriales en la Transformación de la Madera en Villa El Salvador (ASIMVES) y la Central de Asociaciones Empresariales y Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa del Cono Sur de Lima-Perú (APEMIVES). El modelo general del grupo de investigación, plantea que las MYPE se asocien cuando se presente un pedido de gran volumen, como consorcio.

De esta manera cada MYPE no pierde su propia autonomía (pedidos de clientes del medio local o nacional). Para determinar qué MYPE están dispuestas a realizar el pedido, el Modelo de Gestión Estratégica de Pedido se encarga de realizar un análisis interno, el cual permite determinar el estado actual de las MYPE asociadas y así verificar las que se encuentran aptas para poder atender el pedido del cliente.

- Las principales razones por las que los dueños de las MYPE decidieron pertenecer a una asociación de MYPE, fue el acceso a nuevos mercados, así como a mayor información y asistencia técnica. De esta manera, se determina el interés de los empresarios de participar en nuevos mercados, exportar sus productos y el acceso temas de gestión y capacitación a mejora en sus procesos operativos. Para lograr dichos objetivos, el modelo general del grupo de investigación plantea formar una asociación entre las MYPE, lo cual permitirá tener acceso al financiamiento, capacitaciones y conocimiento de nuevas técnicas de trabajo, así como atender un pedido del extranjero y exportar los productos que se desarrollen, según las preferencias del cliente.
- Por medio de la encuesta aplicada a los dueños de los talleres de muebles de madera del Parque Industrial de Villa El Salvador, señalaron en un 97,7% que es necesario realizar una gestión estratégica en la empresa, con el fin de que las áreas de la empresa se integren (planificación), desde compras hasta la logística de entrega al cliente, es decir, en toda la cadena

de suministro. El modelo desarrollado en la presente tesis, permite realizar una gestión a través de la coordinación (determinar estado actual de las MYPE, su disponibilidad y desarrollo de la Ficha de Pedido), control (verificar avances de producción por medio del Cuadro de Mando Integral) y comunicación (informar los resultados finales a la Junta Directiva y dueños de las MYPE para generar confianza entre los asociados.).

- Al determinar la importancia de realizar una gestión estratégica en la compañía, los empresarios determinaron que las áreas de producción, logística y finanzas, son aquellas que deben de estar involucradas en dicho proceso. El modelo desarrollado, plantea una relación estrecha con los modelos de finanzas y producción. El primero, para determinar el estado actual de las MYPE y realizar los préstamos necesarios a partir de la información de la Ficha de Pedido. El segundo, por medio del documento anteriormente mencionado, realizar el Plan de Producción, para luego determinar los insumos necesarios y el envío del pedido al cliente (modelo Logístico).
- Las MYPE, en la actualidad, son la principal fuerza laboral, ya que conforman aproximadamente el 94,5% de las empresas a nivel nacional. Por ello, se plantea la hipótesis de que las MYPE, a través de un modelo basado en la gestión por procesos y en un enfoque asociativo, pueden incrementar su productividad y competitividad, de tal manera que puedan atender un pedido de gran volumen de un cliente del extranjero. Para ello,

se plantea un mapa de procesos, donde se generan modelos estratégicos y de apoyo, los cuales permitirán incrementar el desempeño de los procesos operativos de las MYPE, orientado a la satisfacción del cliente, previamente al obtener las necesidades del consumidor.

- El modelo general del grupo de investigación plantea establecer modelos de apoyo (logística, finanzas, seguridad y salud ocupacional, capital humano, etc.) y estratégicos (PCP, innovación, estandarización de procesos y productos, gestión estratégica de pedido), los cuales permiten mejorar el rendimiento de los procesos operativos (aquellos vinculados con la realización de los productos). El modelo desarrollado en la siguiente tesis está presente en los procesos estratégicos (gestión estratégica de pedido), ya que se encarga de la coordinación, control y comunicación durante la realización del pedido del cliente, verificando los avances por medio de un Cuadro de Mando Integral y la comunicación de resultados a las entidades interesadas.
- Las MYPE actualmente, carecen de ciertas falencias que afectan su rendimiento y competitividad: acceso a nuevas tecnologías y capacitación acerca de temas de gestión. Por ello, los dueños de las MYPE, quienes son los encargados de liderar la empresa, se enfocan solo en los procesos operativos, es decir, en aquellas actividades destinadas a la transformación de la materia prima en nuevos productos a la venta para el consumidor. Por lo expuesto anteriormente, el grupo de investigación plantea la factibilidad

de desarrollar un modelo en base a la gestión por procesos (procesos estratégicos y de apoyo), que permitan incrementar la performance de los procesos dedicados al desarrollo de productos. Al darse un entorno asociativo, el acceso a nuevas tecnologías y capacitaciones serán hechas para cumplir el pedido de gran volumen. De esta manera, se incrementa la productividad y competitividad de las MYPE.

- Los modelos estratégicos y de apoyo realizan ciertas actividades (procesos internos), de tal manera que incrementan el desempeño de los procesos operativos de las MYPE. Dichos modelos realizan documentos (salidas) de sus procedimientos, los cuales sirven de información de entrada para que otros modelos, puedan desarrollar sus actividades planteadas. De esta manera, queda señalado la interrelación entre los modelos de investigación. En cuanto al modelo desarrollado en esta tesis, es aquel que da inicio a aquellos modelos relacionados directamente con la producción, compra de materias primas y capacitaciones, y a su vez recibir información de estos para realizar un control para verificar el avance del pedido a desarrollarse, así como el cumplimiento de las características que señala el cliente en la Ficha de Pedido.
- Los procesos operativos necesitan de información brindada a través de los modelos estratégicos y de apoyo, para incrementar su desempeño. El modelo de gestión estratégica de pedido, es aquel que coordina con el área de Marketing para recibir información del cliente y plasmarla en la Ficha de

Pedido. Posteriormente, el modelo ejecuta el inicio de la producción, ya que brinda dicho documento a los modelos para establecer el plan de producción, compras de insumos y capacitaciones correspondientes.

Finalmente, el control y seguimiento lo realiza por medio de un Cuadro de Mando Integral. Por medio de indicadores de gestión, verifica el cumplimiento de cada modelo en base a las características del pedido que el cliente desea.

- A través de la encuesta realizada por el grupo de investigación, la principal razón por la que los dueños de los talleres de muebles decidieron no ser parte de una asociación de MYPE, era la desconfianza entre las empresas. El modelo de gestión estratégica de pedido parte de la formación de una asociación como estrategia principal para atender un pedido de gran volumen. Por ello, uno de sus procesos principales es el control y seguimiento, donde evalúa por medio de un cuadro de mando integral, el cumplimiento de cada modelo según indicadores de gestión establecidos. De esta manera, al culminar cada pedido, se establece una reunión con los dueños de las MYPE asociadas para mostrar los resultados del trabajo realizado, desarrollando un ambiente de confianza entre los empresarios y poder realizar dicho trabajo en conjunto nuevamente.
- La asociación de MYPE se desarrolla solo cuando se presenta un pedido grande. Se plantea la factibilidad de que sea una asociación tipo consorcio,

ya que cada empresa no perderá su autonomía y podrá atender sus pedidos del medio local. El modelo de gestión estratégica de pedido, a través de su pedido análisis y condiciones del cliente, desarrolla la actividad análisis interno, el cual permite realizar una lista de las MYPE disponibles para poder realizar el pedido de gran volumen. De esta manera se verifica cuáles son las empresas aptas para poder realizar la producción, lo cual es crucial para poder aceptar el pedido y establecer los préstamos correspondientes para poder realizar el proceso de producción.

- El presente modelo de investigación realiza ciertos procesos, necesarios para el desarrollo de un planeamiento estratégico: análisis interno y el cuadro de mando integral. Si bien es cierto, dichos procesos son parte de un planeamiento estratégico, el modelo de gestión estratégica de pedido realiza dichas actividades de la siguiente manera: un análisis interno para determinar las MYPE disponibles para desarrollar los productos del cliente. Dicho resultado permite realizar la Ficha de Pedido, mas no el desarrollo de una estrategia a seguir. El cuadro de mando integral sirve para realizar un control por medio de los indicadores que brinden los modelos, para determinar el avance y cumplimiento establecido en la Ficha de Pedido.

En cuanto a las recomendaciones, se plantea lo siguiente:

- El presente modelo, de ser un modelo de gestión estratégica de pedido, pasar a un planeamiento estratégico, como una asociación de MYPE fija para desarrollar diferentes productos y atender pedidos del extranjero del medio latinoamericano o del resto del mundo. Esto se debe de realizar a

largo plazo, luego de haber tenido experiencias de éxito con ciertas MYPE que se encuentren comprometidas con los objetivos que la asociación plantee.

## BIBLIOGRAFÍA

[1] YAMAKAWA, Peter y otros (2010) Modelo tecnológico de integración de servicios para la MYPE peruana. Capítulo 2. (Consulta 24 de Agosto de 2012) (<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf>)

[2] MINISTERIO DE LA PRODUCCION (MINPRO) (2012) Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Regional: MYPE 2011. Capítulos 1, 2, 3, 4 y 5 (Consulta: 25 de abril) (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2011.pdf>)

[3] NAVARRO, Indira y Torres, Miguel (2008) Fernando Villarán: La importancia de la MYPE en el desarrollo del país (entrevista), p. 421-430. En: Revista Peruana de Derecho de la Empresa N°66 (consulta: 01 de Setiembre de 2012) (<http://www.teleley.com/revistaperuana/villaran-66.pdf>)

[4] REVISTA FINANCIERA (2008) 95,7% de las empresas peruanas permanece sin normas técnicas de gestión (<http://search.proquest.com/docview/466942621/13887CEB0811CF22A90/16?accountid=43860>) (consulta: 28 de Agosto de 2012)

[5] HUAPAYA, Antonio (2007) PYMES: realidad problemas y alternativas ineludibles de solución, pp. 15–18. En: Revistas Alternativa Financiera de la Universidad San Martín de Porres, vol. 4, No. 4. (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=39658557&lang=es&site=ehost-live>) (consulta: 31 de Agosto de 2012)

[6] BONILLA, Rubén (2008) Sustitución o reconversión de maquinaria en las PYME: alternativas de desarrollo, pp. 60-71 (<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=257020605007>) (consulta: 10 de Setiembre de 2012)

[7] SANCHEZ, Bernardo (2006) Las MYPES en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. En: Quipukamayoc, Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, vol. 13, No. 25. (<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primera/a13.pdf>) (consulta: 20 de Setiembre de 2012)

[8] MATSUDA, Angélica (2008) El reto de la formalización de la micro y pequeña empresa en el Perú, p. 333-353. En: Revista Peruana de Derecho de la Empresa N°66 (consulta: 01 de Setiembre de 2012) (<http://www.teleley.com/revistaperuana/matsuda-66.pdf>)

[9] ARBAIZA, Lidia (2012) Situación y política económica de la MYPE informal peruana. En: Revista de Economía & Relações Internacionais, pp. 20-34 ([http://www.fAAP.br/faculdades/economia/ciencias\\_economicas/pdf/revista\\_economia\\_20.pdf#page=20](http://www.fAAP.br/faculdades/economia/ciencias_economicas/pdf/revista_economia_20.pdf#page=20)) (consulta: 19 de Setiembre de 2012)

[10] VELA, Pablo (2012) Asociatividad Empresarial (consulta: 16 de Agosto de 2012) ([http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Raul\\_Vela\\_Torres.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Raul_Vela_Torres.pdf))

[11] ARCE, Sonia (2006) Asociatividad empresarial y competitividad ([http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles\\_exportador/2006/03-01\\_asociatividad.pdf](http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles_exportador/2006/03-01_asociatividad.pdf)) (consulta: 12 de Setiembre de 2012)

[12] CRECEMYPE (2010) Asociatividad: beneficios y problemas (<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Asociatividad%20A.pdf>) (consulta: 30 de Agosto de 2012)

[13] LOZANO, María Angélica (2010) Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes, p. 175-178. En: revista Escuela de Administración de Negocios N°68 (consulta: 10 de Agosto de 2012) (<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/345/307>)

[14] MONCAYO, José (2010) Asociatividad y Cadenas de Valor en Ecuador. En: Revista de la Universidad de Azuay (<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf#page=81>) (consulta: 28 de Setiembre de 2012)

[15] ROSALES, Ramón (1997) La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. En: Página principal de SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe) "Cambios estratégicos en las políticas industriales" ([http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La\\_asociatividad\\_como\\_estrategia.htm](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm)) (consulta: 13 de Setiembre de 2012)

[16] LIENDO, Mónica y MARTÍNEZ, Adriana (2001) Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. pp: 311 – 319 (<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>) (consulta: 15 de Setiembre de 2012)

[17] CRECEMYPE (2010) Tipos de Asociaciones en el Perú. (<http://www.crecemype.pe/portal/index.php/coleccion-crecemype/asociatividad>) (consulta: 30 de Agosto de 2012)

[18] GONZALES, Tania (2008) Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME. En: Revista REDES, vol. 14, No. 10. ([http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol14/vol14\\_10.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol14/vol14_10.pdf)) (Consulta: 05 de Setiembre 2012)

[19] HERNÁNDEZ, Sonia (2009) Las redes de cooperación de micro empresas en España y la utilización de las TIC's. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 64(27) (<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=122&sid=37eaab8c-d52f-4e17-b485-2357481cac96%40sessionmgr113>) (consulta : 19 de Agosto de 2012)

[20] CAVANI, Carlos (2007) El consorcio como alternativa asociativa de marketing para el desarrollo sostenido de las MYPES. Caso: MPYMES metalmecánica del parque industrial de Villa el Salvador. Tesis. (consulta: 31 de Agosto de 2012)

[21] MARIÑO BECERRA, Gladys (2012) La Asociatividad como estrategia empresarial. En: Global Conferences On Business And Finance Proceedings (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76593443&lang=es&site=ehost-live>) (Consulta: 29 de Agosto de 2012)

[22] GONZALES, Daniel y CARRO, Roberto (2011) Asociatividad productiva para el desarrollo local. En: Encuentro Nacional de Docentes de Administración de la Producción, Logística y Operaciones, No. 28. (<http://nulan.mdp.edu.ar/1408/1/01244.pdf>) (Consulta: 23 de Setiembre 2012)

[23] MATHEWS, Juan Carlos. COMPETITIVIDAD, El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las MYPES. Lima, Perú. Confiep ([http://confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/1985/libro\\_competitividad.pdf](http://confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/1985/libro_competitividad.pdf)) (consulta el 15 de agosto del 2012)

[24] PULIDO, Antonio (2012) Productividad, competitividad e Innovación. (<http://www.antoniopulido.es/documentos/con050315.pdf>) (Consulta: 10 de Setiembre de 2012)

[25] DIEZ, Luis y RODRIGUEZ, Gustavo (2006) Signos Distintivos, MYPE y Competitividad: A propósito de la familia Añaños, pp. 17–30. En: Revista de Economía y Derecho, vol. 3, No. 12. (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=31890557&lang=es&site=ehost-live>) (Consulta: 18 de Agosto de 2012)

[26] VILLARÁN DE LA PUENTE, José Fernando (2012) Articulación productiva de la pequeña empresa en América Latina y el Perú. Del artículo para el organismo SELA. (<http://es.scribd.com/doc/79978900/Articulacion-productiva-de-la-pequena-empresa-en-America-Latina-y-el-Peru>) (Consulta: 30 de Agosto de 2012)

[27] LOPEZ RIVAS, Gloria (2012) Los problemas de competitividad de las pymes peruanas. (<http://es.scribd.com/doc/44979440/1-Los-Problemas-de-Competitividad-de-Las-Pymes-Peruanas>) (Consulta: 14 de setiembre de 2012)

[28] BRAVO CARRASCO, Juan (2012) Gestión de procesos. 4ª ed. Chile. Editorial Evolución S.A. ([http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JB\\_C\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JB_C_2011.pdf)) (consulta: 31 de agosto de 2012)

[29] LEE, R G y DALE, B G (2012) Business process management: a review and evaluation. (<http://search.proquest.com/docview/220296013?accountid=43860>) (consulta: 24 de setiembre de 2012)

[30] HERNÁNDEZ LUGO, Alejandro (2012) Gestión por procesos. La Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba. Publicado en el 2003. (<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/180/164>) (consulta: 29 de agosto de 2012)

[31] SLAVÍČEK, V. (2012) Enhancing Business Process Management with Knowledge. (<http://search.proquest.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/docview/856829803/1393BBF7B8E175BC795/4?accountid=43860>) (consulta: 17 de setiembre de 2012)

[32] ZARIATEGUI, J.R. (2001) La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa. En: Revista Economía Industrial N° 330. ([http://moodle.uho.edu.cu/file.php/909/Gestion\\_de\\_Procesos.pdf](http://moodle.uho.edu.cu/file.php/909/Gestion_de_Procesos.pdf)) (consulta: 20 de agosto de 2012)

[33] DUFFY, Grace; MORAN, John & RILEY, William (2009) Applications and Tools for Creating and Sustaining Healthy Teams. ([http://www.phf.org/resourcestools/Documents/Applications\\_and\\_Tools\\_for\\_Creating\\_and\\_Sustaining\\_Healthy\\_Teams.pdf](http://www.phf.org/resourcestools/Documents/Applications_and_Tools_for_Creating_and_Sustaining_Healthy_Teams.pdf)) (consulta: 28 de setiembre de 2012)

[34] SWEET, Shelley (2012) Which BPM Methodology is best for us? (<http://www.bpminstitute.org/resources/which-bpm-methodology-best-us>) (consulta: 17 de setiembre de 2012)

[35] COCK, Juan y otros (2004) Planeamiento Estratégico del Sector Textil exportador del Perú (tesis de grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas) Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM PUCP (consulta: 17 de setiembre de 2012)

[36] WEINBERGER, Karen (2009) Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Perú – MYPE Competitiva ([http://www.uss.edu.pe/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)) (consulta: 01 de setiembre de 2012)

[37] Herramientas de planeación estratégica – La necesidad de la planeación estratégica en las industrias modernas (2011). En: Revista VIRTUAL PRO – Procesos Industriales N° 116 (<http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2011-09-01&pag=1>) (consulta: 28 de agosto de 2012)

[38] BECERRA, Ana María (2008) Planeamiento estratégico para Micro y Pequeñas Empresas. Lima: Universidad del Pacífico – Centro de Investigación (consulta: 12 de setiembre de 2012)

[39] Encuesta de Micro y Pequeña Empresa (2011) - Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Iquitos, Lima Metropolitana, Piura y Trujillo. Resultados de la encuesta, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1036/index.html>) (consulta: 01 de noviembre de 2011)

[40] ARROYO, Pilar y otros (2011) Estudios urbanos: hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur ([http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/Est\\_urb\\_6\\_pudVF.pdf](http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/Est_urb_6_pudVF.pdf)) (consulta: 04 de noviembre de 2012)

[41] ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA EN VILLA EL SALVADOR (ASIMVES) (2001) (<http://asimves.galeon.com/cuerpo.html>) Sitio web oficial de ASIMVES; contiene información acerca de la asociación, así como productos y dirección del consorcio (consulta: 21 de enero de 2013)

[42] CENTRAL DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y EMPRESARIOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL CONO SUR DE LIMA-PERÚ (APEMIVES) (2013) (<http://www.5cityweb.com/apemives/nuevo/>) Sitio web oficial de APEMIVES; contiene información acerca de la asociación, así como productos y tipos de asociaciones que la conforman (consulta: 21 de enero)

[43] MITXEO, Jone y otros (2003) Los cluster como fuente de competitividad el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco (<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf>) (consulta: 18 de enero de 2013)

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b><i>Título</i></b>	Investigación a las MYPE del sector Muebles de Madera
<b><i>Cobertura</i></b>	Parque Industrial de Villa El Salvador

## ANEXOS

### Anexo 1: Ficha Técnica del Estudio

<b>Unidad de análisis</b>	Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), ubicadas en el Parque Industrial de Villa El Salvador
<b>Objetivos</b>	<p>Obtener información acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de las MYPE dedicadas a la fabricación y venta de muebles de madera.</li> <li>• Conocimientos acerca de temas de asociatividad entre MYPE.</li> <li>• El desarrollo de sus actividades dedicadas al proceso de producción de muebles (características y problemas).</li> <li>• La relación de sus procesos de producción de muebles con temas de ingeniería industrial: Logística, Gestión de Calidad, Gestión de Residuos, Gestión de Capital Humano, Gestión Estratégica, Finanzas, Seguridad y Salud Ocupacional, Estandarización de los Procesos y Productos, Mantenimiento, Innovación y Planeamiento de la Producción.</li> </ul>
<b>Tamaño de la muestra</b>	99 empresas
<b>Universo</b>	1096 empresas inscritas al año 2012
<b>Método de aplicación</b>	Cuestionario de los temas de Ingeniería Industrial descritos anteriormente, aplicado personalmente a los dueños y/o encargados, en las instalaciones de la MYPE.
<b>Procedimiento</b>	<p><b>Muestreo Aleatorio Simple</b></p> <p>Para el desarrollo del cuestionario, se recorrieron las avenidas, calles y jirones donde se ubican las MYPE de muebles de madera en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Se entrevistó a los dueños y/o encargados de los talleres que accedieron al desarrollo de la encuesta.</p>

<b>Procedimiento para obtención del tamaño de muestra</b>	$N = 1096$ $p = q = 0,5$ $Z^2 = 2,07225$ $d = 0,07$ $N = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$ $N \approx 99$
<b>Fiabilidad</b>	Se planteó un nivel de confianza del 85%, un valor $p = q = 0,5$ , con un error del 10%.
<b>Período de aplicación</b>	9 de enero – 25 de enero de 2013.

## Anexo 2: Encuesta 2013: PIVES-SECTOR MUEBLES DE MADERA

### GESTION ESTRATÉGICA DE PEDIDO:

- ¿Ha utilizado, escuchado o tiene conocimiento de alguna de las siguientes estrategias a optar por una empresa?

En costos		Financiamiento	
Diferenciación		De integración	
Enfoque		Mercado exterior	
Marketing		Innovación en productos	
Operaciones		Logística y Cadena de Abastecimiento	
Plan de Negocio			

- ¿Usted, o algún responsable de la empresa, asistió a eventos y charlas acerca de los temas mencionados anteriormente? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿CUALES?

---

3. ¿Tiene conocimiento o ha escuchado acerca de herramientas y modelos para realizar un análisis interno (empresa) y externo (mercado y competidores)?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿CUALES?

---

4. ¿Del 1 a 10, considera usted que es importante realizar un análisis interno (empresa) y externo (mercado y competidores) para realizar una gestión estratégica?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Tiene conocimiento acerca de los TLC's firmados por el Perú? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. En el período 2009-2012, ¿perteneció a algún tipo de asociación entre MYPES? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ **(Si la respuesta fue SI, pasar a la siguiente pregunta. Caso contrario, pasar a la pregunta 9).**

7. Indique el período en el cual su empresa perteneció a una asociación.

	TIPO	PERIODO
	Corporativa	
	Joint Venture	
	Cluster	
	Consorcio	
	Subcontratación	
	Alianzas entre cadenas productivas	
	Otros:	

8. ¿Cuáles fueron los motivos por el cual, usted decidió unirse a una asociación de MYPES? (Puede marcar más de una alternativa)

Negociar con proveedores		Acceso a mayor volumen de recursos	
Acceso a servicios financieros		Capacidad para atender pedidos de grandes volúmenes	
Acceso a mercados		Mayor competitividad	
Acceso a información y asistencia técnica		Otros:	

9. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales, usted decidió no formar parte de una asociación de MYPE? (Puede marcar más de una alternativa)

Limita la capacidad de gestión		Pérdida de la confidencialidad de la información (know how)	
Falta de confianza		No recibirá beneficios	
Limita el acceso a servicios		Otros:	

10. ¿Considera usted, que una asociación de MYPES, debe de realizar una gestión estratégica para atender un pedido proveniente del extranjero, el cual es de mayor volumen? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11. ¿En cuál de las siguientes áreas consideraría usted realizar una gestión estratégica, para atender pedidos de clientes extranjeros de gran volumen?

Producción		Mantenimiento	
Logística		Seguridad y Salud Ocupacional	
Finanzas		Recursos Humanos	
Otros:		Otros:	
Otros:		Otros:	

## Anexo 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTO: Desarrollo de análisis actual de las MYPE asociadas

### **1. PROPOSITO**

Determinar el estado actual de las MYPE asociadas de muebles de madera, necesario para determinar las necesidades de tecnología, capacitación, logísticas y financieras para realizar el pedido del cliente.

### **2. ALCANCE**

Gestión Estratégica de Pedido, Planeamiento y Control de la Producción, Junta Directiva de la Asociación.

### **3. RESPONSABILIDADES**

#### **3.1. Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido**

Encargado de recibir información acerca de las MYPE que están asociadas y trabajaran para atender el pedido de gran volumen del cliente. Este se encargará de verificar dicha información, al igual que la del documento final que será entregado a PCP (Planeamiento y Control de la Producción).

#### **3.2. Representante de la Junta Directiva de la Asociación de MYPE**

Encargado de comunicar y entregar al Jefe de Grupo de trabajo de Gestión Estratégica de Pedido la lista de MYPE que pertenecen a la asociación.

### **4. INFORMACION NECESARIA**

<b>Servicio o Producto</b>	<b>Área encargada</b>
Lista de MYPE asociadas	Junta Directiva de la Asociación

## 5. CONDICIONES BASICAS

- 5.1. Para poder concretar la visita a la MYPE que le fue encargada:
- Confirmar la visita con el dueño/encargado de la MYPE
  - Conocer el horario de trabajo del dueño/encargado de la MYPE
- 5.2. Una vez concretada la visita a la MYPE, confirmar vía telefónica dicha reunión con el dueño/encargado de la MYPE.
- 5.3. Al llegar a la empresa:
- Presentarse con DNI.
  - Informar que es perteneciente a la asociación de MYPE. Presentar un documento por parte de la Junta Directiva que abale dicha afirmación.
  - Informar que es parte del área de Gestión Estratégica de Pedido y viene a realizar un informe acerca del estado actual de la empresa.
- 5.4. Al ir realizando las preguntas respectivas en la visita:
- Si el encargado no tiene conocimiento exacto acerca de la información que se requiere, pedir que se contacte con el encargado para obtenerla.
  - Si el encargado no se encuentra, pactar una fecha (día y hora) en la cual el representante del área de Gestión Estratégica de Pedido para obtener dicha información.

## 6. SIGLAS Y ABREVIATURAS

**MAGEP:** Miembro del Área de Gestión Estratégica de Pedido

**JGTGEP:** Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido

**EPCP** : Encargado de Planeamiento y Control de la Producción

## 7. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
<b>VISITAR A LA MYPE ASOCIADA</b>	
7.1. Verificar Lista de MYPE asociadas.	JGTGEP
7.2. Si existe algún error en los datos de las MYPE asociadas: 7.2.1. Indicar error en la información de la lista de MYPE asociadas. 7.2.2. Notificar a la Junta Directiva. 7.2.3. Recibir nueva lista de MYPE corregida.	JGTGEP
7.3. Verificar datos de MYPE asociada 7.4. Anotar datos de MYPE a visitar 7.5. Sacar copia de formato de Análisis de MYPE asociada. 7.6. Presentarse ante dueño/encargado de la MYPE	MAGEP
<b>RECOPIACION DE INFORMACION</b>	
7.7. Verificar el formato de Análisis de MYPE asociada y realizar las preguntas respectivas, según el orden correspondiente. 7.8. Si no se recopila la información que se necesita: 7.8.1. Determinar nueva fecha para visita a la MYPE. 7.8.2. Determinar la hora de visita a la MYPE. 7.8.3. Pedir nombre del encargado del área con conocimiento de la información necesaria. 7.9. Al término de la visita a la MYPE: 7.9.1. Firmar el documento (miembro del área de Gestión Estratégica de Pedido, encargado/dueño de la MYPE)	MAGEP
<b>REDACCION DEL DOCUMENTO Y ENTREGA A PCP</b>	

<p><b>7.10.</b> Realizar el Informe de Análisis de MYPE asociadas en computadora, según el formato</p> <p><b>7.11.</b> Recibir el documento y firmar.</p> <p><b>7.12.</b> Entregar al EPCP.</p>	<p>MAGEP, JGTGEP</p>
<p><b>7.13.</b> Si hubiera algún error en el documento:</p> <p><b>7.13.1.</b> Notificar el error al JGTGEP.</p> <p><b>7.13.2.</b> Verificar error y notificar al encargado que realizó dicho documento y corregir.</p> <p><b>7.13.3.</b> Entregar nuevo documento al EPCP.</p>	<p>EPCP, JGTGEP</p>

## 8. ANEXOS:

*JD 001 – Lista de MYPE asociadas*

**JUNTA DIRECTIVA DE ASOCIACION DE MYPE DE  
MUEBLES DE MADERA DEL PARQUE INDUSTRIAL DE  
VILLA EL SALVADOR**

El presente documento contiene la lista de las MYPE asociadas para la realización del pedido del cliente extranjero y/o nacional.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>RUC</b>	<b>Nombre del Propietario</b>	<b>Dirección fiscal</b>	<b>Teléfono/Celular</b>
ABC	20534567901			
XYZ	34590877742			
DFGH	23415676666			
LMNO	45890821455			
FRST	12345678901			
XCVB	23456789029			

Representante de Junta  
Directiva \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

*Recibido*

por \_\_\_\_\_

*Jefe de Grupo de Trabajo del área de Gestión Estratégica de*

*Pedido*

*Firma*

\_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_:\_\_\_\_

DOC 0001 – Formato para Análisis de las MYPE

ANÁLISIS DE LAS MYPE												
Datos Generales												
Empresa												
RUC												
Dirección												
Dueño/Encargado												
Años de antigüedad												
De Producción												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Producto                     <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span><input type="checkbox"/> Juego de Sala</span> <span><input type="checkbox"/> Juego de Dormitorio</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span><input type="checkbox"/> Juego de Comedor</span> <span><input type="checkbox"/> Otros</span> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Ventas mensuales (S/.)</td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> <tr> <td>Producto estrella y Por qué se considera así</td> <td></td> </tr> </table> </div>			Ventas mensuales (S/.)		Producto estrella y Por qué se considera así		<b>Producción (unid/semana) en promedio</b>					
			Ventas mensuales (S/.)									
			Producto estrella y Por qué se considera así									
			Silla									
			Cama									
			Mesa comedor									
Mesa de noche												
Sillón												
Maquinaria empleada			Materia prima									
Máquina	Cantidad	Años de antigüedad	Tipo	Cantidad	Unidad							
De los empleados												
Nro. De empleados		Capacitaciones realizadas										
Promedio de edad		Curso			Tiempo (horas)							
Encargado de Produc.												
Años en la empresa												
De los proveedores												
Insumo	Empresa			Cantidad	Unidad							


*Fecha*

*Hora*

**Realizado por**

**Firma**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Encargado**

**MYPE**

**Firma**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 4: MANUAL DE PROCEDIMIENTO: *Desarrollo de la Ficha de Pedido*

### **1. PROPOSITO**

Desarrollar la Ficha de Pedido (documento), el cual contiene información acerca de la O/C (Orden de Compra) del cliente.

### **2. ALCANCE**

Gestión Estratégica de Pedido, Planeamiento y Control de la Producción, Marketing y Ventas

### **3. RESPONSABILIDADES**

#### **a. Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido**

Encargado de recibir información del cliente (O/C) por parte del área de Marketing y Ventas, así como de la lista de MYPE asociadas de la Junta Directiva. Encargado de revisar y dirigir el grupo de trabajo en cuanto al desarrollo del análisis de las MYPE asociadas.

#### **b. Representante de la Junta Directiva de la Asociación de MYPE**

Encargado de comunicar y entregar al Jefe de Grupo de trabajo de Gestión Estratégica de Pedido la lista de MYPE que pertenecen a la asociación.

### **4. INFORMACION NECESARIA**

<b>Servicio o Producto</b>	<b>Área encargada</b>
Orden de Compra del cliente (O/C)	Marketing y Ventas

### **5. CONDICIONES BASICAS**

- a. El envío del documento debe de ser realizado por el encargado del área de Marketing y Ventas.

- b. La recepción debe de ser realizada por el Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido.
- c. El envío del documento:
  - Vía internet (correo electrónico del Jefe del Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido).
  - En físico, por medio del encargado del área de Marketing y Ventas.
- d. Confirmar recepción al jefe del área de Marketing y Ventas.

## 6. SIGLAS Y ABREVIATURAS

**MAGEP:** Miembro del Área de Gestión Estratégica de Pedido

**JGTGEP:** Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido

**EMV** : Encargado de Marketing y Ventas

**EPCP** : Encargado del área de Planeamiento y Control de la Producción

## 7. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
<b>RECEPCION Y VERIFICACION DEL DOCUMENTO</b>	
7.1. Recibir documento de O/C	MAGEP
7.2. Notificar recepción del documento	
7.3. Verificar datos de la O/C	
7.4. Si hubiera algún error en los datos de la O/C:	JGTGEP,
7.4.1. Indicar error en la información de la O/C	EMV
7.4.2. Notificar al área de Marketing y Ventas vía internet o telefónica.	
7.4.3. Recibir nuevo documento corregido.	
<b>DESARROLLO DEL DOCUMENTO</b>	
7.5. Abrir archivo Formato de Ficha de Pedido.	MAGEP
7.6. Desarrollar el documento, según el formato establecido.	

VERIFICACIÓN Y ENTREGA A PCP	
<p>7.7. Notificar a JGTGEP el desarrollo del documento.</p> <p>7.8. Entregar a EPCP vía internet o en físico dicho documento.</p> <p>7.9. Si EPCP encuentra algún error en el documento:</p> <p style="padding-left: 20px;">7.9.1. Verificar error en el documento.</p> <p style="padding-left: 20px;">7.9.2. Notificar al MAGEP el error y rehacer el documento.</p> <p style="padding-left: 20px;">7.9.3. Recibir nueva Ficha de Pedido y entregar a EPCP.</p>	<p>MAGEP, JGTGEP, EPCP</p>

## 8. ANEXOS:

### DOC 001 – Formato de Ficha de Pedido

<i>Área de Gestión</i> <i>Estratégica de Pedido</i>	FICHA DE PEDIDO DEL CLIENTE	FECHA: ___/___/___			
<i>Del cliente</i>					
Ciente					
Dirección Fiscal					
RUC/Documento					
Representante					
<i>Del producto</i>					
Juego de sala	Unidades	Juego de comedor	Unidades	Juego de dormitorio	Unidades
<input type="checkbox"/> Modelo 1		<input type="checkbox"/> Modelo 1		<input type="checkbox"/> Modelo 1	
<input type="checkbox"/> Modelo 2		<input type="checkbox"/> Modelo 2		<input type="checkbox"/> Modelo 2	
<input type="checkbox"/> Modelo 3		<input type="checkbox"/> Modelo 3		<input type="checkbox"/> Modelo 3	
<input type="checkbox"/> Modelo 4					
Color de tela		Color de madera		Color de madera	
Color de madera		Color de tapizado			
<i>Del plazo de entrega</i>					
Fecha de O/C					
Fecha de entrega					
Lugar de entrega					

Realizado por \_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_

Recibido por \_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_

## Anexo 5: MANUAL DE PROCEDIMIENTO: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

### 1. PROPOSITO

Desarrollar el Cuadro de Mando Integral para verificar, por medio de indicadores de gestión, verificar el estado financiero, de producción, logístico y del recurso humano durante la duración de la producción del pedido del cliente.

### 2. ALCANCE

Gestión Estratégica de Pedido, Junta Directiva.

### 3. RESPONSABILIDADES

#### a. Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido

Encargado de direccionar y monitorear el diseño del Cuadro de Mando Integral, así como notificar a la Junta Directiva el documento y verificar los cambios respectivos que esta señala conveniente. Se encarga de recibir los indicadores de gestión de las áreas de interés, así como verificar la realización de los indicadores que debe establecer el área de Gestión Estratégica de Pedido.

#### b. Junta Directiva de la Asociación de MYPE

La Junta Directiva recibe, a través del Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido, el Cuadro de Mando Integral. Se encarga de verificar el trabajo realizado, notificar inquietudes en cuanto a la lectura del mismo y errores para diseñar nuevamente el documento, de ser necesario.

### 4. INFORMACION NECESARIA

<b>Servicio o Producto</b>	<b>Área encargada</b>
Indicadores de Gestión	Áreas de interés

## 5. CONDICIONES BASICAS

- a. El desarrollo y diseño del Cuadro de Mando Integral requiere de cierto nivel de capacitación. Por lo tanto, todo el grupo de trabajo (incluido el Jefe de Grupo), deben de evaluar competencias:
  - Concepto del Cuadro de Mando Integral
  - Composición del Cuadro de Mando Integral
  - Etapas de desarrollo del Cuadro de Mando Integral
  - Implantación y ejecución del Cuadro de Mando Integral
- b. De ser necesario una capacitación:
  - Verificar los temas a capacitar.
  - Lista de empleados a capacitar.
  - Notificar a encargado de Recursos Humanos
  - Verificar fecha y hora de la capacitación, así como la duración del taller.
  - Evaluar la conformidad de los temas del taller (al final del taller. Esto es parte de los indicadores de control del proceso de Diseño de Cuadro de Mando Integral).
- c. La denominación “Áreas de atención”, se refiere a las áreas de trabajo (modelos de investigación) que son importantes para gestionar la asociación cuando se presente un pedido de gran volumen.
- d. Al término del proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral, es necesario la revisión y aprobación de la Junta Directiva, ya que dicha entidad necesita verificar el estado de la asociación de MYPE y tomar decisiones.
- e. Al terminar el diseño del Cuadro de Mando Integral.
  - Notificar a la Junta Directiva y establecer fecha y hora para revisión.

- Explicar el documento y responder inquietudes de los miembros de la Junta Directiva.
- Verificar errores del Cuadro de Mando, así como sugerencias que aporten a mejorar el documento.
- Realizar el nuevo Cuadro de Mando Integral listo para su uso.

## 6. SIGLAS Y ABREVIATURAS

**MAGEP:** Miembro del Área de Gestión Estratégica de Pedido

**JGTGEP:** Jefe de Grupo de Trabajo de Gestión Estratégica de Pedido

**JD** : Junta Directiva

**ERH** : Encargado de Recursos Humanos

**EAA** : Encargados de Áreas de Atención

## 7. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable
<b>VERIFICACION DE COMPETENCIAS</b>	
<p>7.1.Revisar el nivel de competencias de todo el grupo de trabajo.</p> <p>7.2.Si es necesario una capacitación:</p> <p>7.2.1. Tomar nombre y apellido de los empleados a capacitar.</p> <p>7.2.2. Verificar los temas a capacitar.</p> <p>7.2.3. Notificar a ERH acerca de la necesidad de capacitación.</p> <p>7.2.4. Llenar ficha de ERH.</p> <p>7.2.5. Verificar fecha y duración de la capacitación.</p> <p>7.2.6. Al final del taller, evaluar la conformidad del taller (por parte de los empleados capacitados).</p>	JGTGEP, ERH
<b>DETERMINAR AREAS DE ATENCION</b>	
7.3.Convocar a reunión de trabajo.	JGTGEP
7.4.Definir la estrategia de la asociación.	

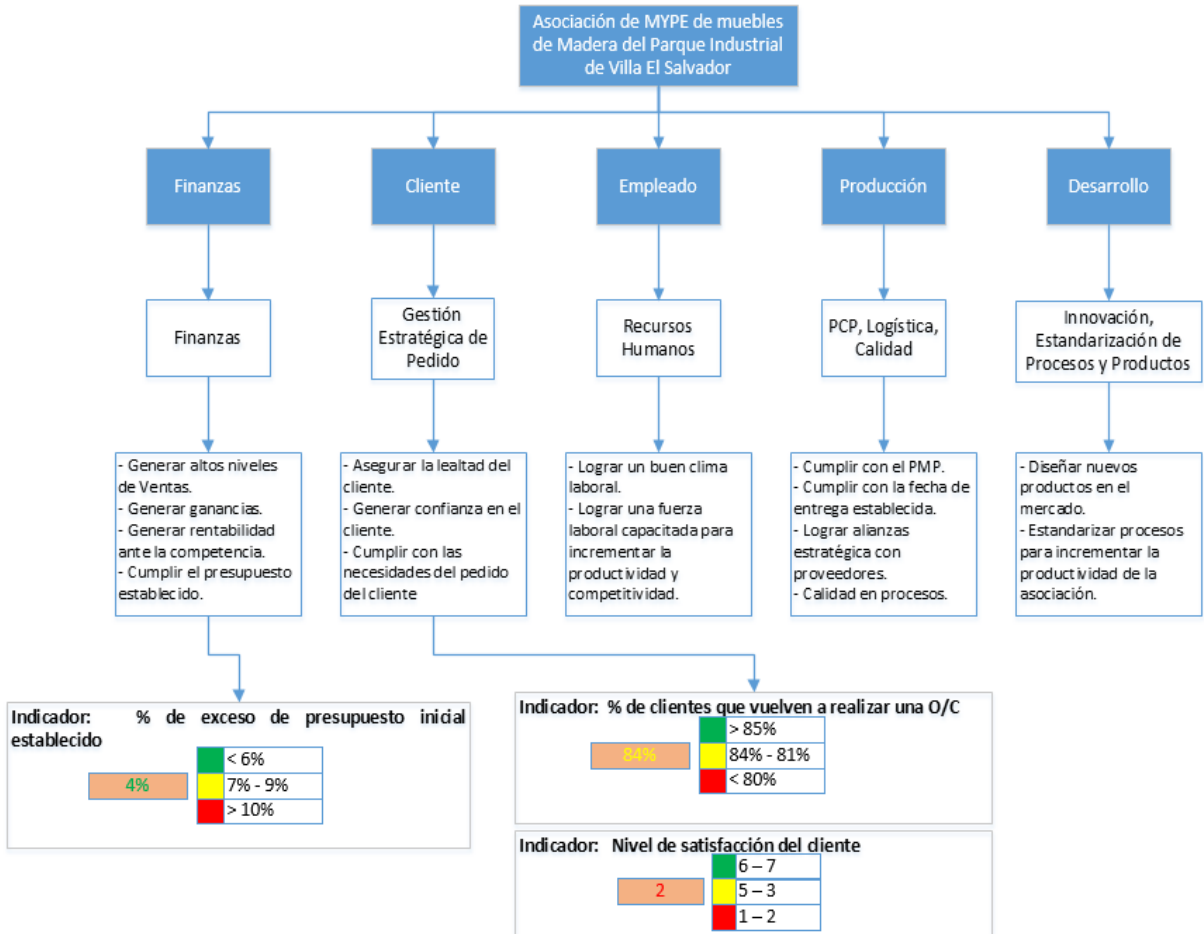
<p>7.5. Establecer el objetivo principal de la asociación (por la cual las MYPE decidieron unirse).</p> <p>7.6. Establecer las áreas que permiten gestionar la asociación.</p> <p>7.6.1. Establecer las cinco áreas propuestas, según el formato establecido.</p> <p>7.7. Si se verifica que debe de incluirse una nueva área de atención:</p> <p>7.7.1. Indicar en reunión la nueva área a incluirse.</p> <p>7.7.2. Sustentar debidamente (relación con objetivo y estrategia) la inclusión de una nueva área de atención.</p> <p>7.7.3. Debatir y llegar a consenso.</p> <p>7.7.4. Incluir nueva área de atención.</p>	<p>JGTGEP, MAGEP</p>
<p><b>DETERMINAR FACTORES CRITICOS</b></p>	
<p>7.8. Verificar las áreas de atención</p> <p>7.9. Establecer la cantidad de reuniones necesarias, así como la fecha y hora de cada una con los encargados de las áreas de interés mencionadas anteriormente.</p> <p>7.10. Concretar reunión con los encargados de las áreas de interés establecidos anteriormente.</p> <p>7.11. Determinar qué aspectos consideran pertinentes, por cada área, para gestionar la asociación.</p> <p>7.12. Llegar a un consenso y establecer los factores críticos para gestionar la asociación de MYPE.</p>	<p>JGTGEP, MAGEP, EAA</p>
<p><b>ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN</b></p>	
<p>7.13. Verificar las áreas de atención y factores críticos definidos.</p>	<p>MAGEP</p>
<p>7.14. Para establecer los indicadores de gestión de las áreas de atención:</p> <p>7.14.1. Concretar reunión o entrevista con los</p>	<p>MAGEP, EAA</p>

<p>encargados de las áreas de atención (establecer número de reuniones, fecha y hora).</p> <p><b>7.14.2.</b> Recibir indicadores de gestión, acordes a los factores críticos establecidos anteriormente.</p> <p><b>7.14.3.</b> Preguntar acerca del indicador y su uso, así como dudas al respecto de la misma.</p> <p><b>7.14.4.</b> Establecer los indicadores de gestión en el diseño del Cuadro de Mando Integral.</p>	
<p><b>7.15.</b> Para establecer los indicadores de gestión del área de Gestión Estratégica de Pedido:</p> <p><b>7.15.1.</b> Verificar los factores críticos establecidos.</p> <p><b>7.15.2.</b> Establecer indicadores, acordes a la medición de la satisfacción del cliente.</p> <p><b>7.15.3.</b> Llegar a un consenso.</p> <p><b>7.15.4.</b> Diseñar los indicadores de gestión del área de Gestión Estratégica de Pedido.</p> <p><b>7.15.5.</b> Establecer los indicadores de gestión en el diseño del Cuadro de Mando Integral.</p>	<p>JGTGEP, MAGEP</p>
<p><b>DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b></p>	
<p><b>7.16.</b> Verificar la información recopilada y establecida anteriormente.</p> <p><b>7.17.</b> Diseñar el Cuadro de Mando Integral, según el formato establecido.</p>	<p>MAGEP</p>
<p><b>7.18.</b> Llevar el Cuadro de Mando Integral a la Junta Directiva.</p> <p><b>7.19.</b> Explicar la determinación de las áreas de interés, factores críticos e indicadores de gestión establecidos en el Cuadro de Mando Integral.</p> <p><b>7.20.</b> Responder a dudas e inquietudes del documento</p>	<p>JGTGEP, JD</p>

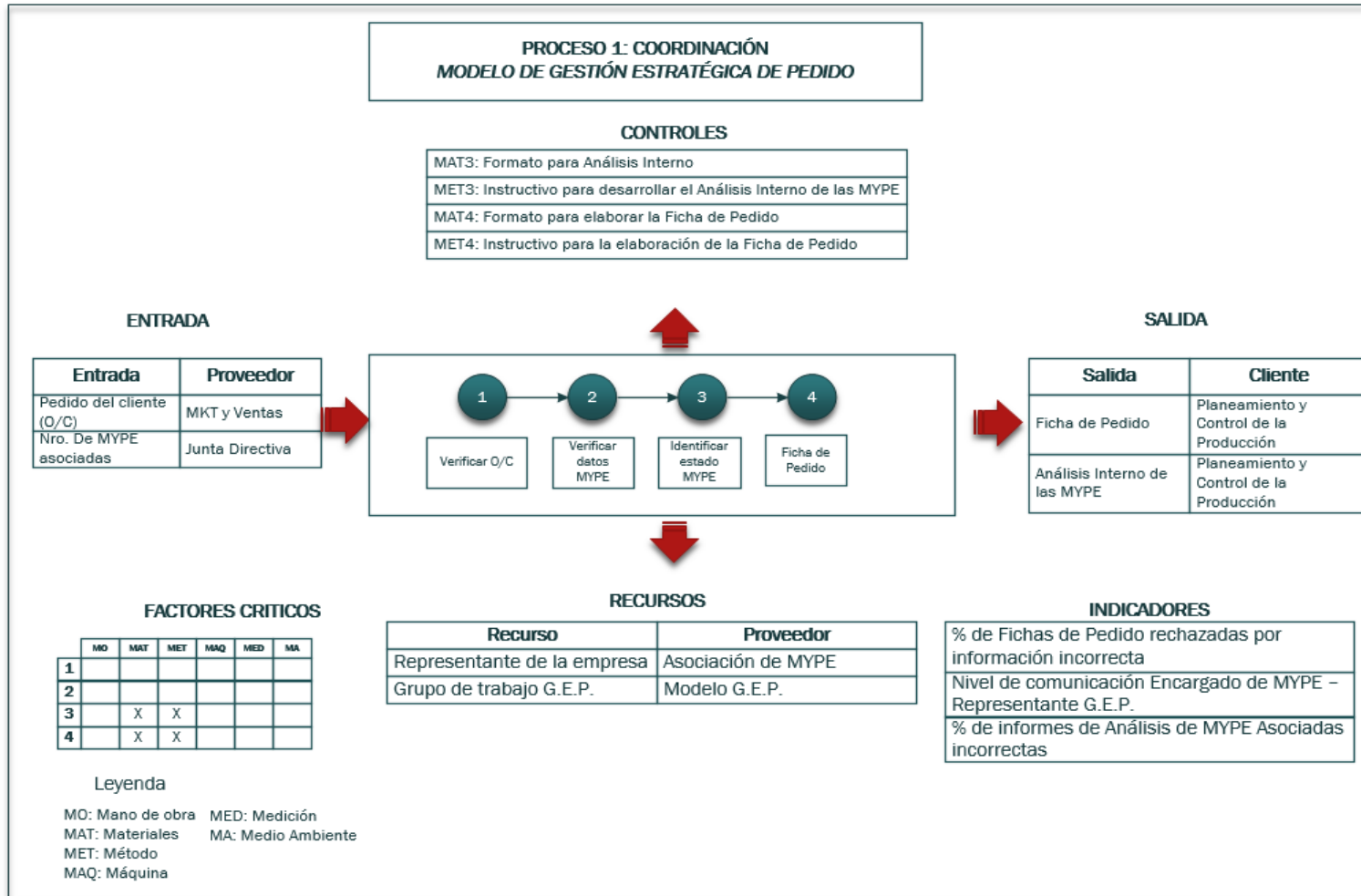
<p>realizado.</p> <p><b>7.21.</b> De haber algún cambio o error en el documento:</p> <p><b>7.21.1.</b> Señalar el cambio o error pertinente en el documento.</p> <p><b>7.21.2.</b> Verificar el cambio solicitado.</p> <p><b>7.21.3.</b> Establecer una reunión con el grupo de trabajo de Gestión Estratégica de Pedido.</p> <p><b>7.21.4.</b> Verificar el cambio o error notificado por la Junta Directiva.</p> <p><b>7.21.5.</b> Realizar el cambio debido.</p> <p><b>7.21.6.</b> Diseñar el nuevo Cuadro de Mando Integral y mostrar a la Junta Directiva.</p> <p><b>7.22.</b> Establecer el Cuadro de Mando Integral revisado y corregido.</p>	
--	--

## **8. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO**

*DOC 0003 – Formato de Cuadro de Mando Integral*

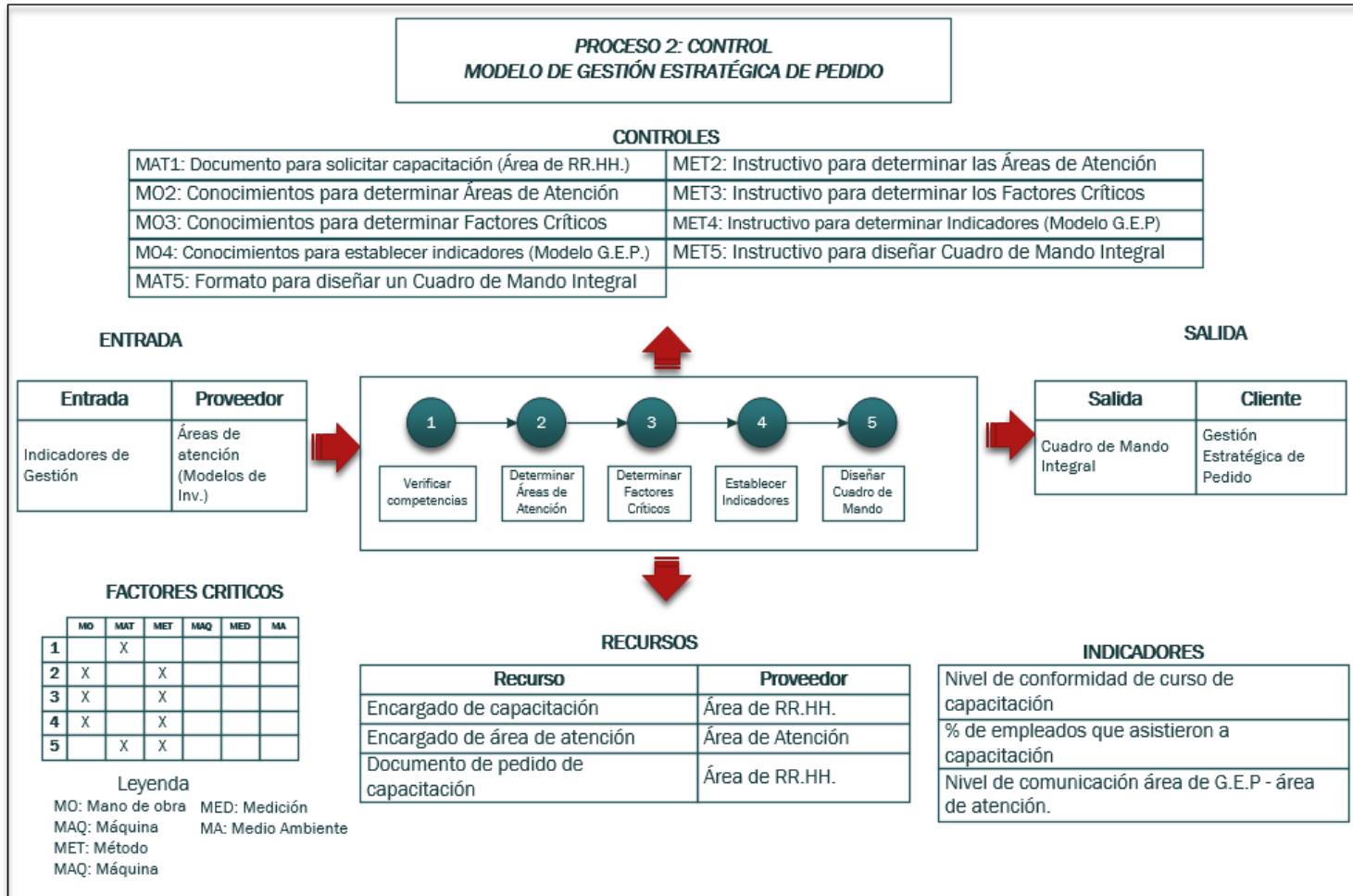


## Anexo 6: Formato SIPOC Proceso 1 – Coordinación



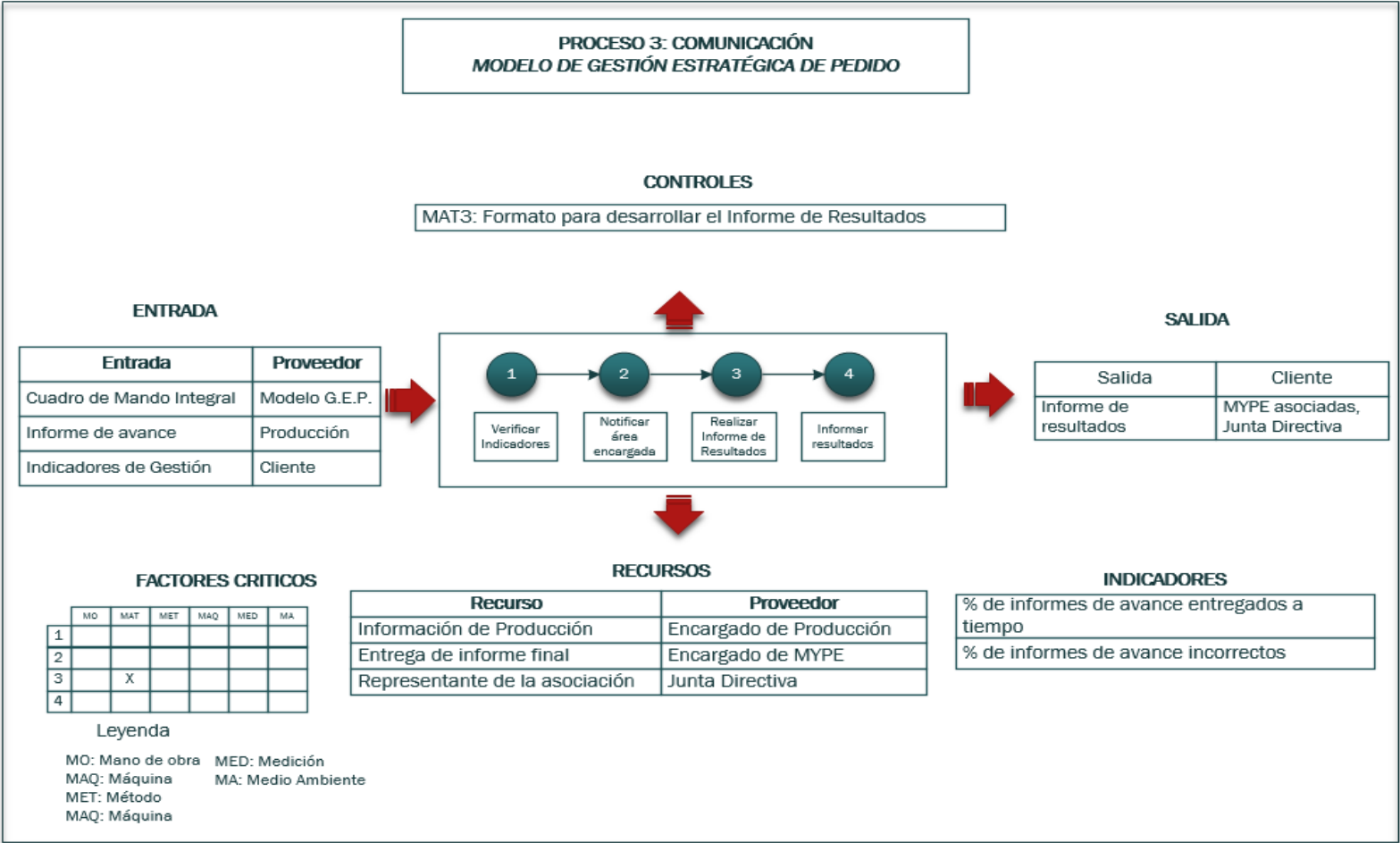
Elaboración: Propia

## Anexo 7: Formato SIPOC Proceso 2 – Control



Elaboración: Propia

# Anexo 8: Formato SIPOC Proceso 3 – Comunicación



Elaboración: Propia

## Anexo 9: Formato de Informe de Avance

<b>INFORME DE AVANCE</b>			
<b>1. Datos Generales</b>			
<b>1.1 Nombre del encargado</b>			
<b>1.2 Área</b>			
<b>1.4 MYPE involucradas</b>			
<b>1.5 Fecha de inicio de actividades</b>	<b>1.6 Fecha de finalización de actividades</b>	<b>1.7 Fecha de elaboración del Informe de Avance</b>	
DD/MM/AA _/_/___	DD/MM/AA _/_/___	DD/MM/AA _/_/___	
<b>1.12 Monto total recibido</b>	<b>1.13 Monto total ejecutado</b>	<b>1.14 Monto disponible por ejecutar</b>	
<b>1.16 Informe de Avance del Proyecto número</b>			
<b>1.17 Fecha de elaboración de Informes anteriores</b>		Informe 1: Informe 2: Informe 3: Informe 4:	
<b>2. Actividades</b>			
<b>2.1 Cronograma de Actividades</b>			
<b>2.2 Actividades realizadas</b>			
Proceso	Actividades Realizadas	Grado de Avance	Observaciones
<b>3. Obstáculos presentados</b>			
Limitaciones	Actividades correctivas desarrolladas	Acciones correctivas por desarrollar	

## Anexo 10: Formato de Informe de Resultados

<b>GERENCIA DEL AREA DE GESTION ESTRATEGICA DE PEDIDO</b>  <b>ASOCIACION DE MYPE DE MUEBLES DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR</b>
--

**Señores de la Junta Directiva**

**Señores representantes de las empresas asociadas**

Es grato dirigirnos a ustedes, y a la vez, notificarles que la producción del pedido del cliente de gran volumen ha culminado. Agradecemos a los empleados y dueños de las empresas asociadas por haber integrado en nuestra organización, así como mostrar su compromiso a lo largo de este proceso.

A continuación, les mostramos los resultados obtenidos. Gracias por su cooperación.

<b>Cliente:</b>	
<b>Procedencia:</b>	

<b>Pedido:</b>	
<b>Unidades:</b>	

<b>Fecha de Entrega establecida:</b>	
<b>Fecha de entrega realizada:</b>	

<b>Diferencia :</b>	
---------------------	--

<b>Presupuesto:</b>		<b>Inicial</b>	<b>Total H-H:</b>	
<b>Presupuesto:</b>		<b>Final</b>	<b>Total H-Ext:</b>	
<b>Diferencia:</b>		<b>%</b>	<b>Excedente:</b>	

<b>Insumos (unid)</b>		<b>Inicial</b>	<b>Total empleados:</b>	
<b>Insumos (unid)</b>		<b>Final</b>	<b>Total</b>	

			<i>capacitados:</i>	
<i>Diferencia</i>		<i>Unidades</i>	<i>Diferencia:</i>	

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Anexo 11: ENCUESTA SOBRE NIVEL DE COMUNICACIÓN ENCARGADO MYPE – REPRESENTANTE DE G.E.P.**

**GERENCIA DEL AREA DE GESTION ESTRATEGICA DE PEDIDO**  
*Encuesta de nivel de comunicación encargado MYPE – representante G.E.P.*

El presente documento es una encuesta para evaluar el nivel de comunicación entre el encargado/dueño de la MYPE asociada y el representante del área de G.E.P., luego de haber realizado la visita a la empresa. El nivel de conformidad se evalúa en una escala del 1 al 7, siendo 1 el nivel más bajo y el 7 el nivel más alto de conformidad.

1. La reunión fue realizada en la fecha y hora pactada anteriormente.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

2. El dueño mostró una actitud cordial al momento de dar inicio las preguntas acerca de la empresa.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

3. El dueño mostró tener conocimiento acerca de las preguntas realizadas, en general.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

4. Al no tener conocimiento claro en algún tema en específico al momento de realizar las preguntas respectivas, llamó a un encargado de la empresa para resolver la duda.

1	2	3	4	5	6	7

5. El dueño de la MYPE no cambió su actitud conforme se realizaban las preguntas para el análisis de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7

6. Indique la hora y fecha en que se realizó la entrevista, así como la que fue pactada anteriormente.

**Fecha y hora pactada:**\_\_\_\_\_ **Fecha y hora realizada:**\_\_\_\_\_

8. Indique cuales fueron los problemas al momento de realizar las preguntas respectivas.


**Nombre de la MYPE**  
:

**Nombre del dueño/encargado:**\_\_\_\_\_

**Nombre del encuestador**  
:

**Fecha:**\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **Hora:**\_\_\_:\_\_\_

## Anexo 12: ENCUESTA AL CLIENTE SOBRE CONFORMIDAD DEL PRODUCTO RECIBIDO

<p style="text-align: center;"><b>GERENCIA DEL AREA DE GESTION ESTRATEGICA DE PEDIDO</b></p> <p style="text-align: center;"><i>ENCUESTA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE</i></p>
--

El presente documento es una encuesta para evaluar el nivel de conformidad del cliente con los productos realizados y entregados por la Asociación de MYPE de Muebles de Madera. El nivel de conformidad se evalúa en una escala del 1 al 7, siendo 1 el nivel más bajo y el 7 el nivel más alto de conformidad.

Se presentan dos tipos de preguntas: la pregunta a es acerca de las expectativas que el cliente tiene en cuanto a las características que debe de tener una empresa de nivel (ideal); la pregunta b es acerca de la percepción que el cliente tiene en cuanto a las características que presenta la Asociación de MYPE al recibir el producto realizado.

**1a.** Una empresa de muebles de madera entrega el pedido a tiempo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**1b.** La Asociación de MYPE de Muebles de Madera entregó el pedido a tiempo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**2a.** Una empresa de muebles de madera realiza la entrega de los productos de forma adecuada: embalados, cantidad solicitada, sin averías en el producto.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**2b.** La Asociación de MYPE de Muebles de Madera realizó la entrega de los productos de forma adecuada: embalados, cantidad solicitada, sin averías en el producto.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**3a.** Una empresa de muebles de madera entrega los productos personalizados (color de tela, color de madera, etc.), según lo que el cliente ha pedido.

1	2	3	4	5	6	7

**3b.** La Asociación de MYPE de Muebles de Madera entregó los productos personalizados (color de tela, color de madera, etc.), según lo que el cliente ha pedido.

1	2	3	4	5	6	7

**4a.** Al haber alguna disconformidad o avería en el producto recibido, una empresa de muebles de madera debe de enviar a algún encargado para verificar y enviar un nuevo producto, de ser necesario.

1	2	3	4	5	6	7

**4b.** Al haber alguna disconformidad o avería en el producto recibido, la Asociación de MYPE de Muebles de Madera envió un técnico especialista para evaluar y notificar el problema, y enviar un nuevo producto, de ser necesario.

1	2	3	4	5	6	7

**5a.** Al contactarse el cliente con el encargado de la empresa de muebles de madera, este fue cordial y resolvió sus dudas en cuanto a los productos que la compañía ofrece.

1	2	3	4	5	6	7

**5b.** Al contactarse con el encargado del área de Marketing y Ventas de la Asociación de MYPE de Muebles de Madera, este fue cordial y resolvió sus dudas y preguntas en cuanto a los productos que ofrece los fabricantes de muebles.

1	2	3	4	5	6	7

**6a.** Recomendaría y volvería a realizar una nueva compra a una empresa de muebles de madera porque fue entregado el pedido a tiempo según sus especificaciones, resolvieron sus problemas y el trato fue cordial.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**6b.** Recomendaría y volvería a realizar una nueva compra a la Asociación de MYPE de Muebles de Madera porque fue entregado el pedido a tiempo según sus especificaciones, resolvieron sus problemas y el trato fue cordial.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**7.** Indique la hora y fecha en que se entregó el producto, así como la que fue pactada con el asesor de ventas de la Asociación al concretar la compra.

**Fecha y hora pactada:** \_\_\_\_\_ **Fecha y Hora recibida:** \_\_\_\_\_

**8.** Indique cuales fueron los problemas y/o averías al momento de recibir el pedido.


**Nombre del cliente**  
: \_\_\_\_\_

**Nombre del encuestador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **Hora:** \_\_\_:\_\_\_

**Anexo 13: ENCUESTA SOBRE NIVEL DE COMUNICACIÓN ENCARGADO G.E.P. – ENCARGADO DEL ÁREA DE ATENCIÓN**

**GERENCIA DEL AREA DE GESTION ESTRATEGICA DE PEDIDO**  
*Encuesta de nivel de comunicación encargado MYPE – encargado área de atención*

El presente documento es una encuesta para evaluar el nivel de comunicación entre el representante del área de G.E.P. y el encargado de área de interés respectiva, luego de haber realizado las entrevistas y/o reuniones para la realización del Cuadro de Mando Integral. El nivel de conformidad se evalúa en una escala del 1 al 7, siendo 1 el nivel más bajo y el 7 el nivel más alto de conformidad.

1. La reunión fue realizada en la fecha y hora pactada.

1	2	3	4	5	6	7

2. El encargado del área de atención se mostró accesible a las preguntas que realizaba el encargado de G.E.P. en cuanto a los indicadores.

1	2	3	4	5	6	7

3. El encargado del área de atención tenía conocimiento en cuanto al uso de los indicadores que su área había planteado.

1	2	3	4	5	6	7

4. Al no tener conocimiento claro en algún tema en específico al momento de realizar las preguntas respectivas, llamó a otro miembro del área de atención para resolver la duda.

1	2	3	4	5	6	7

5. El encargado del área de atención explicó de manera adecuada el uso del indicador y su medición para su respectivo uso en el Cuadro de Mando Integral.

1	2	3	4	5	6	7

6. Indique la hora y fecha en que se realizó la entrevista, así como la que fue pactada anteriormente.

**Fecha y hora pactada:** \_\_\_\_\_ **Fecha y hora realizada:** \_\_\_\_\_

8. Indique cuales fueron los problemas al momento de realizar las preguntas respectivas.


**Área de atención**  
: \_\_\_\_\_

**Nombre del encargado de área:**  
\_\_\_\_\_

**Nombre del encuestador**  
: \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **Hora:** \_\_\_:\_\_\_:\_\_\_