

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“Incremento de la productividad en la Micro y Pequeña
Empresa nacional con visión a exportar”**

Tesis Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Presentado por el Bachiller: ThompsonSchreiber, Víctor M.

Lima – Perú

2007

Dedicado a:

“Todo ser humano capaz de luchar contra todo y todos en pos de un objetivo, cuyo éxito espera no se refleje en los aspectos materiales ni vanales sino en los valores morales y deseos de superación que encaminaron una lucha solitaria, dura, incansable e inclusive cuestionada por quienes más quiere y estima, para dejar una enseñanza y mensaje de vida a las futuras generaciones que tengan la fuerza y convicción para salir adelante.”

Agradecimientos.

1. A Dios Todopoderoso, quien me ha brindado su amor incondicional y misericordia infinita para permitirme vivir el momento de éxito más importante de mi juventud, la obtención de mi título profesional.
2. A mi Mamá Ofi por su ejemplo de vida y entereza en los momentos difíciles, quien desde el cielo siempre me ilumina y no me permite desfallecer en mi lucha para ser una persona de bien, moral como profesionalmente, como ella siempre me inculcaba y deseaba.
3. A mi Papá Aurelio quien me dio todo su amor durante los primeros años de mi niñez, sin dejar de lado el recuerdo de mis bisabuelas Jacoba y Estela.
4. A mi Bisabuelo Luis quien siempre veló por la felicidad y unión de mi familia paterna que espero algún día se dé, sin dejar de recordar a mi abuelo Manuel.
5. A mis padres Víctor y Maritza por haberme brindado una excelente formación académica en mi amado Colegio “San Agustín” de Lima, el cual a su vez me permite constantemente vivir el valor de la amistad verdadera con mis hermanos de toda la etapa escolar.
6. A mi hermana Stephanie por su comprensión y apoyo a mis padres en esta etapa en la cual me he dedicado íntegramente al presente proyecto de tesis, sin dejar de lado a su pareja Claus quien le permite y contribuye con su noble gesto de amor.
7. A mi querido sobrino Charlie, quien con su venida al mundo ha permitido tener a mis padres y familiares cercanos motivos de inmensa alegría y felicidad para seguir luchando y riendo en la vida.

- 8.** A mi tía Nelita, principal representante de mi familia materna, quien con su inmensa capacidad de amar es la que mantiene vivo el recuerdo de mi Mamá Ofi y vela siempre por la unidad familiar.
- 9.** A mis tíos: Indira, por su cariño y constante apoyo en esta etapa, mi tío Christian por su cariño y nobleza humana que le permita pronto encontrar la felicidad que merece, sin dejar de lado a mi tía Gladis y prima Gladicita.
- 10.** A mi madrina Beatriz, por su desmedido amor, comprensión y consejo en todo momento, lo cual refleja la imagen de cariño de abuelita paterna que no tuve la posibilidad de conocer, como al recuerdo de su hijo mi padrino Franklin.
- 11.** A mis tíos Alberto y Judith por su cariño y brindarme la posibilidad de compartir su ambiente familiar en momentos muy difíciles de mi vida años atrás, sin dejar de lado a mis queridos primos Nene, Erick, Suseth y Carlos por los buenos momentos que pasamos juntos, como hermanos.
- 12.** A mi tío Félix, por su apoyo al inicio de mi carrera y además ser la primera persona que creyó en mi persona, a mi tía Edith Traverso por su confianza y apoyo en los primeros ciclos y a mi tía Fina por su apoyo en su momento.
- 13.** A mi gran amiga de la universidad y hermana del alma, Karen por el incalculable valor de su amistad y cariño, quien me brindó la oportunidad para seguir luchando en pos de mi objetivo, esperando que en esta nueva etapa de su vida fuera del país, consolide la felicidad conyugal como de desarrollo profesional que se merece.
- 14.** A mis amigos del colegio, mis hermanos de toda la vida, porque gracias a lo que nuestra amistad significa para cada uno de nosotros, me permitieron vivir momentos de felicidad en momentos difíciles de mi vida, incluso cuando parecía imposible lograr este mi gran objetivo.

- 15.**A mis grandes amigos de la universidad Juan, Charlie e Iván por el apoyo y valor de su amistad, como a Segundo y Pancho por los momentos de alegría, sin dejar de lado a Santiago, Abraham, Paco, Javier, Malena, Richard y Ana por su gran apoyo, en su momento.
- 16.**A la Universidad Ricardo Palma por ser cada una de sus instalaciones testigos de mi incansable lucha y en especial al Señor Rector Dr. Iván Rodríguez Chávez, quien apoyó mi carrera académica desinteresadamente hasta cuando la coyuntura política se lo permitió, sin dejar de lado a mis amigos del Departamento de Cuentas Corrientes la Señora Lucy, el profesor Lucio y la profesora Maria Nieves por su gran apoyo y paciencia.
- 17.**A mis grandes amigos y profesores, Oscar Sotelo, Andrés Tinoco, Raúl Geldres y César Rivera por los consejos y enseñanzas brindadas durante mi etapa de estudiante y posterior a la misma, validas para el desarrollo del presente proyecto.
- 18.**A mi profesor, amigo y asesor, el Ing. Dante Colán por el valor de su experiencia y conocimiento de las MYPES en el país que le permitió brindarme una asesoría adecuada y precisa para los fines del proyecto.
- 19.**A los Ingenieros Darío De Olave y Carlos Oqueliz por sus acertadas observaciones y sugerencias durante y posterior al desarrollo del presente proyecto.
- 20.**A las Empresas que me abrieron las puertas para desarrollarme profesionalmente porque en base a los conocimientos y enseñanzas adquiridas, me permitieron aportar mi experiencia al desarrollo del proyecto.
- 21.** A las MYPES locales como del interior del país que han contribuido y participado activamente en el proyecto.
- 22.**A todos los seres que me brindaron momentos de felicidad y alegría durante esta dura e inolvidable etapa de mi vida.

Índice de Contenidos.

INTRODUCCIÓN	130
CAPITULO I GENERALIDADES	133
CAPITULO II EL SIGNIFICADO DE LA PRODUCTIVIDAD PARA LA MYPE.....	144
CAPITULO III EL APORTE DE LA CAPACITACIÓN Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MYPE.....	189
CAPITULO IV LA VISION EXPORTADORA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA NACIONAL.....	231
CAPITULO V DIAGNOSTICO Y APLICACION DEL PROYECTO EN LA MYPE NACIONAL	271
CONSIDERACIONES FINALES	CCC

INTRODUCCIÓN.

La motivación de contribuir con el resurgimiento e impulso al sector de la MYPE nacional representa el aporte de la presente investigación a dicho sector empresarial y por ende al país, mediante el entendimiento del significado y valor de la productividad en relación a la búsqueda de alternativas para su incremento en las organizaciones, lo cual conllevará como resultado al título de la presente investigación, “El incremento de la productividad en la micro y pequeña empresa nacional con visión a exportar”, donde el desafío de la exportación será un reto a emprender como consecuencia de un adecuado manejo y gestión de su negocio a todo nivel.

El desarrollo de la estructura del presente proyecto de tesis consta de cinco capítulos, detallados en esencia a continuación:

- El Primer Capítulo orientado a las generalidades de todo proyecto de investigación basado en el detalle de los puntos relevantes del plan de tesis presentado para la aprobación del presente proyecto y el análisis del mismo que nos permita estructurarlo y aplicarlo a la actualidad de la MYPE en el país.
- El Segundo Capítulo orientado al incremento de la productividad en función a la decisión por parte del micro y pequeño empresario en buscar alternativas de capacitación y asesoría para tal fin, para lo cual se proporciona el marco conceptual y situacional de la MYPE en el país donde una adecuada gestión de dichas organizaciones que contribuyan a su crecimiento y búsqueda de su impulso a través de los organismos e instituciones para tal fin.
- El Tercer Capítulo orientado al incremento de la productividad en las empresas con especial incidencia en el sector de la MYPE nacional a través de la

aplicación de las técnicas y herramientas de la ingeniería industrial teniendo a la capacitación y entrenamiento como pilares fundamentales para tal fin como en los países del primer mundo, sin dejar de lado al recurso humano como elemento más importante en las organizaciones cuya participación, compromiso e identificación con su organización contribuirá con su crecimiento sostenido, lo cual deben entender los empresarios a todo nivel organizacional trabajando estratégicamente para ello.

- El Cuarto Capítulo basado en las exportaciones como uno de los desafíos más importantes en las empresas especialmente en las MYPES emprendedoras de nuestro país, aprovechando la coyuntura para su impulso a través de organismos e instituciones que incentivan el crecimiento de cadenas exportadoras y grupos de eficiencia como los clusters en relación a la oferta y demanda exportable de nuestras exportaciones en el mundo.
- El Quinto Capítulo constituye la aplicación del proyecto al sector de la MYPE nacional basado en la planificación estratégica y la metodología ZOOP por objetivos, teniendo como punto de partida al diagnóstico de la investigación tras el análisis de la misma y como punto final al análisis e interpretación del método empleado citado anteriormente.
- En las Consideraciones Finales del proyecto se precisarán las conclusiones y recomendaciones tras el desarrollo de la investigación, los apéndices respectivos, como también se citarán las fuentes bibliográficas y de información empleadas para finalizar con el resumen de la presente investigación.

Finalmente, espero que mi experiencia académico - profesional aplicada al proyecto represente un aporte significativo al resurgimiento del sector de la

MYPE en el país, para lo cual a continuación se presenta el desarrollo de los contenidos por capítulos y acápite del presente proyecto de investigación.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Descripción y Análisis del Proyecto.

1.1.1. Marco Situacional de la investigación.

El marco situacional del presente proyecto de investigación está orientado a la pequeña y micro empresa nacional basado en la búsqueda de diversas maneras de impulsar su resurgimiento, pero la realidad de dicho sector empresarial nos indica que su periodo de vida en el mercado nacional oscila entre los 6 meses a 3 años de duración o en su defecto mantenerse vigente viviendo un ciclo de estancamiento e incertidumbre constante que no le permite tener una visión de alternativas para su crecimiento y desarrollo, menos aún la capacidad para afrontar nuevos desafíos que le permita expandir sus fronteras y no limitarse en adecuarse a su entorno; todo ello lo conduce al fracaso o al camino de la informalidad.

La respuesta a su compleja problemática es la contribución de la presente investigación a dicho sector empresarial en el país considerando al recurso humano como el valor más importante para una empresa a todo nivel, en virtud de lo cual la decisión de los micro y pequeño empresarios en la búsqueda de alternativas de capacitación y asesoría para consolidar su negocio en el mercado representa el paso más importante para incrementar sus índices de productividad, complementando a la aplicación

de los conceptos, métodos y técnicas de la ingeniería industrial, le permitirá la generación responsable de utilidades, mejores condiciones de trabajo y afrontar nuevos desafíos como la visión de exportar sus bienes y/o servicios producidos.

1.1.2. Planteamiento y Evaluación de la Problemática.

a. **Problema General:** MYPES nacionales con un incierto periodo de vida en el mercado que impiden su desarrollo y crecimiento, propiciando su estancamiento, subsistencia, informalidad y en muchos casos su desaparición; motivado por diversos factores que limitan su resurgimiento y afrontar nuevos desafíos para su crecimiento sostenido en el tiempo, donde posibles soluciones a dicha problemática son insuficientes y mal enfocadas en el país.

b. Problemas Específicos:

➤ **Problema 1:** Baja Productividad en la MYPE a nivel nacional.

Interrogantes que se desprenden del problema:

- ¿Cuáles son las causas que originan la baja productividad en la MYPE?
- ¿Cómo incrementar la productividad en dicho sector empresarial?

➤ **Problema 2:** Escaso interés de los micros y pequeños empresarios en buscar alternativas de capacitación que les permita incrementar su productividad generando utilidades y adecuadas condiciones de trabajo.

Interrogantes que se desprenden del problema:

- ¿Cómo motivar al micro y pequeño empresario a capacitarse como también a su recurso humano?
- ¿El micro y pequeño empresario conoce y valora el significado de incrementar la productividad para obtener utilidades y mejores condiciones de trabajo en su negocio?
- Problema 3: El entusiasmo del micro y pequeño empresario tras la obtención de lucro económico a corto plazo, situación que lo motiva a incrementar la inversión de su capital y pensar que se encuentra listo para afrontar otros desafíos en el mercado, porque cree haber obtenido utilidades significativas para tales fines.

Interrogantes que se desprenden del problema:

- ¿Cómo lograr el entendimiento en el micro y pequeño empresario, en referencia a que la obtención de lucro económico es un sinónimo de obtención de utilidades ficticias?
- ¿Cuáles son las maneras de comunicar y/o informar a un micro y pequeño empresario que su negocio está apto para incursionar en nuevos desafíos para su crecimiento?
- ¿Cómo impulsar al micro y pequeño empresario a emprender desafíos como empresa, específicamente en las exportaciones de sus bienes o servicios?

1.1.3. Formulación de las Hipótesis.

Hipótesis General: “Se puede inferir la problemática de la MYPE nacional en todos sus sectores, en función al análisis de las MYPES del sector servicios, porque la metodología a emplear basada en

programas y planes de capacitación y entrenamiento es aplicable a dichas unidades económicas en el país, independientemente de sus sectores productivos y giro comercial.”

Tras el análisis de la problemática se pueden desprender las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: “Capacitar al recurso humano es una alternativa de solución a la problemática de la micro y pequeña empresa nacional.”

- Hipótesis 2: “El factor entusiasmo en un micro y pequeño empresario lo conlleva a pensar que a obtención de lucro económico es garantía de obtener utilidades y por ende un alto índice de productividad.”

- Hipótesis 3: “Es válido y posible aplicar una metodología para implementar planes de acción y estrategias que permitan incrementar la productividad en las organizaciones, en especial en el sector de la MYPE en el país”.

1.1.4. Objetivos.

- a. Objetivo General:** Contribuir con la micro y pequeña empresa nacional al incremento de su productividad mediante programas de capacitación y asesoría como a la aplicación de los conceptos, métodos y técnicas de la Ingeniería Industrial que le permita estar en capacidad de consolidar su negocio en el mercado, generando

utilidades de manera responsable lo cual motivaría el interés por tener una visión exportadora del bien o servicio producido.

b. Objetivos Específicos.

- Buscar el incremento de la productividad de la micro y pequeña empresa nacional a partir de la decisión de los empresarios de capacitar a su recurso humano y a ellos mismos para tal fin.
- Motivar el interés en la micro y pequeña empresa nacional a exportar su bien o servicio producido.
- Demostrar que como en la vida y los negocios se deben aprovechar los momentos de éxito mas no vivir de ellos.
- Contribuir a la eliminación de la informalidad empresarial y a la reducción de la tasa de desempleo en el país.

1.1.5. Metodología.

a. Tipo de Investigación.- La metodología a desarrollar en el presente proyecto de tesis será de tipo descriptivo debido a que la problematización y las hipótesis derivadas de la misma son claramente notorias e identificables en la realidad económica como social del país.

b. Desarrollo de la Investigación.

La complejidad del tema a desarrollar permite afirmar que el tipo y naturaleza de la información a obtener en la investigación no será totalmente confiable por el manejo y gestión actual que vive la micro y pequeña empresa en el país, para lo cual se diseñarán estrategias y planes de contingencia que nos permitan clasificar y comparar la

información obtenida que nos permita demostrar al empresario que el incremento de la productividad en su negocio es de vital importancia para su crecimiento sostenido a partir de la decisión de capacitarse y asesorarse convenientemente para tal fin. El conocimiento del entorno del micro y pequeño empresario permitirá la identificación y selección adecuada de las variables que serán soporte de la investigación de cuyo análisis exhaustivo se identificará las variables relevantes y la manera como se interrelacionan, lo cual contribuirá al desarrollo y posterior implementación exitosa o no del presente proyecto de tesis en la realidad de la micro y pequeña empresa nacional.

c. Población y Muestra de Estudio.

- **Población:** MYPES nacionales del sector servicios.
- **Muestra:** 80 MYPES locales y 20 MYPES del interior del país. .

1.2. Marco Teórico.

1.2.1. Soporte Teórico de la Investigación.

El soporte teórico de la presente investigación tiene su fundamento en tres conceptos fundamentales: productividad, capacitación y exportación.

La productividad es el factor que indica la relación existente entre la cantidad obtenida de producción (output) y los factores empleados para su consecución (inputs) en un sistema de producción de bienes o servicios en la empresa donde su incremento representa el grado de eficacia o capacidad de producir que presenta cualquiera de los factores de la producción.

La capacitación es el hacer que una persona sea apta o capaz para realizar alguna actividad determinada a través del empleo de una metodología orientada a la aplicación de técnicas y herramientas para su entendimiento.

La exportación es el envío o venta de mercancías, servicios y capitales de la tierra o industria a un país extranjero que generalmente vienen valoradas por su precio de salida del país exportador y se registran en la balanza de pagos.

La aplicación a la tesis de estos tres conceptos y sus variables tienen una base científica o raciocinio simple de entender: "Ante la ausencia o escasa capacitación de micro y pequeño empresarios los índices de productividad son bajos, lo cual lo va conducir al fracaso o estancamiento empresarial a largo plazo; todo ello limitará su crecimiento y desarrollo en el mercado nacional y como consecuencia su visión de exportar.

1.2.2. Variables de Estudio.

1.2.2.1. Identificación y Clasificación de las Variables.- se identificaron las siguientes variables para plantear y analizar el proyecto:

- **Variables Independientes:** MYPES involucradas en el proyecto, el recurso humano, la capacitación y entrenamiento, la Ingeniería Industrial con sus técnicas y herramientas, la exportación y los métodos aplicados al proyecto basados en planes de acción, ejecución y estrategias.
- **Variables Dependientes:** La productividad.

A continuación se presenta la relación de las variables que interactúan en el proyecto en base a un modelo matemático:

$$Y = aX + b$$

Donde: Y = Variable Dependiente – Productividad.

X = Variables Independientes.

De la relación anterior se puede inferir que la productividad como variable dependiente varía en función al comportamiento e interacción de las variables dependientes presentadas anteriormente.

1.2.2.2. Variables Relevantes para la Investigación.

Las variables relevantes materia de la presente investigación son la capacitación como variable independiente y tanto la productividad como la exportación como variables dependientes, sin dejar de lado la relación entre la ingeniería industrial que en base a sus técnicas y herramientas aplicadas a la industria puede actuar dualmente independientemente respecto a la productividad y exportación como dependientemente en función a la capacitación cuando su alcance se instruya a personas involucradas en proyectos similares al presente.

Cabe resaltar la utilidad ficticia enmarcada dentro de las hipótesis del proyecto como una variable diferente para el entendimiento de una persona de empresa en especial de una MYPE, la respuesta es simple y se refleja en la realidad de este sector empresarial donde a falta de conocimiento por no ser instruido no pondera la diferencia entre lo que significa obtener lucro económico respecto a la obtención de utilidades y

en este sentido no aprovecha el momento de bonanza en invertir o mejorar las instalaciones de su negocio o mejor aún preocuparse por cubrir sus costos, cumplir con sus proveedores y acreedores sino vive el momento de éxito según su enfoque e invierte el dinero obtenido del negocio en asuntos personales y ajenos al manejo de la empresa lo cual en cuestión de tiempo hace fracasar al negocio comprobándose lo citado en la problematización del proyecto en referencia al periodo de vida de este sector empresarial no por falta de rentabilidad a futuro sino por falta de conocimiento por falta de instrucción y educación de los involucrados en el negocio.

La interrelación adecuada de las mismas conjuntamente con las variables propias de su entorno interno como externo, nos permitirá orientar eficazmente la investigación para su desarrollo a través de la sustentación de las hipótesis que se desprenden de la compleja problemática de la pequeña y microempresa nacional.

1.3. Marco Empírico.

Los instrumentos científico-técnicos a emplear para el análisis y desarrollo de la investigación se basan en técnicas y herramientas orientadas a la solución de problemas e incremento de la productividad en las empresas, los cuales se citan a continuación:

<p style="text-align: center;">Instrumentos Científico-Técnicos.</p>

➤ **Técnicas de Exploración.**

- Análisis de Pareto.
- Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa.
- Gráfica de Gantt.

➤ **Técnicas de Registro y Análisis.**

- Diagrama de Operación de Proceso.
- Diagrama de Análisis del Proceso.
- Diagrama de Flujo tipo Flowsheets.
- Distribución de Planta.
- Diagrama de Recorrido.

➤ **Técnicas y herramientas para el incremento de la productividad.**

- Análisis FODA
- Planificación Estratégica por objetivos – ZOOP.

➤ **Técnicas de Grupo.**

- Focus Group.
- Brainstorming.

➤ **Técnicas y Herramientas de la Estadística.**

- Encuestas.
- Histogramas.
- Gráficas Estadísticas: Barras, Torta.
- Cuadros Estadísticos.

➤ **Teorías o Filosofías.**

- Administración por objetivos.
- Filosofías para la Administración de la Calidad Total.
- Análisis Beneficio-Costo.

➤ **Modelos u otros instrumentos auxiliares requeridos.**

- Simulación y Experimentación.
- Modelos Matemáticos.

Tras citar algunos de los instrumentos más representativos y conocidos por cada rubro especificado en el cuadro anterior, se seleccionarán los más acordes a lo planteado en el presente proyecto además de considerar en detalle una gama de técnicas y herramientas de incremento de la productividad, de la ingeniería industrial, de la capacitación y entrenamiento, de gestión y otras que serán incorporadas por su relación e importancia con

los fines del mismo, los cuales serán citados e identificados en los distintos capítulos del presente.

La finalidad del emplear estos instrumentos científico – técnicos es la de enmarcarlas en un método definido que permita proponer planes de acción y estrategias que permitan contribuir a solucionar la problemática del proyecto y al incremento de productividad en las organizaciones, especialmente el sector de la MYPE, y en función a ello despertar una visión en el empresario de emprender nuevos desafíos que aporten a su éxito como el de la exportación de sus bienes o servicios producidos formando cadenas productivas para tal fin.

CAPITULO II

EL SIGNIFICADO DE LA PRODUCTIVIDAD

PARA LA MYPE

2.1. La Micro y Pequeña Empresa.

2.1.1. Sistema de Producción.

Si una persona tiene en mente la idea de formar un negocio debe tener presente que formará parte de un sistema productivo, por lo que su significado debe ser bien entendido para buscar su consolidación en el mercado.

a. Concepto.- Un sistema es un todo integrado por un conjunto de elementos que interactúan armónicamente y desarrollan funciones específicas para lograr determinados propósitos.

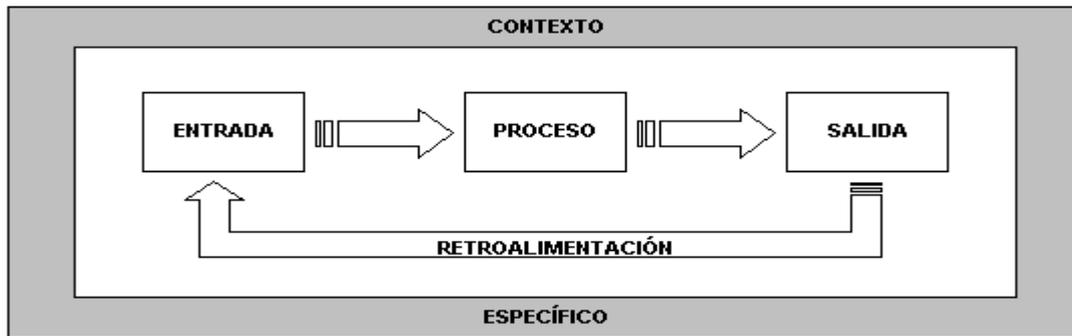
Un sistema de producción es aquel sistema de transformación que convierte insumos en bienes o servicios, por lo tanto podemos inferir que una empresa está inmersa en un sistema productivo y que su actividad principal independientemente de su tamaño y giro comercial es la producción de bienes o servicios.

b. Elementos de un sistema Productivo.

Los elementos de un sistema productivo son:

- **Entradas (INPUTS):** es la materia prima o insumos necesarios que permitan a través de un proceso productivo la obtención de bienes o servicios en un sistema de producción.
- **Proceso:** elemento ejecutor del sistema que se encarga de transformar las entradas en las salidas deseadas.
- **Salidas (OUTPUTS):** son los bienes o servicios obtenidos mediante el proceso independientemente de ser tangibles o intangibles.
- **Regulador:** elemento que gobierna al sistema durante el proceso, se apoya en la retroalimentación.
- **Retroalimentación (FEEDBACK):** elemento que obtiene o acopia los resultados del proceso con la finalidad de comparar estos datos con los objetivos, metas y estándares de producción del sistema.
- **Entorno:** es todo aquello que limita con un sistema productivo que le permite interactuar o no con sus fronteras dependiendo si estas son abiertas o cerradas, factores que pueden influir positiva como negativamente antes, durante o después de la puesta en marcha del sistema.

El sistema de producción optimiza, convenientemente, los bienes y servicios para generar utilidades, las que a su vez fluyen retornando y así comienza otra vez el ciclo.



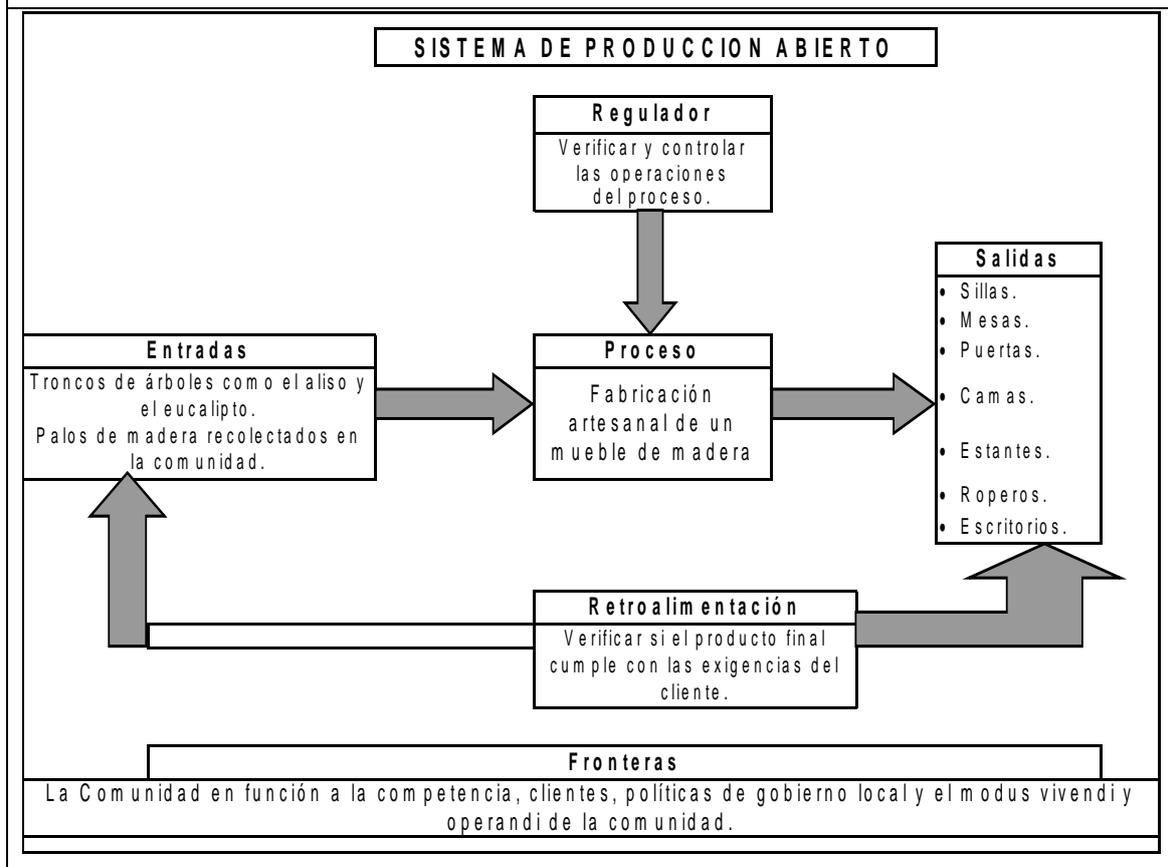
c. Tipo de Sistemas.

Un sistema productivo pueden clasificarse en:

- Sistemas Abiertos: se caracterizan por tener fronteras permeables que le permitan interactuar con su entorno.
- Sistemas Cerrados: son aquellas fronteras cerradas que no le permiten interactuar con su entorno.



A continuación presentamos un modelo de sistema de producción abierto diseñado en base a la información obtenida del micronegocio familiar informal de menudeo en el sector carpintería del Sr. Modesto Hernández que se ubica en el departamento de Ancash en Perú.



Una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles, por tanto, al fabricar un refrigerador, una empresa tendrá como objetivo la producción de bienes tangibles. Por el contrario, si un despacho de consultores proporciona servicios, su objetivo estará encaminado a la generación de bienes intangibles; en conclusión la característica de un sistema de producción es la generación de cosas (bienes o servicios).

2.1.2. El Sector de la Pequeña y Microempresa.

La descripción y análisis de un sistema productivo de diferentes giros comerciales tratado en el punto anterior, es el fundamento de la razón de ser de constituir una empresa y complemento adecuado para la definición de su contexto que detallaremos a continuación, para en adelante abarcar lo referente a la pequeña y microempresa en relación a la presente investigación.

2.1.2.1. La Empresa.- En principio se debe tener en claro que el concepto de empresa tiene su origen en los grupos humanos que tienen ciertos objetivos y metas, lo cual constituye una Organización que dependiendo de su naturaleza puede estar orientada a la obtención de lucro económico o no como también puede ser formal o informal, donde la organización formal es el ideal para la puesta en marcha de empresas o instituciones.

Münch Galindo: “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”

En términos económicos, es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que

una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

El lograr objetivos y metas es la característica común más relevante de una empresa independientemente de su dimensión o giro comercial, pero no es la única porque la utilización de recursos, el empleo de métodos de trabajo y su conducción a través de un líder para su adecuado manejo y gestión, son características vitales para el desarrollo de sus actividades claves dentro de las cuales destaca la producción para posterior comercialización de los bienes o servicios obtenidos resultados de un proceso productivo (punto 1 del presente capítulo); pero no todas las empresas tiene bien definidas dichas características comunes, incluso muchos empresarios y más aún trabajadores las desconocen; marco que constituye uno de los puntos de la problemática empresarial en general, más en el sector de la pequeña y microempresa en países en vías de desarrollo como el Perú donde se aprecia en toda su magnitud, pero de ello se hará un profundo análisis en lo sucesivo.

La temática del proyecto está relacionada a la pequeña y microempresa por lo que el análisis realizado en este punto permitirá tener una visión general del panorama empresarial para dicho sector, el cual trataremos a continuación.

2.1.2.2. La Pequeña y Microempresa.

La interpretación del panorama del sector de la pequeña y microempresa realizado líneas atrás es el punto de partida para entender el concepto de

pequeña y microempresa como todo aquello que representa para los países en vías de desarrollo, en particular nuestra patria.

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

La pequeña y microempresa tiene su origen en una idea de negocio, es decir la actividad económica que se realiza para obtener utilidades y/o ganancias; en este sentido la importancia de obtener lucro económico dependiendo de la dimensión de la empresa empieza a marcar las diferencias entre grandes y medianas empresas con respecto a las pequeñas y microempresas porque las primeras manejan un gran nivel económico que les permita buscar su crecimiento y reconocimiento social, en cambio las segundas con niveles económicos inferiores buscan la subsistencia y mantenerse en el mercado para poder crecer.

Las pequeñas y microempresas existen en tres ramas principales, éstas son: la industria, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tiene características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía, por lo tanto es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación. Tras el análisis, se puede

enfocar la temática de la pequeña y microempresa de una manera objetiva, lo cual pasaremos a describir a continuación.

2.1.3. La Pequeña Empresa.

a. Concepto.- La pequeña empresa puede ser definida como una entidad que operando en forma organizada, combina la técnica y los recursos para elaborar productos o prestar servicios con el objeto de colocarlos en el mercado para obtener utilidades.

En nuestro país el número de trabajadores de la pequeña empresa no excede de 50 personas y el valor total anual de las ventas no excede de las 850 UIT* (2 805 000 nuevos soles).

b. Aspectos característicos de la pequeña empresa.

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño)
- Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:

- Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
 - Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.
- Estas tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida confortable. Ej. Una pizzería de un barrio, el florista que vende en una esquina, etc.
 - Son empresas de alto crecimiento porque buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible alcanzando utilidades significativas que conlleven a pensar en invertir.

2.1.4. La Microempresa.

a. Concepto.- La microempresa es una unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales. En nuestro país, el número de trabajadores no excede de 10 personas y el valor total de las ventas no excede de las 150 UIT (495000 nuevos soles).

b. Características de la Microempresa.

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Administración completamente independiente.
- Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra.
- Presenta bajos niveles de capacitación y productividad.
- Ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes.

- Este sector es mayoritariamente informal.
- Recursos financieros casi inexistentes.

2.1.5. Importancia de la Pequeña y Microempresa (MYPE).

Nº	IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA.
1.	Este reconocido a nivel mundial por su activa participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, como por ejemplo el uso intensivo de mano de obra al no contar con tecnología sofisticada.
2.	Es adaptable a diversos medios geográficos por lo que el ingenio de un empresario emprendedor juega un rol importante para el éxito en la producción y/o comercialización del bien o servicio producido.
3.	Su organización incipiente permite métodos de negociación directos como ágiles, donde la habilidad y buen manejo de las relaciones con sus clientes, proveedores contribuirá a la obtención de resultados esperados como inesperados independientemente del giro comercial.
4.	La pequeña y microempresa existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.
5.	Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y microempresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas, encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.
6.	La pequeña y microempresa es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así

	decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, etc.
7.	La pequeña y microempresa contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.
8.	La pequeña y microempresa tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro, en relación a las principales ramas donde participa activamente dicho sector empresarial, los cuales constituyen la rama industrial, la comercial y la de servicios.

2.1.6. Gestión de las MYPEs.

La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala gestión, según se desprende de estudios efectuados sobre este campo; en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas para desarrollar adecuadamente las actividades que constituyen el proceso de administración de empresas, es decir el planear, organizar, dirigir y controlar su empresa siendo la habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa, siempre y cuando no desarrolle su habilidad por el apego a la rutina que le permita mantenerse mas no crecer y emprender nuevos desafíos como empresa.

Es necesario que el gerente o líder de una pequeña y microempresa, si es que desea que la empresa cumpla con éxito sus objetivos, desempeñe sus funciones de manera eficaz; en consecuencia, la comprensión de las funciones administrativas es esencial para su adecuada gestión.

2.1.6.1. Administración de Empresas.- Son muchas las definiciones de administración, pero desde mi punto de vista, una que puede servirnos de punto de partida para comprender esta disciplina es la del autor Rodríguez Valencia J.: "Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado".

El proceso de administración ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto las teorías como los diseños de organización son actualmente diferentes a lo que fueron hace pocos años, siendo la interacción de tres variables el motor para su efectividad: la autoridad, la obligación o compromiso y la responsabilidad; en consecuencia la adecuada gestión al administrar una empresa es fundamental para su éxito ya que constituye el desarrollo de la habilidad administrativa del gerente o líder de la organización a través de un adecuado manejo del entorno como el empleo óptimo de los recursos (productividad), entre otros factores propios del giro comercial del negocio.

2.1.6.2. La Actividad Económica en la Empresa.- La Gestión abarca en realidad dos tipos diferentes de actividades: la administrativa y la operacional, que abarca la operación diaria de una empresa y comprende funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, relaciones con los empleados, entre otros. Las funciones administrativas junto con las operacionales, son los elementos que un empresario no puede evitar sin menoscabo del mérito al título de director, gerente o jefe administrativo.

ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EMPRESA	
A C T I V I D A D E S O P E R A C I O N A L E S	➤ Comercialización.- representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y además, satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta a su vez, interactúa de manera decisiva con el mercado, el producto, la distribución y los medios de promoción.
	➤ Actividad Productiva.- La actividad o técnica de producción, comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.
	➤ Finanzas.- consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios, manteniendo liquidez y utilidades.
	➤ Compras.- Toda empresa tiene un departamento de compras, sobre él las responsabilidades de adquirir insumos (materia prima, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo), indispensables para la producción de bienes o servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos.
	➤ Trabajo de Oficina.- Toda función administrativa implica papeleo pero no se debe tomar peyorativamente, entonces la administración de oficinas incluye consideraciones para los tipos de información que se utilizarán, el formato que se va a usar, a quién va dirigida la información, los medios para recabar datos, las máquinas y equipo de oficina a emplear.
	➤ Comunicaciones.- Podemos afirmar que las comunicaciones constituyen el sistema nervioso de la actividad organizacional por lo que un adecuado sistema de comunicación es condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa, y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo.
A C T I V I D A D E S	➤ Actividades de planeación.- Su objetivo principal es la prestación de un servicio a los clientes.
	➤ Servicio rápido y eficiente.- Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez de su servicio. La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece.
	➤ Relación con el cliente.- Muchas personas desarrollan grandes preferencias que deben ser reconocidas por la empresa de servicios.
	➤ Actividades de organización.- La organización, une a los individuos en tareas interrelacionadas.
	➤ Ubicación e instalaciones.- La ubicación es de vital importancia desde el punto de vista del cliente.

D E S A D M I N I S T R A T I V A S	➤ Actividades de dirección.- La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo.
	➤ La publicidad.- Las empresas de servicio difieren mucho de la regularidad, medio y tipo de publicidad que utilizan.
	➤ Líneas de crédito.- Incluyen las cantidades relativamente pequeñas implicadas y la naturaleza intangible del servicio.
	➤ Actividades de control.- Mediante el control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales.
	➤ Control de compras y de inventario.- En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio.
	➤ Control de flujo de trabajo.- Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio.

2.1.6.3. La Gestión en la Administración de MYPES.- Actualmente los negocios a gran escala han disminuido el mercado del negocio pequeño. Sin embargo, para mantener la supremacía y prosperar en este campo, el negocio en pequeño debe aprovechar sus ventajas naturales y administrar sus operaciones con efectividad, generando considerables ganancias y contribuyendo a la generación de empleo; pero la falta de descentralización de la economía es el principal obstáculo para su aprovechamiento. Aparentemente todos los negocios minoristas deben llevar las mismas

actividades, sin embargo, hay diferencias esenciales entre los negocios, una de éstas es el grado de especialización del trabajo.

Un negocio minorista debe conocer, exactamente lo que desean los clientes y decidir qué tipo de existencias debe tener. Esto se lleva a cabo mediante una actividad administrativa denominada control de inventarios. En todo negocio de menudeo, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes es de gran importancia. El cliente frecuentemente está en contacto con las instalaciones físicas y con el personal; por lo tanto las relaciones con el cliente son un aspecto de vital importancia para cualquier tipo de negocio. Asimismo los propietarios deben ser sensibles al tratar con los futuros clientes y los clientes antiguos.

El autoservicio se aplica principalmente en la venta de artículos básicos (abarrotes, ropa, enseres menores, etc.). Para el negocio pequeño hay ciertas ventajas tales como: reducción de personal y como consecuencia de salarios, reducción de espacio, conversión de mostradores con el frente abierto, etc. Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país, donde el comercio ambulatorio es la imagen de este tipo de microempresas en el país.

Ante el panorama de la pequeña y microempresa, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar (productividad) y esto se logrará únicamente por medio de una efectiva administración con el respaldo de una adecuada gestión.

2.1.7. Alternativas de Financiamiento para la MYPE.- El Financiamiento es todo recurso que obtiene una empresa ó persona de un tercero, comprometiéndose en una fecha futura a devolver el préstamo más los respectivos intereses, comisiones, gastos, etc. Al obtener el financiamiento deberá conseguir las mejores condiciones (plazos, periodos de gracia, intereses, etc.).

En el cuadro adjunto se detallan las alternativas de financiamiento para la MYPE en nuestro país.

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS MYPES.
CORTO PLAZO
<p>Cuando los préstamos tienen un plazo máximo de un año (año comercial 360 días). Generalmente el financiamiento a Corto Plazo se utiliza para financiar capital de trabajo, no es recomendable financiar Activos Fijos en el corto plazo.</p> <p><u>Las modalidades de Financiamiento a Corto Plazo son:</u></p> <p>a. Letra de Cambio como Crédito de un Proveedor.- Constituye un documento de crédito, que sirve para respaldar el préstamo que le esta haciendo el proveedor, a un plazo determinado y se establece un monto (algunas empresas proveedoras cobran intereses por el financiamiento de mercaderías).</p> <p>b. Letra de Cambio como Descuento en un Intermediario Financiero.- Cuando vendemos nuestros productos al crédito, podemos hacer que el comprador nos firme una letra que servirá como garantía, esta letra la podemos descontar en una Institución Financiera, nos abonarán el importe de la letra menos los intereses que se cobran por adelantado, a un plazo fijo. Al vencimiento de la letra nuestro cliente la pagará directamente al intermediario financiero.</p> <p>c. Préstamos.- Algunas Instituciones Financieras, al financiamiento que realizan lo consideran como un préstamo y los pagos como cuotas (Caja Municipal, Caja Rural, Cooperativas, Edpymes), y hacen firmar un pagare al prestamista, dicho pagare se guarda en custodia y sirve únicamente como una de la(s) garantía(s) de la obligación.</p> <p>d. Pagaré.- Un pagare es una promesa legal escrita, en donde la persona se obliga a devolver el valor adeudado más los intereses en una fecha futura,</p>

siendo una promesa de pago legal. Generalmente los Bancos son quienes descuentan los pagarés. En esta modalidad de financiamiento existen pagarés a interés vencido y pagarés a interés adelantado.

- e. Sobregiro o avance en Cuenta Corriente.-** Es un tipo de financiamiento muy puntual y corto, en la que la Institución Financiera le autoriza a un empresario girar un cheque con un importe mayor al saldo de su cuenta corriente.
- f. Crédito Pignoraticio.-** Tipo de crédito que se caracteriza por ser rápido de otorgar; siendo el único requisito entregar a la Institución Financiera "Joyas" como garantía.
- g. Factoring.-** Descuento de facturas en una Institución Financiera, en la cual se le da facturas por cobrar de los clientes, estas facturas la institución financiera las descuenta; recibiendo a cambio el importe total menos los intereses. Es la misma operatividad del descuento de letras; pero en este caso son facturas.
- h. Cartas Fianza y Aavales.-** Documento emitido por una Institución Financiera, que garantiza un crédito ante otra Institución Financiera y/ o terceros.
- i. Warrants.-** Es un certificado de depósito, emitido por una compañía de Almacenes Generales de Depósito; en el cual consta la cantidad de mercadería que esta custodiando y el importe respectivo. Este certificado nos puede servir como garantía y/o para descontarlo en una Institución Financiera, recibiendo a cambio el importe del certificado menos los intereses y menos un porcentaje como margen de seguridad de la Institución Financiera, por sí el precio de la mercadería baja.

MEDIANO Y LARGO PLAZO

Se considera así a todo financiamiento que otorga una Institución Financiera a un plazo mayor de un año, generalmente este tipo de prestamos se utilizan para la compra de activos fijos (maquinarias, equipos), instalaciones, edificaciones.

Los Intermediarios Financieros generalmente otorgan financiamiento a un plazo máximo de 5 años; se pueden encontrar líneas de crédito de con plazos de hasta 15 años. Los préstamos a mediano plazo, se van cancelando mediante pagos periódicos, estos pagos pueden ser mensuales, trimestrales, etc., e inclusive puede considerar períodos de gracia.

Las modalidades de Financiamiento a Mediano y Largo Plazo son:

a. Préstamo.- Algunas Instituciones Financieras, disponen de líneas de financiamiento propias para otorgar préstamos a mediano y largo plazo.

b. Leasing (arrendamiento).- Tipo de financiamiento a las empresas a mediano plazo, para la adquisición de activos fijos, en la cual una empresa de Leasing compra un bien y mediante contrato lo arrienda al beneficiario por un periodo establecido, al término del cual por un valor simbólico la empresa de Leasing le vende el bien al beneficiario.

2.1.8. Marco Legal de la MYPE en el país.- El Reglamento de la Ley N° 28015, “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”, aprobado durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo, que consta de cinco (05) títulos, cincuenta (50) artículos, tres (03) Disposiciones Complementarias y tres (03) Disposiciones Transitorias, los mismos que forman parte integrante del Decreto Supremo N° 009-2003-TR se fundamenta para los fines del presente proyecto en los siguientes términos para su entendimiento:

TERMINOLOGIAS DE LEY MYPE.
➤ MYPE: Micro y Pequeña Empresa, según lo dispuesto por los artículos 2º y 3º de la Ley.
➤ Instrumentos de Promoción: mecanismos que promueve el Estado para facilitar el acceso de las MYPE a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de dichos estratos empresariales.
➤ Niveles de Gobierno: Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local (Provincial y Distrital).
➤ MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
➤ DNMYPE: Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
➤ CODEMYPE: Consejo Nacional para el Desarrollo de la MYPE, órgano consultivo adscrito al MTPE.
➤ Asistencia Técnica: servicios orientados a la mejora de los factores que inciden en la competitividad de la Empresa.
➤ Capacitación: servicios orientados a generar nuevos conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades en el (la) empresario(a) y/o trabajador(a).
➤ Plan Nacional: Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPE.
➤ SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial. Se refiere a una amplia gama de servicios utilizados por las MYPE que les ayuda a operar y mejorar sus

empresas.
➤ Nuevos Emprendimientos: se refiere a las iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de búsqueda de oportunidad, y de opción superior de autorrealización y de generación de ingresos.

Finalmente, El CODEMYPE, creado por Ley, constituye un órgano consultivo adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. El Plan Nacional y las decisiones que adopte el CODEMYPE, conforme al artículo 8° de la Ley, serán elevados al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como titular del órgano rector de las políticas nacionales de promoción de las MYPE, para los fines correspondientes, además de ser esta entidad la que dentro del marco de la ley se relaciona con los fines del proyecto en relación a la promoción e impulso de la MYPE a través de programas de capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a los empresarios y trabajadores del sector.

2.1.9. Situación Actual de la Pequeña y Microempresa nacional.

Actualmente, existe consenso en cuanto al rol fundamental que cumplen las pequeñas y microempresas (MYPE) dentro de la estructura económica del Perú y como ente generador de empleo, pero la realidad de dicho sector empresarial nos indica que su periodo de vida en el mercado nacional oscila entre los 6 meses a 3 años de duración o en su defecto mantenerse vigente viviendo un ciclo de estancamiento e incertidumbre constante que no le permite tener una visión de alternativas para su crecimiento y desarrollo, menos aún la capacidad para afrontar nuevos desafíos que le permita expandir sus fronteras y no limitarse en adecuarse a su entorno; todo ello lo conduce al fracaso o al camino de la informalidad.

Los sectores que destacan nítidamente en este sector empresarial en el país son el de servicios en general en primer lugar, ejemplo de ello la industria gráfica y el comercio ambulatorio, seguido del sector manufactura y construcción, sin dejar de lado dentro de los sectores tradicionales a la agricultura principalmente y a la ganadería como a la pesca artesanal en menor proporción.

Finalmente, el impulso al sector de la MYPE en el país a través del gobierno es vital para su resurgimiento en todo aspecto, sin embargo la falta de conciencia y desinterés del pequeño y microempresario por informarse, capacitarse y formalizarse son barreras ajenas al control del estado que se tienen que decidir a reducir en el tiempo, es decir depende de la mentalidad y compromiso del empresario de dicho sector el hacerlo.

2.1.10. El impulso de la Pequeña y Microempresa en el país.

En el Perú existe un vasto sector de pequeñas y microempresas con débil articulación vertical y horizontal. Esto refleja en una distribución por tamaño de las empresas con perfil distinto al de países desarrollados, es decir una débil presencia de los estratos mediano y pequeño y un estrato de microempresa desproporcionadamente grande y en muchos casos con escaso potencial de crecimiento.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo impulsa el crecimiento y desarrollo sostenido de la pequeña y microempresa nacional aplicando estrategias en base a la implantación de programas de apoyo para tal fin, teniendo el fundamento del significado de la Empleabilidad como la capacidad

que tienen las personas para realizar un empleo en aras de la mejora de la inserción laboral y de la capacitación de las personas, para que obtengan experiencia, conocimientos y aptitudes.

Los programas estratégicos que promueven organismos estatales y privados para tal fin, detallados en el cuadro adjunto son los siguientes:

Nº	<u>Programas Estratégicos.</u>
1	<p>A Trabajar Urbano.- Programa de emergencia que consiste en una convocatoria a los CTARES, municipalidades, los cuales presentan proyectos. Es promovido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p>
2	<p>COFIDE.- Créditos a mediano plazo, que son intermediados por los Bancos, Financieras, Empresas de Leasing, EDPYMES, Cajas Municipales, Cajas Rurales, Cooperativas, etc. COFIDE dispone de líneas de financiamiento para la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, del ámbito urbano y rural y que se dediquen a todo tipo de actividad económica. Las líneas de crédito de COFIDE, tienen las siguientes ventajas: plazos de uno a quince años, periodos de gracia hasta 24 meses y los pagos se realizan trimestralmente.</p> <p>a. Objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr un mayor nivel de crecimiento del país. • Obtener recursos financieros. <p>a. Estrategias de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar los recursos financieros. • Involucrar al estado en el sector empresarial. • Reforma el estado. <p>b. Tributos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de sondeo (obtener recursos). • Canalización de recursos por medio de Bancos financieros, cajas municipales y cajas rurales.

3	<p>PROMPYME.- La Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), que actuará como instancia de promoción, coordinación y concertación de las acciones sectoriales que contribuyan a la ampliación y dinamización de los mercados de las pequeñas y microempresas. La Comisión cuenta con una Dirección Ejecutiva que constituye una unidad ejecutora del pliego del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p> <p>a. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el acceso de la pequeña y microempresa a los mercados en los que actualmente actúa o que potencialmente podría incursionar, tanto en el sector público como el privado. • Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar actividades para apoyar el desarrollo de mercados para las pequeñas y micro empresas. • Gestionar la cooperación técnica y financiera e internacional destinada a la promoción de los mercados para las MYPEs. <p>b. Finalidad.- Reforzar la actividad de promoción del estado a través de un programa de desarrollo empresarial que contribuya a la ampliación y dinamización de los mercados en que actúan las pequeñas y micro empresas.</p> <p>c. Misión.- Servir de enlace para facilitar el encuentro comercial entre la demanda y la oferta de bienes y servicios de la Pequeña y Micro Empresa, a fin de contribuir a la ampliación y dinamización de sus mercados.</p>
----------	---

2.2. La Productividad.

El objetivo en esta investigación es conceptuar algunas de la actividades que en este caso se enfocan a la Ingeniería Industrial en lo que respecta a Productividad en la Empresa, en particular en la Pequeña y Microempresa, sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el

tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados. Veremos además algunas definiciones de productividad por las cuales nos daremos cuenta como controlar la productividad de una empresa o futura (proyecto de empresa).

2.2.1. Concepto.- Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, sistemáticamente decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos, en tanto la productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas.

2.2.2. Variables de la productividad.- Los incrementos de productividad en las empresas existen gracias a la gestión de tres variables, las cuales son:

a. La mano de obra.- Históricamente la calidad de la mano de obra contribuye en un 20% a las mejoras de la productividad cada año, siendo en el caso de las pequeñas y microempresas un valor con una tendencia a su incremento considerablemente importante, si se aplican convenientemente métodos y técnicas para tal fin.

Tres variables que se asocian directamente con el incremento de la productividad de la mano de obra son:

- Capacitación y entrenamiento apropiado para una mano de obra efectiva.

- La alimentación de la mano de obra.
- Los gastos sociales que hacen disponible la mano de obra como remuneraciones justas, programa de incentivos, movilidad, sanidad, actividades de confraternidad, entre otras afines.

Bajo ciertas condiciones relacionadas al impulso al crecimiento de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, estas tres variables pueden ser importantes para los directivos, en particular para aquellos del sector de la pequeña y microempresa; paradójicamente en las empresas de los países desarrollados estas tres variables no son críticas para el incremento de la productividad porque el verdadero reto es mantener y mejorar las habilidades de los trabajadores, lo cual es particularmente crítico en medio de una tecnología y crecimiento en constante expansión.

b. El capital.- Los seres humanos somos animales que utilizamos herramientas, en consecuencia las inversiones en capital proporcionan estas herramientas.

La mejor utilización del capital es el mejor argumento para motivar a la inversión del mismo en las empresas independientemente de su dimensión, situación económica o tecnología; en tal sentido el intercambio adecuado de mano de obra y capital desempeña un papel importante para incrementar la productividad. Cuando el capital invertido por empleado cae, realidad de la pequeña y microempresa nacional, podemos esperar con seguridad una caída de la productividad por lo que la producción se puede cumplir mediante algunos intercambios entre mano de obra y capital.

Utilizando mano de obra en vez de capital se puede reducir el desempleo a corto plazo, sin embargo provoca economías menos productivas y por lo tanto a largo plazo los salarios también serán bajos.

El intercambio entre capital y trabajo es un flujo continuo; cuanto más caro sea el capital, más rendimiento se saca a los proyectos que lo requieren.

Los directivos ajustan sus planes de inversión a los cambios en el costo de capital, por lo que la búsqueda del equilibrio entre la utilización de capital y mano de obra representa un ideal para el incremento de la productividad en las empresas.

c. La gestión o dirección.- La dirección es un factor de producción y un recurso económico, que es la responsable de asegurar que el trabajo y el capital se utilicen eficazmente para incrementar la productividad. La gestión es aquel factor que contribuye a la búsqueda de aquel equilibrio entre los intercambios de la mano de obra e inversiones de capital, necesarios para el incremento de la productividad en las empresas.

El enfoque adecuado de la dirección en el caso de grandes empresas como de un líder en el caso de la pequeña o microempresa es el valor agregado que contribuirá sin duda alguna al incremento de los niveles de su productividad, por lo tanto no sólo estadísticamente esta variable es la más importante para tal fin.

2.2.3. Factores que afectan la Productividad.

Factores Internos.	Factores Externos.	Factores Microeconómicos.	Factores Macroeconómicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materiales o insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización.
<ul style="list-style-type: none"> • Energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y Métodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualidad mundial.

• Terrenos y edificios.	• Políticas estatales en tributación y aranceles.	• Fuerza Laboral.	• Tratados o acuerdos internacionales.
• Máquinas y equipo.	• Centralismo.	• Materia Prima y Energía.	• La Recesión.
• Materiales.	• Disponibilidad de capital e intereses	• Planta y Equipo.	• La Inflación.
• Materia prima e insumos.	• Medidas de ajuste aplicadas.	• Producto y/o Servicio.	• Conflictos internacionales.

2.2.4. Medida de la Productividad.- La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos, sin embargo muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.

En el cuadro adjunto presentaremos a las MYPES que han participado activamente en la presente investigación en relación a sus índices de productividad en su negocio:

- ❖ **Empresa: Impresiones Vega Ravines S.A.C.**
 - Sector: Pequeña Empresa de 20 trabajadores. (10 maquinistas).
 - Giro Comercial: Industria Gráfica.
 - Jornal de Trabajo en planta: L-V: 12 hr. y Sab: 8hr.

Producción Estandar.	Recursos	Productividad
----------------------	----------	---------------

3000 Cajas de cartón.	68 horas (1 semana de trabajo)	38 cajas por hora de trabajo.
3000 Afiches publicitarios	36 horas (3 días de trabajo)	83 afiches por hora de trabajo.
3000 Tarjetas de presentación	18 horas (1½ día de trabajo)	167 tarjetas por hora de trabajo.
<p>➤ Considerando la producción estándar de 3000 cajas, afiches o tarjetas y la mano de obra de 10 maquinistas para producir dicho requerimiento, se puede deducir que el objetivo de la empresa en estos márgenes es tener <u>una productividad de la mano de obra</u> que ascienda a los 300 productos por cada maquinista en los tiempos establecidos, independientemente de la función específica de cada uno de ellos en la producción de dichos bienes.</p>		

- ❖ **Empresa: Monterreal.** (Sede Provincia de Bolognesi-Chiquián, Departamento de Ancash – Huaraz)
- Sector: Microempresa de 8 trabajadores.
 - Giro Comercial: Industria de Alimentos – Producción y Venta de Productos Lácteos.
 - Jornal de Trabajo para venta: Lunes a Domingo - 12 horas.
 - Precios de Venta Unitario:
 - Leche: 3 Nuevos Soles el litro.
 - Queso: 12 Nuevos Soles el kilo.
 - Mantequilla: 8 nuevos Soles el Paquete de ½ kilo

Producción a pedido semanal	Ventas Netas	Recursos (1 semana)	Productividad de la venta semanal.
200 litros de leche	600 nuevos soles	84 horas semanales	7 nuevos soles con 14 centavos por hora
150 kilos de queso	1800 nuevos soles	84 horas semanales	21 nuevos soles con 43 centavos por hora
40 paquetes de mantequilla	320 nuevos soles	84 horas semanales	3 nuevos soles con 81 centavos por hora
<p>➤ Considerando que la presente empresa es del interior del país, se calcularon sus índices de productividad en función a los pedidos diarios que habitualmente recibe por parte de habitantes de la localidad como turistas nacionales y extranjeros, en consecuencia los índices de productividad de la gestión de la producción estará dado en función a las ventas netas de la empresa en un periodo de 1 día de atención a los clientes fijos como nuevos.</p>			

La productividad global se mide basándose en un número definido de centros de utilidades que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción a} + \text{prod. b} + \text{prod. N...}}{\text{Insumos empleados}}$
--

En el caso de las pequeñas empresas analizadas anteriormente para estos efectos tenemos los siguientes índices de productividad:

MYPE	Ventas Netas (Nuevos Soles)	Recursos (Horas Mensuales)	Productividad Global
Impresiones Vega Ravines	160000	272	588 soles por hora al mes
Monterreal	8000 a 11000	336	32 soles por hora al mes

➤ Se puede apreciar la gran diferencia entre los índices de productividad de ambas empresas no por inadecuada gestión en la de menor índice sino por la diferencia del giro comercial y de los volúmenes de producción requeridos por los clientes, sin embargo en ambos casos se ha tenido en consideración estandarizar el cálculo de su producción en función a sus ventas netas porque por ejemplo no se pueden sumar cajas con tarjetas o, litros de leche con kilos de queso; por lo tanto el índice de productividad en ambos casos queda expresado como la cantidad de nuevos soles vendidos por hora en un mes de trabajo.

Otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos, lo cual constituye una variable de la productividad de capital, cuyo índice se presenta a continuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

A continuación presentamos en el cuadro adjunto los índices de productividad de capital de la Empresa Impresiones Vega Ravines S.A.C., considerando que sus niveles de venta ascienden a 160000 nuevos soles mensuales.

RRHH	Salarios Globales	Productividad
Personal Administrativo	2500 nuevos soles	64 soles vendidos por cada sol remunerado.
Comercial Ventas	11000 nuevos soles	15 soles vendidos por cada sol remunerado.
Maquinistas y Otros	9500 nuevos soles	16 soles vendidos por cada sol remunerado.
<p>➤ Con los datos anteriores se puede calcular la productividad de capital global considerando los datos de ventas netas y la suma de los salarios del RRHH en todos sus niveles, en consecuencia se puede afirmar que el índice global de productividad de capital es de 7 nuevos soles vendidos por cada sol remunerado del pleno del personal de la empresa.</p>		

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción. Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo, reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa por lo que el costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

El Índice de Productividad.

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el índice de productividad (P) como punto de comparación:

$$P = \frac{\text{(Productividad Observada)}}{\text{(Estándar de Productividad)}} \times 100$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país).

El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros; pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

2.2.5. La productividad en la Empresa.- La productividad en una industria va más allá del simple hecho de producir un bien sino que busca encontrar métodos y soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial, debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta.

PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA	
P	
R	➤ Producción es la creación de bienes y servicios, en consecuencia el perfeccionar la producción constituye la búsqueda de incrementar los niveles de productividad en las empresas.
O	
D	➤ La productividad esta asociada con el grado de producción que una empresa pueda alcanzar para desarrollar un bien. En la actualidad la producción es la base de la economía mundial, generando empleos para los obreros y grandes divisas en la mayoría de los casos para los empresarios, siendo la productividad el punto de partida de la actividad económica.
U	
C	
T	
I	➤ En la actualidad las empresas producen en serie, esto se conoce como la ejecución individual de las diversas fases para la fabricación de un artículo o mercadería llamada también producción en masa.
V	
I	➤ La producción en serie se refiere a la producción de un producto en masa, es decir en grandes cantidades en el menor tiempo posible y

D A D E N P R O D U C C I O N	<p>gastando lo menos posible. Un ejemplo de lo anterior son las grandes fabricas autom6viles miles de modelos al a1o, utilizando un factor vital de la productividad como lo es la tecnologa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La productividad en serie ha dado lugar a una revoluci3n de los m6todos industriales y se ha convertido en m6todo insustituible para fabricantes que exigen grandes cantidades de materiales dentro de breve espacio de tiempo. ➤ El sector producci3n en las empresas es representativo en la fuerza de trabajo empresarial, en consecuencia el desafaio de incrementar la productividad en dicho sector est1 orientado a la formaci3n, experiencia y calificaciones profesionales.
P R O D U C T I V I D A D E N	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una de las caracteristicas de las empresas de servicio es la de pluralidad en su gran variedad. Entre las de mayor importancia y m1s representativas se puede mencionar hoteles, hospitales y consultorios, despachos profesionales, salas de cine, distribuidoras de gas, radiodifusoras, servicios recreativos, restaurantes, constructoras, servicios de reparaci3n diversos, servicios recreativos, entre otros. ➤ Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicio son en funciones de planeaci3n, programaci3n y organizaci3n del trabajo. La caracteristica m1s consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administraci3n, siendo factores que generan en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar: la inexperiencia y la falta de capacitaci3n del empresario. ➤ El sector servicios proporciona un reto para la medici3n precisa de la productividad y la mejora de la misma. Est1 probado que la productividad del sector servicios es difaile de mejorar. <u>Esto ocurre porque el sector servicios el trabajo es:</u> <ul style="list-style-type: none"> • T1picamente intensivo en mano de obra. • Frecuentemente procesado individualmente. • Una tarea intelectual, a menudo desarrollado por profesionales.

<p>E L S E C T O R S E R V I C I O S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo difícil de mecanizar y automatizar. <p>➤ La baja productividad del sector servicios se refleja en el hecho de que, aunque más de las dos terceras partes de la fuerza de trabajo se encuentra en dicho sector, no contribuye significativamente en el producto bruto interno nacional en América Latina siendo la pequeña y microempresa el sector empresarial que ilustra dicha problemática sobretodo en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, por lo que el incremento de la productividad en el sector servicios continua siendo un reto para la gestión de producción y operaciones empresarial, independientemente de su dimensión y ubicación geográfica.</p>
<p>P R O D U C T I V I D A D</p>	<p>➤ El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades, es aumentando su productividad.</p> <p>➤ El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.</p> <p>➤ Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria manufacturera o no: ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.</p> <p>➤ Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes.</p> <p>➤ Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.</p>

E	
N	
M	
Y	
P	
E	

2.2.6. Gestión de la Productividad.

Con la invasión de productos japoneses, y dada la continua pérdida de participación en el mercado por parte de las empresas cobro una importancia crítica y fundamental la preocupación creciente por la calidad y la gestión participativa. Dada la brecha existente entre las compañías japonesas y las estadounidenses, éstas últimas trataron de dar alcance o bien mantener la ventaja competitiva en el caso que correspondiera, mediante la puesta en práctica de la reingeniería de procesos, la cual implicaba un salto de carácter cuantitativo y cualitativo en la gestión de los procesos productivos de la empresa. A partir de los últimos años de la década del noventa y en la primera década del presente siglo la concentración estratégica se concentra a un mismo tiempo en la calidad, la tecnología y la productividad total.

La necesidad de lograr un equilibrio y armonía tanto en el plano de las estrategias como en el marco de la gestión de los negocios dio lugar a la necesidad de desarrollar la gestión total de la productividad (conocido también como administración de la productividad total).

2.2.6.1. Concepto.- La gestión total de la productividad puede definirse como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del ciclo de la productividad, a efectos de incrementar la productividad total y reducir los costes totales unitarios de productos y servicios dentro del más alto nivel posible de calidad donde la clave para poner en práctica la Gestión Total de la Productividad radica en actuar y medir de manera simultánea el impacto de los cambios realizados sobre todos y cada unos de los componentes que participan en el proceso productivo.

2.2.6.2. El ciclo de la productividad.-está conformado por las actividades de medición, evaluación, planeación y mejoría de la productividad.

- La medición de la productividad.- es la primera fase crítica dentro del proceso de la productividad.
- La actividad de evaluación.- es una comparación de los logros obtenidos tanto frente a los niveles planeados, como así también frente a los valores registrados en el pasado por la empresa y los verificados por empresas competidoras.
- La planeación de la productividad.- trata con los niveles de determinación de la productividad.
- Como última actividad tenemos las acciones concretas para la puesta en práctica de los planes trazados, lo cual constituye la actividad de mejoría.

Controlar de forma permanente la performance de la productividad, los costos, la calidad, el nivel de los servicios y los grados de satisfacción es fundamental si se pretende lograr una ventaja competitiva sostenida.

2.2.6.3. Principios de la Gestión Total de la Productividad.

Los doce principios en los cuales se basa la Gestión Total de la Productividad para generar productos y servicios con una calidad superior, costos unitarios bajos y tiempos de respuesta rápidos son:

Nº	Principios de la Gestión Total de la Productividad
1	Calidad / perfección. Buscar en la calidad (perfección) del diseño la calidad de conformidad y la calidad del desempeño.
2	Orientación hacia el cliente. Escuchar atentamente lo que dicen los clientes, aprender de ellos con diligencia, darles lo que desean en lugar de lo que puedes ofrecer sin disgustarlos. Dejar una positiva impresión en sus mentes de la empresa en todo aspecto, enfocarse en deleitarlos, no simplemente en satisfacerlos.
3	El valor de los empleados. Considerar a la gente que trabaja en la empresa como un activo, proporcionándoles armonía y seguridad en el trabajo.
4	Curva de aprendizaje. Siempre que sea posible, los niveles de productividad y los costos de producción deben planearse sobre las bases de las curvas de aprendizaje.
5	Diseñar productos y servicios con una estrategia deliberada para estandarizar y simplificar sus componentes.
6	Benchmarking. Tomar lo mejor de las tecnologías de por lo menos tres competidores en cuanto a diseño de productos, servicios y procesos de producción, y tratar de mejorar lo que la competencia ya ha logrado.
7	Miniaturización. Intentar la miniaturización siempre que se factible, utilizando tecnología basada en microprocesadores en el diseño de servicios y de procesos.
8	Investigación y desarrollo. Proseguir agresivamente con la investigación en materia de productos y procesos, trabajando muy de cerca con instituciones académicas y de investigación general, para desarrollar ideas que mejoren la productividad.
9	Planeación de la mezcla de productos. Crear una mezcla de productos o

	servicios que resulten ganadores en productividad total y en la participación de mercado sobre una base consistente.
10	Secreto. Las ideas novedosas y las estrategias de mejoramiento de la productividad, en especial las desarrolladas en la empresa, deben mantenerse en absoluto secreto.
11	Mutuo beneficio. Por cada acción o decisión que se tome, hay que preguntarse de qué manera beneficia ello a la empresa, a sus propietarios, al personal, a los clientes, a los proveedores y a la comunidad.
12	Consistencia. Resulta mucho mejor ser consistente que ser perfecto ocasionalmente.

2.2.6.4. Reglas para lograr el éxito en la Gestión Total de la Productividad.

Nº	Reglas para el éxito de la Gestión Total de la productividad.
1	Tratar a las personas con respeto y confianza.
2	Ser innovador y no un imitador, ser en líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
3	Aplicar sistemáticamente la regla de las “3 P”, por la cual el Éxito depende de la Planeación, la Preparación y la Paciencia.
4	Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
5	Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
6	Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
7	Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
8	Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
9	Practicar la administración con el ejemplo.
10	Imponerse objetivos altos. Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.2.7. Mejoramiento de la Productividad.

El mejoramiento de la productividad bajo la Gestión Total de la Productividad (GTP) implica llevar de manera sistemática los siguientes pasos:

- a. Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para el mejoramiento de la productividad en función de las características propias de la empresa y su entorno.
- b. Desarrollar un plan de implementación conducente a poner en práctica las técnicas seleccionadas.

2.2.7.1. Estrategias para incrementar la productividad.

En cuanto a las estrategias a considerar para aumentar los niveles de productividad, se tienen a tales efectos las siguientes:

Nº	Estrategias para incrementar la productividad.
1	Aumentar la producción, utilizando el mismo nivel de insumos.
2	Aumentar la producción y disminuir los insumos.
3	Para el mismo nivel de producción, disminuir los insumos.
4	Aumentar la producción a una tasa más rápida que los insumos.
5	Disminuir los insumos a una tasa más rápida que la producción.

Las estrategias 3 y 5 son reactivas, en especial la número 5, mientras que las estrategias 1, 2 y 4 son proactivas. Por lo general las empresas que se caracterizan por una pobre gestión y liderazgo, adoptan la estrategia 5 como su último recurso de supervivencia, en cambio las empresas de excelencia seleccionan las consideradas proactivas, siendo la mejor o ideal la estrategia 4 enfocada a aumentar la producción a una tasa más rápida que los insumos utilizados.

Con el transcurso del tiempo y dadas determinadas condiciones tecnológicas, características del sistema y de los procesos, y marco socio-cultural, toda empresa desarrolla una curva de productividad total, debiendo luego determinar su ubicación en dicha curva a efectos de aplicar la estrategia más conveniente.

2.2.7.2. Pilares de la Productividad.

- a. Eficiencia.-** La eficiencia es un equilibrio o ecuación entre lo que espera el cliente y la satisfacción brindada por la organización, es decir la eficiencia radica en la satisfacción plena de las expectativas del cliente. Según Peter Deuker significa “hacer bien las cosas”.

- b. Eficacia.-** significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Según Peter Deuker significa “establecer objetivos apropiados”.

La gran competencia existente actualmente en todos los rubros del quehacer económico, enfrentan las empresas la imperiosa necesidad de elaborar productos o servicios lanzándolos al mercado con la mayor eficiencia colmando lo que necesite el cliente y, al mismo tiempo, con la debida eficacia, es decir, en el momento exacto en que este lo requiera. De ahí la ineludible necesidad de la combinación equilibrada de ambos del buen servicio, que en la actualidad se los conoce con el nombre global de calidad.

c. Calidad.- La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva. Por ello la mejora de la calidad genera directamente un notable incremento en los niveles de productividad.

Las lecciones que no deberán olvidarse en torno a ésta nueva filosofía son:

- La calidad no es un lujo sino una absoluta necesidad, siendo esta una condición necesaria pero no suficiente.
- Si los productos y/o servicios no incorporan una calidad total, el futuro de una empresa es sin lugar a dudas incierto.
- En los mercados expuestos a una competencia global, las empresas que no estén dispuestas a un compromiso continuo con una alta calidad, tendrán que “tirar la toalla”.

Contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

d. Ingresos.- Toda empresa se fija objetivos en materia de ingresos por ventas, la mayoría de las empresas parecen estar obsesionadas por discutir sus niveles de ventas con base mensual, semanal e incluso diaria; sin embargo rara vez demuestran el mismo celo por supervisar sus niveles de productividad. Realizar un análisis de correlación entre los niveles de ingresos y los de productividad resulta a todas luces fundamental para monitorear de manera efectiva la performance de la empresa.

2.2.7.3. Filosofías y Sistemas para el mejoramiento de la productividad.

Filosofías y Sistemas para el mejoramiento de la productividad

T Q M	<p>➤ La Administración de la Calidad Total TQM = 0 defectos.- Calidad Total significa que el RRHH de la empresa siente el B/S y sufre cada vez que alguien lo critica o está disconforme con su compra, es decir el trabajador se identifica con la empresa siendo leal con su entorno y el cliente. Para administrar efectivamente de acuerdo al TQM se requiere de la aplicación de tres conceptos básicos que son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Involucrar</u> al empleado. ❖ <u>Benchmarking.-</u> Hacerlo involucra la selección de un estándar de desempeño demostrado como el mejor para un determinado proceso con la finalidad de compararlo con otros similares lo que permitirá desarrollar un estándar o Benchmarking que permita evaluar y mejorar el desempeño. ❖ <u>Conocimientos de las Herramientas del TQM:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Casa de Calidad.-</u> relación entre B/S con los deseos del cliente. • <u>Técnicas Taguchi.-</u> mejoran el diseño de productos y del proceso en sí. • <u>Gráficas de Pareto.-</u> organiza errores y defectos para solucionarlos. • <u>Gráficas de Flujo de Proceso.-</u> DOP, DAP, Flowsheets. • <u>Diagrama Causa-Efecto.-</u> ubica problemas en calidad e inspección. • <u>Control Estadístico del Proceso.-</u> monitoreo de estándares y mediciones para tomar acciones correctivas al producir B/S.
J U S T I N T	<p>➤ Justo a Tiempo (JIT) = 0 inventarios.- El JIT es una estrategia para mejorar de manera permanente la calidad y la productividad basada en el potencial de las personas, en la eliminación del desperdicio y en el logro de mayor velocidad en los procesos de trabajo, motivando la producción o entrega de los elementos necesarios en la cantidad y tiempo requeridos, es decir comprar o producir lo que se necesita cuando se necesita.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Objetivos del JIT: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Reducir Costos.</u> Ej. costos de almacenamiento. • <u>Eliminar existencias</u> mejorando la producción con existencias reducidas. • <u>Reducir o eliminar despilfarros</u> analizando y priorizando problemas, orientando al personal y generando retroalimentación sobre los avances. ❖ Medios para lograr JIT. <ul style="list-style-type: none"> • T/H de la Ingeniería Industrial.- Estudio de métodos, distribución de planta, medición del trabajo, etc. • Control de calidad. • Fomentar relaciones de colaboración con proveedores. • Crear sistemas de información. • Fomentar las mejoras progresivas. • Mantenimiento Total. ❖ Sistemas derivados del JIT. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de jalar.- consiste en producir lo necesario, tomando el material requerido de la operación anterior. • Células de Manufactura.- es la agrupación de una serie de máquinas distintas con el objeto de simular un flujo de producción. • Control visual.- es un estándar representado mediante un elemento

I M E	gráfico y físico, de color o numérico muy fácil de ver.
M P T	<p>➤ Mantenimiento Productivo Total (MPT) 0 fallas.- MPT implica una participación total de los integrantes de la empresa para maximizar la efectividad del equipo en base a grupos de trabajo definidos con claridad utilizando métodos estadísticos enmarcadas dentro de la filosofía MPT, basados en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la efectividad del equipo. • Establecer el mantenimiento para la vida útil del equipo. • Implantar MPT en áreas de crecimiento gradual. • Incluir al RRHH en pleno de la empresa. • Motivar y promover la mejora continua. <p>❖ Sistema MPT.- Se orienta a crear un sistema corporativo que maximiza la eficiencia en todo el sistema productivo, evitando pérdidas en todas las operaciones de la empresa, lo que incluye la filosofía 0 accidentes, 0 defectos, 0 fallas en todo el ciclo de vida del sistema productivo, basado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras enfocadas – Kaizen. • Mantenimiento autónomo – Jishu Hozen. • Mantenimiento progresivo o planificado – Keikaku Hozen.
P M C	<p>➤ Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC) = 0 obsolescencias.- PMC es un conjunto de actividades en la empresa orientada a generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización, aplicando acciones necesarias para obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor confiabilidad en los procesos. • Mejor tiempo de respuesta. • Disminución de costo. • Reducción de inventarios. • Ventaja competitiva. • Incremento de utilidades. • Menor burocracia.
5S JAPONESAS	
S E I R I	<p>➤ Seiri - Clasificar.- consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor, ya sea en áreas de producción o administrativas.</p> <p>❖ Beneficios de Clasificar: (Seguridad y Productividad).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberar espacio útil en planta y oficinas. • Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, etc. • Mejorar el control visual de stocks de repuesto y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc. • Eliminar las pérdidas de productos o elementos por permanecer en ambientes no adecuados. • Facilitar control visual de las MP que se van agotando. • Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento y seguridad en fugas, escapes, contaminaciones, etc.
S	<p>➤ Ordenar - Seiton.- Consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con</p>

E I T O N	<p>facilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Beneficios de Ordenar: (Organización y Productividad) <ul style="list-style-type: none"> • Facilita el acceso a elementos que se requieren para el W. • Mejora en la información del área de W reduciendo errores y riesgos. • Aseo y limpieza se realizan con mayor facilidad y seguridad. • La presentación y estética de la planta se mejora. • Se libera espacio. • Se puede contar con sistemas simples de control visual y de inventarios de materiales en proceso. • Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo. • Se conserva y utiliza el conocimiento que posee la empresa. • El estado de los equipos se mejora y se evitan averías. • La seguridad se incrementa debido a demarcaciones, señalizaciones y el uso de equipos de protección personal.
S E I S O	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limpieza - Seiso.- Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de un área de W, es decir maquinaria, equipos, materiales, ambiente en sí; contribuyendo al orden y seguridad en la empresa. ❖ Beneficios de la Limpieza. (Seguridad y Productividad) <ul style="list-style-type: none"> • Reduce el riesgo potencial de producción de accidentes. • Mejora el bienestar físico y mental del trabajador. • Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro. • Las averías de pueden identificar más fácil en los equipos. • La limpieza conduce a un aumento significativo de la efectividad global del equipo. • Se reducen los desperdicios de materiales y energía. • Calidad de producto mejora evitando pérdidas y deterioro.
S E I K E T S U	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estandarizar – Seiketsu.- Pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación y trabajo continuo de las primeras 3s. ❖ Beneficios de Seiketsu.(Organización y Productividad) <ul style="list-style-type: none"> • Se guarda el conocimiento producido durante años de W. • Mejora el bienestar del personal. • Operarios aprenden a conocer bien un equipo. • Evita errores en la limpieza que puedan conducir a riesgos laborales innecesarios. • La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de W al intervenir y aprobar estándares. • Se prepara al personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto. • Los tiempos de intervención se mejoran.
S H I	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disciplina - Shitsuke.- Significa evitar que rompan los procedimientos ya establecidos, siendo el canal entre la 5s y el mantenimiento continuo. ❖ Beneficios de la Disciplina. (Cultura y productividad) <ul style="list-style-type: none"> • Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los

T S U K E	recursos de la empresa. • Es una forma de cambiar hábitos. • La moral en el trabajo se incrementa. • Se siguen los estándares establecidos existiendo una mayor sensibilización y respeto entre las personas. • Clientes satisfechos ya que los niveles de calidad de los productos serán superiores. • El ambiente de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.
K A N B A N	➤ Kanban.- Es una herramienta basada en el funcionamiento de los supermercados que sirve como orden o instructivo de trabajo, su función principal, en japonés significa etiqueta de instrucción cuyas funciones principales son el control de la producción y por ende la mejora de los procesos.

2.2.7.4. Técnicas de mejoramiento de la productividad total.

Del estudio e investigación desarrollado por el Dr. Sumanth existen aproximadamente 70 técnicas divididas en cinco categorías fundamentales citadas a continuación y detalladas en el cuadro adjunto:

- Técnicas basadas en tecnologías. (TBT).
- Técnicas basadas en materiales. (TBM).
- Técnicas basadas en empleados. (TBE).
- Técnicas basadas en el producto. (TBP).
- Técnicas basadas en procesos y tareas (TBPT).

Nº	Técnica de Mejoramiento o Incremento de la Productividad.	TBT	TBM	TBE	TBP	TBPT
1	Diseño asistido por computadora	X				
2	Manufactura asistida por computadora	X				
3	CAM integrada	X				
4	Robótica	X				
5	Tecnología láser	X				
6	Tecnología de energía	X				
7	Tecnología de grupos	X				
8	Gráficas computacionales	X				
9	Simulación	X				
10	Administración del mantenimiento.	X				
11	Tecnología de la conservación de la energía.	X				
12	Tecnología digital.	X				
13	Telecomunicaciones.	X				
14	Bioingeniería.	X				
15	Programación orientada a objetos.	X				
16	Fibras ópticas.	X				
17	Ingeniería de software asistida por computadora.	X				
18	Tecnología RISC.	X				
19	Ingeniería simultánea / ingeniería concurrente.	X				
20	Video conferencias de escritorio.	X				
21	Reconstrucción de maquinarias.	X				
22	Control de inventarios.		X			
23	Planeación de requerimientos de materiales.		X			
24	Inventarios justo a tiempo.		X			
25	Administración de materiales.		X			
26	Control de calidad.		X			
27	Sistema de manejo de materiales.		X			
28	Reciclamiento y reutilización de materiales.		X			
29	Incentivos financieros individuales.			X		
30	Incentivos financieros grupales.			X		
31	Prestaciones personales.			X		
32	Promoción de empleados.			X		
33	Enriquecimiento del puesto.			X		
34	Ampliación del puesto.			X		
35	Rotación del puesto.			X		
36	Participación de trabajadores.			X		
37	Mejoramiento de habilidades personales			X		
38	Administración por objetivos.			X		
39	Curvas de aprendizaje.			X		
40	Comunicaciones.			X		
41	Mejoría de las condiciones de trabajo.			X		
42	Capacitación.			X		
43	Educación.			X		
44	Percepción del desempeño.			X		
45	Calidad de supervisión.			X		
46	Reconocimiento.			X		
47	Castigos.			X		
48	Círculos de calidad.			X		
49	Cero defectos.			X		
50	Administración de tiempos.			X		
51	Flexibilidad de tiempos.			X		
52	Semana de trabajo reducida.			X		
53	Armonización.			X		
54	Trabajo en casa.			X		
55	Ingeniería de valores.				X	
56	Diversificación de productos.				X	
57	Simplificación de productos.				X	
58	Investigación y desarrollo.				X	
59	Mejoría en la confiabilidad del producto.				X	
60	Benchmarking.				X	
61	Promoción y publicidad.				X	
62	Ingeniería de métodos.					X
63	Medición del trabajo.					X
64	Diseño del puesto.					X
65	Valuación de puestos.					X
66	Diseño de seguridad del puesto.					X
67	Factores humanos (ergonomía).					X
68	Programación de producción.					X
69	Procesamiento de datos asistido por computadora.					X
70	Reingeniería.					X

2.2.8. Importancia de la Productividad.

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico.

En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

CAPITULO III

EL APORTE DE LA CAPACITACIÓN Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MYPE

3.1. El Recurso Humano en las Empresas.

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, el cual transformó la concepción de la empresa dentro de la sociedad. En los últimos años el personal de la empresa ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como el activo más importante de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad, productividad y ventajas competitivas sostenibles.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas.

En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

3.1.1. La Gestión del Recurso Humano.- La Gestión de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna teniendo por objetivo regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

De manera resumida, a la administración de personal le interesa conseguir y conservar un equipo humano de trabajo. Dice el autor G.R. Terry: "Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez más difícil. La esencia del trabajo de la administración de personal en el amplio concepto de un programa para el personal".

Cualquier organismo requiere naturalmente de personas que la haga funcionar, de manera que necesita obtenerlas, esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa. El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimiento de dinero o materiales.

La necesidad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal,

adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, entre otros desafíos que continuará afrontando la gestión de recursos humanos actualmente.

3.1.1.1. Las Relaciones Laborales.

a. **Concepto.-** Son un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para hacer juzgar favorablemente una organización.

b. **Objetivos de las relaciones laborales.**

Objetivos de las relaciones laborales.
<p>➤ Objetivos con el entorno interno. Formar o constituir el llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, que posean un objetivo común e interaccionan entre sí, en beneficio de la empresa y de ellos mismos. (Objetivo más importante).</p> <p><u>En función al objetivo principal se pueden desprender los siguientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Buscar la identificación o sentido de pertenencia a la empresa.• Elevar del grado de satisfacción de los recursos humanos en todos los aspectos: humano, económico, social, coyuntural, etc.• Dirigir esfuerzos en la consecución de los objetivos anteriores y otros afines, en aras de incrementar los niveles de productividad en la empresa.
<p>➤ Objetivo con los públicos externos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinde su apoyo y comprensión.• Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

c. Relaciones humanas y relaciones laborales.- El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando su importancia y vinculación: Relaciones Laborales son vinculaciones con su entorno, en tanto que Relaciones Humanas son vinculaciones entre seres humanos o personas, de ahí se colige que las Relaciones Laborales establecen relaciones entre una persona (individuo) o una organización (grupo), es decir, que en Relaciones Laborales uno de los extremos de la relación es siempre un grupo, mientras que en el caso de las Relaciones Humanas es una persona.

Todo bien planificado manejo de relaciones laborales debe iniciarse con una intensa actividad de relaciones humanas.

Como puede observarse, son disciplinas diferentes, pero íntimamente concatenadas entre sí.

d. Importancia de las Relaciones Laborales.- Las relaciones laborales buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por su entorno interno como externo, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

3.1.1.2. La Administración de Sueldos y Salarios.- Al igual que las empresas grandes, las pequeñas y microempresas, deben contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

a. Concepto.- La administración de sueldos y salarios es un programa o método de administración de remuneraciones para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado.

b. Diferencia entre Salario y Sueldo.

- **Salario.-** Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.
- **Sueldo.-** Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

c. Objetivos.

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

d. Importancia.- En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los

ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores, en consecuencia la importancia de una adecuada gestión de sueldos y salarios en una organización radica en establecer estructuras equitativas y justas para la determinación de los salarios y por ende de los sueldos, en beneficio de la empresa como del empleado trabajador.

e. Etapas.

ETAPAS EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
<p>➤ Descripción de puestos.- Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos donde la información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto.</p> <p>El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización de esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.</p>
<p>➤ Evaluación de puestos.- Las técnicas de evaluación de puestos conducen a su jerarquización a través de estudios comparativos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación.</p> <p>Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado, al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de</p>

compensación y se asegura la estabilidad del personal. Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

➤ **Valoración del puesto.-** La valoración del puesto constituye la determinación del nivel de compensaciones que incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

- **Niveles de pago.-** El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos y el valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

- **Estructura de la compensación.-** Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación.

Finalmente, el complemento para un buen manejo de la administración de sueldos y salarios es establecer una **Política de Incentivos** entendiéndose por ello a los pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos, los cuales ya constituyen la importancia de la psicología industrial en la gestión por ser el trabajador incentivado un ser humano.

3.1.1.3. La Psicología Industrial en la Gestión.

Si se pide la diferencia principal entre trabajar en una empresa grande y una pequeña se afirmarían que: “es más fácil trabajar en una empresa pequeña porque las grandes están divididas en demasiados departamentos y a la vez son muy formales”, en consecuencia es más difícil en éstas conocer a las personas lo que revela una de las diferencias marcadas entre empresas grandes y pequeñas; pero el tamaño no es la única variable para el análisis de las relaciones laborales en las organizaciones también debemos considerar su estructura, es decir si es plana, horizontal, alta o vertical y en este sentido cual es la más acorde a un determinado tipo de empresa.

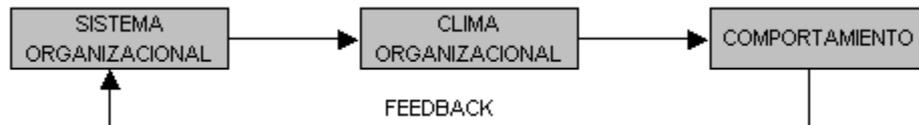
En base a lo citado anteriormente, el tamaño y la estructura organizacional son el tipo de variables que trata la psicología industrial bien llamada psicología de la organización.

a. Concepto.- La psicología de la organización es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a dicha organización; esta definición obliga a tratar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos.

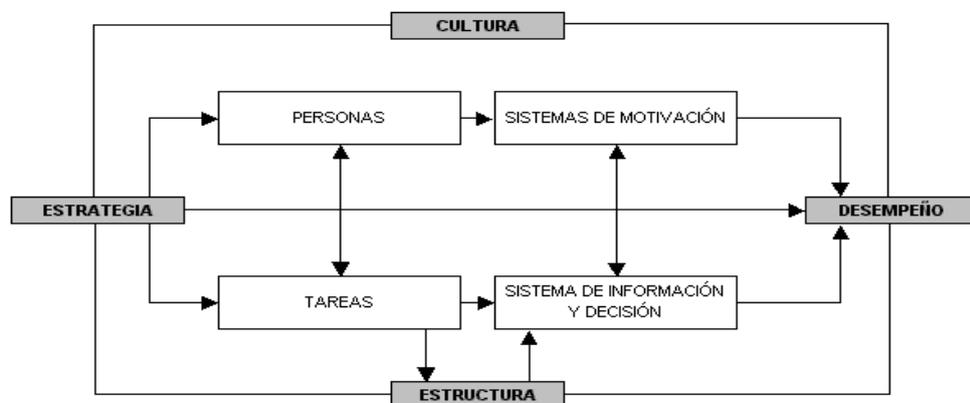
b. Variables y Campo de Aplicación.

Variables

- **Clima organizacional.-** El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa ó indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.



- **La cultura organizacional.-** es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de otras. Así como existe la cultura en la organización existe también fuera de la organización y esta también influye ya que los valores que se crean en ella fijan la base del comportamiento de los individuos.



- **Equipos laborales:** En el diseño moderno de los cargos, existe una fuerte tendencia a crear equipos de trabajo autónomos o autogestionarios, conformados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear alto grado de interdependencia. A estos equipos se les confiere autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar. Los miembros responden por los resultados y metas alcanzadas, y deciden la distribución del trabajo, se entrenan entre sí, evalúan la contribución individual y son responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.
- **Liderazgo Transformacional.-** El liderazgo transformacional implica un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado

actual y el funcionamiento del total de la organizacional. Este cambio del nuevo siglo que combina los conceptos primarios de autoridad y liderazgo estará impulsado por una visión basada en el conjunto de creencias y valores que obliga a los miembros a pensar y percibir en forma diferente y a desempeñar nuevas acciones y papeles organizacionales.

➤ **Campo de aplicación.-** se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal. Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes.

La conjunción de la psicología industrial y organizacional es el aporte del campo de la psicología a las organizaciones del siglo XXI.

c. Análisis Organizacional y Psicológico de las MYPES y Empresas Familiares – Micro negocios.

➤ Los problemas de las empresas familiares provienen de la superposición de dos sistemas de roles, el familiar y el empresarial, que no siempre es fácil compatibilizar. En virtud de esto debemos considerar que las tensiones, conflictos y fracasos de las empresas familiares necesitan para su comprensión y tratamiento, no sólo de un análisis organizacional y estratégico sino también de un análisis

psicosocial que, pese a todo, no siempre se logra diferenciar en la práctica el tipo de medidas a implementar.

- Los roles están pautados porque se fundan en ideas, valores y creencias de un sistema cultural determinado, cuando la congruencia entre ambos cede, toda la estructura social se resiente. En el caso de la empresa familiar es muy evidente que la conducta de los directivos esta tironeada por pautas pertenecientes a roles que coinciden en la misma persona pero que no siempre es fácil congeniarlos. Ambigüedades del rol y contradicciones dificultan la conducta de las personas, pese a su talento o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para la empresa familiar en función de equilibrar los dos criterios de selección: parentesco y empresa.
- El segundo aspecto relativo al sistema de personalidad se refiere a la constelación de sentimientos que desata el hecho de ser padre, hijo, hermano, madre o hija dentro de una estructura empresaria. El conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad, aunada con sentimientos de culpa, cuando más de uno de los miembros de la familia esta implicado.
- La conformación de un buen equipo laboral es la única forma de asegurar la vida del emprendimiento familiar empresario, los propios líderes o gerentes en caso de la MYPE deben saber adaptarse a permitir que otros tomen decisiones por sí mismos en el momento oportuno para la consecución de sus metas y objetivos trazados como el incremento de su productividad en su negocio.

3.1.2. Marco Situacional del Recurso Humano en las Empresas.

3.1.2.1. Sector Formal.- es aquel sector laboralmente activo debidamente formalizado, es decir con una situación laboral estable dependiendo de su tipo de vínculo contractual con la empresa empleadora, que tiene como respaldo el seguro cumplimiento de sus obligaciones en todo sentido, además de salvaguardar sus intereses ante la finalización de su vínculo con la empresa, renuncia o en su defecto término de su labor antes de lo acordado, de que se reconocerán sus beneficios sociales como el derecho a una liquidación por su tiempo de servicios.

Modalidades de Formalización de la situación laboral del recurso humano en las empresas del país.
1. Contrato de Trabajo.- Documento Laboral por el cual el empleador establece un vínculo laboral con el trabajador de acuerdo a las condiciones y acuerdos pactados previamente, contando con los beneficios sociales de ley cumpliendo con sus aportaciones y obligaciones como empleado que en conjunto le permitirá ingresar al sistema de planilla de trabajadores de la empresa reflejado en su boleta de remuneraciones salariales donde se apreciará en detalle todos los puntos citados anteriormente. Su periodo de duración es indefinido o de acuerdo al plazo establecido en el contrato.
Las cooperativas o empresas de fomento de empleo son una alternativa de subcontratación de las grandes empresas en aras de disminuir su carga social lo que no implica que deje de velar por la estabilidad y compromisos asumidos con el trabajador acogido bajo esta modalidad.
2. Convenios de Prácticas Pre-Profesionales.- Documento laboral que establece un convenio auspiciado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo gracias al apoyo del sector empresarial en su acogida, dirigido a estudiantes universitarios y técnicos en aras de aplicar sus conocimientos adquiridos en una empresa u organización.
3. Convenios de Formación Laboral Juvenil.- Documento Laboral que establece un convenio auspiciado por el Ministerio

de Trabajo y Promoción del Empleo gracias al apoyo del sector empresarial en su acogida, que tiene por finalidad proporcionar conocimientos técnicos y prácticos a jóvenes para ayudarlos a incorporarse a un empleo.

Cabe resaltar que no al no ser un contrato sino un convenio, los citados anteriormente, la remuneración es la mínima vital como mínimo, su plazo máximo de duración es de un año y la empresa asume la integridad de su practicante lo que no implica que tenga la obligación de adquirir una prima de seguro para tal fin.

3.1.2.2. Sector Informal.- Sector laboralmente activo que atraviesa una situación laboral inestable y de constante incertidumbre, su informalidad se refleja en contratos, convenios por servicios no personales o simplemente acuerdos de palabra (en el caso de negocios familiares o micro negocios);

Su periodo de duración es incierto como su remuneración de acuerdo al nivel de utilidades, al logro de objetivos definidos (trabajos por comisión) o sencillamente se cumple con lo acordado, pero su modalidad de formalización es casi nula a través de ordenes de trabajo en el mejor de los casos respaldados en los recibos por honorarios profesionales o los comprobantes de caja chica en las remuneraciones; no se cuenta con horarios definidos y se está sumido a jornadas laborales excesivas y estresantes donde no se reconocen los sobre tiempos como en las empresas formales.

Nuestro país es reflejo de la informalidad laboral y aunque se está trabajando para su reducción, el aporte de las entidades competentes es aún poco significativo.

3.1.4. Las Cuatro Dimensiones de la Formación del Recurso Humano

en las Organizaciones.- Repetir el precepto en este caso es de mucho beneficio: los Recursos Humanos son los Recursos Estratégicos más importantes de la Organización, incomparablemente más valiosos que cualquier ventaja competitiva (porque a su vez ellos son quienes las construyen), que todo Factor Clave de Éxito (porque ellos mismos son el Factor Clave por excelencia), y que toda Estrategia, que no dejará de ser nunca tan solo un producto de la mente humana.

El mundo moderno exige hoy (y lo hará mañana), Recursos Humanos que establezcan Diferencias claras y concretas en la Organización. Nada reemplaza la aportación que esto representa para el Negocio, para la Organización y para la Estrategia, y nadie puede hacerlo si no es el propio hombre, en este sentido la interacción de variables para el éxito de la gestión es vital para la consecución de sus objetivos e incrementar su productividad.

Las variables que representan las dimensiones para tal fin son:

El proceso de Educación	El proceso de Capacitación
Es un resorte individual o, en el extremo, uno de naturaleza social que no le compete específicamente a la organización. Todo este proceso no está fácilmente al alcance de la organización, aplicando para ello un criterio de selección de personal que le permita contar con gente que tenga el nivel de Educación más aproximado a sus necesidades.	Constituye una responsabilidad de la Organización para con los Recursos Humanos que la forman y para con sus propios intereses, siendo una evidente Ventaja Competitiva de las organizaciones porque este proceso puede desarrollarse en las medidas que se ajusten con precisión a sus necesidades e intereses.

El proceso de Entrenamiento	El Adoctrinamiento
Tiene como objetivo dos aspectos en una organización: Mantener los RRHH preparados permanentemente para el desarrollo de las tareas que les asigna y Orientar a los RRHH para el desarrollo de las tareas de acuerdo a la particular forma en la que esas tareas se deben desarrollar.	Es uno de los métodos de formación de Recursos Humanos más eficaces para conseguir identificación y compromiso de la gente para con los intereses mayores, aquellos que en éste caso no solo se conocen, más bien se comparten y se sostienen.

A diferencia de la Educación, la Capacitación y el Entrenamiento, el Adoctrinamiento no es un requisito indispensable en la formación de Recursos Humanos; de hecho es el proceso que menos atención merece en la mayoría de los casos, especialmente en los esfuerzos que deben invertirse para adoctrinar al personal que no forma parte de las estructuras de dirección. Esta realidad sólo reafirma la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva mediante el Adoctrinamiento.

3.2. Capacitación y Entrenamiento.

La capacitación ha sido un instrumento tradicional de política hacia el mercado de trabajo en el sector empresarial. Los Estados asumieron esta responsabilidad en los años 50 o con anterioridad, a través de instituciones y servicios oficiales creados por ley, y financiados principalmente con recursos públicos provenientes de impuestos específicos a la nómina de salarios.

En los últimos años, sin embargo, a medida que los países adoptan el modelo de desarrollo basado en la globalización, la apertura y la incorporación de nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, la capacitación de los recursos humanos adquiere un carácter diferente: de instrumento tradicional de política hacia el mercado laboral se constituye en una variable estratégica fundamental, por su importante incidencia en la productividad y competitividad, que son ahora determinantes del crecimiento, el empleo y los salarios. Este doble efecto, sobre la actividad económica por un lado, y sobre el empleo y los salarios por el otro, le da a la capacitación un papel central en una política integrada de desarrollo económico y social.

El nuevo escenario lleva a requerir en la industria es una transformación profunda en el modelo de capacitación a través de sistemas coherentes en sus propósitos y contenidos; en segundo lugar, lleva a la adopción de una política de formación laboral dirigida a aumentar la cobertura de la capacitación para incorporar a segmentos excluidos de trabajadores de la pequeña y microempresa - especialmente en las áreas rurales y en el sector informal - y para mejorar su calidad y pertinencia.

3.2.1. Dimensiones de la Capacitación y Entrenamiento.

	CAPACITACION	ENTRENAMIENTO
C O N C E P	➤ La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas de manera más eficaz.	➤ El entrenamiento es un proceso de enseñanza - aprendizaje, que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de lograr un eficiente desempeño en su puesto.

T O		
E X P E R T O S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. ➤ Dessler Gary, nos dice que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amaro, describe al entrenamiento como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. ➤ Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
O B J E T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. ➤ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona. ➤ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados aumentando su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización. ➤ Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. ➤ Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
I M P O R T	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. ➤ La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El entrenamiento es esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo. ➤ El entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos

A N C I A	<p>las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.</p> <p>➤ Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal (eleva su nivel de vida) y profesional (incrementa su productividad) de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.</p>	<p>más elevados de los que actualmente ejercen.</p> <p>➤ Permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>➤ Es un sistema cuya aplicación está orientada a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.</p>
T É C N I C A S Y H E R R A M I E N T A	<p>➤ Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.</p> <p>➤ Adiestramiento en el puesto de trabajo.- Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.</p> <p>➤ Escuela vestibular.- Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.</p> <p>➤ Demostración y Ejemplo.- Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué y el cómo del trabajo.</p> <p>➤ La simulación.- Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.</p> <p>➤ El aprendizaje.- Consiste en formar trabajadores especializados. Un</p>	

S
D
E
I
N
C
R
E
M
E
N
T
O
D
E
P
R
O
D
U
C
T
I
V
I
D
A
D

aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

- **Métodos en salones de clases.-** Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.
- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Otros métodos de capacitación.-** Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar y entrenar a las personas.

3.2.2. Modalidades de Capacitación Empresarial.

a. **Cursos de Capacitación:** Son cursos especializados con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar actitudes (con Bono de Capacitación).

Se distingue dos tipos de capacitación dirigida a empresas:

- **Capacitación en Gestión Empresarial:** Tipo de capacitación que brinda a los empresarios y/o empleados conocimientos en administración, finanzas, producción, mercadeo entre otras.
- **Capacitación Técnico Productivo:** Tipo de capacitación que desarrolla destrezas y habilidades técnicas para poder llevar a cabo una actividad productiva.

b. **Consultoría:** Servicio por medio del cual se desarrollan soluciones a problemas ya identificados dejando un producto que resuelve el problema.

Los servicios de consultoría que se pueden brindar son:

- Desarrollo de software, elaboración de páginas Web.
- Desarrollo de Manual de funciones.
- Desarrollo de plan estratégico, entre otros.

c. **Asesoría:** Servicio que identifica y analiza in situ el desarrollo de problema de gestión en la empresa, orientando al empresario en la aplicación de la solución mas viable de modo que los pueda solucionar.

Los servicios de asesoría que se pueden brindar son:

- Obtención de registro sanitario.

- Implementación de BPM o HACCP.
- Estudio de riesgos en el trabajo, entre otros.

d. Asistencia Técnica: Servicio mediante el cual se transfiere conocimientos técnicos para resolver problemas específicos, define alternativas de solución y acompaña durante todo el proceso de implementación hasta lograr resultados.

Los servicios de asistencia técnica que se pueden brindar son:

- Control de mejora de la calidad.
- Incremento de la productividad, Incremento de ventas.
- Optimización de costos de producción, entre otros.

3.2.3. Programas de Capacitación.- Programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

El impulso de la capacitación en el país está dada en base al desarrollo de los siguientes programas:

PROGRAMAS DE CAPACITACION EN EL PERU.	
BONOPYME	Busca promover la demanda de servicios mediante fondos de subsidios; los empresarios pueden tomar acceso a capacitaciones, asesorías con sólo el 25% del pago, lo cual ayudará a mejorar la productividad y abrir el acceso a los mercados.
PERU	Programa dirigido a jóvenes y trabajadores cesados que ofrece Capacitación y

EMPRENDEDOR	asesoramiento técnico para la creación de nuevas empresas, diseño de un plan de negocios, incremento de sus índices de productividad, acceso a financiamiento, etc.
PROGRAMA PROJOVEN	Programa de capacitación dirigido a jóvenes provenientes de hogares pobres, que cuenta con el apoyo de la OIT y financiamiento del BID. Ofrece cursos cortos y prácticos de capacitación inicial, de no más de doscientas horas de fase lectiva en un periodo de 3 meses, seguidos de un período de práctica laboral en empresas, de similar duración. Las instituciones capacitadoras y los cursos se seleccionan mediante un sistema de licitaciones abiertas y competitivas a las que pueden presentarse entidades públicas y privadas en igualdad de condiciones.
PROGRAMA DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	Programa de capacitación cuyo objetivo es brindar orientación y capacitación técnica y profesional a estudiantes y egresados de universidades y otras instituciones de educación superior, en áreas de su especialidad en diferentes empresas y organizaciones formales que le permitan desarrollar y aplicar sus conocimientos adquiridos como estudiante.
RECONVERSIÓN LABORAL	La reconversión es un caso especial de formación que tiene la finalidad de adaptar a los trabajadores a los nuevos requerimientos, dentro de su actividad, o hacer posible su reinserción en otras actividades. La reconversión puede aumentar su efectividad si se acompaña por otros instrumentos que trascienden el campo de la formación y

	capacitación y focalizadas, dirigidas a la reconversión laboral de los afectados.
--	---

3.2.4. Entidades u Organismos de Capacitación para las MYPEs.

a. Organismos Gubernamentales.- en nuestro país podemos destacar el impulso al desarrollo y aplicación de programas de capacitación y apoyo al pequeño y microempresario, donde destacan nítidamente el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de la Producción, entre otros.

b. Organismos no Gubernamentales (ONGs).- Nacen de la iniciativa privada y, en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y por los fondos generados de las operaciones. La categoría de ONG es relativamente nueva. Su uso procede originariamente de las organizaciones que trabajaban en los países en vías de desarrollo, promoviendo el progreso económico y social de los sectores más desfavorecidos. Es el término más utilizado por los organismos internacionales (Unión Europea, Banco Mundial, Naciones Unidas) para referirse a aquellas instituciones que cooperan en el campo del desarrollo económico y que no están vinculadas al Gobierno. Se caracterizan y en algunos casos se diferencian por ser no lucrativas o voluntarias.

c. Entidades de Capacitación (ECAPs).- Se pueden definir como aquellas entidades que acogen y participan activamente en los programas de apoyo y capacitación a jóvenes, pequeños y

microempresarios con la finalidad de contribuir a su impulso en el país obteniendo reconocimiento institucional, social como económico.

Estas entidades pueden clasificarse en:

➤ **Entidades Públicas.-** son entidades estatales que cuentan mayormente con recursos públicos para implantar programas de capacitación, entrenamiento y apoyo a dicho sector empresarial. En Perú, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, SENATI, es considerado la más representativa de las instituciones estatales de capacitación, también podemos destacar además el Instituto Peruano de Administración de Empresas-IPAE, las Universidades Nacionales como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos u otros Organismos Públicos.

➤ **Entidades Privadas.-** son entidades que cuentan con recursos privados para implantar programas de capacitación, entrenamiento y apoyo a dicho sector empresarial.

En nuestro país podemos destacar:

- Centros de Educación Ocupacional (CEOs).- En nuestro país podemos destacar el CEOP San Antonio María Claret, el CEOP Chío Lecca, el CEO Mujer y Sociedad, el CEO PROMAE de Magdalena, entre otros.
- Universidades Particulares e Institutos Superiores.
- Organizaciones Empresariales Independientes.

d. Internet.- el sector de las MYPES no queda relegado al avance tecnológico de las comunicaciones como en este caso específico

representa el Internet debido a la abundante gama de información que se puede encontrar en relación a programas de apoyo a todo nivel al sector, tales como: cursos de capacitación, asesoría, consultoría, alternativas de financiamiento, entre otras; cabe destacar que la gran mayoría de entidades que se han descrito anteriormente ofrecen sus servicios y nos informan de los mismos mediante esta ventana.

3.2.5. Marco Situacional de la capacitación en el Perú.

Los Países Andinos han efectuado avances para ir adecuando la formación profesional a las nuevas exigencias del desarrollo económico y social, que se expresan principalmente en reformas al funcionamiento de las instituciones de capacitación.

En Perú, la política de capacitación está enmarcada principalmente en la Ley de Fomento del Empleo, que establece que la capacitación y formación laboral de los trabajadores es un instrumento fundamental para mejorar sus ingresos y la productividad del trabajo. Contiene normas para promover la incorporación de aprendices en las empresas y la formación de profesionales en práctica. Incluye además disposiciones orientadas a incorporar en la negociación colectiva acuerdos relativos a la productividad del trabajo, que tienen la posibilidad de incluir acciones de formación, calificación y reconversión laboral.

La opinión generalizada, así como el resultado de estudios recientes, es que el país tiene una disponibilidad abundante de entidades, programas y cursos; sin embargo, también hay conciencia en que la calidad de la capacitación es heterogénea y de que se carece de un sistema que

coordine los diferentes niveles del proceso formativo, de transparencia al mercado y defina los roles y responsabilidades de los actores del proceso formativo.

La oferta de capacitación ha tenido un crecimiento considerable durante los últimos años, pero éste ha sido inorgánico, lo que ha dado como resultado una cierta concentración.

Primero, hay una concentración territorial; casi toda se ubica en Lima y en otras ciudades, existiendo poca capacitación rural, si bien se reconocen los esfuerzos que se hacen en esta dirección. Segundo, no existe suficiente relación entre la capacitación que se ofrece y las necesidades y demandas del sector productivo (formal o informal), la oferta está concentrada en manufacturas, construcción, comercio y servicios, con una casi total carencia en el sector primario (agricultura, ganadería, pesca y minería).

Por último, se considera que la ausencia de un marco regulatorio, de supervisión y coordinación es un factor negativo para el desarrollo de la capacitación laboral en el país. Las disposiciones que autorizan el funcionamiento de instituciones de capacitación se han flexibilizado, lo cual es positivo para el aumento de la oferta y la competencia en el mercado; sin embargo, se han creado instituciones que no reúnen condiciones mínimas de calidad, en perjuicio de los alumnos que concurren a ellos y que no están en condiciones de evaluarlos.

3.2.6. La importancia de Capacitación en la MYPE.

- a. Motiva la participación del Estado, de los empresarios y empleados por la necesidad de impulsar dicho sector empresarial.
- b. La importancia que le representa a la pequeña y microempresa en la generación de empleo.
- c. Permite mejorar la calidad de vida de los trabajadores de dicho sector en función al incremento de sus ingresos y la productividad en su trabajo.
- d. Es indispensable continuar ampliando el acceso a la misma a los trabajadores de la pequeña y microempresa, auto empleados, unidades productivas familiares, artesanales, y a los trabajadores rurales.
- e. Es necesario continuar desarrollando programas de capacitación y entrenamiento que beneficien a dicho sector.
- f. Se requiere constituir sistemas de formación diversificados y descentralizados, para adaptarse a la transformación productiva.

3.2.7. La Capacitación factor importante para el incremento de la Productividad.

La capacitación tiene muchas expresiones y finalidades en la vida de las personas y en la sociedad. En este punto se analizará una de esas expresiones, que es su vinculación con la productividad y las condiciones de trabajo en las organizaciones.

La identificación de los determinantes de la mejora de la productividad en las organizaciones ha sido objeto de estudio de muchos analistas a lo largo del último siglo, algunos enfatizando aspectos teóricos, otros

empíricos. Entre ellos figuran los que han estudiado los determinantes del impacto de las iniciativas de capacitación en la productividad.

La relación entre capacitación y productividad se inscribe en el actual entorno de las organizaciones, que se caracteriza por cambios constantes, donde la información se da cada vez con mayor fluidez y facilidad, lo que demanda la creación y recreación de nuevos ambientes y dinámicas de aprendizaje. Siendo antes un tema fundamentalmente de los encargados de la capacitación, en la actualidad el aprendizaje emerge como un aspecto estratégico que se analiza en las juntas de directores de las organizaciones líderes mundiales. Incidir de la mejor manera en la capacidad de aprender de la organización, es el desafío de los directores y gerentes y también, de los sindicalistas que intentan participar y dar dirección a la trayectoria de la modernización.

La capacitación por un lado, y la vinculación con la mejora de la productividad y condiciones de trabajo por el otro, aparecen como los ejes de la gestión de la formación para las organizaciones.

3.3. La Ingeniería Industrial en las Empresas.

3.3.1. El rol de la Ingeniería Industrial en la Industria.

En las condiciones actuales de la industria y del proceso de globalización de los estados, y donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional se traducen en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad y en la calidad y el diseño de productos. Esto ha traído

como consecuencia que los procesos administrativos hayan rebasado el ámbito meramente operativo de la empresa y estén, ahora más que nunca, vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado.

Esta nueva forma de concebir la "estrategia de negocios" comprende todo lo relacionado con la orientación y filosofía de la empresa, la que va más allá del desarrollo de nuevas tecnología y de los avances en ingeniería de producto, y está vinculada al perfeccionamiento de los procedimientos administrativos en los que ahora ya no sólo se consideran los aspectos internos de las empresas sino también los relacionados con la visión que los clientes tiene de la misma y de los servicios que presta.

En las condiciones actuales el mejoramiento en las prácticas administrativas se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad, tanto para ofrecer mejores mercancías como servicios integrales a los consumidores.

En este sentido el Rol de la Ingeniería Industrial en las organizaciones está orientado a: "Mejorar la productividad sin deterioro de la calidad" a través de:

- Un adecuado proceso de optimización de los recursos que dispone la organización para obtener bienes o servicios de calidad y de acuerdo a las exigencias de los clientes.

- La aplicación de las técnicas de la ingeniería industrial para tal fin.

3.3.2. La Ingeniería Industrial y la Productividad.

El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios en todas las áreas de un negocio o industria: ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración.

La sección de producción de una industria puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva. Si se considera al departamento de producción como el corazón de una empresa industrial, las actividades de métodos, estudio de tiempos y salarios son el corazón del grupo de fabricación.

El objetivo de un gerente de fabricación o producción es laborar un producto de calidad, oportunamente y al menor costo posible, con inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

En este sentido, el alcance de la ingeniería de métodos y el estudio de tiempos es de vital importancia para el incremento de la productividad en la industria porque el campo de estas actividades comprende el diseño, la formulación y la selección de los mejores métodos, procesos, herramientas, equipos diversos y especialidades necesarias para manufacturar un producto después de que han sido elaborados los dibujos y planos de trabajo en la sección de ingeniería de trabajo; sin

dejar de lado el valioso alcance de un adecuado sistema de pago de salarios y de capacitación porque el trabajador es el motor del grupo de fabricación contribuyendo al funcionamiento del corazón industrial – la producción -, es decir el trabajador es la parte más importante de la empresa y su participación en la empresa es un factor preponderante para la mejora de los niveles de productividad en las empresas y organizaciones.

3.3.3. Herramientas de la Ingeniería Industrial para el incremento de la productividad.

Herramientas de la Ingeniería Industrial	
❖	La Ingeniería de Métodos.- La ingeniería de métodos se puede definir como el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vistas a introducir mejoras que faciliten mas la realización del trabajo y que permitan que este se haga en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida, por lo tanto el objetivo final de la ingeniería de métodos es el incremento en las utilidades de la empresa.
❖	Diseño del Trabajo.- como parte del desarrollo o mantenimiento del nuevo método, deben usarse los principios del diseño del trabajo para ajustar la tarea y la estación de trabajo al operario humano, conforme a la ergonomía, por desgracia casi siempre se olvida el diseño del trabajo en la búsqueda de incrementar su productividad, en consecuencia, es necesario que el ingeniero de métodos, gerente o líder empresarial incorpore los principios del diseño del trabajo en cualquier método nuevo, de manera que no sólo sea más productivo sino también seguro y que no cause lesiones al operador, en aras de mejorar la productividad en el trabajo.
❖	El muestreo de trabajo.- es una técnica que se utiliza para investigar las proporciones del tiempo total dedicada a las diversas actividades que componen una tarea, actividades o trabajo. Los resultados del muestreo sirven para determinar tolerancias o márgenes aplicables al trabajo, para evaluar la utilización de las máquinas y para establecer estándares de producción.
❖	Estudio de métodos.- Es el registro y análisis crítico sistemático de

los modos existentes de llevar a cabo un trabajo a fin de desarrollar una forma más sencilla de hacerlo. La sencillez buscada implicará un menor esfuerzo físico de los operarios, un acortamiento del tiempo real insumido y, en definitiva, un menor costo de producción.

Método para el estudio de métodos:

Nº	Método para el Estudio de Métodos.
1	Seleccionar el trabajo (proceso total o tramo parcial de un proceso) a estudiar.
2	Registrar el método actual.
3	Examinar críticamente el método actual.
4	Proponer y desarrollar un método alternativo (mejorado).

El nuevo método debe estudiarse y medirse para poder ser calificado como mejor y, así, ser adoptado.

❖ **Medición de tiempos de trabajo.-** La medición del tiempo insumido por un trabajo determinado es la aplicación de técnicas que tienen por objetivo determinar el contenido de trabajo de una tarea definida, fijando el tiempo que un trabajador calificado invierte en la realización de dicha tarea, según una norma de rendimiento establecida con antelación.

Existen dos técnicas para la medición de tiempos de trabajo: el cronometraje y los tiempos predeterminados.

❖ **Distribución de Planta.-** El estudio de esta temática tiene como objetivo general lograr una ubicación económica, segura y satisfactoria de las máquinas, equipos e instalaciones en el recinto (superficie y espacio) destinado a la planta fabril (la sub área fabricación).

Que sea económica significa que los espacios disponibles sean utilizados al máximo posible y que sea segura significa que se tratará de evitar posibles accidentes mediante una disposición de máquinas, equipos e instalaciones que garantice la protección de la vida y salud del personal de toda la empresa.

Este estudio debe complementarse con un estudio de tiempos y movimientos para que sea satisfactoria.

<p>❖ Manejo Interno de Materiales.- Es el estudio, análisis y diseño del sistema, integrado por diferentes medios, que servirá para almacenar y trasladar materiales, productos en proceso y productos terminados (desde el transporte del proveedor hasta el almacén, desde el almacén hasta el primer puesto de trabajo, entre los diferentes puestos de trabajo integrantes de la línea, y el almacenamiento de productos terminados). El manejo interno de materiales debe estudiarse conjuntamente con el estudio de la distribución interna de la planta, puesto que son dos aspectos de un mismo problema.</p>
<p>❖ Diseño de Maquinarias y Herramientas.- Cuando el método definido como el adecuado obliga a la realización de operaciones en maquinas cuyos diseños son muy especiales, ingeniería industrial realiza tal diseño y encarga la fabricación de esa maquinaria a las empresas dedicadas a tal operatoria, en otras ocasiones, se diseñan herramientas que luego se fabrican internamente. Existen casos en los que se requiere agregar a la máquina alguna pieza o parte que permita efectuar un determinado trabajo, a fin de poder fabricar el producto ajustado a diseño.</p>
<p>❖ Estándares.- son el resultado final del estudio de tiempos o la medición del trabajo, esta técnica establece un estándar de tiempo permitido para realizar una tarea dada, con base a la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de fatiga y retrasos personales e inevitables. Los estándares se pueden establecer en base a control de la producción, distribución de planta, compras, contabilidad, control de costos, plan de sueldos y salarios, diseño de procesos y productos, estrategias de comercialización y marketing, entre otras como en la administración familiar.</p>
<p>❖ Estudio de Movimientos.- Frank Gilbreth y su esposa Lilian desarrollaron esta moderna técnica que se puede definir como el estudio de movimientos del cuerpo humano al realizar una operación para mejorarla mediante la eliminación de movimientos innecesarios, la simplificación de los necesarios y el establecimiento de la secuencia de movimientos más favorables para la eficiencia máxima.</p>

3.3.4. La Ingeniería Industrial y la Capacitación en relación para el incremento de la productividad.- En tanto ingeniería industrial ha definido el método de trabajo como el área más capacitada para conocerlo en sus mínimos detalles, en consecuencia es responsable de la

confección de manuales de procedimientos (del método de trabajo) que serán utilizados por el personal de planta ingresante, o bien, por aquellos quienes deban recordar algún o algunos pasos del método, es decir cuando se debe capacitar, adiestrar al operario ingresante en las actividades involucradas en el/los método/s seguido/s en la planta, es ingeniería industrial la responsable, conjuntamente con el área de personal, de tal capacitación específica.

El método debe decidirse teniendo en cuenta las maquinarias, equipos e instalaciones existentes o los que se piensan incorporar. Debe tenerse presente la capacitación y entrenamiento del personal, tanto en el momento de la decisión, como en el futuro. Su implementación debe ser participativa, integrando a los recursos humanos de las diferentes áreas involucradas: ingeniería del producto, compras, mantenimiento, higiene y seguridad, calidad, personal, finanzas.

Para concluir este acápite, se presenta a continuación el aporte de la capacitación teniendo como sustento a la ingeniería industrial a través de la aplicación de un método de trabajo definido al diseñar un curso de capacitación para pequeños y microempresarios que les permita crear o mejorar su negocio, para este caso en particular se ha tomado como referencia un curso de capacitación diseñado por mi persona al CEOP “San Antonio María Claret”, la cual es una pequeña empresa del rubro de servicios de capacitación con un reconocido prestigio en el mercado, la cual se encuentra ubicada en el distrito de Surco en Lima – Perú.

--

CEOP "SAN ANTONIO MARIA CLARET"



CAPACITACION A TRABAJADORES Y EMPRESARIOS DE LA MICROEMPRESA Y/O JÓVENES

NOMBRE DEL SERVICIO	: CARTERAS EN MACRAME (MOD -1)
DEPARTAMENTOS	: LIMA
PRECIO DEL CURSO	: S/. 35.00 POR ALUMNO
META DE ATENCIÓN	: 25 PARTICIPANTES
DURACIÓN	: 8 HORAS
HORARIO DE CLASES	: 3 VECES POR SEMANA - 2 HORAS CADA DIA. DE 5:00 pm. A 7:00 pm
NOMBRE DEL CAPACITADOR	: ROSA TUMAY MEJIA

<p>1. Problema de formación identificado</p>	<p>El problema radica, en la necesidad de diversificar sus productos en sus puestos o centros de trabajo, siendo las trabajos manuales una necesidad constante por parte de la demanda de su público (clientela), necesitando por ello una capacitación precisa, corta, fácil y de bajo costo, que les permita ofrecer novedades a su clientela y mejorar sus ventas</p>
<p>2. Perfil de entrada de la población enfocada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Factores socio-demográficos</u> El público objetivo, proviene de zonas urbano marginales, asentamientos humanos, pueblos jóvenes y zonas populares. ➤ <u>Factores socio-económicos</u> Está dirigido a hombres y mujeres que cumplan con la condición de pertenecer a un estrato económico bajo, con o sin experiencia laboral. ➤ <u>Factores socio-culturales</u>

	<p><i>Está dirigido a personas con una instrucción básica, que sepa como mínimo leer y escribir.</i></p>
<p>3. Perfil de salida – identificar las competencias que deberán alcanzar los participantes</p>	<p><u>Capacidades adquiridas en el nivel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Cognoscitivo:</u> Elige e interpreta el modelo a confeccionar, seleccionando adecuadamente los materiales y cantidades a emplear. Realiza el armado, acabado y control de calidad de la prenda confeccionada (cartera), haciendo un uso adecuado de las herramientas y materiales. ➤ <u>Afectivo:</u> Mejora su nivel de comunicación al interrelacionarse con un grupo de trabajo por consecuencia pone en práctica valores y normas de conducta adecuadas. ➤ <u>Psicomotriz:</u> Mejora su destreza con las manos, al ser estas labores actividades manuales.
<p>4. Pre requisitos – identificar las competencias mínimas que deben reunir los participantes para realizar el curso</p>	<p><u>Capacidades mínimas en el nivel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Cognoscitivos:</u> No necesita realmente un conocimiento previo. Lo único sería si es que ya desarrolla actividades manuales de alguna manera sería interesante tenerlo en cuenta, pero no es limitativo si es que no tiene esta experiencia. ➤ <u>Afectivo:</u> Que realmente tenga ganas de querer hacerlo y que le guste las actividades manuales o lleve el arte en la sangre. ➤ <u>Psicomotriz:</u> Que no tenga una torpeza motora marcada (problemas en coordinación en dedos y manos), que no posea lesiones de consideración en las manos que le impidan realizar la actividad.
<p>5. Flexibilidad de la oferta de formación</p>	<p><u>Niveles de flexibilidad en las dimensiones:</u></p> <p>1.- ¿Quién aprende?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Artesanos con una experiencia no menor a 4 meses en actividades manuales <p>2.- ¿Por qué aprende?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para diversificar su oferta productiva y mejorar sus ingresos. <p>3.- ¿Qué aprender?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A confeccionar carteras en macrame, diseños diversos, que son cotizados en el mercado peruano y en el extranjero. <p>4.- ¿Cómo aprende?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con el empleo de sesiones prácticas impartidas por una instructora calificada y de amplia experiencia. <p>5.- ¿Dónde aprender?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En las instalaciones de nuestra Institución o auditorio que PROPOLI disponga. <p>6.- ¿Cuándo aprender?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La frecuencia de días está indicada y la cantidad de horas. Lo que se sugiere es que se realice en horas de la tarde, a partir de las 5:00 pm. <p>7.- ¿Cómo evaluar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Durante el desarrollo del curso de manera práctica la profesora evaluará los logros según sus acabados y avances. Al final del curso su presentación. <p>8.- ¿Qué apoyo ofrecer?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Durante el desarrollo de las clases y después que han egresado de la Institución.
--	---

El programa curricular y evaluaciones de entrada son de exclusividad de la empresa por razones obvias, pero el aporte al pequeño y microempresario de este tipo de cursos enmarcados en programas impulsados por el gobierno son vitales para el resurgimiento del sector de la MYPE en el país.

3.3.5. La Ingeniería Industrial en las MYPEs.

La evolución en los procedimientos y en los métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas.

Hasta hace muy poco tiempo la práctica administrativa dentro de las empresas estaba únicamente encaminada a la obtención de máximos beneficios, independientemente de las condiciones en que ello se lograra, pero en la actualidad las nuevas prácticas y métodos administrativos están marcados por una visión integral de la empresa y su entorno, sin

embargo aunque cada día se incrementa el número de empresas que ponen en práctica estrategias administrativas que involucran los aspectos anteriormente comentados existe un gran sector de la industria nacional conformado por las MYPES, en el que la instrumentación de esas prácticas administrativas innovadoras, resulta casi imposible. Ello debido principalmente a las limitantes económicas que enfrentan.

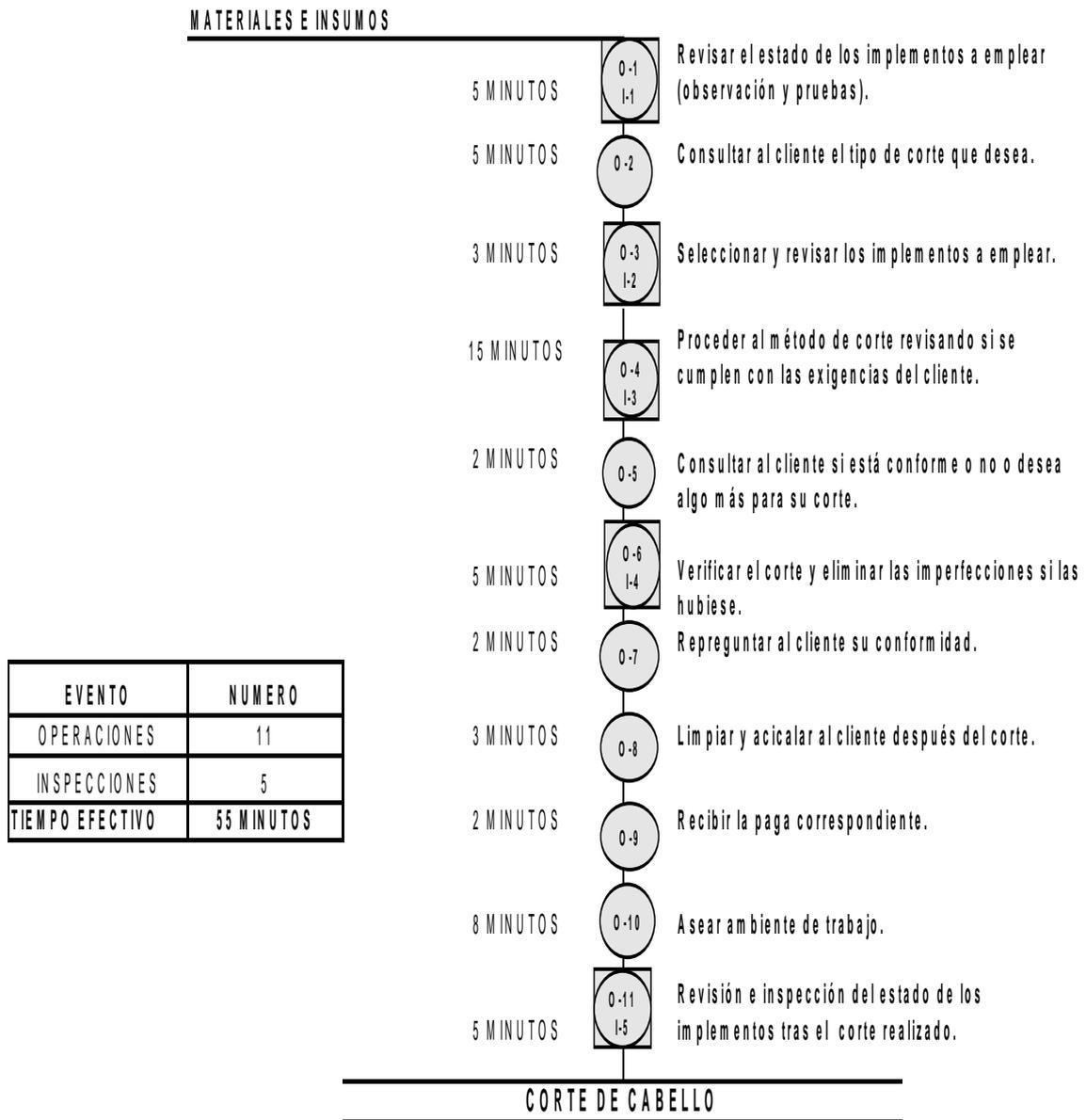
A continuación se procede a demostrar el aporte de la ingeniería industrial en función a sus técnicas y herramientas enmarcadas en los conceptos y metodologías de la ingeniería de métodos y el diseño del trabajo, a través de la contribución de empresas del sector de la MYPE nacional, en particular de una microempresa del sector de servicios de peluquería en cortes, peinados y servicios afines, específicamente cuando realiza el servicio de corte de cabello; la MYPE emprendedora familiar en mención pertenece a la Sra. Francisca Carrera y se encuentra ubicada en el distrito de Pueblo Libre en Lima – Perú.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO DE CORTE DE CABELLO DE UNA MYPE DEL SECTOR SERVICIOS EN PELUQUERÍA						
DETALLE DE ACTIVIDADES U OPERACIONES DEL PROCESO DE CORTE DE CABELLO	Tiempo.	O	⇒	□	D	V
BUSCAR LOS IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL CORTE	5					○
REVISAR EL ESTADO DE LOS IMPLEMENTOS A EMPLEAR	5	○	⇒	□		
CONSULTAR AL CLIENTE EL TIPO DE CORTE QUE DESEA COMO CUIDADOS A TENER EN CUENTA	5	○	⇒	□		
SELECCIONAR Y REVISAR LOS IMPLEMENTOS A EMPLEAR EN EL CORTE	3	○	⇒	□		
PROCEDER AL MÉTODO DE CORTE CUMPLIENDO CON LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE	15	○	⇒	□		
REPREGUNTAR AL CLIENTE SU CONFORMIDAD	2	○	⇒	□		
LIMPIAR Y ACICALAR AL CLIENTE DESPUÉS DEL CORTE	3	○	⇒	□		
RECIBIR LA PAGA CORRESPONDIENTE	2	○	⇒	□		
ASEAR AMBIENTE DE TRABAJO E IMPLEMENTOS	8	○	⇒	□		
TRASLADAR LOS IMPLEMENTOS USADOS A ALMACÉN	2	○	⇒	□		
REVISIÓN E INSPECCIÓN DEL ESTADO DE LOS IMPLEMENTOS TRAS EL CORTE REALIZADO	5	○	⇒	□		
ALMACENAR ADECUADAMENTE IMPLEMENTOS	5					○
TOTAL DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE CORTE DE CABELLO	72 MIN.	11	2	5	1	2

El DAP aplicado a la citada MYPE nos proporciona datos relevantes a tomar en cuenta para mejorar el proceso, en primer lugar el tiempo insumido en el proceso es de 72 minutos, pero en el proceso operativo en sí es de 30 a 35 minutos dependiendo de los requerimientos del cliente para su corte de cabello,

lo cual podemos apreciar a continuación en el Diagrama de Operación del Proceso – DOP, citado a continuación:

DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO DE CORTE DE CABELLO



La herramienta aplicada DOP permitirá a la citada MYPE definir un método de trabajo a partir del detalle de las operaciones de su proceso lo cual le permitirá mejorar y reducir sus procesos, mejorándolos e incrementando su

productividad, considerando para estos fines lo que pueden influir en su servicio al cliente las demoras, transportes, inspecciones y adecuado almacenamiento de sus implementos de trabajo.



Proceso de corte de cabello, se puede apreciar el mojado del cabello.



Proceso de Corte de Cabello, se puede apreciar corte y peinado.

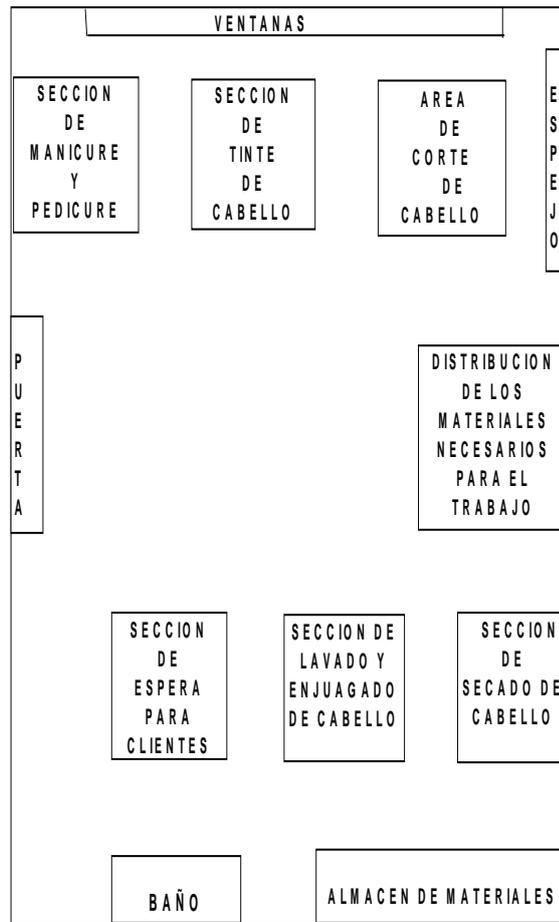
Un valor agregado más a la investigación es la distribución de planta de la presente empresa donde se aprecian las diversas secciones donde se brindan los diversos servicios que el negocio le proporciona al cliente, por las dimensiones es un local típico de un micro negocio familiar, donde se pueden notar la ausencia de condiciones mínimas de seguridad industrial reflejada en la no tenencia de extintores y botiquines en el área de trabajo.

PEINADOS FRANCIS

DIMENSIONES:

LARGO = 5,00 mts.
ANCHO = 4.20 mts.
ÁREA = 21 mts².

*Distancia aproximada
por sección = 1,20 metros



Por lo tanto, tras el análisis y aplicaciones anteriores se puede concluir que si bien es cierto que un mayor desarrollo social, comercial e industrial siempre se acompaña de mejores métodos y prácticas administrativas, su implementación en las empresas está limitada a la capacidad financiera de las mismas, especialmente en el sector de la MYPE y en particular en el país.

CAPITULO IV

LA VISION EXPORTADORA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA NACIONAL

4.1. El Mundo de las Exportaciones.

Debido a la creciente globalización económica, la participación de las exportaciones con respecto al PBI mundial ha crecido significativamente. El crecimiento del sector exportador mejora la balanza de pagos y los indicadores de vulnerabilidad externa, lo cual tiene un impacto significativo en la disminución del riesgo-país y la atracción de inversión.

El incremento del intercambio comercial con el exterior genera una mejora de la calidad de vida de la población, en consecuencia siendo más competitivos en mercados cada vez más globalizados se logrará generar empleo a niveles de calidad y cantidad necesarios para elevar de manera permanente el bienestar de la población.

4.1.1. Comercio Exterior.

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, bien sea para su uso, para su venta o para su transformación, siendo el comerciante la persona (física o jurídica) que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles.

El comercio exterior es la disciplina que estudia el grado de apertura de la economía al mercado externo, a la inversión extranjera directa y a los flujos de capital, además de las políticas cambiarias y a la facilidad para exportar.

a. Concepto.- Es la disciplina que estudia la transacción de un bien o servicio enmarcada en los negocios internacionales para con las exportaciones entre las naciones.

b. Negocios o Transacciones Internacionales.- Es una negociación que se realiza entre las personas naturales y jurídicas residentes de un país con todos los demás países. Estas transacciones pueden ser en forma de exportaciones o importaciones. Por lo que respecta a cada transacción, el pago correspondiente se recibe de un extranjero (en el caso de una exportación) o se le hace a un extranjero (en el de una importación).

Tipos de Transacciones Internacionales:

- Transacción Deudora.- En el ámbito internacional, es la que registra el pago de una cantidad de dinero para adquirir bienes o servicios desde otro país, el deudor es quien recibe el dinero o servicio.
- Transacción Acreedora.- Es la que registra el recibo de una cantidad de dinero que puede ser en calidad de préstamo o por haber efectuado una exportación de bienes o servicios.

4.1.2. La Exportación.

4.1.2.1. Concepto.- Es el envío de mercancías o productos del país propio del que se mencione a otro distinto, para su uso o consumo definitivo. En nuestro país, la exportación, según la Ley General de Aduanas, es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que

salen del territorio nacional para su uso y consumo definitivo en el exterior.

4.1.2.2. Clasificación de las Exportaciones.

a. Exportaciones Tradicionales.- Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos.

Ejemplo: El petróleo, la minería, la pesca y fundamentalmente la agricultura son los tipos de exportación netamente tradicional en nuestro país.

b. Exportaciones no Tradicionales: Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos.

Ejemplo: Los productos manufacturados, la madera, la agroindustria como el caso del vino, las artesanías, la joyería, el cuero y el calzado, los servicios y otros sectores diversos.



En el caso del sector textil y confecciones por su constante crecimiento exportador puede constituirse muy pronto en un tipo de exportación

tradicional pero por el momento es no tradicional siendo el sector más destacado de nuestras exportaciones actualmente.

c. Exportaciones Restringidas.- Son aquellas exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.

Ejemplo: la hoja de coca.

d. Exportaciones no Restringidas: Son aquellas que se realizan sin restricciones del Estado, pero deben cumplir con los debidos procesos aduaneros correspondientes.

Ejemplo: los productos del sector minero metálico (Ag, Zn, Cu) como no metálico (el cadmio).

4.1.2.3. Importancia de las Exportaciones.

Nº	IMPORTANCIA DE LAS EXPORTACIONES.
1.	Fuente de generación de divisas que el país necesita para financiar sus importaciones, o bien para ahorrar.
2.	Las exportaciones contribuyen al crecimiento económico, crean puestos de trabajo, estimulan la innovación tecnológica y la descentralización en el marco de una estrategia integral de desarrollo.
3.	Las exportaciones responden a la necesidad que tienen los países y las empresas de expandir el tamaño de sus negocios hacia mercados más amplios que el doméstico.
4.	Las exportaciones permiten un conocimiento actualizado y el mejor aprovechamiento del proceso de la innovación tecnológica lo que, a su vez, se constituye en un factor decisivo para el mantenimiento de posiciones competitivas.
5.	Propician la competitividad internacional. Las exportaciones permiten a

	las empresas construir y mantener ventajas competitivas que les dan liderazgo en el mercado internacional.
6.	Pretender satisfacer la necesidad que tienen las empresas de otros países con mayores números de habitantes y mejor poder adquisitivo.
7.	Permite incrementar las ventas. Las exportaciones no sólo implican ventas de bienes y servicios; pues, a través de la exportación, el mundo conoce nuestras capacidades y nuestra cultura expresadas en los productos que elaboramos y en el proceso de intercambio que desarrollamos.
8.	Es fundamental para lograr el desarrollo económico de un país, siempre y cuando esta actividad se encuentre articulada con otras actividades económicas y sociales en una propuesta de desarrollo integral del país.
9.	Es parte del engranaje para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos y ciudadanas al interior del país.
10.	Las exportaciones propician articulaciones y cooperación entre empresas, especialmente pequeñas, y el Estado para promocionar nuestros productos y responder adecuadamente a la demanda del mercado externo.
11.	Proyecta y posee una imagen positiva del país en el exterior y estrechar lazos de hermandad, cooperación y solidaridad entre los países.

4.1.2.4. Ventajas y Desafíos de Exportar.

Ventajas	Desafíos
➤ Generar una fuente adicional de ingresos.	➤ Mejorar los niveles de productividad y eficiencia.
➤ No depender exclusivamente del mercado local.	➤ Diseñar políticas y sistemas que aseguren la calidad.
➤ Diversificar el riesgo de operar en	➤ Dotarse de diseños que respondan

un solo mercado.	a la demanda.
➤ Generar una fuente adicional de ingresos.	➤ Asociarse estratégica y solidariamente.
➤ No depender exclusivamente del mercado local.	➤ Capacitar los recursos humanos.
➤ Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.	➤ Potenciar la creatividad.
➤ Incrementar el volumen de producción.	➤ Ampliar la oferta.
➤ Hacer más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa.	➤ Reducir los costos unitarios de fabricación.
➤ Incrementar la calidad y competitividad de los productos.	➤ Ganar competitividad en el mercado interno y externo.
➤ Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.	➤ Hacer investigación y desarrollo.
➤ Mejorar imagen corporativa ante clientes y proveedores.	➤ Conseguir mayor valor agregado

4.1.3. Incoterms.

4.1.3.1. Concepto.- Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

4.1.3.2. Objetivo.- Proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos mas usados en el Comercio internacional.

4.1.3.3. Modalidades de Incoterms.

INCOTERMS.	
FOB	Free On Board - Libre a Bordo.- La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías

	desde aquel punto. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.
CFR	Cost and Freight - Costo y Flete.- El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino.
CIF	Cost, Insurance and Freight - Costo, Seguro y Flete.- Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido. En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.
CIP	Carriage and Insurance Paid to - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido).- El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.
CPT	Carriage Paid To - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido).- El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.
DAF	Delivered At Frontier - Entregadas en Frontera (lugar convenido).- Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador.
	Delivered Duty Paid - Entregadas Derechos Pagados (lugar de

DDP	destino convenido). - Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado.
DDU	Delivered Duty Unpaid - Entregadas Derechos No Pagados (lugar de destino convenido). - Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía hasta aquel lugar.
DEQ	Delivered Ex-Quay - Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido). - Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado.
DES	Delivered Ex Ship - Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido). - Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.
EXW	Ex-Works - En Fábrica (lugar convenido). - Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.).
FAS	Free Along Ship - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido). - Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido
FCA	Free Carrier - Libre Transportista (lugar convenido). - Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

Las de mayor relevancia en el proceso exportador son el FOB, CIF y CFR; sin dejar de considerar los otros Incoterms citados anteriormente, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y exportadores en los respectivos procesos de comercialización.

Finalmente, los INCOTERMS determinan: el alcance del precio, en que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador, el lugar de entrega de la mercadería, quién contrata y paga el transporte, quién contrata y paga el seguro y qué documentos tramita cada parte y su costo.

4.1.4. Documentos de Exportación.

Documentos de Exportación.
<p>a. Contrato de Compraventa Internacional.- El contrato de Compraventa Internacional regula los derechos y obligaciones de cada una de las partes contratantes (exportador e importador). Este contrato puede incluir cualquier acuerdo que no esté prohibido por ambos países. Sin embargo, para obtener una garantía legal y efectiva de las partes contratantes, las cláusulas convencionales siguientes deberán constituir la esencia del contrato, presentado en el esquema citado a continuación del presente cuadro.</p>
<p>b. Factura Comercial.- Documento mediante el cual exportador calcula en precio todos los gastos directos o indirectos relativos al proceso exportador de acuerdo a las exigencias internacionales relacionadas a los INCOTERMS, las leyes del tributarias del país exportador y las condiciones de pago y transporte exigidas por el cliente, sin dejar de lado otros gastos y aspectos tratados previamente antes de dicha exportación entre el exportador y el cliente.</p>
<p>c. Conocimiento de Embarque.- Escritura privada en que el capitán y cargador reconocen el hecho del embarque de las mercancías y expresan las condiciones del transporte convenido, donde la Empresa Naviera designada por el exportador emite dicho documento complementando la información con cláusulas y términos adicionales exigidos tanto por el exportador y el importador en la negociación quien generalmente actúa como consignatario o notificador, en el caso de una carta de crédito es el Banco del Importador. Tras la verificación de dicha información el importador puede recoger su mercadería de acuerdo a lo convenido previamente. En el comercio internacional se le conoce como Bill of Lading</p>

(B/L).
d. Certificado de Origen.- Documento particular que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado. Este certificado puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador o cualquier otra persona competente.
e. Certificado de Seguro.- Documento por el cual el exportador a través de una empresa representante de seguros cumple con su cliente con las exigencias de cobertura contra todo riesgo durante el transporte de la carga (producto) hasta su destino final.
f. Certificado de Análisis.- Documento que certifica la calidad del producto a exportar, es decir si cumple con los estándares de calidad para su comercialización.
g. Lista de Empaque.- Documento de análisis conocido como Packing List en el comercio internacional, este documento proporciona un análisis detallada del peso y volumen de la carga a exportar por lotes de producción cuyos datos deben ser pasados posteriormente a un análisis para su comercialización.
h. Guía de Courier.- Guía comercial mediante el cual el exportador envía los documentos de exportación a su cliente previamente al envío de su producto por exigencias del cliente en el sentido de ir anticipando los trámites aduaneros y comerciales en aras de agilizar la entrega y recepción de su carga.
i. Otros documentos o informaciones adicionales.- se pueden mencionar los documentos de inspección de la carga si así lo exige el cliente, los informes de la negociación de exportaciones mediante la modalidad de carta de crédito a través de instituciones financieras, estados financieros de los clientes solicitados por el exportador, entre otros aspectos que ambas partes puedan considerar relevantes al proceso.

A continuación se presenta un modelo de contrato tipo para exportar propuesto por las Naciones Unidas:

MODELO DE CONTRATO TIPO	
Preámbulo	
Personas contratantes, poderes, definiciones, etc.	
Condiciones del contrato:	
1. Objeto del contrato: Naturaleza, descripción cualitativa y cuantitativa del producto.	
2. Vigencia.	
Obligaciones del vendedor:	
3. Entrega de la mercadería: Fecha, transporte, embalaje, certificados diversos, plazos, fecha de comienzo del plazo.	
4. Reserva de dominio.	
5. Control de conformidad: Muestras, modalidades.	
6. Cláusulas, desperfectos de la garantía, reclamos, reparaciones.	
7. Instrucciones sobre utilización, planos, manuales.	
Obligaciones del comprador:	
8. Modalidades de Pago: Términos de pago, lugar de pago.	
9. Crédito otorgado.	
10. Garantías diversas.	
Traspaso de riesgo y de la propiedad:	
11. Traspaso de riesgo: Modalidad de entrega, INCOTERMS 2000, fuerza mayor.	
12. Traspaso de propiedad.	
Servicio postventa:	
13. Garantía: modalidades de seguro, reparación, mantenimiento.	
Precio y modalidad de pago:	
14. Precio: pormenores de las prestaciones comprendidas.	
15. Monedas convertibles: Moneda de pago.	
16. Revisión del precio: precio FOB, CIF y CFR si lo hubiese.	
17. Garantía de pago: condiciones y plazos	
Arbitraje:	
18. Arbitraje, Tribunal competente: Órganos, decisiones.	
Otras cláusulas:	
19. Secreto profesional.	
20. Propiedad industrial.	
21. Idioma de contrato.	
22. Derecho del contrato.	
23. Elección del domicilio.	
24. Fecha y firmas autenticadas.	

4.1.5. Proceso para una exportación.

4.1.5.1. Aspectos Previos y Operativos:

Aspectos Previos.	Aspectos Operativos.
➤ Evaluar oferta-demanda.	➤ Prepara facturas.
➤ Contacto comercial.	➤ Lista de Empaque.
➤ Negociar términos.	➤ Conocimientos de embarque.
➤ Celebrar contratos.	➤ Certificados de Origen.
➤ Asegurar pagos.	➤ Documentos según la naturaleza de la mercancía.

4.1.5.2. Modalidades de Exportación.

a. Indirecto- Carta de Crédito.- El importador (comprador) solicita a su banco (emisor) la apertura de un crédito, que de preferencia será una carta de crédito irrevocable, confirmada a vista. Ésta consiste en un compromiso

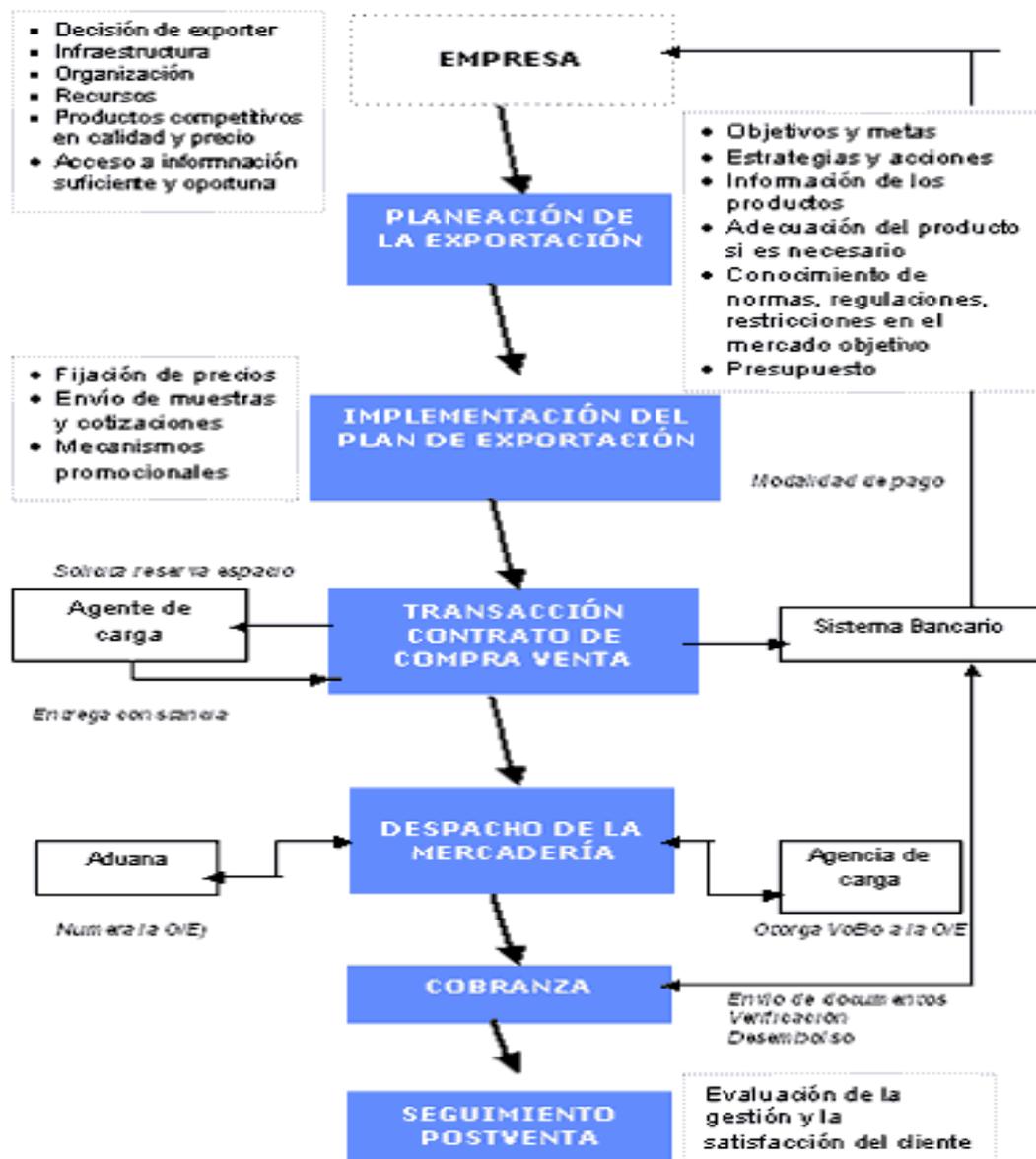
del banco emisor de reembolsar el monto del crédito (inmediato) contra presentación de los documentos en orden.

En la carta de crédito deben aparecer los siguientes datos: Datos del solicitante (importador), Datos del beneficiario (exportador), Banco emisor (del importador), Banco pagador (del exportador), Monto del crédito y condiciones de compra, Lugar y fecha de vencimiento para la negociación de los documentos.

El procedimiento de negociación de la exportación.
a. El banco del importador emite la carta de crédito de conformidad a sus instrucciones.
b. El banco que emite una carta de crédito generalmente solicita a un banco del país del exportador que notifique el crédito al beneficiario; o sea, paga al exportador una vez hecha la transacción.
c. El exportador, por medio del agente de aduana, despacha su mercancía y presenta sus documentos al banco para exigir su pago.
d. El banco pagador (del exportador) envía los documentos al banco emisor (del importador) y obtiene su reembolso.
e. El importador recoge los documentos del banco emisor y toma posesión de las mercancías.

b. Directo - Sin intermediarios.- Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes de aduana, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

El procedimiento de negociación de la exportación directa.



4.1.5.3. Estrategia Exportadora.

Es la forma en que logramos penetrar en el mercado internacional y nos mantenemos en él.

Al seleccionar mercados en el extranjero de acuerdo a nuestro producto se debe tener en cuenta el consultar las estadísticas de exportación y elegir algunos países que presentan mercados con más potencialidades.

Para ello requerimos realizar los siguientes pasos:

a. Investigación y selección del mercado meta.

- Elaborar cuadros estadísticos en relación a Datos generales, Producto, Mercado, Promoción, Regulaciones gubernamentales) comparando entre sí los países seleccionados.
- Analizar los resultados y elegir un mercado meta.

b. Diseño del producto de acuerdo a la demanda.

- Observar y analizar los productos competitivos.
- Examinar el empaque y su presentación.
- Observar y seguir los precios.
- Acercar el producto a los importadores potenciales.
- Entrevistar a un grupo representativo de distribuidores.
- Proceder a una prueba del consumidor.

c. Definición del precio.- El precio se presenta como una de las variables controlables en exportación. Para atraer más clientes en nuevos mercados, se debe fijar el precio basándose en los precios competitivos, pero siempre hay que cubrir nuestros costos y gastos.

Los costos y gastos asumidos para la determinación del precio de exportación.
➤ Costos directos: materias primas, mano de obra y cargas sociales, gastos generales de fabricación.
➤ Costos indirectos: alquiler, energía, agua, costos financieros, de útiles de oficina, servicios diversos.
➤ Gastos de exportación: etiquetas, folletos, marca, mano de obra, acondicionamiento, materiales utilizados, embalaje exterior, contenedores, almacenaje, obtención de certificados, transportes internos, honorarios del agente de aduana, etc.
➤ Valor CIF: Cláusula de compraventa que incluye el valor de las

mercancías en el país de origen, el flete y seguro hasta el punto de destino.
PRECIO CIF = PRECIO FOB + FLETE + SEGURO
<p>➤ Valor FOB: Cláusula de compraventa que considera el valor de la mercancía puesta a bordo del vehículo en el país de procedencia, excluyendo seguro y flete.</p> <p>PRECIO FOB = costos directos + costos indirectos + gastos de exportación (sin seguros ni fletes) + ganancia</p>
<p>➤ Valor CFR: Cláusula de compraventa que no incluye el costo del seguro durante el transporte de la carga a su destino final.</p>

d. Establecimiento de una adecuada distribución.- Independientemente de realizar una exportación directa o indirecta se debe efectuar un sondeo del mercado y su entorno a fin de considerar los siguientes aspectos:

- La protección necesaria contra el clima y los hurtos.
- Las características del empaque para la distribución.
- Las leyes de rotulación.
- Las preferencias de los consumidores.

e. Seguimiento post-venta.- Una vez distribuido el producto y colocado en manos del consumidor en cualquier mercado internacional, si queremos mantenernos en dicho mercado, hay que seguir al producto o servicio para recoger las observaciones o críticas y ver si las expectativas generadas se cubrieron o surgen nuevas que nos (permiten) obligan a modificar y adecuar nuestro producto o servicio a las nuevas exigencias del mercado.

4.1.6. Cadenas productivas para la exportación.

En el contexto de la globalización económica, caracterizada por el dinamismo de los mercados internacionales, la velocidad de respuesta elevada constituye una importante ventaja comparativa entre las MYPE y las medianas-grandes empresas, que les permite alcanzar altos niveles de eficiencia productiva. Ello, ha alentado la adopción de nuevas formas de organización de la actividad productiva, en las que la flexibilidad de la MYPE resulta un activo particularmente valioso hacia nuevos agrupamientos industriales de elevada competitividad internacional.

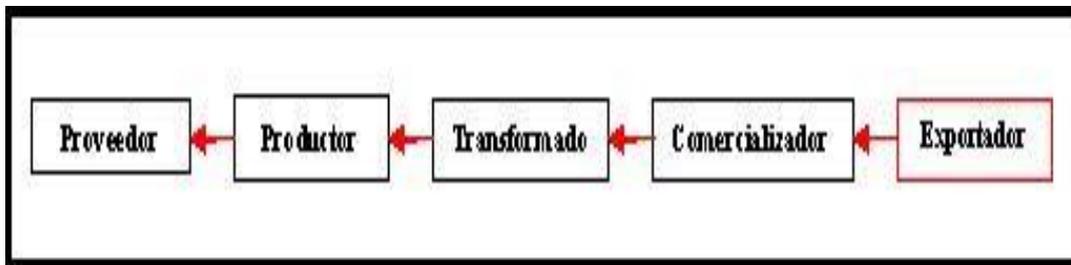
4.1.6.1. Concepto.- Son nuevas formas de organización, como la subcontratación o la exportación indirecta que hacen énfasis en una estrecha coordinación ínter empresarial orientada a combinar las ventajas de las economías de escalas de los cambios tecnológicos, en aras de lograr integralmente un fin específico.

4.1.6.2. Desarrollo de Cadenas.- Si bien, en cada sector tenemos una cadena productiva central, ésta necesita articularse también con actores externos transversales que proporcionan toda clase de servicios, así como con el entorno social, político y geográfico en el cual opera. Esto llevará a las cadenas productivas actuales, que en el mediano o largo plazo, se transformen a Clusters como estrategia de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Hoy en día, la tendencia de las cadenas es la interrelación entre tres agentes importantes: Exportador, Comercializador y Productor.

4.1.6.3. Tipos de Cadenas de Exportación.

a. Cadena Clásica.- La cadena de exportación concentra el pedido a través del último eslabón del flujo: el exportador, quien solicita un determinado producto o servicio y procede a la subcontratación.

El proceso de la cadena debe desarrollarse de forma colaborativa (asistida entre cada eslabón), sistémica y dinámica. Según lo antes mencionado, una cadena clásica y fácilmente aplicable bajo cualquier sector productivo, podría estar constituida de la siguiente forma:



Por ejemplo, si nos referimos a la cadena del café, el cual se comercializa en un 80% a través de intermediarios, representa un producto específico que presenta una larga cadena de agentes (eslabones) dentro del proceso de la cadena operativa hacia la exportación:

b. Cadena MYPE.- Orientado a la exportación indirecta, es decir, que las MYPE participen en los eslabones que van desde los proveedores del productor, hasta llegar de forma directa a vender al exportador final (último eslabón de la cadena). Este esquema, genera oportunidades para las MYPE que aun no tienen las capacidades de exportar directamente, sino que otra empresa (exportador), asume los riesgos y responsabilidades de la operación de exportación.

Ejemplo: las MYPEs del sector confecciones y textiles, del sector madera y agrícola en nuestro país.

4.1.6.4. Formación de Cadenas.- Las primeras acciones para la formación de una Cadena de Exportación, estará referida a los planes operativos de los productos con potencial exportador, que contendrán: visión, objetivos, acciones estratégicas, indicadores y responsables.

La formación de una cadena tiene las siguientes etapas:

a. Análisis de la cadena.- Para la integración de los agentes y hacer frente a los problemas de interés común, se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Definición de la estructura de la cadena productiva.
- Definición del funcionamiento.
- Identificación de los principales problemas y cuellos de botella.

b. Establecer diálogos para la acción.- Los agentes económicos deberán desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la competitividad con equidad a través de los siguientes pasos:

- Consultas Institucionales, que se debe realizar entre los entes privados y estatales involucrados del sector productivo, región, producto, proceso, etc.
- Mesas de diálogo, entre los representantes de las instituciones involucradas.
- Mesas de concertación, en las cuales se van a definir la suscripción de Acuerdos, Convenios, Contratos, etc.

4.1.6.5. Objetivos de la cadena.

- Lograr mayores niveles de competitividad y sostenibilidad.
- Reducir costos de transacción.
- Construir capital social.
- Propiciar alianzas estratégicas.
- Crear nueva institucionalidad.
- Contribuir al éxito de los actores.

4.1.6.6. Ventajas de las Cadenas de Exportación.

Nº	Ventajas de la Cadena Exportadora en la MYPE.
1	Generación de economías de escala.
2	Reducción del costo de insumos por compra en grandes volúmenes.
3	Acceso a mercados de grandes pedidos (mercado de exportación).
4	Incorporación de Tecnología de alta productividad.
5	Acelera el proceso de aprendizaje.
6	Estimula la especialización.
7	Amplia las redes de contactos.
8	Facilita el acceso a las experiencias de otros sujetos relevantes.
9	Incrementa los volúmenes de venta.
10	Mejora la capacidad de toma de decisiones.
11	Reduce el Riesgo para la incorporación de nuevas tecnologías.

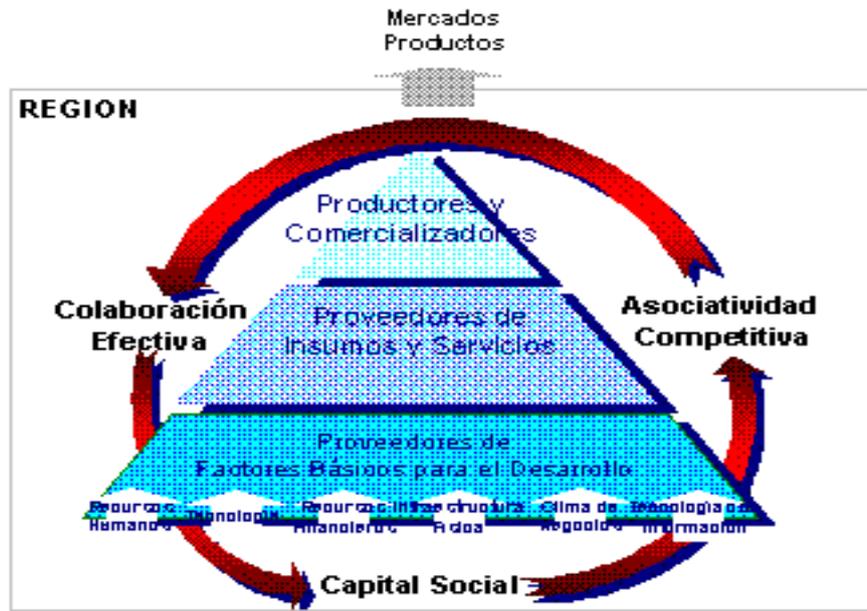
Se deben tener en consideración los Cluster o agrupamiento empresarial, Distritos o Parques Industriales y el Encadenamiento Productivo como los

modelos de **Cadenas Productivas** más significativos para las PYMES y MYPES a nivel mundial.

4.2. Los Clusters cadena exportadora ideal para las PYMES.

4.2.1. Concepto.- Un cluster significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional. Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente concebimos como nuestra competencia.

Un cluster es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un cluster podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.



4.2.2. Clasificación de los Clusters.

a. Cluster Físico.- Un cluster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicios al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas.

b. Cluster integrado funcionalmente.- Es un cluster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por su creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena y por su alta eficiencia

de integración óptima entre los eslabones de la cadena de valor que caracteriza al cluster.

La formación de los clusters nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado.

4.2.3. Elementos.

En los Clusters hablamos de tres elementos importantes para su implementación:

a. La Integración: Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva Cultura que use los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.

b. Agrupaciones y Alianzas: Las agrupaciones no son cooperativas, son agrupaciones de empresas de un mismo producto las cuales se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir poder adquisitivo, intercambiar ideas e implementar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estén sean "totalmente transparentes".

c. Infraestructura: Esto implica los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son Empresa Privada y no tienen ningún nexo con el Cluster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa.

4.2.4. Importancia, Desafíos y Ventajas de los Clusters.

Importancia	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobrevivir en la Globalización. ➤ Generar mayor valor agregado. ➤ Disponer de mayor poder adquisitivo. ➤ Acceder a nuevos mercados. ➤ Ejercer poder de negociación en los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conquistar la confianza en el modelo por los empresarios. ➤ Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo. ➤ Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial. ➤ Fortalecer la cooperación con el sector académico en si mismo. ➤ Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector.
Ventajas del Cluster.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr la estandarización de los productos. ➤ Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción. ➤ Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad). ➤ Menor costo unitario de los insumos. ➤ Mejor manejo del servicio de logística. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes. ➤ Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones. ➤ Manejo descentralizado, pero eficiente de la información. ➤ Mayor nivel de desarrollo y de competitividad. ➤ Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

4.2.5. Pasos para implementar un cluster.

Nº	Implementación de un Cluster - Tiempo estimado de 6 meses.
1	Entendimiento de los conceptos de los Clusters.
2	Análisis económico de los sectores motores del desarrollo.
3	Identificación y selección de cadenas productivas.
4	Identificación de los componentes críticos (Grupos empresariales).
5	Identificación de Proveedores (Nacionales y/o Internacionales).
6	Diagnóstico de la cadena productiva.
7	Perfil de las empresas participantes.
8	Infraestructura física y de servicios.
9	Análisis del entorno.
10	Comportamiento global de la industria.
11	Comportamiento regional de la industria.
12	Fortalezas y Debilidades (FODA) Competitivas.
13	Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Negocios.
14	Calendarización del proyecto.
15	Implementación.

Los cambios operados en el contexto internacional, abren una amplia gama de posibilidades e imponen una serie de retos a países como el Perú que si bien está entrando algo tarde a la carrera de la competitividad tiene un amplio y dinámico sector de pequeña y micro empresa que concentra recursos humanos motivados y en una muy buena posición para similar y aplicar la tecnología y la organización moderna en la implementación de un cadena productiva como un cluster.

4.2.6. Principales grupos de eficiencia en el Perú.- Algunas experiencias de grupos de MYPES que han crecido sostenidamente en los últimos años y constituyen claramente ejemplos de éxito económico y creación de riqueza desde lo popular.

PRINCIPALES GRUPOS DE EFICIENCIA EN EL PERU.	
C O M P L E J O O I N D U S T R I A L G A M A R R A	<p>El Complejo Industrial Gamarra cuya actividad económica está orientada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, se ubica en una zona del distrito de la Victoria, Lima.</p> <p>Esta integrado por 25 manzanas aproximadamente, consta de más de 12 galerías grandes (edificio de un máximo de 11 pisos que albergan hasta 150 tiendas y talleres) y muchas galerías medianas y pequeñas (de 40 a 50 establecimientos). No se conoce ningún censo exacto sobre el número de establecimientos, pero se estima que existen más de 6,000 talleres y tiendas en esta zona, donde lo característico de ella estando la combinación de actividades económicas, producción, comercio y servicios, como los tamaños empresariales, micro, pequeña y mediana empresa, con un claro predominio de las dos primeras modalidades.</p> <p>El dinamismo de esta zona le ha valido el calificativo del Taiwán Peruano. La oferta del complejo de Gamarra es variada, principalmente se ofrece prendas de vestir como ropas para bebés, niños, damas, caballeros, deportivas, chompas, vestidos, prendas de hilo, prendas de lana, etc. Y algunas empresas solo alquilan los servicios de otras como bordados, corte, costura, remalle, etc.</p>

**P
A
R
Q
U
E

I
N
D
U
S
T
R
I
A
L

V
E
S**

El Parque o zona Industrial de Villa El Salvador – VES, hace dos décadas vio iniciada su construcción orientado hacia la pequeña y microempresa, donde el esfuerzo mancomunado de la población y autoridades edilicias han conseguido que esta gran obra sea hoy una realidad concreta: 1,200 micros y pequeños empresarios produciendo más de 500 bienes diversos en los diferentes sectores productivos y contribuyendo a la creación de mayor valor agregado dentro y fuera del distrito.

El conjunto del Parque Industrial, localizado en 180 hectáreas, alberga a productores que agremiados en siete giro principales tales como: Artesanía, fundición, carpintería, metal mecánica, calzado y a fines, confecciones textiles y servicios, estos generan alrededor de 15,000 puestos de trabajo y moviliza aproximadamente 30 millones de dólares anuales. Entre los productos ofrecidos por el Parque Industrial de Villa el Salvador, destacan los muebles de madera por su inmensa variedad y gran volumen de ventas. Hay gran demanda también, por productos de cuero legítimos como calzado sport y de vestir, carteras, billeteras, maletines, correas y otros. También ofrecen máquinas y equipos necesarios para la industria, artículos para el hogar en fibra de vidrio. Sin olvidar las confecciones textiles y artesanía de calidad exclusiva.

F A B R I C A N T E S D E C A L Z A D O D E T R U J I L L O	<p>Se ha calculado en mas de 700 aproximadamente el número de PYMES fabricantes de calzado incluyendo algunos fabricantes de insumos. Se agrupan principalmente en el distrito El Porvenir de la ciudad de Trujillo, la mayoría puede considerarse en el estrato de la microempresa ya que se trata de unidades de producción familiares que funcionan en viviendas (2 a 5 trabajadores)</p> <p>Las principales líneas de calzado de las empresas referidas son: De vestir para caballeros, de vestir y sport para damas, para niños y zapatillas para caballeros, damas y niños, siendo la línea de mayor producción es la de calzado para damas ya que requiere un mayor contenido de mano de obra, utiliza menos materia y menos maquinaria, en general se puede decir es la que se adapta mejor a la pequeña escala aunque es intensiva en moda y diseño.</p> <p>Hay dos hechos importantes que coadyuvan a la consolidación de esta Industria domiciliaria. El primero es la experiencia de capacitación que se impartió a los internos de la cárcel trujillana para elaborar calzado a mano; el segundo es la demanda de servicios que generarán las grandes fábricas limeñas como: BATA y DIAMANTE, cuya política fue subcontratar a pequeños productores.</p> <p>Se reconoce alta complementariedad y cooperación entre surtidores y fabricantes no solo a nivel de pequeñas y micro empresas sino también de las medianas y grandes. Ello ha producido una eficiencia colectiva que permite ofrecer calzado de buena calidad y más competitivo, habiendo copado el mercado regional e incurriendo con éxito en el mercado limeño, arequipeño e incluso, ecuatoriano.</p> <p>Todo esto ha válido a Trujillo la calificación de la Capital del Calzado.</p>
--	--

4.3. El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica (TLC) y su relación con las exportaciones peruanas

4.3.1. Concepto.- Es un acuerdo económico, cuyo nombre original es North American Free Trade Agreement (de donde resultan las siglas NAFTA, como también es conocido), según la teoría económica, un Tratado de

Libre Comercio o Zona de Libre Comercio, es un acuerdo de integración en que dos o más países acuerdan eliminar las barreras al comercio entre ellos como la supresión gradual de aranceles, y de otras barreras al librecambio.

Un TLC es el primer paso en los procesos de integración económica entre países, que contempla primero un TLC, luego una Unión Aduanera, luego un Mercado Común, y por último una Unión Económica.

4.3.2. Objetivos:

- a.** Deseo de obtener acceso a mayores mercados.
- b.** Los gobiernos desean “amarrarse” a mejores políticas y mostrar esto a los inversores nacionales y extranjeros
- c.** La presión de la globalización fuerza a las firmas y los gobiernos a buscar ser más eficientes a través de mercados más grandes, del incremento de la competitividad, y del acceso a la inversión y tecnología extranjera.
- d.** Mostrar que no solo a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC) se puede lograr la eliminación de barreras al comercio e inversión.
- e.** Buscar los medios para aplacar el temor de quedar fuera del proceso de creciente integración económica que atraviesa el mundo ahora.

4.3.3. Magnitud.- El TLC constituyó el segundo espacio de libre comercio más grande del mundo, sólo superado por el Espacio Económico Europeo (EEE), que entró en vigor al mismo tiempo que el TLC. Mediante la unión

de Canadá, México y Estados Unidos en un mercado abierto, el TLC pasó a englobar a un total de 365 millones de consumidores.



El 7 de octubre de 1992, en la ciudad texana de San Antonio (Estados Unidos) se dió el protocolo de acuerdo del primer TLC con los gobiernos mexicano y canadiense, firmándose a los dos meses posteriores a dicho acuerdo comercial, entrando en vigencia el 1 de enero de 1994.

4.3.4. TLC con el Perú.

Relación Económico – Comerciales con E.E.U.U.
<ul style="list-style-type: none">➤ En los últimos 10 años, las exportaciones peruanas han crecido a un ritmo promedio anual de 10,2%, muy por encima del 3% al que ha crecido la economía nacional.➤ Por otro lado, Estados Unidos es el primer socio comercial del Perú (26% en exportaciones y 19% en importaciones).➤ La balanza comercial presenta en los últimos años un superávit favorable al Perú como consecuencia del sostenido incremento de las exportaciones, que en el 2003 totalizaron US\$ 2,450 millones, y por la disminución de las importaciones, que alcanzaron US\$ 1,950 millones en el mismo año.➤ En el caso del agro, Estados Unidos constituye el primer mercado de

<p>destino al concentrar el 32% de nuestras exportaciones, mientras que en el caso de las confecciones representa el 77% del valor total exportado. Además, Estados Unidos es una fuente importante de inversión extranjera para el país.</p>
<p align="center">Sectores que pueden ser beneficiados por el TLC con EE.UU</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los sectores que pueden ser beneficiados con un mayor acceso al mercado de EE.UU. por un TLC son justamente los productos que hoy ingresan a través del ATPDEA y otros intensivos en mano de obra, o donde el país utilice los recursos naturales que posee. ➤ Podemos mencionar a textiles y confecciones, frutas y hortalizas, productos forestales, acuicultura, artesanías, legumbres y oleaginosas, manufacturas livianas, entre otros. Productos de esos sectores son los que han aumentado sus ventas a EE.UU. los últimos años. ➤ Concretamente tenemos a: Polos T-Shirt de algodón, Espárragos frescos o refrigerados, Espárragos preparados o conservados sin congelar, calamares y potas congeladas, secas, saladas o en salmuera, madera aserrada, joyería de metales preciosos, camisas de punto de algodón, etc.
<p align="center">Sectores que pueden ser perjudicados por el TLC con EE.UU</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entre los sectores que pueden ser perjudicados por un TLC están principalmente los productores de algunos bienes agrícolas. Tenemos concretamente a los productores de algodón y trigo. De hecho EE.UU. es ya el mayor proveedor de las importaciones de esos productos que actualmente realizamos. ➤ Otros sectores son el de productores de lácteos, de carnes de maíz amarillo, aunque en el caso de estos últimos, los mayores proveedores son los países de Bolivia y Argentina.
<p align="center">¿Cómo aprovechar la coyuntura internacional en relación al TLC.?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la infraestructura física y de transportes y comunicaciones. ➤ En general en el Perú se requiere una mejor coordinación del Estado con las empresas privadas en el objetivo de vender más al exterior. ➤ Hay que mejorar la competitividad de nuestras exportaciones.
<p align="center">Riesgos de un TLC con Estados Unidos para el Perú.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No negociar un buen Tratado de Libre Comercio. ➤ Apurarse en firmar un TLC solo para llevarse el merito de ser el gobierno o el Ministro que lo ha concretado. ➤ No poder aprovechar las ventajas que podría representar este acuerdo.

En resumen, el TLC no es un fin en si mismo, sino un medio para poder, a través de el, exportar mas, generar mas empleo, y alcanzar un desarrollo

sustentable con la exportación de productos no tradicionales y manufacturas. Depende de nosotros que eso sea así.

Cuadro Resumen: Nivel del Comercio Exterior e Inversiones del Perú con los E.E.U.U (en millones de dólares).

Concepto / Periodo	1993	1997	2003
Total Mundial Exportaciones	3,344.40	6,741.45	8,939.82
A EE.UU.	695.62	1,576.26	2,377.85
% a EE.UU. del total mundial	20.79	23.38	26.60
Total Mundial Importaciones	4,024.55	7,716.49	8,428.51
De EE.UU.	1,109.68	2,000.81	1,549.98
% de EE.UU. del total mundial	27.56	25.92	18.38
Inversión total del mundo*	1,641.38	7,280.3	12,464.8
Inversión desde los EE.UU.	653.10	1,490.7	1,837.1
% de EE.UU. del total mundial	39.79	20.46	14.74

4.4. Las Exportaciones en las Empresas.

La globalización ha demostrado como la competitividad desempeña un papel determinante en la acción económica de cada país, y como aquellas empresas que se prepararon lograron desarrollarse, conquistaron mercados y han permanecido en ellos. Desde luego que para lograr tal cometido debe

existir un verdadero matrimonio del estado y las empresas, además de saber aprovechar adecuadamente sus recursos y sobre todo contar con un personal altamente capacitado adaptado a las nuevas exigencias del entorno.

4.4.1. El rol de la Exportación en el incremento de los niveles de

productividad en las empresas.- Para el profesor Michael Porter, la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital.

La productividad es absolutamente clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado. Sin embargo, debe mantener un balance con la rentabilidad, más exactamente con la participación del capital o las utilidades no distribuidas, pues ellas financian parte de la inversión futura determinando el que la empresa crezca y aun sobreviva.

La productividad es la base para la sostenibilidad en el largo plazo de la competitividad, además de constituirse en un integrador de esfuerzos sistemáticos y colectivos, generador de riqueza y fuente de un mayor bienestar para la población.

Finalmente, para los empresarios la variable cultura de la globalización resulto ser la mas relevante en donde consideran que esta nueva cultura le brinde la oportunidad de tener un mayor conocimiento de sus mercados y de las estrategias para afrontar los negocios internacionales, gracias a la tecnología de la información y transparencia del conocimiento lo cual le resulta provecho para mejorar la productividad empresarial, donde sus exportaciones se verían incrementadas al

contar nuestros productos con un valor agregado y ser mas competitivos generando un beneficio social para toda la economía.

4.4.2. La Exportación en la Pequeña y Microempresa.-Internacionalizar

la pequeña y microempresa significa promover las exportaciones en los países de forma intensiva.

En el mundo globalizado como en el que estamos viviendo actualmente se hace necesario el que se tenga conocimientos de los mercados internacionales, pues los diversos países del mundo van a ser considerados como un solo mercado ampliado. Cada país del mundo deberá especializarse en los bienes o servicios en que tenga ventajas comparativas a fin de que pueda proveer al resto del mundo.

A fin de que un país pueda mejorar su economía, considero que se debería promover las exportaciones a nivel de la microempresa, proporcionando a través de la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE - capacitación a los pequeños empresarios, con el propósito de incrementar la producción y generar nuevos puestos de trabajo.

4.4.3. Marco situacional de las Exportaciones en la MYPE nacional.- La

escasa participación de la MYPE en el mercado externo es una compleja problemática del sector, que en el periodo final del gobierno anterior (2005-2006) y a inicios del presente a mediados del año 2006 se ha abordado de manera decisiva para su impulso en base a lo que representará para el país el Tratado de Libre Comercio – TLC con

Estados Unidos y demás acuerdos o tratados internacionales en beneficio de dicho sector empresarial en el país.

En el último lustro hasta entonces, las MYPE representaron más del 60% del total de empresas exportadoras donde se mostró un crecimiento en el número de MYPE exportadoras así como en el valor total exportado por estas empresas, sin embargo su participación en el valor exportado aún no es significativa.

Con respecto a los principales mercados de destino de las exportaciones MYPE, actualmente Estados Unidos concentró el 31%, lo cual se condice con el total de las exportaciones nacionales. Otra característica de las exportaciones MYPE es que tienen dentro de sus principales mercados de destino a países de la región, siendo Venezuela el segundo mercado en importancia, debido al gran volumen de exportación de confecciones que realiza este sector empresarial.

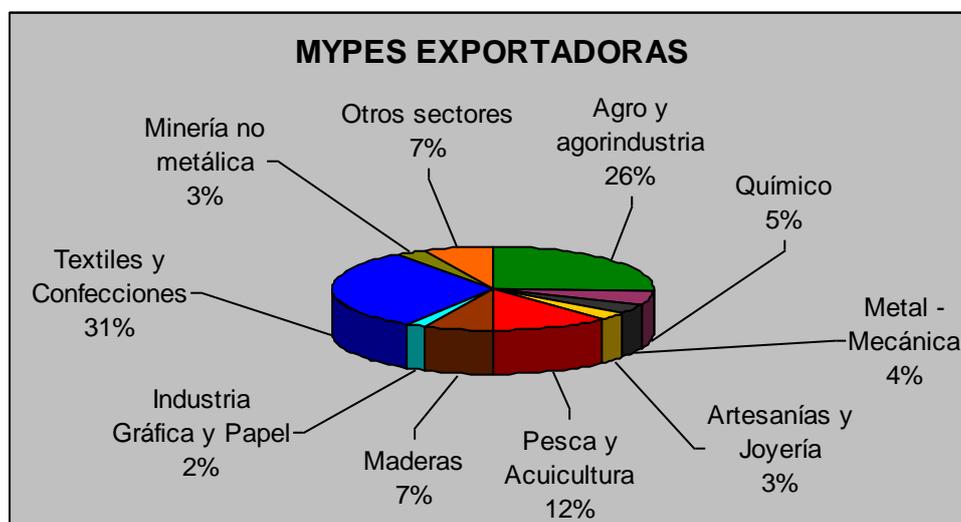
Durante el 2006, los principales sectores económicos de exportación MYPE fueron los no tradicionales, entre los cuales destacaron los productos del sector textil en confecciones con una participación del 32%, seguidos por el sector del agro y agroindustria con un 29%.

4.4.4. MYPES Exportadoras.- Según el análisis del marco situacional de las MYPEs exportadoras en el país, se puede señalar en comparación a años anteriores que se ha dado un paso significativamente importante, el cual tiene una tendencia de seguir creciendo a corto plazo e inclusive en algunos sectores a inmediato plazo, siendo el sector textil el más representativo con una participación oscilante entre el 31% y 32% del total de las

exportaciones registradas en la balanza de pagos del sector de la MYPE nacional.

Un total de 1,829 microempresas se convirtieron en pequeñas exportadoras durante el 2006, según un informe del Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). El informe del CCEX refirió que durante el 2006 hubo 2,082 pequeñas empresas que vendieron sus productos en el exterior, cifra superior en 39% respecto al número de empresas exportadoras en el 2005, pero según el informe de la Asociación de Exportadores en el país – ADEX, superarían las 3,000 a fin de año, de concretarse los acuerdos comerciales con EE.UU., Chile y México. Ambas instituciones coinciden que en promedio el 6% de la oferta exportable de la pequeña empresa fue enviada a Estados Unidos.

Se presenta a continuación el análisis estadístico de la participación de las MYPEs exportadoras en los diversos sectores productivos que destacan nítidamente en los análisis realizados en puntos anteriores de la presente investigación:



Fuente: Prompyme

Finalmente, se destaca el incremento en el número de partidas exportadas por las MYPE durante los últimos años, incorporándose cerca de cien nuevas partidas comercializadas por las MYPE nacional.

4.4.5. La visión exportadora de la Pequeña y Microempresa nacional.-

Se entiende por promoción de exportaciones al conjunto de políticas económicas que hace que los retornos domésticos de exportaciones, comparados con las importaciones, sean al menos iguales o superiores a los que existirían bajo el libre comercio. Es decir, se trata de favorecer las exportaciones con incentivos que van más allá de los otorgados por el libre comercio. Hay dos instrumentos que los Estados utilizan para promover la exportación: la política de crédito y la política de información.

En tal sentido, la visión exportadora de las PYMES a partir de su impulso por medio de programas orientados hacia su desarrollo es la manera más adecuada de promover la actividad exportadora en el país, los cuales son detallados en el cuadro ajunto.

<u>Programas Estratégicos para la Promoción de las Exportaciones.</u>	
a. Concepto.-	PROMPEX es la agencia de promoción de las exportaciones del Perú, integrada a un sistema dinámico de comercio exterior que lidera una red de instituciones vinculada a la promoción y desarrollo de las exportaciones peruanas. Ejecuta eficientemente acciones que contribuyen a generar una oferta competitiva, diversificada y con valor agregado, dirige el desarrollo de mercados internacionales con una visión de futuro y se apoya a un empresariado competitivo, que cuenta con una fuerza laboral tecnificada y en

<p>P R O M P E X</p>	<p>una alta cultura exportadora.</p> <p>b. Objetivo.- Promover el incremento de la oferta exportable de bienes y servicios para la generación de empleo y descentralización.</p> <p>c. Objetivos Específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la Oferta Exportable. • Desarrollar los Mercados. • Desarrollar de Gestión Empresarial. • Desarrollar Gestión Interna. <p>d. Finalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la apertura de nuevos mercados; la diversificación de los sistemas existentes. • Fortalecer el rol del Perú. • Promover nuevas inversiones bajo nuevas modalidades de Asociación e integración para la exportación. • Buscar socios en las instituciones públicas y privadas con la intención en el desarrollo económico.
--	---

<p>P L A N E X</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div data-bbox="284 1093 715 1131"> <p>EXPORTA PERU – PLANEX</p> </div> <div data-bbox="863 1048 1374 1160">  </div> </div> <p>➤ Es un programa exportador integrado dirigido a desarrollar / fortalecer la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, mejorar su desempeño a través de la implantación de las buenas prácticas de mercadeo y manufactura a fin de competir en un mercado altamente competitivo y globalizado.</p> <p>➤ El Programa esta dirigido a PYMES que ya cuentan con una experiencia exportadora o tienen un potencial exportador evidenciado, pero que no han logrado estabilizar o consolidar su participación en el mercado.</p> <p>➤ Mediante Planex el empresario podrá demostrar la viabilidad económica y financiera de su idea de negocio, respaldar con un documento técnico las solicitudes de financiamiento a bancos, atraer inversionistas, organizar las actividades de comercialización en un conjunto coherente y contar con una guía para el seguimiento y auto evaluación de la empresa en su conjunto.</p> <p>➤ Planex está dirigido a empresas del sector manufacturero que hayan implementado programas de buenas prácticas de manufactura o principios básicos de calidad.</p>
--	---

El Plan Estratégico Nacional Exportador diversifica y consolida la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destinos.

Su ejecución debe contar con las siguientes etapas:

P
E
N
X



Principales Líneas de Trabajo del Programa:

- Formulación y ejecución de planes operativos subsectoriales en el marco del PENX.
- Diseño e implementación de instrumentos de promoción idóneos.
- Sensibilización sobre la importancia de la exportación de servicios.
- En coordinación con MINCETUR, evaluación de mecanismos de facilitación y promoción para el sector.
- Evaluación de experiencias de otros países en la promoción de exportaciones de servicios.
- Apoyo a la asociatividad.
- Gestión de la Calidad.
- Apoyar en el desarrollo de capacidades de gestión empresarial.
- Apoyo en la promoción comercial de los servicios.
- Establecimiento de la Red Interinstitucional de Promoción de Exportaciones de Servicios.

El Consejo de Sistemas de Información para Comercio Exterior fue creado en noviembre del 2001 con la finalidad de coordinar acciones de intercambio de información, coordinar e identificar los roles y responsabilidades de cada

institución con el objetivo de evitar la duplicación de esfuerzos para el desarrollo de aplicativos y sistemas de información de comercio exterior así como unir los esfuerzos que realizan PROMPEX, el Ministerio de Industrias, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Superintendencia Nacional de ADUANAS, Instituto Nacional de Estadística e Informática, la Sociedad de Industrias, la Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores y la Sociedad de Exportadores de Comercio Exterior COMEX.

C

O **Principales Funciones:**

M

E

X

- Coordinar el desarrollo de sistemas, actividades y aplicativos de información para el comercio exterior.
- Promover el establecimiento de convenios y procedimientos para intercambio de información para complementar actividades y sistemas de información en beneficio de las empresas y/o usuarios internos.
- Coordinar e identificar los roles y responsabilidades de las instituciones en cuanto a la creación y mantenimiento de las bases de datos e información de comercio de cada institución, teniendo en cuenta el respectivo marco legal de cada una de ellas.
- Realizar un inventario de las aplicaciones y de los tipos de información con que cuenta cada institución para conocimiento de todos los miembros del Consejo.
- Convocar a las instituciones relacionadas con el desarrollo del comercio exterior, relacionadas directa o indirectamente, con la finalidad de complementar el inventario de información relevante para el comercio exterior, organizado por temas y sectores.
- Complementar esfuerzos en actividades comunes para una mayor difusión y transparencia de la información pública de comercio exterior.
- Apoyar los esfuerzos que cada una de las instituciones desarrolle para la promoción de uso del Internet y el comercio electrónico.
- Recomendar y hacer seguimiento de las propuestas y/o mejoras a los sistemas de información existentes a las entidades competentes.

Además de PROMPEX, en el Perú existen diversas instituciones que contribuyen, o deberían hacerlo, a la promoción de las exportaciones.

Podemos mencionar algunas de ellas:

- Superintendencia Nacional de ADUANAS.
- Asociación de Exportadores (ADEX).
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).
- PROMPERÚ.
- Cámara de Comercio de Lima (CCL).
- Centro de Comercio Exterior (CCEX).
- Cámaras Binacionales de Comercio.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX PERÚ).
- Sociedades Nacionales de Industria, Pesquería, Exportadores, Minería y Petróleo.
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- Ministerio de Relaciones Exteriores (Oficina Económica).
- Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Pesquería.
- Central Interregional de Artesanos del Perú (CIAP)
- Junta Nacional del Café (JNC).
- Oficinas Comerciales del Perú en el exterior.
- Embajadas extranjeras en el Perú.
- Banco Central de Reserva (BCR)
- PLACIEX Lima, EUROCENTRO Lima, World Trade Lima Center.

CAPITULO V

DIAGNOSTICO Y APLICACION DEL PROYECTO EN LA MYPE NACIONAL

5.1. La Planificación Estratégica que incluye el Diagnóstico.

5.1.1. Concepto.- Hoy en día la única constante es el cambio, y el cambio se acelera cada vez con mayor intensidad, para responder a semejante realidad, se precisan herramientas flexibles y eficientes, y que permitan una respuesta oportuna y adecuada, que tenga en cuenta el contexto y las posibilidades internas, mediante la focalización y administración eficientemente de los recursos de una empresa u organización, apuntando a la eficacia. Todo lo citado anteriormente constituye el marco de la Planificación Estratégica Participativa.

5.1.2. Características:

- a.** Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.
- b.** Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.
- c.** Contribuye a la aproximación de la visión, es decir a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.
- d.** La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.

- e. Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad.

5.1.3. Pasos para elaborar un Plan Estratégico Institucional.

- a. Análisis de la Misión.
- b. Desarrollo de un Diagnóstico interno y del contexto en basados en su misión (FODA, ZOPP).
- c. Diseño participativo del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Definición y Priorización de Objetivos a largo, mediano y corto plazos.
 - Definición de Estrategias.
- d. Diseño del Plan Operativo Institucional, en función al PEI.
- Definición de Actividades.
 - Definición de Responsables.
 - Definición de Fechas de Ejecución.
 - Definición de Recursos Necesarios.
- e. Implementación del PEI a través de su divulgación a nivel interno y externo.
- f. Implementación del sistema de Monitoreo y Evaluación.
- g. Redefinición del Plan Operativo Institucional y del PEI, si es necesario como resultado de la aplicación de mecanismos de evaluación.

5.1.4. Método FODA orientado al Diagnóstico de la Investigación.

- a. **Concepto.-** Constituye una herramienta de diagnóstico que analiza el contexto interno y externo. Las siglas de este método tienen su origen en

los elementos que lo conforman las fortalezas y debilidades de la empresa o institución analizadas y las oportunidades y amenazas del contexto.

b. Elementos del FODA.

- **Las Fortalezas y Debilidades** están incluidas en lo que se refiere a aspectos internos, y básicamente pasa por un análisis de la capacidad de la empresa/ institución analizada para lograr los objetivos.
- **Las Oportunidades y Amenazas** aluden a los factores externos, encontrados en el contexto. Lo que el plan estratégico pretende en este caso es minimizar el impacto de las amenazas y administrarlos adecuadamente. Por otro lado se busca potenciar las oportunidades del entorno, en beneficio de los objetivos.

c. Aplicación del Método.- Esta metodología se aplica también de manera participativa, con toda la riqueza que esto revierte en el análisis.

En algunos casos, y sobre todo para el desarrollo de fortalecimiento institucional, se combina el método FODA con la definición de la visión y misión, así como sus objetivos estratégicos, estrategias y actividades.

5.2. Proyecto de Investigación aplicado a diferentes MYPES en el país.

5.2.1. Plan de Asesoría para una MYPE del sector de la Industria Alimentaria en el interior del país.

E R J E E S C	La Pequeña Empresa MONTERREAL del empresario Amancio Valdez se encuentra ubicada en la Av. Circunvalación N° 101 de la Provincia de Bolognesi - Chiquián ubicada en el Departamento de Ancash - Huaraz, cuenta con aproximadamente 15 a 20 trabajadores y su giro comercial es la producción y venta de productos lácteos como leche,
----------------------------------	---

<p>U U M T E I N V O</p>	<p>mantequilla, queso, manjar blanco y derivados de ocasión y su tiempo de vigencia en el mercado de su localidad es ya por más de una década de brindar productos de reconocida calidad y sabor sin igual por lo que no sólo abastece a la localidad sino con una gran demanda a turistas nacionales como extranjeros.</p>
<p>S I T M U A A R C C I O O N A L</p>	<p>Si bien es cierto sus niveles de venta son los esperados para mantenerse vigente sin embargo su ubicación algo alejada de la plaza principal y el comercio no le permite incrementar sus ventas limitándose simplemente a recomendaciones de los vecinos de la localidad y a clientes fijos nacionales o extranjeros que al conocer la calidad del producto lo recomiendan a sus conocidos y como se dice “ahí no más”, por lo que el presente proyecto pretende contribuir a la solución de dicha problemática en particular proporcionando herramientas o técnicas para el incremento de su productividad en este aspecto relevante.</p>
<p>P L A N D E A C C I O N Y</p>	<p><u>Técnicas o Herramientas recomendables a implantar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Problema: Nivel de ventas constante. Causa: Promoción y publicidad poco significativa. Efecto: Nivel de demanda estacionaria. ❖ T/H a aplicar: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos de Promoción y Publicidad.- plan agresivo de promoción y publicidad a través de volanteo, publicaciones en prensa escrita, difusiones en la radio local, etcétera. ➤ T/H de la Ingeniería Industrial.- realizar una adecuada distribución, mantenimiento y rediseño del local de producción que permita libremente que los clientes lo visiten, tengan contacto visual y degusten de las bondades de los productos. ➤ T/H de la Capacitación: complementando a las técnicas anteriores se recomienda adquirir capacitación y entrenamiento para publicitar óptimamente los productos y también para distribuir y rediseñar adecuadamente el local como la planta de producción mediante cursos cortos. ❖ Se recomienda acceder a cursos de capacitación o asesoramiento de profesionales con experiencia tanto para publicitar como mejorar las instalaciones del negocio, empezando en principio a analizar los

<p style="text-align: center;">E J E C U C I O N</p>	<p>costos en los cuales se incurrirán para seguidamente empezar el rediseño del local y la redistribución de su planta de producción para finalmente proceder agresivamente a publicitar y promocionar los productos, todo ello en un periodo de entre 2 a 3 meses de duración.</p>
<p style="text-align: center;">P R O D U C T O S</p>	 <p style="text-align: center;">Queso y Mantequilla, Productos Lácteos de la Empresa Monterreal.</p>
<p>Tras el diseño del presente Plan de Asesoría, es de decisión de la Empresa Monterreal, el aplicarlo a la realidad de su negocio de acuerdo a sus posibilidades a todo nivel y al momento que crea pertinente; es decir se presenta una alternativa de solución pero el llevarla a cabo depende exclusivamente de la empresa a diferencia de un Plan de Asistencia Técnica donde el profesional a cargo toma parte activa en su ejecución y aplicación.</p>	

5.2.2. MYPEs que colaboraron activamente para el desarrollo del proyecto en sus diferentes capítulos.

A continuación presentaremos las pequeñas y microempresas nacionales que han contribuido y participado activamente para el desarrollo y aplicación del proyecto en sus distintas etapas.

➤ **Pequeña Empresa del Sector de la Industria Gráfica.**



El Sr. Javier Vega Ottone, Gerente General de la Empresa Impresiones Vega Ravines SAC, en compañía de su señora esposa y de su hijo Javier, Representante Legal, nos acogieron en sus instalaciones.

➤ **Pequeña Empresa del Sector de la Industria Alimentaria.**



Vista panorámica del paisaje de la provincia de Bolognesi – Huaraz donde se ubica la Empresa Monterreal.

➤ **Pequeña Empresa del Sector Servicios de Capacitación.**



La Sra. Josefa Espinoza de Olivares, directora del CEOP “San Antonio María Claret” es una de las principales gestoras de la capacitación de jóvenes y microempresarios en el país.

➤ **Microempresa Formal del Sector Servicios en Peluquería.**



La Sra. Francisca Carrera y su esposo Clemente Laura empresarios emprendedores de la Microempresa cuya razón comercial es "Peinados Francis".

➤ **Microempresa Informal del Sector Carpintería.**



El Sr. Modesto Hernández nos acoge en su micronegocio del sector carpintería dentro de su taller artesanal de trabajo.

5.3. Proyecto Piloto aplicado a una MYPE del sector de la Industria Gráfica

5.3.1. Marco Situacional de la Industria Gráfica en relación al Proyecto orientado a la Especialización del Trabajo.

El asunto de la especialización conlleva a ejercer una serie de pasos y modificaciones que en las estructuras de las empresas con tal de lograr unificar los recursos tanto humanos como técnicos, siendo muchas sus ventajas, pero quizá una de las más importantes es obtener el mayor conocimiento de un determinado sector, lo que permite convertir a la industria en experto sobre las necesidades de los clientes diseñando sus procedimientos y estrategias para satisfacerlas y por ende incrementar los niveles de productividad en sus empresas. Es normal observar como las industrias del sector de la Industria Gráfica se adquieren máquinas con el hecho de satisfacer una necesidad del mercado pero no para fortalecer el sector en el que están, pues no lo tienen claro, sin embargo, no todo está en la definición y adquisición del equipo.

A la especialización se asocia una fuerte dosis de capacitación, etapa donde el personal sufre transformaciones de reciclaje. Al igual que la decisión que se toma de adquirir cierta maquinaria para fortalecer la presencia en un cierto nicho de mercado, el personal también debe ser capacitado con el conocimiento necesario que lleve a realizar las tareas de la mejor manera siendo una de las dificultades de este aspecto la resistencia al cambio. Es normal que un trabajador de la Industria Gráfica se sienta extraño cuando tiene que hacer otra labor después de 30 años de hacer la misma, "No salir a un mercado internacional está a la mano de cualquier industria que tome en consideración reciclar el actual funcionamiento para pasar a la especialización". Siendo la capacitación tanto del personal como del empresario uno de los aspectos de gran valor a la hora de tomar la decisión de mejorar la productividad empresarial y por ende emprender el desafío de exportar, el Industrial Gráfico puede recurrir a instituciones como el Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que poseen diversos programas de capacitación y soporte en esta materia, en consecuencia las empresas adquieren una herramienta de asesoría empresarial, pues encuentran una aplicación de un diagnóstico integral y asesoría individualizada en áreas estratégicas como mercadeo, logística, entre otros.

5.3.2. Descripción del Método ZOOP aplicado al Proyecto.

a. Definición.- La planificación de proyectos orientada a objetivos o ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung), es una metodología alemana, desarrollada con el fin de lograr hacer una buena planificación de proyectos de una manera participativa. Para hacer un análisis de un proyecto de intervención, en la lógica del ZOPP debe haber previamente un entendimiento común entre todos los involucrados y además un consenso entre los actores que intervienen en la formulación del problema a resolver en esa comunidad. Este método pretende que las causas del problema sean transparentes mediante una documentación precisa de todos los pasos.

b. Pasos principales de ZOPP

- **Análisis de la Participación.-** Recurso Humano involucrado en el desarrollo y aplicación del proyecto, en el caso del proyecto piloto a aplicar en la tesis se destacan mi participación como tesista con el respaldo de mi docente asesor, pero fundamentalmente el de la empresa que tuvo a bien acoger el proyecto respaldada por el personal en pleno de la empresa en su compromiso y activa participación para con los fines de la investigación y planes de acción a realizar.
- **Análisis de problemas.-** Es un conjunto de técnicas para:
 - Analizar la situación en relación a un problema.
 - Identificar los problemas principales en este contexto.
 - Definir el problema central en la situación.
 - Visualizar las relaciones de causa y efecto en el árbol de problemas.
- **Análisis de objetivos.-** En este paso del procedimiento se describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas mediante la identificación de posibles alternativas para el proyecto.
- **Análisis de alternativas.-** tras su identificación, dichas alternativas deben ser plasmadas en estrategias basadas en técnicas y herramientas orientadas a la solución de los problemas detectados en los análisis anteriores.

c. Matriz de Planificación del Proyecto.

La Matriz de Planificación se fundamenta en:

- ❖ **Porqué** se lleva a cabo el proyecto.
- ❖ **Qué** se desea lograr con el proyecto.
- ❖ **Cómo** se alcanzarán los resultados/productos del proyecto
- ❖ **Qué** factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto.

- ❖ **Cómo** se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito del proyecto.
- ❖ **Cuánto** costará el proyecto.

Elementos de una Matriz de Planificación.

- ❖ **Objetivos/Actividades.-** ya definidos previamente en el análisis de objetivos.
- ❖ **Supuestos Importantes.-** Factores externos al control del proyecto, pero que son necesarios para el éxito del mismo.

❖ **Indicadores verificables objetivamente.-** Los indicadores verificables objetivamente fijan el nivel de efectividad necesario para el logro del objetivo.

- Especifican las pruebas necesarias para establecer si el objetivo superior, el objetivo del proyecto o los resultados/productos fueron alcanzados.
- Ellos muestran en relación al logro del objetivo:
 - La cantidad ¿cuánto?
 - La calidad ¿cuán positivo?
 - El tiempo ¿cuándo?
 - La región ¿dónde?
- Destacan las características importantes de los objetivos a ser alcanzados.
- Constituyen una base para el seguimiento y la evaluación.

❖ **Fuentes de verificación.-** Nos muestran Dónde se obtiene la prueba de haber alcanzado los objetivos y Dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador.

Interrogantes importantes:

- ¿Existen fuentes de información? (estadísticas, observaciones, apuntes).
- ¿Cuán fiables son las fuentes?
- ¿Es necesario recopilar más datos? (costos de la actividad).
- Si no se obtiene una fuente de verificación, el indicador debe ser modificado.

Esquema de una Matriz de Planificación.

Plan Estratégico				
TEMAS	RESUMEN DE OBJETIVOS / RESULTADOS / ACTIVIDADES	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
OS	Objetivo Superior			
OI	Objetivo Institucional			
RE	Resultados Esperados			
A	Actividades			

d. Plan Operativo

- A la hora de operativizar el plan es importante relacionar objetivos, resultados y actividades con los responsables, las fechas de ejecución y los insumos necesarios.
- Estos se pueden dar a través de diversos esquemas, tales como los cronogramas y presupuestos, en los que se visualizan con claridad dicha relación.

Esquema de Ejecución.

Plan Operativo				
TEMAS	RESUMEN DE OBJETIVOS / RESULTADOS /ACTIVIDADES	Responsables	Fechas	Supuestos Importantes
OS	Objetivo Superior			
OI	Objetivo Institucional			
RE	Resultados Esperados			
A	Actividades			

e. Método Anti Oparei.

- Desarrollar el Plan del Plan, donde se pretende iniciar el proceso con actividades concretas.
- Realizar monitoreo y control de manera periódica.
- Lograr el involucramiento de todos.

5.3.3. Aplicación del Método ZOOP al Proyecto.

5.3.3.1. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACION

- La Pequeña Empresa Impresiones Vega Ravines S.A.C cuyo giro comercial es la Industria Gráfica basada en los servicios de diagramación y edición de revistas, libros, afiches, trípticos e impresiones en general, que cuenta con 15 trabajadores, ubicada en el distrito de Breña – Departamento de Lima – Perú; tuvo a bien acoger la propuesta de formar parte del presente proyecto para lo cual puso a disposición al personal y su capacidad instalada en pleno para permitir el desarrollo de la investigación de manera óptima en beneficio de ambas partes, la suya como empresa y la mía como tesista, en este sentido mi participación busca a través de un exhaustivo análisis incrementar la productividad en la empresa a partir de la aplicación de la metodología ZOOP plasmada en estrategias basadas en la investigación realizada y detallada en el contenido monográfico del presente, para lo cual conjuntamente con mi docente asesor discutimos dicho análisis en busca de proponer alternativas de solución que no sólo busquen el incremento de la productividad sino emprender nuevos retos como la de exportar que la empresa actualmente ha dejado de lado pensando seriamente retomarlo a corto plazo aprovechando la coyuntura positiva que se pueda dar en

el país próximamente con la posible suscripción del T.L.C.

5.3.3.2. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Tras reuniones previas y la visita realizada a las instalaciones de la Empresa Impresiones Vega Ravines S.A.C, se discutió la problemática de la empresa en los diversos aspectos con sus representantes legales de sus diferentes áreas, que en principio y posterior al análisis concordaron con mi persona en señalar a los siguientes problemas como los causales de detrimento de su productividad, los cuales son citados en el método de análisis citado a continuación.

a. Análisis de la situación.- De acuerdo a lo estipulado en el modelo se empleó el Método FODA para plasmar dicho análisis situacional en base a las debilidades y amenazas de la empresa respecto de su entorno global.

b. Identificar los problemas principales en este contexto.

❖ Priorización de Problemas.

➤ Debilidades.

- Inadecuada organización empresarial.
- Control y supervisión de personal inadecuada.
- Falta de maquinaria o equipo más sofisticado para algunos trabajos específicos.
- Costos inestables de subcontratación de negocios para determinados trabajos requeridos.

➤ Amenazas.

- Periodos de escasa demanda de trabajo por parte de los clientes potenciales.
- Maquinaria y equipo más sofisticado al que no se puede aún acceder (Avance tecnológico).
- Incertidumbre tributaria en el sector servicios y a nivel general.
- Supervisiones intempestivas de Entidades Estatales y auditoras, entre otras afines.

❖ Definir el problema central en la situación.- A partir del análisis y detalle anterior de la problemática se procedió a seleccionar los problemas críticos en la empresa que limitan su producción y por ende su productividad los cuales se encuentran enmarcados en los siguientes criterios:

➤ Criterios de selección.- mediante aplicación de cuestionarios y encuestas en los diálogos sostenidos durante las reuniones, el empresario incidió en los problemas citados a continuación como los más críticos para su gestión en base a los supuestos problemas mencionados en el análisis ulterior los cuales pueden ser tomados como tal o como causas

o efectos de los verdaderos problemas que se desprenden del análisis realizado.

➤ **Selección de Problemas Críticos en la Priorización.**

- Falta de supervisión en la planta producción.
- Escasez de demanda en trabajos y requerimientos específicos.

c. Visualizar las relaciones de causa y efecto tras el análisis y selección de los problemas críticos.

➤ **Problema:** Falta de supervisión en la planta producción.

- **Causa:** Personal responsable y subordinado inadecuado.
- **Efecto:** Baja producción y calidad de producto deficiente.

➤ **Problema:** Escasez de demanda en trabajos y requerimientos específicos.

- **Causa:** Promoción y publicidad insuficiente o mal enfocada.
- **Efecto:** Capacidad instalada ociosa.

➤ **Problema:** Necesidad de unificación de la empresa.

- **Causa:** Crecimiento de la empresa a todo nivel.
- **Efecto:** Consolidación de la empresa en el mercado.

5.3.3.3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Tras el análisis de la problemática realizado anteriormente se pueden desprender los siguientes objetivos:

- a. Realizar un adecuado proceso de selección, capacitación y entrenamiento de un supervisor de producción que se ajuste al perfil requerido por la empresa.
- b. Lograr incremento en la demanda de los bienes o servicios producidos por maquinaria o equipo requeridos para trabajos específicos.
- c. Contribuir con la consolidación de la empresa en el mercado proponiendo alternativas para su unificación en términos legales sin perjuicio de los accionistas y por ende de la empresa.

5.3.3.4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

A partir de los objetivos que se desprendieron del análisis se identificaron técnicas y herramientas tratados en el proyecto que permitieron diseñar estrategias que contribuyan a la solución de la problemática de la empresa, las cuales citamos a continuación:

a. **Problema:** Falta de supervisión en la planta producción.

i. **Plan de acción:** Búsqueda de un supervisor de producción.

❖ **Perfil del candidato:** Profesional universitario o técnico con experiencia mínima de tres años en la industria gráfica y/o serigrafía.

❖ **Requisitos:** Pro actividad, capacidad de organización y criterio de trabajo, manejo de personal operativo, resistencia al trabajo bajo presión en turnos rotativos.

ii. **Plan de ejecución.-** Proceder bajo un método de selección y evaluación de candidatos al puesto en un periodo de dos meses a partir de principios del presente año, previa convocatoria del requerimiento a través de universidades, institutos superiores, prensa escrita, Internet, etcétera; sin descartar la evaluación interna de personal activo de la empresa que pueda tomarse en consideración para el desempeño del cargo en mención.

iii. **Estrategias.-** Su diseño en particular estará orientado a la aplicación de metodologías basadas en técnicas y herramientas para incrementar la productividad en las organizaciones relacionadas con la ingeniería industrial y como complemento la capacitación orientada a planes de entrenamiento para en los tiempos estipulados verificar la contribución de dichas estrategias a la solución de su problemática ya analizada.

❖ **Estrategia 1:** Plan agresivo de búsqueda de un supervisor de producción.

➤ **Método.-** Orientado a la evaluación y selección de los posibles candidatos y en publicitar el requerimiento del puesto.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- **Técnicas de evaluación y selección.-** pruebas de conocimientos y aptitudes, tests psicotécnicos como psicológicos, entrevista personal o grupal, entre otros.

❖ **Estrategia 2:** Diseñar o buscar programas de capacitación que cuenten con cursos adecuados para su entrenamiento.

➤ **Método:** Se recomienda aplicar programas de asesoría o asistencia técnica como complemento de los cursos de capacitación para un entrenamiento óptimo del candidato.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Capacitación por instrucción del puesto.
- Adiestramiento en el puesto de trabajo.

❖ **Estrategia 3:** Diseñar planes de aseguramiento de la calidad tanto en producción como en personal.

➤ **Método:** Aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación impartidos en un proceso de entrenamiento que le permita familiarizarse con el puesto, por ende con la empresa y sus objetivos procurando no interceder ni influir ostensiblemente en el candidato para que desarrolle su labor de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Simulación.
- Aprendizaje orientado a la especialización del puesto.
- Escuela vestibular.

❖ **Otras estrategias:** Técnicas Audiovisuales que le permita visualizar las funciones del puesto en diferentes empresas.

b. Problema: Escasez de demanda en trabajos y requerimientos específicos.

i. Plan de Acción:

- ❖ Diseñar estrategias de promoción y publicidad de los bienes o servicios producidos en maquinaria o equipos específicos.
- ❖ Subcontratar MYPEs o negocios de menudeo que requieran emplear las máquinas para su producción.
- ❖ Redistribuir la planta de tal manera que el espacio ocupado por las máquinas paradas que no afecten ni la calidad ni la producción.

ii. Plan de Ejecución.- Aplicar dichas estrategias o planes basadas en T/H para incrementar su productividad a través de una metodología a desarrollar en un periodo comprendido entre uno a tres meses a partir de principios del presente año.

iii. Estrategias:

❖ **Estrategia 1:** Promover una cadena de exportación tipo cluster para emplear la capacidad instalada ociosa.

➤ **Método:** Buscar información y capacitación en relación a la implantación de clusters en la MYPE que permita mantener activa la demanda de lo que produce la capacidad instalada ociosa de la empresa.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Aprendizaje a través de la especialización en la formación de cadenas productivas tipo cluster para la industria gráfica.
- Promoción y publicidad en función a las bondades de sus productos o servicios en publicaciones escritas, televisión, Internet, volanteo de tarjetas personales y afiches; sin dejar de lado visitas a potenciales nuevos clientes como a los que cuenta actualmente en su cartera.
- Técnicas audiovisuales.

❖ **Estrategia 2:** Realizar una redistribución de la planta de producción.

➤ **Método:** Inspeccionar en detalle la planta de producción lo que permitió diseñar o rediseñar en algunos casos los procesos de producción de la empresa a partir de las herramientas de la ingeniería industrial en aras de solucionar la problemática planteada

en este punto.

T/H recomendables a aplicar:

- **Diagrama de análisis de proceso. DAP.**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO DE PRODUCCION DE CAJAS DE CARTON

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL PROCESO	TIEMPO	O	⇒	□	D	▽
BUSCAR MATERIAS PRIMAS E INSUMOS AL ALMACEN	½ HORA					0
DISEÑO DEL ARTE GRAFICO	12 HORAS	0				
REVISION DEL DISEÑO	½ HORA					0
TRASLADAR DISEÑO AL AREA DE QUEMADO	¼ HORA					0
QUEMADO O INSOLADO DE PLACAS	1 HORA	0				
INSPECCION	½ HORA					0
TRASLADAR DISEÑO INSOLADO AL AREA DE IMPRESIÓN	¼ HORA					0
IMPRESIÓN DEL ARTE	1 HORA	0				
REVISION DE LA CALIDAD DE IMPRESIÓN	½ HORA					0
TRASLADAR IMPRESIÓN A LA SECCION DE BARNIZADO O PLASTIFICADO	¼ HORA					0
BARNIZADO O PLASTIFICADO DE PRODUCTO (CONTROL)	6 HORAS					0
INSPECCION	½ HORA					0
TRANSPORTAR PRODUCTO PARA TROQUELADO A OTRO LOCAL	½ HORA					0
TROQUELADO DE PRODUCTO (CONTROL)	6 HORAS					0
INSPECCION	½ HORA					0
TRANSPORTAR PRODUCTO A LA SECCION DE PEGADO Y SECADO	¼ HORA					0
PEGADO DE LAS PARTES DEL PRODUCTO (CONTROL)	6 HORAS					0
ESPERA DEL SECADO DE LAS PARTES DEL PRODUCTO	30 HORAS					0
REVISION DEL ADECUADO SECADO DE LAS PARTES	1 HORA					0
CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS	2 HORAS	0				0
ORDENAR PRODUCCION POR PEDIDO	1 HORA	0				0
EMBALAR PEDIDO	1 HORA					0
CONTROL DE CALIDAD DE PROCESO TERMINADO	1 HORA	0				0
TRASLADAR Y AGRUPAR MP, INSUMOS Y PEDIDOS EMBALADOS A ALMACEN	1 HORA					0
ALMACENAR ADECUADAMENTE PEDIDOS Y MATERIALES SOBRANTES	1 HORA					0
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPO GLOBAL EMPLEADO EN EL PROCESO	74 HR. 15 MIN	11	6	11	1	2

En el DAP se puede apreciar las casi constantes inspecciones en las operaciones de los

procesos por la preocupación constante de cumplir con las especificaciones requeridas por el cliente, también se pueden destacar la demora en el proceso de secado posterior a la operación de pegado como los continuos traslados de sección a sección, en especial cuando se trasladan al almacén o al espacio de troquelado ya que ambos se encuentran en locales externos que la empresa alquila o subcontrata.



Operación de Diseño del Arte Gráfico.



Operación de Quemado o Insolado de Placas.

El aporte del DAP permite visualizar los tiempos que se pierden en traslados y la demora en el proceso de secado que refleja una no óptima utilización del jornal de trabajo a la semana ya que si el pedido de 3 millares del bien es para un plazo de 1 semana, se tiene que trabajar el fin de semana en vez de 8 horas, 16 horas para cumplir con la entrega del pedido



Operaciones de Impresión.

Operaciones de Inspección y Control de Calidad.

• **Diagrama de operación de proceso. DOP.**

DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION DE AFICHES PUBLICITARIOS, TARJETAS O ETIQUETAS EN LA PLANTA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA IMPRESIONES VEGA RAVINES S.A.C.

PAPEL, CARTON E INSUMOS DIVERSOS



EVENTO	NUMERO	TIEMPO
OPERACIONES	7	41 HORAS
INSPECCIONES	5	5 HORAS
TIEMPO EFECTIVO SEMANAL		46 HORAS
JORNAL DE TRABAJO SEMANAL		68 HORAS

PEDIDO DE AFICHES, TARJETAS O ETIQUETAS

En el DOP de la producción de afiches o tarjetas se puede apreciar que a diferencia del proceso de producción de cajas no hay operaciones de troquelado ni de pegado por lo que el proceso es más sencillo.



Operaciones de clasificación de la producción por pedido.



Operaciones de Embalaje de Pedidos para ser trasladados al almacén.

El aporte del DOP permite visualizar que el empleo del jornal de trabajo por parte de los operarios es normal pero no óptimo porque según lo afirmado por ellos mismos y refrendado por la gerencia se deben terminar en 3 jornadas laborales y un poco más, es decir que las 46 horas empleadas en el proceso está dentro de los parámetros permisibles pero a un paso de rebasarlos.



Operaciones de numerado y control de calidad posterior a la operación de impresión.



Operaciones de Corte de tarjetas, afiches publicitarios, formularios, recibos, almanaques, papel, etc.

- **Distribución de Planta.**



La distribución de la planta de producción de la empresa en cuestión refleja a simple vista un máximo copamiento de su capacidad instalada, claro ejemplo es la mínima distancia entre sección y sección, que en periodos de constante presión dificulta el traslado de los operarios porque al culminar parte del pedido tienen que ubicarlo en el piso o en maquinarias paradas, originando desorden y pérdida de tiempo.



Capacidad Instalada Ociosa – Maquinaria Parada ilustrada en las máquinas impresoras OFFSET que se pueden observar en las fotografías señaladas.

El aporte de esta herramienta permite sugerir a la gerencia redistribuir adecuadamente la planta de producción ubicando señalizaciones y reubicando la capacidad instalada ociosa o en caso de ver alternativas para subcontratar servicios con estas máquinas, siendo la idea de adquirir o alquilar un local más amplio una idea prematura mas no descabellada a largo plazo.

- **Diagrama de Recorrido del Proceso en la Planta de Producción.**

El empleo de la presente herramienta nos permitirá visualizar el recorrido del flujo de operaciones del proceso de producción de tarjetas o afiches publicitarios, dejando de lado el de producción de cajas porque la operación de troquelado se realiza en un ambiente externo a la empresa.



Se aprecia el excesivo copamiento de la planta para lo cual redistribuir la planta de producción es una alternativa de solución a esta problemática.



El aporte del Diagrama de Recorrido permite enfatizar la idea de redistribuir la planta de producción porque refleja las dificultades en el traslado de una sección a otra entre el proceso inicial de diseño hasta el de despacho, sin considerar el almacén porque el ambiente destinado para esta actividad se encuentra ubicado en un local externo a la empresa.

❖ **Estrategia 3:** Implantar un proceso de simulación de la situación de la empresa tras la aplicación de las dos estrategias anteriores.

➤ **Método:** Monitoreo y seguimiento del proceso de simulación por ende de las técnicas y herramientas aplicadas para su éxito.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Simulación.

c. **Problema:** Necesidad de Unificación de la Empresa.

i. **Plan de Acción:**

- ❖ Convocar a una reunión del total de accionistas participantes activos y no activos de la empresa para discutir, deliberar y llegar a un acuerdo respecto de la propuesta de unificación de la empresa, exponiendo y dejando bien en claro los motivos y causales para la toma de esta posible trascendental decisión.
- ❖ Buscar asesoramiento legal adecuado para la nueva constitución de la empresa en base a lo acordado en la reunión anterior y en diálogos posteriores.
- ❖ Definir la nueva estructura organizacional como el salario y participación utilitaria, dependiendo del caso de los accionistas de su nueva constitución legal que no afecte sus intereses ni los de la empresa.

ii. **Plan de Ejecución.-** En principio se diseñará un plan de búsqueda de alternativas confiables de asesoramiento legal para la constitución de la empresa, previa reunión del accionariado en pleno de la empresa y de los acuerdos en los que ahí se lleguen, todo ello en un periodo que no exceda tres meses a partir de la finalización del primer trimestre del año; posteriormente se buscara asesoría o asistencia técnica de un profesional para diseñar la nueva estructura organizacional y accionarial esperada en un periodo que no exceda tres meses a partir de la constitución legal ya registrada de la empresa.

iii. **Estrategias:**

❖ **Estrategia 1:** Convocar a una reunión extraordinaria del accionariado en pleno de la empresa.

➤ **Método.-** Orientado al diálogo estableciendo los pro y los contra del proceso de unificación de la empresa buscando la mejor alternativa de constitución legal, organizacional como participativa por parte de los accionistas.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Brainstorming o tormenta de ideas.
- Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado de Ishikawa.
- Técnicas audiovisuales, exposición de planteamientos utilizando la oratoria y la tecnología electrónica, etcétera.

❖ **Estrategia 2:** Diseñar la nueva estructura organizacional, salarial y accionarial de la empresa a través de asesoramiento especializado.

➤ **Método.-** Plan agresivo de búsqueda de alternativas de asistencia técnica, asesoramiento o consultoría para tal fin.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Promoción y publicidad del requerimiento de asesoría.
- Estructurar organigrama de la reformada empresa.
- Establecer los estándares de los procedimientos de la empresa basados en la ingeniería de métodos y el diseño del trabajo de la planta de producción.
- Aplicar encuestas al personal en pleno de la empresa.
- Diseñar un manual de funciones en base a los estándares.

❖ **Estrategia 3:** Diseñar planes de verificación de la ejecución esperada de la metodología empleada en las estrategias anteriores basadas en su entrenamiento al personal.

➤ **Método.-** Establecer planes de monitoreo y seguimiento a la totalidad del personal de la empresa.

□ **T/H recomendables a aplicar:**

- Métodos de salones de clase.
- Demostración o ejemplo.
- Cursos y planes de entrenamiento en función al puesto.
- Simulación.

5.3.3.5. Matriz de Planificación del Proyecto.

a. Fundamento:

- ❖ El proyecto se lleva a cabo para contribuir en la solución de la problemática de la empresa citada con anterioridad.
- ❖ Se desea lograr con la aplicación del modelo incrementar los niveles de productividad de la empresa, generando responsablemente utilidades para emprender nuevos retos.
- ❖ Los resultados se lograrán a partir del diseño e implantación de planes estratégicos basados en técnicas y herramientas aplicables a la solución de problemas organizacionales.
- ❖ Los factores externos que contribuirán con el proyecto son planes de capacitación y entrenamiento aplicados a las estrategias diseñadas en función a su problemática.

- ❖ Los datos necesarios a obtener para el éxito del proyecto se obtendrán de la misma empresa, su entorno, investigaciones diversas pero afines, textos, documentación, Internet, etc.
- ❖ El proyecto tendrá un costo aproximado entre un mínimo de 11000.00 nuevos soles y un máximo de 25000.00 nuevos soles que en promedio asciende a una inversión promedio de 18000.00 nuevos soles, en base a los siguientes propuestas de inversión basadas en los siguientes conceptos o planes de acción relevantes para los fines del proyecto presentados en el cuadro detallado a continuación:

ESTRUCTURA DE COSTOS TENTATIVA PARA LOS FINES DEL PROYECTO

Concepto o Plan de Acción.	Costo Mínimo. (S/.)	Costo Máximo. (S/.)
➤ Asistencia Técnica para llevar a cabo el proceso de selección y evaluación del nuevo Supervisor de Producción.	500	1750
➤ Cursos de Capacitación para personal nuevo – Supervisor de Producción.	400	800
➤ Cursos de Capacitación para incrementar demanda orientado a ventas y marketing.	400	800
➤ Programas de Entrenamiento para los cursos anteriores basados en la simulación, demostración y ejemplo o escuela vestibular.	700	1750
➤ Asistencia Técnica o Asesoría en el diseño de planes de aseguramiento de la calidad de la producción.	700	1750
➤ Asistencia Técnica o Asesoría en la Redistribución de la Planta de producción.	700	1750
➤ Asistencia Técnica en el diseño de la nueva estructura organizacional y salarial de la empresa producto de la unificación.	700	1750
➤ Material Didáctico para los programas de capacitación y entrenamiento: libros, separatas, videos, software, hardware, etc.	500	1000
➤ Materia Prima e Insumos.	800	2000
➤ Adquisición o Mejoramiento de la tecnología existente para los fines del proyecto y principalmente de la empresa.	1000	2000
➤ Energía Eléctrica.	800	1200
➤ Mantenimiento (Agua) y Limpieza de la empresa.	800	1000
➤ Teléfono: Fijos y móviles.	1000	2000
➤ Internet.	100	250

➤ Movilidad para los profesionales y técnicos expertos, estudiantes y demás recurso humano externo como materiales en general involucrados en el proyecto.	1000	3000
➤ Costos de Publicidad: representación, prensa, volanteo, etc.	50	100
➤ Publicación de Requerimiento de personal nuevo y externo en la prensa escrita.	50	100
➤ Otros costos relacionados al proyecto: alimentación, confraternidad, eventos, etc.	800	1000
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO. (S/.)	11000	25000
COSTO PROMEDIO DEL PROYECTO. (S/.)	18000	

- Para la presentación de la siguiente estructura de costos basada en la posible inversión que realice la empresa en el transcurso del año en el proyecto, se tomaron como referencia los costos de los programas de capacitación y entrenamiento subsidiados en 50% o 80% por el gobierno con el aporte del capital internacional, es decir el Programa Perú Emprendedor – Bonopyme y Prestamype del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que son respaldados por organismos internacionales como la Agencia Suiza de Desarrollo Técnico “Swisscontact”, la Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación “COSUDE”, el Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica “Deutscher Entwicklungsdienst” – DED, y organismos nacionales como la Cooperación Financiera de Desarrollo “COFIDE”, Gobiernos Regionales y Municipales, las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros; además de datos proporcionados por la empresa en relación a gastos incurridos en relación a la mano de obra, capital, tecnología, energía, entre otros; las tarifas fijadas por la prensa escrita en relación a publicaciones de requerimiento de personal y tarifas relacionadas a material didáctico, empresas de telefonía e Internet.
- Los costos anteriormente descritos permitieron elaborar el presupuesto de la posible inversión a realizar si se decide implantar el presente proyecto piloto a partir del segundo trimestre del año hasta mediados de diciembre del presente, pudiendo extenderse los plazos y tiempos pre-establecidos si la empresa por diversos factores desea llevar en parte a cabo el plan en base a priorizar las acciones más relevantes o convenientes de acuerdo a su marco situacional para esos momentos, o en su defecto no llevar a cabo el plan hasta cuando ellos lo crean conveniente por razones de presupuesto y tiempo, ambas comunes a la realidad de las MYPES en el país.

b. Esquema de la Matriz de Planificación del Proyecto.

La Matriz de Planificación del presente proyecto de investigación se ha elaborado en base a los objetivos, resultados esperados y acciones enmarcadas en planes de acción y estrategias orientadas a diversos métodos aplicables a la realidad de la empresa basadas en indicadores y fuentes de verificación de las técnicas y herramientas a emplear, teniendo siempre presente los factores ajenos al control del proyecto lo cual constituyen los supuestos importantes, todos estos puntos integrados en una estructura matricial que permitirá diseñar la planificación y operatividad del proyecto, y en consecuencia de los esquemas descritos y propuestos proceder a evaluar su viabilidad en el tiempo de acuerdo a los posibles costos, necesidades, economía de la empresa y otros aspectos relevantes para los fines del proyecto a implantar.

5.3.3.6. Esquema del Plan Operativo del Proyecto.

El Plan operativo del presente proyecto de investigación permitirá tras una evaluación y análisis situacional de la problemática de la empresa planificar en base a fechas tentativas, la aplicación del presente plan estratégico y el recurso humano interno como externo de la empresa que participará activamente del proyecto.

A continuación se presentará la matriz de planificación y de operatividad del proyecto aplicado a la empresa Impresiones Vega Ravines S.A.C., para lo cual en principio se emuló el modelo de matriz citado líneas atrás en el presente capítulo.

5.3.3.7. Niveles Productividad tras la aplicación del plan.

- Si la Pequeña Empresa en cuestión tiene por conveniente llevar a cabo el Plan Piloto diseñado con anterioridad, se pueden alcanzar los siguientes índices de productividad en comparación con los índices previos al diseño de dicho plan (Capítulo II).

INDICES DE PRODUCTIVIDAD

❖ **Empresa: Impresiones Vega Ravines S.A.C.**

- Sector: Pequeña Empresa de 20 trabajadores.
- Giro Comercial: Industria Gráfica.
- Personal en Planta:
 - Actual: 10 maquinistas.
 - Ideal: 13 maquinistas.
- Jornal de Trabajo en planta:
 - Actual: Lunes –Viernes= 12 horas y Sábados = 8horas
 - Ideal: Lunes – Viernes = 8 horas, y Sábados = 5 horas

Considerando que el término “ideal” con especial énfasis en la reducción del variable jornal de trabajo, es el objetivo que persigue la empresa para incrementar su productividad, se brinda el siguiente análisis comparativo, tomando como base 1 semana de trabajo:

Producción Estandar.	Recursos		Productividad		IP Mejora
	Iniciales	Ideales	Inicial	Mejorada	
3000 Cajas de cartón	68 horas	45 horas	44 cajas	67 cajas	13 cajas más
	(1 semana de W)	(1 semana de trabajo)	por hora de W.	por hora de W	29,55% de incremento
3000 Afiches publicitarios	36 horas	24 horas	83afiches	125 afiches	42 afiches más
	(3 días de trabajo)	(3 días de trabajo)	por hora de W.	por hora de trabajo	50,60% de incremento
3000 Tarjetas de presentación	18 horas	12 horas	167tarjetas	250 tarjetas	83 tarjetas más
	(1½ día de W)	(1½ día de trabajo)	por hora de trabajo.	por hora de trabajo.	49,70% de incremento

- Tras el análisis ulterior se puede apreciar un significativo incremento de la producción tras la reducción del jornal de trabajo si se realiza un óptimo aprovechamiento de las horas de trabajo, en consecuencia de aplicar el proyecto en base a los ideales de mejora y crecimiento de la empresa, se incrementarán sus niveles de venta que permitirán la adquisición de la maquinaria adicional (impresora de 4 colores) como el recurso humano para operar dicha tecnología, sin dejar de lado la incorporación de un supervisor de producción y la posibilidad de integrar una cadena productiva para emprender nuevos desafíos como la exportación de etiquetas, todo ello contribuirá al incremento de su productividad con el complemento de la ingeniería industrial y la capacitación para que a

través de la aplicación de sus técnicas y herramientas permitan redistribuir la planta de producción y por ende mejorar las operaciones de los procesos por área productiva, mejorando la calidad de producción y servicio a los clientes.

- En conclusión al emplear y reducir de manera óptima el recurso jornal de trabajo se incrementarán los niveles de venta y utilidades, que permitirán aprovechar el recurso capital en invertir en recurso humano y tecnología necesaria para mejorar la producción y comercialización de sus productos, lo cual le proporcionaría la visión necesaria para emprender nuevos retos como unificar la empresa en relación a sus niveles de venta como el de retomar la idea de exportar no como subcontratada sino como protagonista de dirigir una cadena productiva como el cluster, todo ello contribuye a generar utilidades para seguir invirtiendo y creciendo, lo cual constituye el incremento de su productividad organizacional.

5.3.3.8. Método Anti Oparei.

- El Método Anti Oparei que para fines del ZOOOP se denomina también el Plan del Plan del proyecto de estudio, constituye para los fines de la presente investigación la verificación que el método a implantar está de acuerdo con la propuesta vertida tras el análisis y diagnóstico de la situación de la organización que ha servido de modelo para su aplicación.
- El Plan del Plan del presente proyecto de investigación se fundamentará en los siguientes puntos:
 - a. Lo primero que se debe hacer es evaluar la viabilidad de implantar el proyecto en la empresa ya sea en su totalidad o parte de él, dependiendo de la disponibilidad de los recursos globales de la empresa como del factor tiempo, todo ello en función a los posibles costos que se pueden incurrir en su puesta en marcha ya citados con anterioridad.
 - b. Priorizar los planes o estrategias presentadas en el proyecto en base al análisis de la evaluación propuesta en el punto anterior de acuerdo a las necesidades y disponibilidad de los recursos globales de la empresa que permitan la implantación y ejecución del proyecto en el tiempo, en principio al momento de ejecutar dichas acciones enmarcadas en métodos pre-establecidos.
 - c. Establecer los tiempos de ejecución de los planes o estrategias ya priorizadas por la empresa, sin dejar de tener presente las acciones que han sido momentáneamente dejadas de lado en aras de reprogramarlas o enmarcarlas en un nuevo método.
 - d. Financiar interna como externamente los recursos capitales como materiales para llevar a cabo lo estipulado en las acciones ya priorizadas del proyecto.
 - e. Buscar el recurso humano externo e interno que la empresa requiere para llevar a cabo

lo planteado en las acciones ya priorizadas del proyecto.

- f. Motivar la participación activa y compromiso del personal en pleno de la empresa para que se involucren en el desarrollo e implantación del proyecto contribuyendo con el personal experto externo a la empresa a que pueda desarrollar su labor adecuadamente y con ellos mismos como personal interno porque los resultados óptimos del proyecto beneficiará a la empresa y a ellos mismos como activo más importante de la misma.
- g. Establecer un programa de monitoreo y seguimiento de los métodos aplicados en base al desarrollo y aplicación de las acciones priorizadas por la empresa para con los fines del proyecto, el cual va ser diseñado e implementado por el recurso humano externo adquirido para este proyecto.
- h. Asegurar la participación del personal en pleno de la empresa al establecer los programas de monitoreo y seguimiento de los planes, estrategias y acciones enmarcadas en un proceso de simulación de los métodos a implantar para que los consultores o asesores externos destinados a llevarlo a cabo tengan éxito en su trabajo en beneficio de todas las partes involucradas en especial de la empresa y ellos mismos como trabajadores.

Finalmente, esperando que la aplicación del presente método contribuya a la solución de la problemática de la Pequeña Empresa que ha acogido voluntaria y activamente el proyecto de investigación, además si ellos lo creen conveniente aportar ya no como tesista sino como un profesional de la ingeniería industrial en beneficio de la empresa en el incremento de su productividad con la visión de emprender nuevos desafíos como el de promover una cadena productiva para subcontratar servicios o exportar sus bienes o servicios producidos.

5.3.4 Análisis e Interpretación del Proyecto.

- El empleo de una metodología definida para incrementar los niveles de productividad en las organizaciones es en esencia más beneficioso que el recoger ideas, consejos de expertos o vivencias propias del trabajo en sí, el porqué es simple de entender las ideas van y vienen en el tiempo pero si se plasman físicamente en un método este servirá de guía y contribución al personal en pleno de la empresa independientemente de su puesto de trabajo o función dentro de una organización, especialmente en el sector de la MYPE donde el empresario es esclavo de su trabajo y quizá el brindar tiempo a la implantación de un método sea aquel valor agregado necesario para su éxito, consolidación en el mercado y emprender nuevos desafíos como el de exportar sus bienes o servicios producidos.
- En efecto, de acuerdo al contenido del presente proyecto las empresas analizadas sin una metodología definida es decir brindando una asesoría seria o no de solución de su problemática pero no enmarcada en un método es quizá insuficiente, sin embargo en la empresa donde se aplicó un método no queda en una simple asesoría sino en un

proceso de monitoreo y seguimiento de las estrategias diseñadas para incrementar sus niveles de productividad en tiempos establecidos y en beneficio de lo que espera obtener la empresa de este trabajo, lo cual ya no constituye una asesoría o consultoría sino una asistencia técnica brindada por profesionales expertos que involucra a estudiantes universitarios en etapa de formación o consolidación profesional, sin dejar de lado al profesional técnico que está revolucionando la demanda laboral actual.

- Finalmente, el tiempo probará si el análisis vertido anteriormente es correcto, pero lo que no va poder obviar es que la decisión por parte de las MYPES en implantar métodos de solución para su problemática es una alternativa a tomar muy en cuenta para lograr el éxito y mantenerse vigente en un mercado de extrema competencia en el país.

CONSIDERACIONES FINALES

APENDICE I: ANALISIS SITUACIONAL DE LAS EXPORTACIONES EN EL PERU.

Los principales sectores exportadores en nuestro país y su participación respecto al total de las partidas exportadas son detallados en el gráfico adjunto presentado a continuación:



S
E
C
T
O
R

A
G
R
O

- Observando los principales productos exportados y los principales mercados de estos productos, podemos ver que el total de lo exportado de Caña de azúcar tuvo como destino a Estados Unidos, siendo este país primer importador de otros ocho productos del ranking, lo que demuestra su importancia para la agro-exportación.
- Las pastas alimenticias, productos de panadería, galletas dulces, leche evaporada y alimentos para animales tienen a América del Centro y Sur como principales destinos mientras que los productos frescos se exportan principalmente a la UE y Estados Unidos. Debe resaltarse la aparición de Los Emiratos Árabes Unidos como destino de las exportaciones de frijól castilla.
- Otros productos a destacar son los mangos, uvas, plátanos, otras frutas sin cocer, pimienta páprika seca triturada, café verde, hortalizas y alcachofas conservadas, y manteca de cacao.
- A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:3



AGROINVERSIONES CHAVÍN SAC

Lima

Productos: espárragos, mangos, cebollas, entre otros.



INDUSTRIAS TABERNO



A
G
R
O
I
N
D
U
S
T
R
I
A

Lima

Productos: vinos, piscos, sangrías.



INDUSTRIA PANIFICADORA

SAN JOSE

Lima

Productos: panteones, galletas, turrone, kin kon, entre otros.



INDUSTRIAS BRAEDT

Lima

Productos: embutidos.



➤ En el presente año, las exportaciones del sector cuero, calzado y complementarios muestran un comportamiento positivo con una variación de 1,78% en relación a similar periodo del 2005, pero menor que el anterior trimestre.

➤ **Principales productos y mercados por sector.**

S
E
C
T
O
R

C
U
E
R
O

P
I
E
L

L
E
S
Y

C
A
L
Z
A
D
O

A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:



INCALPACA TPX

Arequipa – Perú.

Sector: Piel.

Productos: prendas de vestir y

Accesorios de fina piel de alpaca.



FABRICANTES DE CALZADO

Distrito El Porvenir en Trujillo – Perú

Sector: Cuero y Calzados.

Productos: calzados de cuero para

Damas, caballeros y niños.



La principal partida de exportación del sector, en diciembre, fue la de cueros bovino wet blue (25% de participación sectorial), lo cual se ilustra en el cuadro de Exportaciones del Sector presentado a continuación:

Exportaciones del Sector Pieles y Cueros (US\$ Millones FOB)						
Producto	Diciembre			Enero - Diciembre		
	2004	2005	Var. %	2004	2005	Var. %
Cueros de bovino o de equino plena flor	0.6	0.7	23.7	6.3	6.5	4.0
Cueros bovino o de equino depilados	0.4	0.6	79.4	3.2	4.5	41.2
Artículos de peletería de alpaca	0.2	0.6	180.6	4.1	4.5	9.9
Bolsos de mano	0.2	0.3	33.1	1.0	1.6	64.3
Pieles curtidas de ovino depiladas	0.2	0.3	12.3	2.1	1.8	-12.5
SUBTOTAL	1.6	2.5	57.2	16.6	19.0	14.1
Otros	0.9	0.8	-11.0	7.5	7.0	-5.8
TOTAL	2.5	3.3	32.0	24.1	26.0	8.0

Fuente: SUNAT. Elaboración: PROMPEX.

- El primer trimestre del 2006 muestra un incremento de 9% en el total general de exportaciones del sector con respecto al mismo periodo del año pasado. Durante el mes de marzo, el crecimiento fue de 19% en comparación al mismo mes del 2005.
- Lo más saltante es que el sector sidero-metalúrgico se ha convertido en el principal sub sector, exportador contra lo mostrado por la tendencia histórica, donde el sub sector Químico fue siempre el que ocupó ese lugar.
- A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:

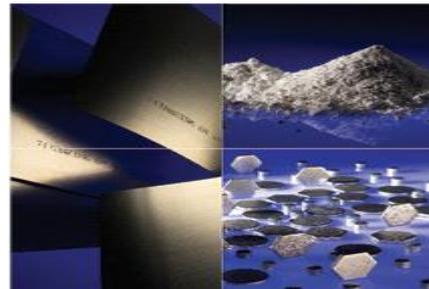
IEQSA

INDUSTRIAS ELECTROQUIMICAS SA

Callao – Perú

Sector: Minero – metálico

Productos y aleaciones de Zinc.



S
E
C
T
O
R

M
A
N

 **envases
especiales**

U
F
A
C
T
U
R
A
S

ENVASES ESPECIALES SAC

Los Olivos – Lima.

Sector: Químico

Productos: envases de plástico, vidrio,
cartón y otros artículos promocionales.

B/S/H/

BSH ELECTRODOMESTICOS SAC

Bellavista Callao Perú

Sector: Metal – mecánico.

Productos: refrigeradoras y congeladoras.



- El presente año mostró un incremento en las exportaciones del sector, superando la cifra alcanzada el año anterior pero no en comparación al periodo Enero -Junio 2005 versus 2004 debido principalmente al decrecimiento de las exportaciones de bisutería (la línea mas fuerte del sector) y también de los artículos de cerámica, dentro de los cuales encontramos a la cerámica de Chulucanas que ha disminuido notablemente su exportaciones en este periodo.
- Este elemento fue compensado con el crecimiento de las exportaciones de muebles, artículos de madera y vidrio pintado, artículos de peletería y también el de los textiles artesanales.

S
E
C
T
O
R
A
R
T
E
S
A
N
I
A
S
Y
J
O
Y
E
R
I
A

➤ A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:

ALDO & Co.

ALDO

Lima

Sector: Joyería.

Productos: aretes, cadenas, brazaletes, Accesorios con motivos pre-hispánicos.



DECORART ANDINO SAC

Surco – Lima.

Sector: Artesanías.

Productos: Cerámicas de Chulucanas, cerámicas Utilitarias, joyas, accesorios y motivos de culturas prehispánicas.



PRODUCTOS FULL ART S.A.C.

San isidro – Lima.

Sector: Artesanías.

Productos: carteras, gorros y prendas de vestir de algodón, estampados con motivos pre-hispánicos; cerámicas con dibujos impresos de cuchillos, vasos, platos, entre otros.



- Considerando el actual flujo comercial del Perú en el rubro de maderas y sus manufacturas y las perspectivas de consumo de madera y productos de madera de origen tropical que Estados Unidos, con maderas aserradas, muebles de madera, puertas y molduras; México principalmente con triplay, madera aserrada y la China con frisas para pisos y parque, son los tres países que se mantienen como los principales mercados destinos de nuestras exportaciones.
- Los países que incrementaron sus importaciones son Guatemala, Chile, Ecuador, Colombia, principalmente con triplay y maderas aserradas mientras que Polonia, Australia, y Antillas Holandesas, se presentan como nuevos mercados de destino.
- A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:

La Empresa Maderas Peruanas SAC ubicada en el distrito de Lima y la **Empresa Forestal Industrial Yavarí S.A.** ubicada en el distrito de Maynas de la región Loreto en Perú se dedican a la producción y comercialización de diversos tipos de madera, en el caso de la empresa del interior del país se exporta la madera resistente a la humedad.

Maderas Peruanas S.A.C.



S
E
C
T
O
R

M
A
D
E
R
A



ANDES FURNITURE SAC

San Juan de Lurigancho – Lima.

Productos: muebles, artículos y Accesorios de madera.



S
E
C
T
O
R
P
E
S
C
A
Y
A

➤ En el segundo trimestre del 2006 las exportaciones del sector pesca y acuicultura muestran una caída de 6% debido a la reducción de harina y aceite de pescado en un 12%, en comparación al mismo periodo del año anterior. Asimismo, cabe mencionar que el sector pesca y acuicultura contribuyó con el 8% de las exportaciones totales nacionales durante el II trimestre del 2006.

➤ Los principales productos exportados a destacar en este sector son:

- En primer lugar las tradicionales harina y aceite de pescado.
- Conservas y productos congelados de mariscos como la pota, calamar, langostinos, además de miniaturas como almejas, locos y machas; sin dejar de lado las conchas de abanico.
- Filetes de pescado como el jurel, perico, trucha, merluza, anchoveta, entre otros.
- Conservas de atún en sólido o en trozos y graded de pescado.
- Productos salados como la aleta de tiburón, anchoas, hígados y hueveras secas.

➤ A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:



C
U
I
C
U
L
T
U
R
A

PESQUERA INDUSTRIAL EL ANGEL SA

Productos: harina y aceite de pescado.



CONSERVERA GARRIDO S.A.

La Molina – Lima.

Productos: harina y aceite de pescado como conservas y productos congelados de pescados y mariscos.



EXPORTACIONES MIRSA

Tacna – Perú.

Productos: diferentes especies de aletas secas de tiburón, buchec secos de pescado y pepino de mar.

S
E

➤ Durante el segundo trimestre de este año, el Sector Textil Confecciones presentó tasas de crecimiento positivas (33.40%), acumulando US\$ 359 millones de exportaciones. El rubro de Confecciones continúa siendo el principal sub-sector con una tendencia de crecimiento positivo, aumentando sus ventas al exterior en 15%. Por su parte, el rubro de Textiles también mostró una tasa de crecimiento positiva (32%).

➤ Principales productos del sector textil y confecciones.

- T-shirts, camisas, suéteres, chalecos, blusas, polos, camiseras, pantalones, prendas y complementos de vestir para bebés, entre otros productos confeccionados en punto de algodón.
- Hilados de pelo fino cardado o peinado de llama y alpaca sin acondicionar para su venta al por menor.

C
T
O
R

T
E
X
T
I
L

Y

C
O
N
F
E
C
C
I
O
N
E
S

➤ A continuación se presentan empresas destacadas en el proceso de exportación nacional con sus respectivos productos exportados:

ACCJ

ACCJ EIRL

La Molina – Lima.

Productos: confecciones de prendas de vestir de algodón y piel de alpaca como chompas, chalecos, ponchos, chuyos, chalinas y demás accesorios.



Industrial GORAK S.A. **Baronet**
Viste la diferencia

INDUSTRIAL GORAK S.A.

Lince - Perú

Productos: Camisas - caballeros y damas; ternos; pantalones en drill, algodón, lanillas, gabardinas, cargo entre otros; sacos y casacas; y Confección a Medida de Uniformes y ropa de trabajo de cualquier requerimiento especial.



Anazer s.a.c.

ANAZER SAC

La Victoria-Lima

Productos: vestidos, pantalones, shorts, polos box, conjuntos enteros para niños.



S
E
C
T
O
R

S
E
R
V
I
C
I
O
S

SERVICIOS DE CONSULTORIA.

Proyecta Perú®, como una iniciativa de la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) para contribuir a la generación de oferta exportable con alto valor agregado y competitivo.

Uno de los sectores impulsado por este Programa es el de consultoría. De esta forma es que Proyecta Perú® identifica a empresas dedicadas a la consultoría en ingeniería y en gestión, reconocidas por una amplia experiencia corporativa nacional e internacional, contando con un know how adquirido a través de complejos proyectos vinculados a la agreste geografía peruana, así como un intenso proceso de reforma estructural; todo ello soportado en una amplia base de recursos profesionales altamente



calificados.

SERVICIOS DE SALUD.

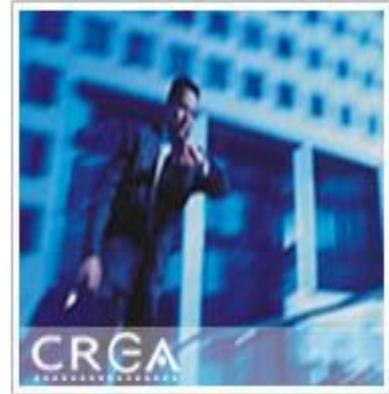
Disfruta Perú es un programa impulsado por PROMPEX orientado a la información de servicios de salud con tratamientos que cumplan con los estándares de calidad exigidos internacionalmente.



Los principales servicios promocionados vía web en sus diferentes especialidades y 14 clínicas en el país, son los de cirugía plástica, odontología, oftalmología y tratamientos para la fertilidad; cada una con su respectivo manual de procedimientos e informaciones complementarias pertinentes.

SERVICIOS DE SOFTWARE.

CREA, Software Perú, reúne a un grupo de empresas peruanas desarrolladoras de software y proveedoras de servicios de Tecnologías de la Información (TI) que generan soluciones de alta calidad a costos muy competitivos. Cuenta con el respaldo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, PROMPEX y APESOFT.



CREA, Software Perú ha diseñado herramientas de gestión y promoción con el objeto de incrementar los actuales niveles de exportaciones de este servicio en tasas de 100% en los próximos 2 años, así como para consolidar y desarrollar en el mercado internacional la presencia de las empresas peruanas de software que cuenten con una oferta competitiva, diversificada y con valor agregado.

La Industria Gráfica y del papel, es un ejemplo representativo en este sector.



O
T
R
O
S

❖ **Corporación Gráfica Navarrete – Izquierda.**

Productos: Álbumes, cuentos infantiles, libros, revistas, historietas, etc.

❖ **Impresiones Vega Ravines – Medio y Derecha.**

Productos: cajas de perfume (visión de exportar), afiches, tarjetas, etc.

Según datos de CEPAL del año 1995, las exportaciones peruanas representan:

- El 0.1% del total de exportaciones mundiales.
- El 2.8% de las exportaciones latinoamericanas.
- El 18.8% de las exportaciones de bienes de la Comunidad Andina.

El crecimiento sostenido de nuestras exportaciones parece estar bien encaminado, pero la disyuntiva de la firma del Tratado de Libre Comercio – TLC con Estados Unidos y la coyuntura nacional respecto a ello puede influir

negativamente a inmediato plazo por lo que se debe seguir impulsando y trabajando en lo que ya se ha logrado, no dejarlo de lado sin dejar de buscar otros mercados alternativos y sin duda lo relativo al TLC, porque sería un retroceso en una lucha emprendida por el gobierno anterior que dentro de lo bueno o malo de su gestión dejó un país económicamente estable y con las exportaciones creciendo participativamente en gran parte de sus sectores productivos.

APÉNDICE 2: “Análisis Situacional de la Pequeña y Microempresa Nacional.”

Son varios los factores que explican la importancia de este tipo de unidades económicas, las cuales interpretaremos en los cuadros estadísticos presentados a continuación.

**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA,
SEGÚN ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO**

ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO	N° DE ESTABLECIMIENTO (%)	
	1994-2000	2001-2006
MICROEMPRESA - 1 A 10 TRABAJADORES	90,5	94,8
PEQUEÑA EMPRESA - 11 A 49 TRABAJADORES	7,4	4,3
MEDIANA Y GRAN EMPRESA – 50 A MAS	2,1	0,9
TOTAL	100	100

Fuente: INEI

- Se puede apreciar que el sector de pequeña y microempresa contribuye a la generación de empleo en un 98% según el estrato de personal ocupado en el tramo final de la década pasada, incrementándose en un punto porcentual en la primera mitad de la presente década, es decir actualmente representa un 99% del estrato de personal ocupado. Similar es el análisis en el sector de la mediana y gran empresa donde el sector de personal ocupado entre los años

1994 y 2000 es del 2% reduciéndose en un punto porcentual en la primera mitad de esta década, es decir ahora representa 1% del estrato de personal ocupado.

En los gráficos presentados a continuación se ilustra el análisis aproximado realizado anteriormente.

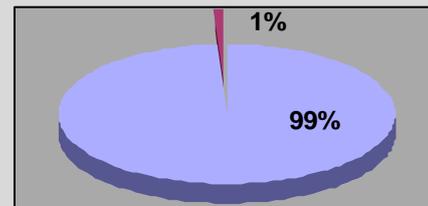
1994 - 2000

2001 - 2006

Distr. de la Pequeña y Micro Empresa según Estrato de Personal Ocupado



Distr. de la Pequeña y Microempresa según Estrato de Personal Ocupado.



DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA SEGÚN REGIONES

ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO POR REGIONES	N° DE ESTABLECIMIENTO (%)	
	1994-2000	2001-2006
LIMA - CALLAO	65,1	52,0
REGIONES DEL INTERIOR	34,9	48,0
TOTAL	100	100

Fuente: INEI

El nivel de centralismo en el país no es problemática ajena a la pequeña y microempresa donde se aprecia su participación en un 65,1% en Lima y Callao, y un 34,9% en las regiones del interior del país en la segunda mitad de la década del 90; pero actualmente se ha reducido a un 52% en Lima y Callao, incrementándose a un 48% en la regiones del interior lo cual representa que el proceso de descentralización en el país va ascendiendo significativamente, pero aún no es suficiente de acuerdo a las expectativas del gobierno central y los gobiernos regionales de turno.

ECONOMIA ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN RELACION A SU NIVEL DE VENTAS ANUALES.

ITEM	UIT	Ventas al año \$	Nº establecimientos activos	%
Grandes empresas	mayor de 1000	71428 a más	6,426	0.9%
Medianas empresas	de 200 hasta 1000	14285 a 71428	18,359	2.6%
Pequeñas empresas	de 100 hasta 200	7098 a 14285	16,523	2.4%
Micro empresas	hasta 100	Hasta 7098	656,334	94.1%

Fuente SUNAT (Ruc, declaración jurada 2000)

Elaboración infosiem; 14 de febrero 2002

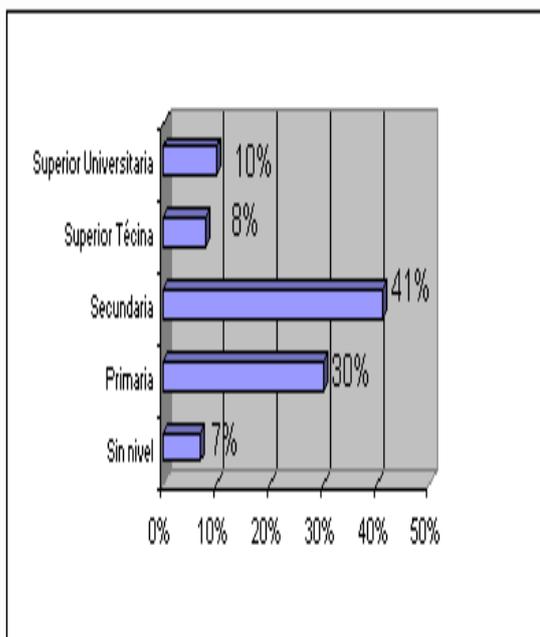
Se han considerado sólo aquellas que declararon tener ventas

- 1 UIT representa 3100 nuevos soles

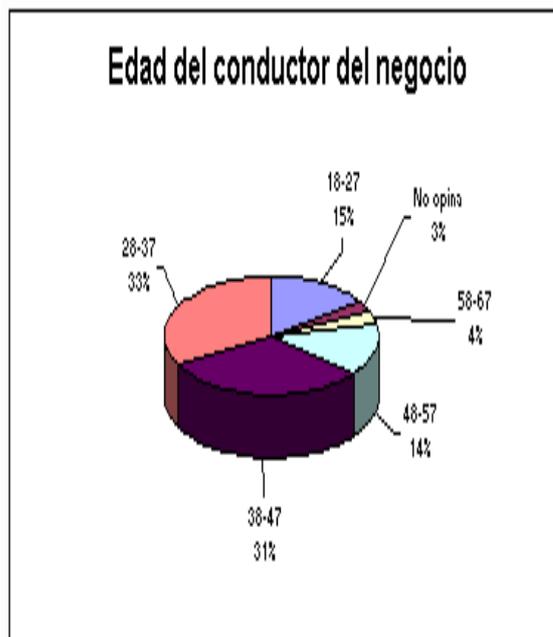
OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS AL MARCO SITUACIONAL DE LAS MYPES NACIONALES.

La MYPE enfrenta una serie de restricciones internas y externas, derivadas de su limitada escala y sus débiles relaciones de articulación y colaboración, que les impiden explotar su potencial competitivo.

Nivel de educación en las MYPES



Edad del conductor del negocio



ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA NACIONAL

La pequeña y microempresa participan en el proceso productivo nacional realizando un conjunto de actividades heterogéneas. Sin embargo, destacan por su presencia, los pequeños establecimientos de la actividad terciaria por requerir de bajo nivel de inversión y su facilidad para adaptarse a cambios de giro.

Contribución de la Micro y Pequeña Empresa al PBI.

El aporte de las medianas, pequeñas y microempresas asciende al 40% del producto del país. Podemos ver entonces como un gran número de empresas generan menos de la mitad del producto bruto del país, respaldando lo dicho anteriormente respecto a su poca capacidad de generar importantes ingresos.

Estrato empresarial	% PBI 1994-2000	% PBI 2001-2006
Microempresas	38,5	20,0
Pequeña y Mediana empresa	20,3	20,0
Gran empresa	41,2	60,0
Total	100%	100%

Fuente INEI y ULPYME 2000

Analizando con mayor detalle (gracias al cuadro siguiente) la contribución de las pequeña y microempresa dentro del PBI por sector, podemos apreciar que los más importantes son servicios con 21% , agricultura con 10.4%, manufactura con 6.9%.

Otro dato relevante nos muestra que el 90% de las empresas dedicadas a la agricultura son Pymes, manteniéndose en los demás sectores una media de 30 a 40% a excepción de la pesca que es de sólo 5%. Estos datos nos indican el gravitante peso de las Pymes en el sector servicios como ente generador del PBI.

Participación de las MYPE en el PBI			
ITEM	Participación sectorial	MYPE en cada sector	Participación de MYPE
Sector	(1)	(2)	(3)
Agricultura	11.6	90	10.4
Pesca	1	30	0.3
Minería	2.5	5	0.1
Manufactura	23.1	30	6.9
Construcción	8.8	35	3.1
Servicios	53	40	21.1
Total	100		

(1) Contribución de cada sector en el PBI. Fuente INEI

(2) Participación de la pequeña empresa en el producto de cada sector

(3) Participación global de la pequeña empresa en el PBI (3=1*2)

Respaldando lo anterior, es decir de la importancia del sector servicios dentro de la micro y pequeña empresa según el número de empresas podemos ver que el sector de mayor peso es el de comercio al por menor, con una participación del 37% de las empresas.

Finalmente, en base a la totalidad del análisis realizado se presenta un cuadro resumen de la actividad económica de la Pequeña y Microempresa Nacional.

**ESTRUCTURA DE EL ESTABLECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MICRO
EMPRESA, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL ESTABLECIMIENTO	
	1994-2000	2001-2006
PRODUCCION	18,0	10,0
COMERCIO	49,0	37,0
SERVICIOS	33,0	53,0
TOTAL	100	100

Fuente: INEI

APÉNDICE 3: “El saber aprovechar los buenos momentos mas no vivir de ellos en la pequeña y microempresa nacional como en la vida.”

El saber como interpretar el mensaje de este acápite representa en mi opinión el punto de partida para que nuestro país comience a cimentar las bases para

decidirse a salir del subdesarrollo y todos aquellos factores que como consecuencia del mismo nos permiten continuar ubicados en el tercer mundo del contexto mundial.

El porqué es complejo de entender por las innumerables variables que influyen en la mentalidad del común de los habitantes de nuestro país que viven el día a día para subsistir o mantenerse estancado sin asumir riesgos ni compromisos mas no tienen la visión de aprovechar las experiencias diarias que le permita reflexionar el cómo hacer para construir responsablemente un futuro mejor.

Es verdad que la situación del país es difícil, lo cual ya es una constante pero no constituye una excusa para no pensar en mejorar viviendo ajenos su crecimiento como a su problemática sin asumir el protagonismo y compromiso que nuestra patria espera de nosotros mismos para su crecimiento sostenido. La idea de este análisis no es sólo de reflexión sino el identificar la problemática de la presente investigación con las experiencias de la vida de una persona natural como jurídica. En este sentido el presente proyecto de tesis no tendría valor alguno si se limita a la simple obtención de un título profesional y no aplicarlo en mis experiencias profesionales futuras, lo cual significa vivir el momento mas no aprovecharlo pudiendo contribuir con mi país y conmigo mismo siendo productivo incrementando mi productividad para tal fin y por ende estar presto para asumir nuevos desafíos y retos que me puedan conllevar al éxito.

La realidad de las pequeñas, microempresas y micronegocios de menudeo es afín al mensaje que se pretende inculcar, es válido que los empresarios de este sector empresarial vean la obtención de capital como el éxito esperado y al no

tener una formación o dejarse arrastrar por el poder que no distingue tener una excelente formación o no, incurren en gastos desmedidos dejando de lado el pensar la mejor manera de invertir en aras de buscar un crecimiento responsable y una estabilidad a futuro valorando a su personal y buscando ser competitivos en el mercado, lo cual puede conllevar al fracaso por no aprovechar ese momento de resultados a nivel económico; en este sentido el vivir el momento se refleja en el malgasto de lo obtenido pero aprovecharlo significa el invertirlo responsablemente lo cual permite incrementar la productividad en su negocio y tener una visión clara de otras alternativas de crecimiento como afrontar nuevos desafíos dependiendo de su giro comercial, ejemplo de ello puede ser la exportación.

En conclusión, el saber aprovechar los buenos momentos de la vida mas no vivir de ellos, significa ser productivo para la cual la formación y específicamente en el sector de las MYPEs, la capacitación orientada a planes de entrenamiento son vitales para contribuir con nuestro país como en los países desarrollados del primer mundo permitiéndonos nuestra realización profesional y sobretodo personal en todos los aspectos por lo que el aporte de este acápite me parece sustancial no sólo para la investigación sino para la vida misma en el mundo actual.

Conclusiones y/o Recomendaciones.

1. Es necesario un cambio de cultura adecuado al actual entorno nacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la capacitación y del valor de la ingeniería industrial en el apoyo a una adecuada gestión empresarial, incrementando los niveles de productividad en las organizaciones.

2. Las actividades clave en la empresa abarcan dos tipos bien diferenciados en su gestión: la administrativa y la operacional, donde la habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa reconociendo la vital importancia del conocimiento y la experiencia para su gestión.
3. La pequeña y microempresa tienen un rol fundamental en el entorno económico presente y futuro en las principales ramas donde participa activamente: la industrial, la comercial y la de servicios; sin dejar de lado su notoria influencia en la generación de empleo y el desarrollo de negocios de menudeo, autoservicios, comercio ambulatorio, etc.
4. La productividad sobre un pensamiento orientado a los procesos productivos, enfocado en los sistemas y basado en datos concretos y no en suposiciones, resulta clave para lograr una mejora continua en los niveles de productividad en calidad y costos a través de la interacción adecuada de variables clave: mano de obra, capital y gestión.
5. El impulso de la MYPE en el país está orientado a la promoción e implantación de programas orientados a su constitución empresarial, alternativas para su financiamiento, ampliación y dinamización de sus mercados como para la formación de su personal.
6. Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone por ser decisivo en todas las fases de operación siendo por ello los más complejos en su administración.
7. La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social como la MYPE contribuyendo a la solución de su problemática, teniendo como propósito fundamental mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la

superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y adecuación de las actitudes de las personas. Lo afirmado permite validar la 1º hipótesis del proyecto.

- 8.** La capacitación plasmada en planes de entrenamiento orientados a la implantación de una metodología que permita aplicar técnicas y herramientas de aprendizaje, gestión y de la ingeniería industrial, contribuirá al incremento de la productividad en las organizaciones siempre y cuando exista el compromiso del recurso humano en pleno para tal fin.
- 9.** La ingeniería industrial contribuye al mejoramiento de la producción y por ende de la productividad en las organizaciones mediante el diseño y aplicación de metodologías basadas en planes estratégicos que permitan lograr las metas y objetivos esperados.
- 10.** El impulso de la capacitación se da a partir del diseño e implantación de programas de capacitación, asesoría, consultoría y asistencia técnica aplicados en cursos de capacitación o en alternativas de solución propuestas por profesionales expertos dependiendo de cual sea la o las alternativas escogidas por el empresario para la solución de su problemática, para lo cual el apoyo del gobierno a través de entidades públicas, privadas y ONGs son vitales para tal fin.
- 11.** Las exportaciones no sólo implican ventas de bienes y servicios; pues, a través de la exportación, el mundo conoce nuestras capacidades y cultura expresadas en los productos que elaboramos y en el proceso de intercambio que desarrollamos enmarcadas en una propuesta de desarrollo integral del país, por ello el estado impulsa la promoción de nuestra oferta exportable al exterior en aras de aprovechar la coyuntura internacional y la posible firma de un TLC con Estados Unidos.
- 12.** Las exportaciones propician articulaciones y cooperación entre empresas, especialmente MYPEs, por lo cual la decisión de implantar cadenas

productivas tipo cluster es la solución para que un pequeño o microempresario se decida a emprender nuevos desafíos sin descuidar su actividad económica principal como empresa, es decir puede subcontratar otra MYPE para un trabajo específico.

13. La aplicación de una metodología en un proyecto de incremento de la productividad en las organizaciones es importante, porque permite la participación activa de sus trabajadores en el desarrollo de un programa de planificación estratégica para tal fin, caso contrario representa el no aplicarla porque sólo constituiría un informe referencial que limita la toma de acciones al respecto.
14. La especialización del trabajo en el sector de la MYPE es el punto de partida para decidir implantar una metodología que permita diseñar y aplicar estrategias para la solución de su problemática obteniendo el mayor conocimiento de un determinado sector en la industria, lo cual permite contribuir a la validación de la Hipótesis General del proyecto.
15. “El saber aprovechar los buenos momentos mas no vivir de ellos en la MYPE nacional como en la vida”, es una reflexión propia, cuyo mensaje contribuye a la validación de la 2º y 3º Hipótesis del proyecto en aras de que una persona pueda manejar responsablemente su negocio como su vida personal.

Bibliografía y Referencias.

Bibliografía Física.

- **Niebel & Freivalds.**

Ingeniería Industrial. – Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo.

Edición Alfaomega. 11º Edición.

México – 2004.

- **Chiavenato, Adalberto.**

Administración de Recursos Humanos.

Ediciones Mac Graw Hill.

Estados Unidos -

- **Villarán, Fernando.**

Libros y publicaciones referentes a los sectores de la MYPE y PYME en el Perú y el mundo.

- **De Soto, Hernando.**

El Otro Sendero.

Ediciones Printer Colombiana Ltda. – 6º Edición

Perú – 1987.

- **José García Tena,** Director Proyecto "Diálogo Social y Reconversión Laboral"

Capacitación y Reconversión Laboral en los Países Andinos: Antecedentes para su Análisis.

- **DESSLER, Gary,**

Administración de Personal.

Prentice Hall, 6ta Edición.

México 1994.

- **Daniels, John D. - Radebaugh, Lee.**

"Negocios Internacionales"

Ediciones Pearson, 8ª edición.

México 2000.

- **Rodríguez Valencia, José.**

¿Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas?

Editorial ECASA (Ediciones Contables y Administrativas S.A.)

México 1993.

- **ADEX (Asociación de Exportadores).**

Pasos para exportar.

Lima 2000, 31 páginas.

- **Cornejo Ramírez, Enrique.**

Introducción a los Negocios de Exportación: Criterios para la toma de decisiones.

Lima 1999, 304 páginas.

- **Chase Aquilano**
Administración de Operaciones.
- **Krugman, Paul**
“Economía Internacional”
5ta. edición,
2001, Addison Wesley.

Apuntes de Clase.

- **Salazar Maldonado, Marco.**
Apuntes de clase de los cursos de Gerencia y Gestión de la Productividad.
Julio 2001.
- **Pastor Cavero, Cecilia.**
Apuntes de clase del curso de Seminario de Ingeniería Industrial.
Diciembre 2000.
- **Arroyo Prado, Jorge.**
Apuntes de clase del curso de Negocios Internacionales.
Diciembre 2000.
- **Sotelo Quito, Oscar.**
Apuntes de clase del curso de Planeamiento y control de operaciones.
Diciembre 2000.
Apuntes de clase del curso de Ingeniería de Métodos II. Julio 1999.
- **Colán Matute, Dante.**
Apuntes de clase de los cursos de Ingeniería Financiera II e Ingeniería de Costos II. Diciembre 2000.
Apuntes de clase del curso de Ingeniería de Costos I. Diciembre 1999.
- **Geldres Muñoa, Raúl.**
Apuntes de clase del curso de Proyectos de Inversión. Diciembre 2000.
- **Rivera Lynch, César.**
Apuntes de clase del curso de Investigación de Mercados. Julio 2000.
Apuntes de clase del curso de Mercadotecnia. Julio 1999.
- **García Cruz, Jorge.**
Apuntes de clase del curso de Mejoramiento de la producción.

Julio 1999.

Apuntes de clase del curso de Administración. Diciembre 1997.

- **Cruz Sovero, Ismael.**

Apuntes de clase del curso de Perfiles de Micronegocios. Diciembre 1999.

- **Vizarreta Chía, Roberto.**

Apuntes de clase del curso de Gestión de Personal. Julio 1999.

Apuntes de clase del curso de Seguros. Julio 2001.

- **De Olave Bueno, Darío.**

Apuntes de clase del curso de Ingeniería de Métodos I. Diciembre 1998.

- **Barrientos, María.**

Apuntes de clase del curso de Psicología Industrial. Diciembre 1998.

- **Chiok Guerra, María.**

Apuntes de clase del curso de Estadística. Julio 1998.

Bibliografía Electrónica.

- www.mintra.gob.com.pe
- www.mincetur.gob.pe
- www.aduanet.gob.pe
- www.proinversion.gob.pe
- www.prompyme.gob.pe
- www.prompex.gob.pe
- www.inei.gob.pe
- www.sunat.gob.pe
- www.peruempendedor.gob.pe
- www.portalagrario.gob.pe
- www.gerentes.com
- www.iienet.org
- www.dictionarycambridge.org
- www.pestmanagement.co.uk
- www.bartheby.com
- www.productividadyeficiencia.com

Resumen de la Investigación.

La presente investigación titulada “Incremento de la productividad en la pequeña y microempresa nacional con visión a exportar” es válida para quienes consideramos su problemática una de las causas fundamentales para que nuestro país continúe sumido en el subdesarrollo vislumbrando perspectivas de

mejora ante los ojos del contexto internacional mas no en la realidad socio-económica nacional.

En este sentido, el primer capítulo de la presente titulado como Generalidades proporciona mediante la formulación de hipótesis e interacción adecuada de las variables de la investigación, el punto de partida para el análisis y contribución a la solución de la problemática del sector de la pequeña y microempresa en el país teniendo como eje a la capacitación como complemento de la ingeniería Industrial para incrementar los niveles de productividad en las organizaciones, lo cual se ve plasmado en el desarrollo del presente proyecto de tesis.

El segundo capítulo titulado “El Significado de la Productividad para la Pequeña y Microempresa Nacional”, abordó de manera exhaustiva lo referente a la pequeña y microempresa en relación a sus antecedentes, marco teórico y el valor de su impulso para su resurgimiento en el país, en virtud de lo cual el complemento en el mismo sentido de lo que representa la productividad en la empresa en especial en el sector de la pequeña y microempresa contribuirá al entendimiento del empresario de su significado e importancia de su adecuada gestión y manejo en aras de lograr el éxito y reconocimiento social de dicho sector en países en vías de desarrollo como el nuestro.

El tercer capítulo titulado “ El Aporte de La Capacitación y La Ingeniería Industrial para el incremento de la Productividad en la Micro y Pequeña Empresa”, nos ofrece como propuesta medular demostrar que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo a partir de dar un impulso al aprendizaje permanente del personal mediante su capacitación y entrenamiento complementando a la ingeniería industrial en el reto del incremento de la productividad orientando su gestión al recurso humano como el ente más importante en las organizaciones.

El cuarto capítulo titulado “La visión exportadora de la pequeña y microempresa nacional” abarca puntualmente el contexto de las exportaciones en relación a su proceso y modalidades, sin dejar de lado su marco conceptual para seguidamente abordar las alternativas de impulsarlas en nuestro país,

internamente mediante la formación de cadenas productivas como los clusters sin dejar de lado la visión y aporte al empresario de los programas promovidos por diversas entidades en el país tales como PROMPEX y externamente analizando el significado del aprovechamiento o no de la coyuntura internacional que representaría la firma del Tratado de Libre Comercio – TLC para el incremento de nuestras exportaciones; finalmente se presenta el marco situacional de nuestras exportaciones en los diversos sectores que participan activamente en este proceso.

El quinto y último capítulo de la presente investigación titulado “Diagnóstico y aplicación del proyecto a la investigación”, es el reflejo del éxito o no del proyecto al aplicarlo a la realidad de la pequeña y microempresa nacional en relación a técnicas y herramientas de incremento de la productividad enmarcadas en planes estratégicos orientadas a la especialización al momento de aplicarlas a las organizaciones, en este sentido el Método ZOOP denominado Planificación estratégica por objetivos es el que se ha seleccionado para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente, el aporte del presente proyecto de investigación a la Ingeniería específicamente a la Ingeniería Industrial se fundamenta en contribuir con la pequeña y microempresa en ahorro de costos, uso eficiente de los recursos y una inversión más enfocada en los mercados donde en verdad existe potencial lo cual reflejaría un incremento en sus niveles de productividad en relación a su calidad de producción, permitiéndoles ser competitivos en el mercado local y por ende despertar en el empresario una visión exportadora de sus bienes o servicios producidos, lo cual constituye la diferencia sustancial y valor agregado del proyecto respecto a otros que se limitan al incremento de la productividad en las organizaciones.