

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA DIRECCION DE DESARROLLO
ECONOMICO DEL PAQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR”.**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

RAFAEL MARCELINO ARENAS SIERRA

Lima – 2003

DEDICATORIA

A mis padres Dula y Julio, por su incondicional apoyo,

A mis hermanos por su alentar constante,

A mi hermano Julmer, ángel guardián y guía,

A mi compañera de vida Cecilia y,

A la razón de mi ser Raphael.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su voluntad divina,

A mi país, por su potencial de oportunidades,

A mi Alma Mater, La UNI, por forjar profesionales de éxito,

A mis maestros, por sus sabios consejos,

A mis amigos y compañeros, por su transparencia y apoyo oportuno.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	01
RESUMEN EJECUTIVO	02
INTRODUCCIÓN	03
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	05
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	05
ANÁLISIS EXTERNO	05
ANÁLISIS INTERNO	11
1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	14
PRODUCTOS	19
CLIENTES	20
PROVEEDORES	20
PROCESOS	22
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	22
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	23
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	26
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	26
3.2.1 Definición de la Visión, Misión, Filosofía y Objetivos de la Dirección de Desarrollo Económico - DDE.	27

	VISIÓN.	27
	MISIÓN.	27
	FILOSOFÍA.	27
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	28
3.3	METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	28
3.4	TOMA DE DECISIONES	33
3.5	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	33
	CAPÍTULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS	36
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
5.1	CONCLUSIONES	37
5.2	RECOMENDACIONES	38
	BIBLIOGRAFÍA	39
	ANEXO 01: Lineamientos del Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Villa El Salvador	40
	ANEXO 02: Plano de Villa El Salvador	41
	ANEXO 03: Plano del Parque Industrial de Villa El Salvador - PIVES	42
	ANEXO 04: Organigrama de la Municipalidad de VES	43

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Planificación Estratégica

Parque Industrial de Villa El Salvador

Dirección de Desarrollo Económico

Desarrollo Económico Local

Gobierno Local

Mesa Pyme's

Conglomerado Pyme's

Matriz FODA

Matriz EFE

Matriz EFI

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la Dirección de Desarrollo Económico – DDE del Parque Industrial de Villa El Salvador, afronta un dilema de elevada importancia; seguir con la inercia de continuar realizando lo de siempre, sin poseer lineamientos estratégicos, ó replantear las actividades que no están funcionando como debiera ser e iniciar aquellas que sean necesarias, de acuerdo a las actuales necesidades que por un lado, de modo indirecto, corresponden al público comprador final y por otro lado con mayor razón funcional, de las Pequeñas y Micro Empresas – Pyme's de Villa El Salvador.

Lo anterior involucra realizar un Plan Estratégico de Dirección, superando debilidades y en base a las fortalezas de una organización sólida desarrollar actividades estratégicas nuevas de importancia, potenciar las necesarias existentes y obviar las intrascendentes, aprovechando al máximo las oportunidades y a su vez evitando las potenciales amenazas, para alcanzar los objetivos de la Dirección de Desarrollo Económico - DDE en el marco del Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Villa El Salvador al 2010, cuyas principales directrices se indican en el *Anexo N° 01*.

Se debe conseguir, con la implementación de esta propuesta, un manejo empresarial de: Dirección, Planeamiento, Organización y Control para la más oportuna y acertada toma de decisiones por parte de la DDE, que permita adaptarse a las necesidades de la realidad actual y afrontar en mejores condiciones los cambios permanentes que se producen en el ámbito de las Pyme's de Villa El Salvador y del Desarrollo Económico Local.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo, se busca elaborar un Plan Estratégico para la Dirección de Desarrollo Económico - DDE y con ello especificar los lineamientos más importantes de acuerdo a la realidad local, que permita facilitar la gestión y correcta toma de decisiones, con las estrategias prioritarias para potenciar el funcionamiento de la DDE de la Municipalidad de Villa El Salvador, con ámbito en el Parque Industrial de Villa El Salvador – PIVES, y con proyección a las demás zonas del distrito.

Mediante esta propuesta, la DDE debe conseguir los siguientes resultados:

- Identificación de un conjunto de actividades, programas y proyectos que la DDE puede desarrollar en el marco del Plan Estratégico de la Dirección y dentro del Plan Integral de Desarrollo del Distrito al 2010.
- Estructura orgánica flexible con: áreas adicionales de importancia, equipo humano fortalecido; tienen y conocen el reglamento de organización y funciones, manual de procedimientos, y un programa de incentivos y capacitación del personal.
- Información sistematizada, directorios constantemente actualizados, comunicación permanente a nivel interno y externo, con una página Web propia de la Dirección, utilizando eficientemente lo último en tecnología de la información (Internet e Intranet).
- Existe mayor difusión, acogida y reconocimiento de los productos elaborados en Villa El Salvador y específicamente en el Parque Industrial, por parte del público consumidor en general.

- La DDE promueve y facilita la articulación entre Instituciones de servicios financieros y no financieros con las unidades productivas, para la mejora integral de estos últimos de su capacidad de manejo empresarial en general.
- El concepto de Calidad Total y Estándares de Calidad es motivo del reconocimiento en su real dimensión por parte de los empresarios de las unidades productivas en esta localidad.
- Se consigue inter-actuar la oferta laboral del distrito y alrededores, con las necesidades operacionales y de comercialización de las Pyme's.

Las limitaciones que comúnmente se pueden encontrar a nivel de Dirección son las siguientes:

- Recursos Económicos limitados provenientes principalmente del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN, otorgados por el Gobierno Central, a través del Gobierno local.
- Exagerados procedimientos burocráticos de la Administración Central, con la que la DDE coordina, debido a que es un órgano de línea del Gobierno Local, en consecuencia el procedimiento de requerimiento logístico es lento y desalentador.
- Las actividades de la DDE, no es observado y reconocido como un trabajo principalmente técnico y profesional, con un manejo científico y planificado, por el contrario existe exagerada injerencia política, con intereses particulares dentro de la municipalidad y fuera de ella.
- Rechazo al cambio del personal existente; pero superables debido a que en su mayoría son jóvenes y pueden adaptarse al nuevo esquema y clima organizacional con mayor facilidad.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para identificar las variables favorables y desfavorables, éstas se seleccionan mediante un análisis externo e interno en las que existen oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente:

ANÁLISIS EXTERNO

- Existe la intención del Gobierno Central de dar mayor importancia y atención a las Pyme's del País; por ejemplo el compromiso del Presidente de la República Alejandro Toledo Manrique al inicio de su gobierno referente a la creación del Banco para Pyme's, la propuesta de la LEY 20718 concerniente a la LEY DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO Y LA FORMALIZACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, en la que se establece el marco legal para la promoción de la competitividad y desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE), la que fomenta la formalización y la mejora de las condiciones de empleo en estos segmentos empresariales. En tal sentido el Gobierno Local, como es el caso de Villa El Salvador, tiene al Gobierno Central como un aliado estratégico permanente.
- Incremento y acercamiento de más Instituciones que brindan servicios financieros y no financieros hacia las Pyme's del Parque Industrial de Villa El Salvador - PIVES. Existen Instituciones públicas y privadas tales como: Banco de Crédito, Financieras Solución, Mi Banco, SENATI, Universidad San Ignacio de Loyola, IPAE, Cite Madera, Prompex (Pro

calidad), Prom Pyme, Bono Pyme, INDECOPI, Telefónica, El Tren Eléctrico, ONG's (FOVIDA, IPES, MANUELA RAMOS, ACONSUR, DESCO, entre otros), quienes participan facilitando el acceso a los Servicios de desarrollo empresarial de la Pyme's del Cono Sur y especialmente del Parque Industrial de Villa El Salvador.

- ❑ Presencia de Gremios organizados y Asociaciones varias en el PIVES, así como la existencia de un espacio de concertación denominado Mesa Pyme's impulsado y liderado por la Dirección de Desarrollo Económico. El Parque Industrial de Villa El Salvador, esta organizada desde su inicio en siete líneas productivas o gremios: Mueble y madera, Metal mecánica, Confección, Cuero y calzado, Fundición, Artesanía y Alimento. Además existe una Central de Gremios denominado APEMIVES (Asociación de Pequeñas y Micro Empresas del Parque Industrial de Villa El Salvador).
- ❑ Globalización del conocimiento y la información. No es novedad el notable incremento de las Cabinas de Internet y con ello mayor acercamiento hacia la "telaraña de la información" por parte de las grandes mayorías, entre ellos las Pyme's; esta herramienta es una potencial fuente de información, comunicación y posiblemente de comercialización para las empresas. En el Parque Industrial, Telefónica en convenio con la Municipalidad de Villa El Salvador ha construido e implementado un Locutorio Pyme el cual no esta siendo aprovechado en su real dimensión, pudiendo constituirse este ambiente como un gran Centro Tecnológico de la Información del PIVES.
- ❑ El PIVES es apreciado a nivel nacional e internacional como una experiencia exitosa. Se tiene un reconocimiento muy especial a la comunidad de Villa El Salvador, galardonada con el premio "Príncipe de Asturias" por España y denominada como "Ciudad Mensajera de la paz y la concordia" por las Naciones Unidas, debido a su interesante y particular forma de organización, que ha sido reconocida y premiada internacionalmente como ya se indico, en la actualidad ya no es vista como una ciudad "dormitorio" si no por el contrario es reconocida como

una ciudad de productores y generador de su propia riqueza, VES cuenta con 12,000 unidades económicas, de las cuales 1,200 se ubican en el Parque Industrial.

- Cuatro ferias por año institucionalizadas y reconocidas. En el Parque Industrial de VES se ha Institucionalizado Ferias cada año las que han sido creadas y validadas desde hace 5 años.

Figura N° 01



Fuente: Imágenes de la DDE. Inauguraciones de las 4 Ferias anuales institucionalizadas por la DDE en el PIVES, al igual que la premiación a la Excelencia Pyme's

Los nombres y duraciones de las referidas Ferias se indican ha continuación.

FERIAS REPRESENTATIVAS INSTITUCIONALIZADAS:

- ⇒ FERIA ESTUDIANTIL *¡De todo para estudiantes y escolares!*: Con una duración promedio de tres semanas durante el mes de Marzo y Abril.

Sectores beneficiarios: Microempresas de calzado, confecciones y librería.

- ⇒ FERIA EXPOPYME *¡Feria nacional de la micro y pequeña empresa!*: Duración dos semanas en el mes de Julio. Sectores productivos beneficiarios: Es de cobertura multisectorial; pero principalmente Calzado y Confecciones.
- ⇒ FERIA DE POSIBILIDADES *¡...y de la semana técnica!*: Duración una semana, básicamente de servicios para empresas en temas de formación, capacitación, financiamiento, etc. Se lleva a efecto en el mes de Setiembre. Esta se organiza en forma conjunta con el Ministerio de Educación del Cono Sur.
- ⇒ VILLA MUEBLE *¡LA feria del Confort y la Calidad!*: Duración dos semanas, en el mes de Diciembre. El sector beneficiario principalmente productores del mueble.
- Inestabilidad laboral, sobre todo del personal contratado, debido a las renovaciones de contrato trimestral y por la proximidad de las elecciones municipales. La modalidad de contrato del personal de la DDE (95% aproximadamente), es por locación de servicios no personales sin ningún tipo de beneficios y con una duración mínima, que repercute desfavorablemente en la motivación del equipo de trabajo, con el temor de no continuar laborando.
- Divisionismo de la Asociación Central de Gremios del PIVES (APEMIVES), en la que hasta hace poco coexistían 2 presidentes. Ocupar la presidencia de APEMIVES, ya no solo es ser el representante gremial mas importante del Parque Industrial, quien tiene que velar por los intereses de sus agremiados; lamentablemente en la actualidad es utilizado políticamente y visto como un “trampolín”, prueba de ello han sido la existencia en paralelo de 2 presidentes apoyados cada uno de ellos por grupos polarizados y en uno de los casos extremadamente politizado.
- Oportunismo político de algunos dirigentes gremiales, quienes anteponen sus intereses personales a los intereses de grupo,

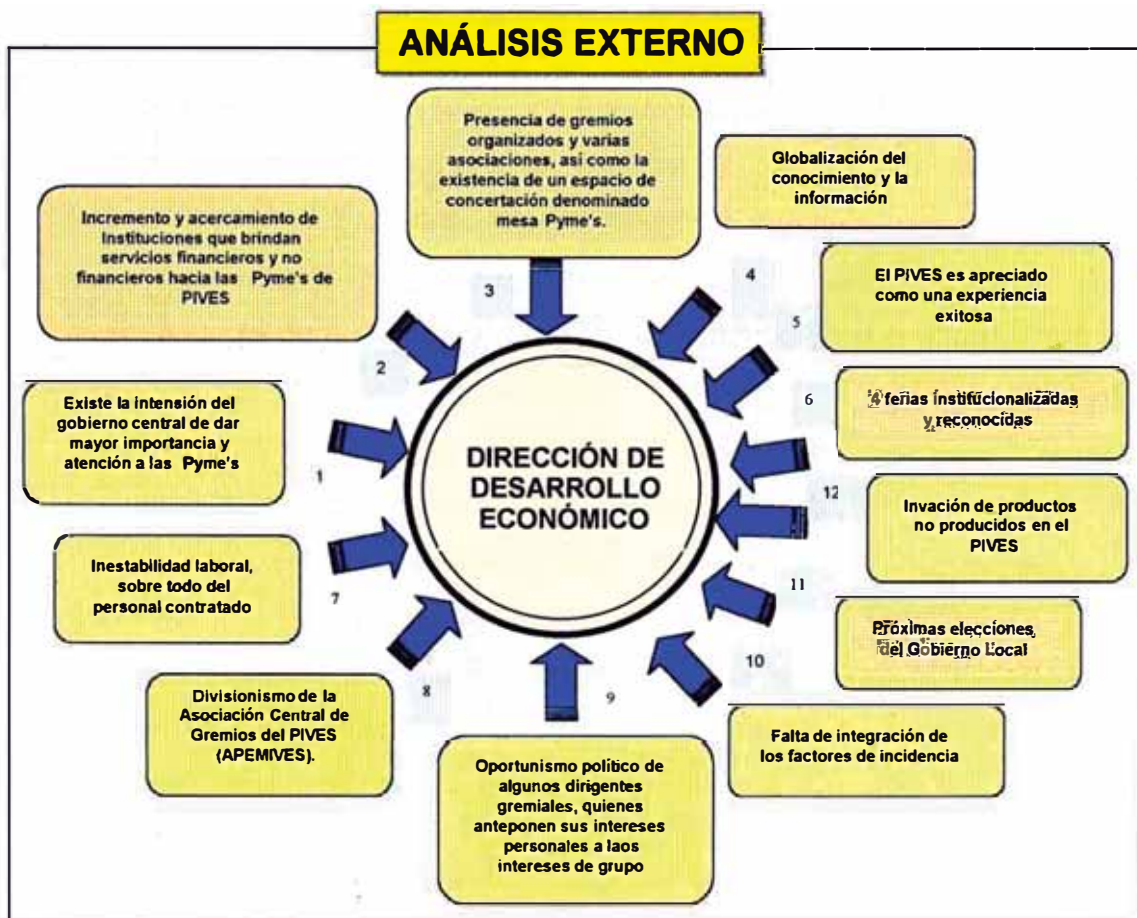
boicoteando en muchas ocasiones eventos y acciones que no son de su interés particular.

- Falta de control para con los factores de incidencia. En el Perú, hay tres millones cien mil unidades económicas (3'100.000), esto significa un 98% del total de los establecimientos. Las pequeñas y micro empresas (Pyme's), dan ocupación al 70% de la Población Económicamente Activa (PEA); en las micro empresas trabajan menos de 10 personas y en las pequeñas menos de 20 por cada unidad productiva. Las Pyme's contribuyen con el 40% del Producto Bruto Interno. Las Pyme's se encuentran en todas las ramas productivas, especialmente en el sector agrícola, comercio y los servicios. Las Pyme's, fundamentalmente, son resultado de nuestra estructura productiva atrasada y recesada. Las Pyme's son en su mayor porcentaje unidades productivas de sobrevivencia. El Gobierno -si bien declara interés por apoyar este sector- no ha podido diseñar una estrategia integral para articular los esfuerzos privados y públicos, que beneficien realmente a las Pyme's. Tampoco la mayoría de las municipalidades (Gobiernos locales) enfocan la problemática de las Pyme's, de manera estratégica. Las normas para las Pyme's son formuladas como si fueran a aplicarse en la mediana y gran empresa. El apoyo financiero que las Pyme's requieren está en el orden de los dos mil millones de dólares (US\$ 2.000 millones); mientras que el mercado dispone para ellas una oferta de US\$ 500 millones (el 25%). El mercado interno para las Pyme's se restringe por el incremento de las importaciones. Por su parte los mercados externos, les son de complicada penetración y de costoso y difícil mantenimiento. No hay una oferta de asesoría y consultoría especialmente diseñada para las Pyme's.
- Elecciones del Gobierno Local. Cada tres años se realizan elecciones municipales y con ello se ratifican o renuevan a los gobernantes locales produciendo un punto de quiebra para las políticas a mediano y largo plazo, es un riesgo por ejemplo que asuma el gobierno un nuevo grupo

político que no considere necesarios los lineamientos importantes desarrollados por la administración anterior.

- Incremento de productos no producidos en el PIVES. Los productos elaborados en el Parque Industrial de VES se han estado posicionando especialmente en los segmentos socioeconómicos B y C respecto a la buena calidad de los productos, realizándose la comercialización en el mismo Parque Industrial en la que las tiendas y galerías se han incrementado notablemente, estas condiciones son aprovechados por comercializadores inescrupulosos quienes ofrecen productos de dudosa procedencia de muy baja calidad, que no son producidos en el Parque Industrial.

Figura N° 02



Fuente: Elaboración propia. Se han logrado identificar las variables mas importantes, luego del análisis externo en el ámbito de la Dirección de Desarrollo Económico - DDE

ANÁLISIS INTERNO

- ❑ La DDE cuenta con un equipo mayoritariamente joven, integrado y cohesionado. El equipo de trabajo de la DDE cuenta con un número de integrantes promedio de 20 personas, de los cuales solo 1 o 2 son personal de planta (nombrado), la diferencia son contratados por locación de servicios, de los que coincidentemente la mayoría son jóvenes, quienes dadas las características en común se integran y cohesionan con mucha facilidad.
- ❑ Los integrantes del equipo, son personas con deseos de superación y con predisposición de apoyo al compañero. Dada la juventud y las ganas de aprender cada vez mas, el personal permanentemente busca capacitarse por sus propios medios a pesar de los limitados recursos con los que se dispone para tal fin.
- ❑ Aceptable relación de la DDE con los empresarios del Parque Industrial de Villa El Salvador. Se tiene un espacio de concertación denominado Mesa Pyme en el que participan los dirigentes gremiales de cada una de las siete ramas productivas del Parque Industrial, además del representante de la APEMIVES; participan también representantes de la Dirección de Desarrollo Económico, ONG's, e instituciones públicas como: Prompyme, Prompex, Indecopi y El tren eléctrico.
- ❑ Personal, profesional y técnico en su mayoría. Se tiene tal ventaja a comparación de otras Direcciones de la Municipalidad.
- ❑ Se conoce la realidad de las Pyme's del PIVES, La administración del Parque Industrial no siempre estuvo a cargo de la Dirección de Desarrollo Económico, en la creación y desarrollo de este Parque Industrial han intervenido tanto el Estado, la Cooperación Técnica Internacional como la Inversión Privada, a través del financiamiento de proyectos de habilitación, construcción, equipamiento, activos fijos, asistencia técnica, apoyo empresarial, entre otros.
- ❑ Existe un Plan Operativo Anual. Éste se formula a fines del año anterior, con la finalidad de proyectar el presupuesto anual que involucra las

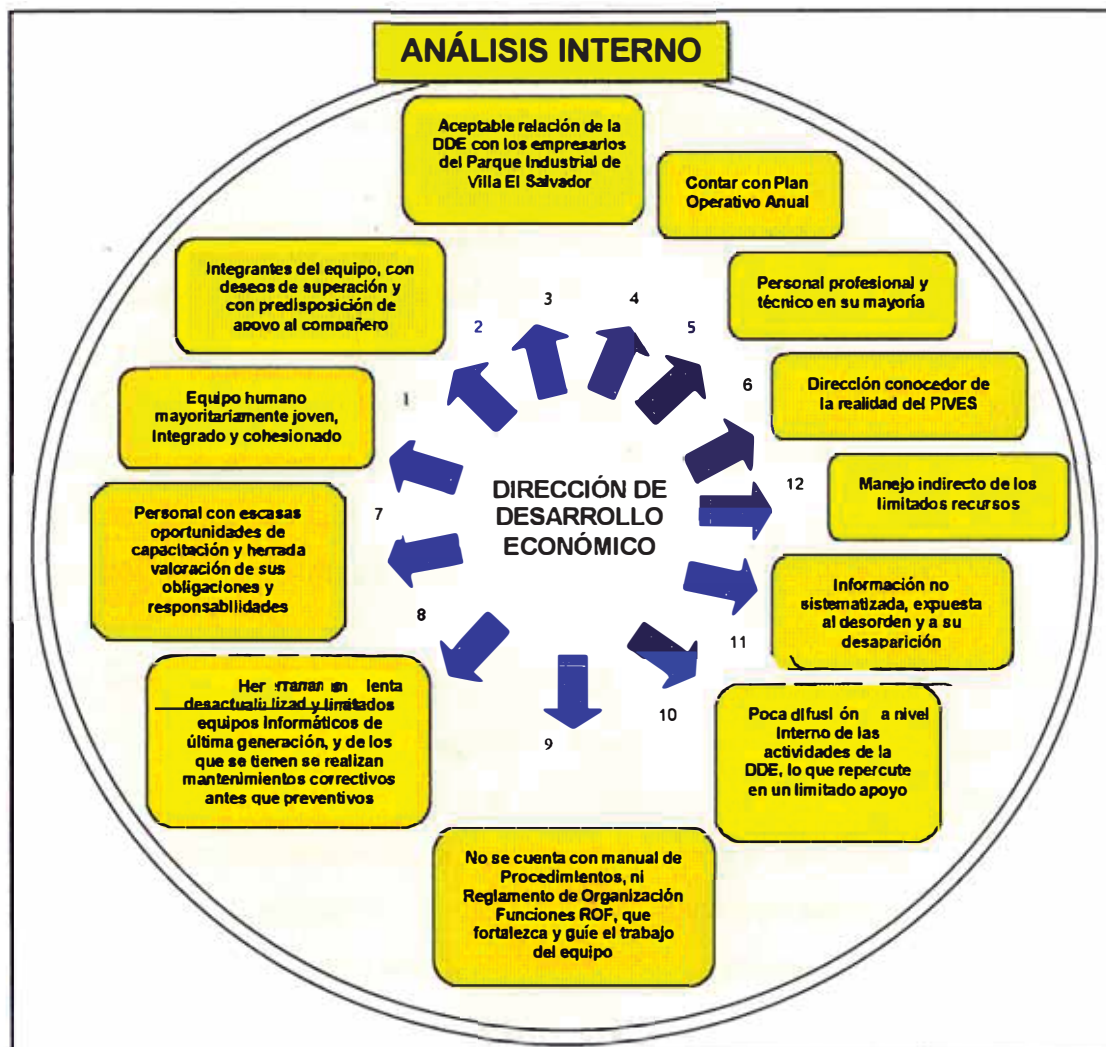
principales actividades de cada una de las Direcciones de la Municipalidad.

- ❑ La DDE líder de la promoción empresarial en el ámbito de las Pyme's. Dada la experiencia acumulada de la Dirección de Desarrollo Económico en materia de promoción empresarial y de articular los servicios de Desarrollo Empresarial en el PIVES, se constituye como un ejemplo a seguir por instancias competentes de otros Gobiernos Locales.
- ❑ Se tiene un Plan de Desarrollo Integral al 2010 de VES. Producto de una serie de encuentros participativos de la comunidad salvadoreña, se termino por legitimar los lineamientos del Plan Integral al 2010 del distrito de Villa El Salvador en Noviembre de 1999.
- ❑ Personal con escasas oportunidades de capacitación y errada valoración de sus obligaciones y responsabilidades, de la gran mayoría. Por tratarse de un personal mayoritariamente contratado con ningún tipo de beneficios, la capacitación no es la excepción, considerando también que la juventud imperante producto de su inexperiencia necesitan orientación respecto a sus obligaciones y responsabilidades propios de las exigencias del trabajo.
- ❑ Herramientas desactualizadas y limitados equipos informáticos especialmente de última generación, cuyos mantenimientos son correctivos antes que preventivos. Los escasos recursos que la Municipalidad recibe del Gobierno Central puede ser un pretexto para no invertir en equipos; pero es un aspecto que no tiene por que ser postergado a un segundo plano, ya que en la actualidad el conocimiento y la información representan prioridades estratégicas, en el caso de la DDE es notorio esta falencia pues cuenta con una sola PC moderna adquirida recientemente y con acceso sumamente restringido al Internet.
- ❑ No se cuenta con: Manual de Organización y Funciones - MOF, Reglamento de Organización y Funciones ROF, que defina y guíe el trabajo del equipo humano de la Dirección. A excepción del ROF de la Municipalidad, La Dirección de Desarrollo Económico no cuenta con ningún documento antes referido, lo cual representa una debilidad, pues

aquellos ayudan a especificar funciones, procedimientos, obligaciones y responsabilidades.

- ❑ Difusión limitada a nivel interno del Gobierno Local, referente a las actividades trascendentes que realiza la DDE, lo que dificulta y/o retrasa los procedimientos de requerimiento de materiales y servicios principalmente. El palacio municipalidad se ubica en la parte céntrica de la Zona Urbana de Villa El Salvador, La Dirección de Desarrollo Económico se encuentra en el Parque Industrial aproximadamente a un Kilómetro de distancia de la Municipalidad donde se ubica la mayoría de Direcciones, entre ellas la Dirección de Administración y sus Oficinas de Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería; el personal que labora en dichas oficinas no facilitan la realización de las actividades de la Dirección de Desarrollo Económico, entre ellos la celeridad de los requerimientos de servicios y adquisiciones de materiales.
- ❑ Información no sistematizada, expuesta al desorden y a sus desaparición. Las referencias documentarias, las bases de datos y los archivos en general de la Dirección de Desarrollo Económico desde su inicio, además de la historia del Parque Industrial han desaparecido en un gran porcentaje y/o se han deteriorado con el transcurrir del tiempo. En la actualidad por ejemplo no se tiene con exactitud una base de datos del total de productores y comercializadores en consecuencia la cantidad y los tipos de productos no se conoce con precisión.
- ❑ Manejo indirecto de los limitados recursos. El aspecto económico es un limitante crónico propio de nuestra realidad nacional, la Dirección de Desarrollo Económico no es una isla y depende del presupuesto municipal, en tal sentido siempre que se ha de realizar una actividad importante como es el caso de las Ferias que organiza la DDE, el presupuesto propuesto considerado es mutilado y reducido a su mínima expresión por la administración central, bajo la justificación de que ¡No hay plata!.

Figura N° 03



Fuente: Elaboración propia. Identificación de las variables mas importantes, luego del análisis interno en el ámbito de la Dirección de Desarrollo Económico - DDE

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

BREVE RESEÑA HISTÓRICA.- Antes de referirnos a la historia del Parque Industrial y especialmente de la DDE, es importante describir una breve reseña histórica de la Comunidad de Villa El Salvador, ya que con ella se origina también la necesidad del Parque Industrial y de la Dirección de Desarrollo Económico.

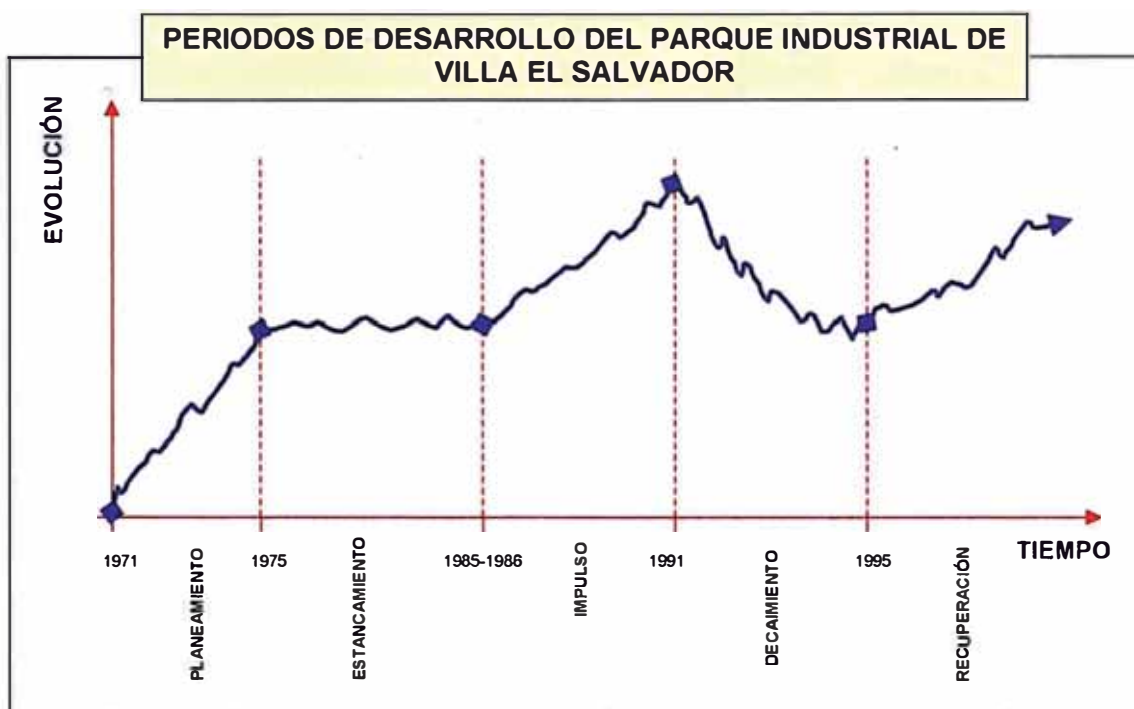
La historia del distrito de Villa El Salvador se remonta al año de 1971, en que 7,000 familias protagonizaron una de las más grandes invasiones de terrenos ubicándose en los arenales de Lurín. En 1983, el asentamiento adquirió carta de ciudadanía convirtiéndose en distrito. Han transcurrido desde entonces 32 años y sus pobladores y autoridades locales pugnan por hacer de Villa un mejor lugar donde vivir y trabajar. Aspiran a convertirse en un distrito productivo y no un distrito “dormitorio”; una ciudad saludable y una comunidad solidaria, además de distrito ecológico.

Villa El Salvador es reconocido por las Naciones Unidas como “Ciudad Mensajera de la Paz” y recibió el premio “Príncipe de Asturias” de parte del gobierno español, por su participación autogestionaria y su vocación democrática. Su distribución geográfica se ilustra en el *anexo N° 02*.

En el caso del Parque Industrial se puede observar, según un estudio reciente, los “Periodos de Desarrollo del Parque Industrial de Villa El Salvador”; donde se señala que el Parque ha tenido cinco etapas bien definidas, la primera etapa abarca el periodo de 1971 a 1975 de planeamiento, la segunda de 1975 a 1985 de estancamiento, la tercera de 1986 a 1991 donde se va a dar el verdadero impulso al Parque Industrial y donde se desarrolla la Cooperación Pública y Privada para desarrollar la iniciativa de Desarrollo Económico Local, la cuarta etapa se da entre 1991 a 1995, es la etapa de decaimiento del proyecto debido a una serie de factores: el cambio de modelo económico del país, el clima social de la época agudizado por la actuación del grupo subversivo Sendero Luminosos y la crisis de liderazgo del Municipio de Villa El Salvador, hace que el desarrollo del Parque Industrial no sólo se mantenga con perfil bajo, sino también que se debilite, muchos de los pequeños industriales de Villa El Salvador, abandonan no solo el Parque Industrial si no también el Distrito de Villa El Salvador. La quinta etapa es de recuperación y consolidación, la que se inicia a fines de 1995 y llega hasta nuestros días, este periodo se inicia con la elección de Michel Azcueta como Alcalde en Noviembre de 1995, que

le vuelve a dar el impulso que tuvo en el periodo de 1986 a 1991, apuntando a su consolidación final. En la siguiente figura se ilustra las etapas referidas:

Figura N° 04



Fuente: Elaboración propia. En la evolución del Parque Industrial de Villa El Salvador desde 1971 hasta la actualidad, se observa 5 etapas claramente diferenciadas.

Por el lado de La Municipalidad se crea la Dirección de Desarrollo Económico (DDE) en 1986, para impulsar la promoción del desarrollo de las micro y pequeñas empresas del distrito. Una de sus tareas principales fue crear las condiciones para la retomar el impulso del Parque Industrial, que se cristaliza en 1987, el mismo que es único en su género en el Perú, por la particularidad de albergar micro y pequeñas empresas, a diferencia de otros modelos de parques industriales del país, destinados a la mediana y gran industria. Actualmente el Parque Industrial de VES, luego de algunos cambios, ha quedado distribuido según el gráfico del *anexo N° 03*

Durante los primeros años, la DDE tuvo fundamentalmente una función administrativa, limitada a la venta de los lotes, la regularización legal de los terrenos, y las cobranzas respectivas. En los últimos años, ha desarrollado su rol promotor de la dinamización de la actividad económica de Villa El Salvador, mediante acciones de apoyo a la promoción comercial, habiéndose institucionalizado la realización de cuatro ferias al año que han viabilizado los productos de los sectores de carpintería, calzado y cueros, metalmecánica, fundición, confección y artesanía, destacando el rubro de carpintería.

En la actualidad, según el ROF último del 2002 de La Municipalidad de Villa El Salvador, la DDE es definida de la siguiente manera: “La Dirección de Desarrollo Económico, es el órgano de la Municipalidad de Villa el Salvador, encargado de planificar, ejecutar y supervisar las acciones referidas al desarrollo económico empresarial de la mediana, pequeña y micro empresa: productivas y de transformación, comercio y servicios, agrícola y pecuaria, de todo el distrito. Realizando actividades de promoción y gestionando proyectos estratégicos que conviertan al distrito en la capital de la pequeña y micro empresa”. La Dirección de Desarrollo Económico está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de director y de la Dirección Municipal.

Son funciones y atribuciones de la Dirección de Desarrollo Económico:

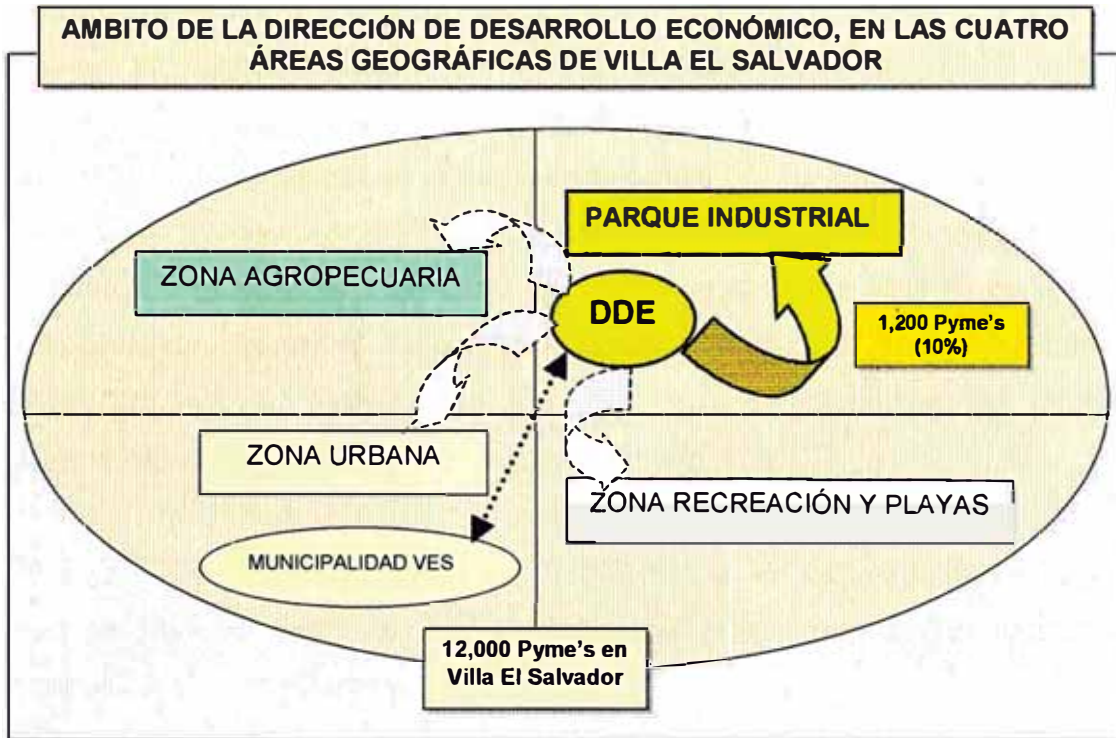
- a) Proponer políticas, formular, ejecutar y supervisar planes para el desarrollo del sector empresarial, comercial y agropecuario en todo el distrito, vinculados a la mediana, micro y pequeña empresa.
- b) Promover el desarrollo de capacidades de los micros y pequeños empresarios orientado a mejorar la gestión de sus empresas.
- c) Coordinar y promover la inversión privada en actividades industriales y comerciales.

- d) Promover y fortalecer la mesa temática de desarrollo económico, como espacio de concertación de recursos, proyectos y acciones para el desarrollo del sector.
- e) Desarrollar la organización de información industrial y comercial del distrito, como soporte para la dirección del desarrollo y formulación de proyectos específicos estratégicos.
- f) Efectuar el saneamiento físico legal de los terrenos y propiedades del Parque Industrial y otros terrenos para uso comercial y similares, preservando la intangibilidad del uso de estas zonas solo para fines de producción o comercio, conforme a la zonificación y los objetivos de desarrollo.
- g) Recaudar y administrar los recursos económicos, producto de la compra y venta de terrenos de tipo industrial o comercial, conforme disposiciones legales vigentes y sistemas administrativos aplicables para el caso.
- h) Resolver los recursos impugnativos derivados de los procesos de postulación realizados con anterioridad, y otros que se produzcan por las operaciones de compra y venta de terrenos.
- i) Promover la realización de proyectos de infraestructura básica, ornato y seguridad dentro de la zona industrial y/o comercial con los recursos que se obtengan como ingresos propios.
- j) Otras funciones que se le encargue.

Geográficamente la Dirección de Desarrollo Económico se encuentra ubicada en la Parcela II, Mz. K3, Lote 01 en el Parque Industrial de Villa El Salvador, comúnmente denominado Recinto Ferial entre las avenidas Velasco Alvarado y la Calle 7.

En la siguiente figura, se observa como la DDE actúa principalmente sobre el Parque Industrial, no desarrollando así acciones directas en las otras zonas geográficas de Villa El Salvador: Urbana, Recreación y Playas, y Agropecuaria; como debería ser y como de alguna forma se señala en el ROF de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Figura N° 05



Fuente: Elaboración propia. Ambito actual y potencial de la Dirección de Desarrollo Económico en el distrito de Villa El Salvador

PRODUCTOS ACTUALES DE LA DDE.- Ofrece servicios directos en los siguientes temas: Asesoría Técnica, para el cual cuenta con un Ingeniero Industrial y asistente; Asesoría Legal, lo realiza un abogado y asistente; Asesoría tributaria, se cuenta con un contador y administrador; Cobranza, lo realiza un cajero permanente; Promoción Empresarial, es el producto “vaca lechera”, y es realizado por un equipo de tres personas liderados por un economista (los mayores logros es haber institucionalizado la realización de cuatro ferias al año y la premiación a la excelencia Pyme en sus tres modalidades: empresario Pyme del año, joven creador de negocio, y la mujer empresaria); finalmente Promoción del empleo, compuesto por un equipo básico de cuatro personas: responsable, psicólogo, trabajadora social y el encargado de soporte técnico - informático.

CLIENTES.- Empresarios actuales y potenciales empresarios de la Micro y Pequeña industria del Parque Industrial y de las otras Zona de Villa El Salvador, además del público consumidor en general. Es necesario reiterar que en el Parque Industrial de Villa El Salvador existen 1,200 Pyme's, clientes principales y directos de la DDE, los que además están agrupados en siete ramas productivas desde su concepción: mueble y madera, metal mecánica, confecciones, cuero y calzado, artesanía, fundiciones, y alimentos. Por otro lado las otras zonas geográficas de Villa El Salvador: Agropecuaria, Recreación y playas, y principalmente la Urbana, albergan a 10,800 Pyme's, los cuales en un alto porcentaje se constituyen en clientes potenciales de la DDE, como se ilustra en la *Fig N° 05*.

PROVEEDORES.- Sin dejar de mencionar a la Cooperación Técnica Internacional se tiene a las instituciones que proporcionan servicios financieros y no financieros.

En el caso de servicios financieros tenemos: Banco de Crédito, y Financiera Solución, auspiciadores permanentes de las cuatro ferias anuales además de haber instalado el primer cajero automático en el PIVES (BCP); Mi Banco, quienes están teniendo presencia últimamente en las ferias y eventos importantes; ONG Manuela Ramos, tienen un módulo informativo permanente en el recinto ferial y son quienes proporcionan micro créditos principalmente a Pyme's dirigidas por mujeres.

Por otro lado las principales instituciones que proporcionan servicios no financieros en el PIVES son: ONG ACONSUR, orientada prioritariamente a las Pyme's de confecciones, capacitación y asesoría técnica son sus principales servicios; ONG IPES, en el PIVES desarrollan en la actualidad investigación sobre tratamiento de residuos sólidos, además de proporcionar capacitación en el tema de seguridad industrial al igual que Defensa Civil; ONG FOVIDA, proporcionan también servicios de capacitación y asistencia técnica; ONG ECOCIUDAD, trabajan el tema de preservación ambiental y la

actividad última en el PIVES a sido la realización de la campaña “PIVES Verde 99” en la que se batió el Récord Guinness con el sembrado de 4,500 plantones en 2”; Programa CCCA de Prompex, dirigido a mejorar integralmente la calidad de las Pyme’s del rubro cuero y calzado en toda la cadena productiva, desde la crianza de ganado (cuyas pieles se convierten en los insumos principales de los productos de cuero), hasta la etapa de exportación; Programa Bono Pyme del Ministerio de trabajo, antes Programa del Ministerio de Industria, consiste en el financiamiento parcial (75% aproximadamente por parte del programa), de las capacitaciones y asesorías técnicas de las Pyme’s a través de BONOS; Centro de Innovación Tecnológico de la Madera - CITE MADERA, es un programa del Ex-Ministerio de Industria, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los productos del sector Muebles y madera, etc.

Figura Nº 06



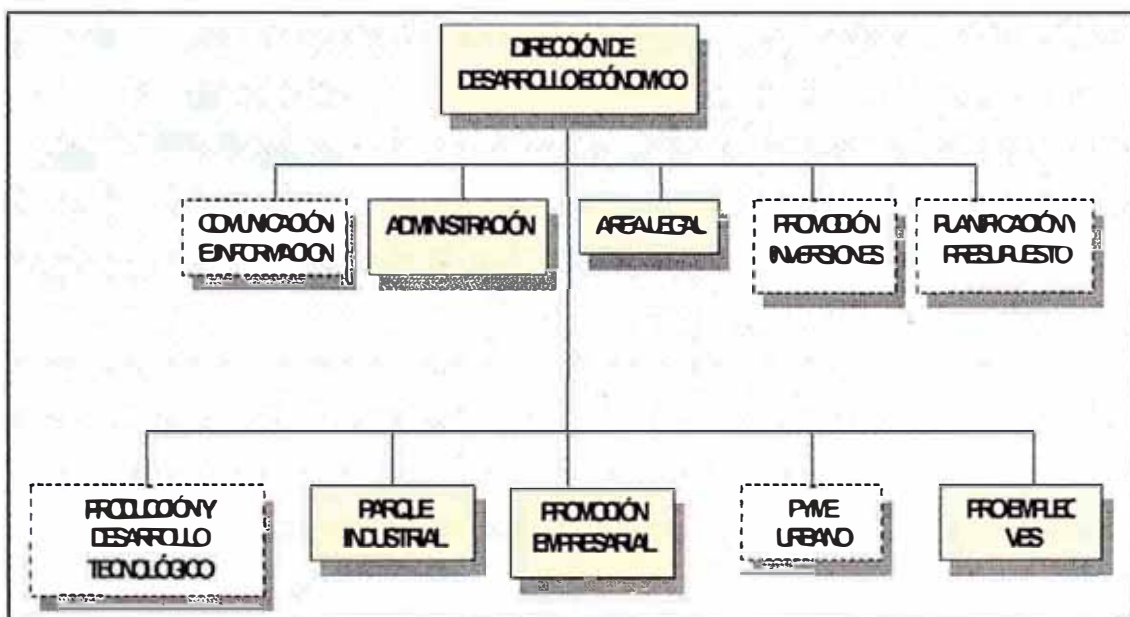
Fuente: Elaboración propia. Los diferentes actores en el Desarrollo Económico Local de Villa El Salvador, articulados por la Dirección de Desarrollo Económico

PROCESOS.- Como se ilustra en la Fig. N° 06, la DDE es un órgano articulador que propicia espacios de confluencia entre las instituciones que brindan servicios financieros y no financieros, el sector empresarial (pequeñas y micro empresas - Pyme's), y el público consumidor final, para ello la Dirección cuenta con un equipo profesional que diseña, convoca y organiza eventos, además ofrece un espacio físico donde realizar los encuentros.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.- La Dirección de Desarrollo Económico es un Organismo de Línea de mucha importancia en el esquema organizacional del Gobierno Local de Villa El Salvador, y ésta se puede apreciar esquemáticamente en el *anexo N° 04*.

Interiormente se encuentra compuesto por las áreas siguientes: Técnica ó PIVES, Legal, Administración, Promoción Empresarial, Pro Empleo VES. En el organigrama representado en la Fig. N° 07, también se aprecian áreas propuestas, que en la actualidad se constituyen como una necesidad, y es motivo de las recomendaciones del presente trabajo.

Figura N° 07



Fuente: Dirección de Desarrollo Económico – DDE. Organigrama actual y propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El tener un plan genera un bienestar general al saber hacia dónde se va, qué se va a encontrar afuera y qué recursos se tienen adentro. Su importancia radica en que permite alcanzar, en una forma mucho más efectiva, los objetivos de la vida de una institución. Además, una organización necesita hacer un plan estratégico para optimizar el uso de sus recursos.

Imaginémonos al capitán de un barco a la deriva después de una tormenta, en medio del mar. Las condiciones del ambiente lo obligan a fijar una nueva ruta y reúne a los miembros de su tripulación para hacer un plan que los ayude a llevar la nave a buen puerto.

Lo primero que hacen los navegantes es fijar el lugar hacia el que se quiere dirigir: Esa es la misión - visión, una puesta en común, un faro. Es muy probable que cada uno de los marinos pudiera pensar en dirigirse hacia diferentes lugares antes de tal puesta en común, pero después de haber llegado a un consenso, esta situación cambia.

Inmediatamente después hacen un análisis de la situación alrededor del barco: cómo está el mar, si está picado, si hay rocas, si hay tiburones, cuál es la velocidad del viento, eso es un análisis del entorno para determinar las oportunidades y amenazas que pueden encontrar los marinos para llegar al lugar que se han fijado.

Luego que se han puesto de acuerdo y hecho un análisis del entorno, empiezan a hacer un análisis interno de sus fortalezas y debilidades: quiénes son los mejores remeros, quién es un buen guía, con qué elementos se cuentan: si tiene agua, comida, remos, velas, si el barco tiene partes débiles, si hay un grupo de personas dentro del equipo que puedan fallar y armar un motín, etcétera.

Cuando uno sabe hacia dónde va, qué opciones hay afuera y con qué cuenta adentro, entonces diseña las acciones, esas son las estrategias. Este ejemplo sencillo y de uso habitual nos da cuenta que se hace planificación estratégica en todo momento y en todo lugar.

En el presente trabajo el procedimiento a utilizar es el que se enmarca dentro de lo que corresponde a la Planificación Estratégica, similar al ejemplo antes descrito en una versión sistematizada, para el cual se sigue la secuencia que a continuación se ilustra y se enumera:

Figura N° 08



Fuente: Hill y Jones Ed. Mc. Graw Hill. Procedimiento de implementación de estrategias.

1. La selección de la Misión y las principales metas de la Institución.
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas también externas.
5. La implementación de la estrategia.

El análisis del ambiente externo e interno de esta organización nos permitirá luego seleccionar una estrategia apropiada, lo que en general se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia acogida por la organización. En la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas. Es importante remarcar que las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa, es decir sin seguir los pasos descritos anteriormente.

Lo que se busca finalmente es definir la dirección que ha de tomar la organización, para ello la Visión, la Misión y los objetivos deben tener cierta permanencia en el tiempo, sin embargo las estrategias deben evolucionar en forma constante y adaptarse con las estrategias emergentes periódicamente como respuesta a un cambiante entorno exterior. Cuando se está implementando un plan estratégico se debe tener claro que este no es una camisa de fuerza. El plan estratégico debe ser lo suficientemente flexible como para hacer cambios en el camino.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema principal y central, se concentra en la carencia de un Plan Estratégico de la Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Local de VES, para que utilice eficientemente los escasos recursos que le asigna el Gobierno Central, los cada vez menos conseguidos de la Cooperación Internacional y los generados limitadamente a efectos de promover el Desarrollo Económico Local y superar los niveles alcanzados y consolidar su liderazgo en la promoción de la micro y pequeña empresa del Parque Industrial y de Villa El Salvador en su conjunto, constituyéndose como un modelo a seguir en el ámbito local, nacional y regional.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La solución del problema consiste en definir previamente cual es la visión y misión de la organización, para luego plantear los objetivos y filosofía, y con ello identificar las estrategias más adecuadas y reales para alcanzar los objetivos, considerando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), en el análisis se debe considerar el supuesto y el impacto que la ocurrencia de determinados eventos pueden influir sobre la marcha Institucional, así como considerar el escenario donde se desarrollaran nuestras estrategias y

en base a ello decidir las mejores alternativas, considerando las posibles estrategias emergentes que puedan surgir.

3.2.1 Definición de la Visión, Misión, Filosofía y Objetivos de la Dirección de Desarrollo Económico - ÏDE.

VISIÓN.

Ser un modelo de gestión participativo, eficaz y eficiente que promueva el desarrollo económico local en el marco de la economía globalizada para posibilitar el desarrollo humano sostenible de la población de Villa El Salvador.

MISIÓN.

La Dirección de Desarrollo Económico es un área de la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador dedicada a la promoción y dinamización del sector productivo, comercial y de servicios.

Elabora e implementa políticas en su ámbito para mejorar la calidad de vida y cultura organizativa impulsando un nuevo paradigma de desarrollo sostenible y de gestión local, promoviendo la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional.

FILOSOFIA.

Creemos que nuestra primera responsabilidad está al lado de los emprendedores actuales y potenciales, empresarios de las Pyme's en Villa El salvador, así como del consumidor local y visitante. Todo lo que se realiza debe ser de optima calidad.

Somos responsables de los integrantes del equipo de trabajo. Deben ser respetados, motivados y reconocidos de acuerdo a sus méritos. Deben sentirse seguros, con remuneración justa y adecuada. Las condiciones de trabajo deben ser claras, serias y seguras, con libertad para expresar sus sugerencias y reclamos.

Somos responsables de la comunidad de Villa El Salvador en la cual vivimos y trabajamos, al igual que del Cono Sur. Debemos fomentar el orden y respeto hacia la propiedad pública y privada, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final, está al lado del gobierno local, las autoridades políticas, las instituciones de cooperación técnica internacional, las instituciones públicas y privadas, articulando y unificando criterios, experimentando ideas innovadoras para mejorar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Conseguir que la Dirección de Desarrollo Económico DDE sea una Organización con capacidad de gestión y convocatoria comprometida con el desarrollo económico y humano.
2. La DDE debe promover y desarrollar estrategias que permita a las empresas elaborar productos de calidad y a bajo costo para competir en el mercado nacional e internacional.

3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

En cuanto a la metodología utilizada, se ha recurrido a la tormenta de ideas, entrevistas, diálogos y discusión en grupo a efectos de recopilar la información; mientras que para el análisis estratégico, alternativas y selección de estrategias se ha hecho uso del análisis mediante

matrices: Evaluación del Factor Externo - EFE, Evaluación del Factor Interno - EFI y el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Estas matrices se muestran en los *cuadros N^{os}: 01, 02 y 03* respectivamente.

Para la construcción de las matrices EFE y EFI se requiere lo siguiente:

- ☒ Listar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades más importantes de la organización, respectivamente.
- ☒ Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) ó 1.00 (muy importante). El valor o peso dado a cada factor interno o externo clave indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada gestión. La sumatoria de todos los valores debe totalizar la unidad (1.0).
- ☒ Asignar un valor de uno (1) a cuatro (4) a cada factor para indicar el grado de fortaleza, oportunidad, debilidad, o amenaza que representa a la organización:

1 = Amenaza mayor

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad mayor

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

Multiplicar el peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado total. Por ejemplo en el caso de la matriz EFE el valor mas alto es 4.0, lo cual significa que la organización compite en una industria atractiva y posee abundantes oportunidades externas. El valor más bajo es 1.0, el cual caracteriza a una organización que compite en una industria sin atractivos y se enfrenta a unas fuertes amenazas externas.

Para nuestro caso, se tienen las siguientes matrices: EFE, EFI y FODA; en los cuadros: 01, 02 y 03 respectivamente.

Cuadro N° 01: Matriz EFE.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESOS^(*)	RATING	PUNTAJE
1. Mayor importancia y atención de las Pyme's por parte del Gobierno Central.	0.10	4	0.40
2. Incremento y acercamiento de las Instituciones que brindan servicios financieros y no financieros hacia las Pyme's del PIVES.	0.10	3	0.30
3. Presencia de Gremios organizados y varias asociaciones, así como un espacio de concertación denominada Mesa Pyme's.	0.08	3	0.24
4. Globalización del conocimiento y la Información	0.10	4	0.40
5. El PIVES es apreciado como una experiencia exitosa	0.10	3	0.30
6. 4 ferias Institucionalizadas y reconocidas.	0.10	4	0.40
7. Inestabilidad Laboral, sobre todo del personal contratado.	0.08	1	0.08
8. Divisionismo de la Asociación Central de Gremios del PIVES (APEMIVES)	0.04	2	0.08
9. Oportunismo político de algunos dirigentes gremiales, quienes anteponen sus intereses personales a los intereses del conjunto.	0.09	1	0.09
10. Falta de integración de los factores de incidencia.	0.04	2	0.08
11. Elecciones del Gobierno Local.	0.08	1	0.08
12. Incremento de productos no producidos en el PIVES.	0.09	1	0.09
CALIFICACIÓN EFE.	1.00		2.54

Interpretación:

Matriz EFE = 2.54, La gestión de la organización se desarrolla en un mercado relativamente atractivo, y con pronunciadas oportunidades externas.

Cuadro N° 02: Matriz EFI.

FACTOR INTERNO CLAVE	PESOS^(*)	RATING	PUNTAJE
1. Equipo humano, mayoritariamente joven, integrado y cohesionado.	0.08	4	0.32
2. Integrantes del Equipo, con deseos de superación y con predisposición de apoyo al compañero.	0.09	4	0.36
3. Aceptable relación de la DDE con los empresarios de las Pyme's del PIVES.	0.06	3	0.18
4. Personal profesional y técnico en su mayoría.	0.10	3	0.30
5. Se conoce la realidad de las Pyme's del PIVES.	0.08	4	0.24
6. Existe un Plan Operativo Anual.	0.05	3	0.15
7. DDE líder de la promoción en el ámbito de las Pyme's.	0.10	4	0.40
8. Se tiene un plan de Desarrollo Integral de VES.	0.07	3	0.21
9. Personal con escasas oportunidades de capacitación y herrada valoración de sus obligaciones y responsabilidades.	0.10	1	0.10
10. Herramientas desactualizadas y limitados equipos informáticos de última generación y de los que se tienen se realizan mantenimientos correctivos antes que preventivos.	0.05	2	0.10
11. No se cuenta con manual de procedimientos, ni Reglamento de Organización y Funciones ROF, que fortalezca y guíe el trabajo del equipo.	0.08	1	0.08
12. Poca difusión a nivel interno de las actividades de las DDE, lo que repercute en una limitada facilitación.	0.06	2	0.12
13. Información no sistematizada, expuesta al desorden y a sus desaparición.	0.06	1	0.06
14. Manejo indirecto de las limitados recursos.	0.02	2	0.04
CALIFICACIÓN EFI	1.00		2.66

Interpretación:

Matriz EFI=2.66, La organización cuenta con factores internos, medianamente favorables y puede aún potenciar las áreas en donde las debilidades son notorias.

^(*)Los valores de los pesos, han sido determinados, con la participación de la mayoría del equipo de la Dirección de Desarrollo Económico del 2002

Cuadro N° 03: Matriz FODA.

ANALISIS FODA	FACTORES INTERNOS CLAVE	
	<p>FORTALEZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano mayoritariamente joven, integrado y cohesionado. - Integrantes del equipo, con deseos de superación y con predisposición de apoyo al compañero. - Aceptable relación de la DDE con los empresarios del Parque Industrial de Villa El Salvador. - Contar con Plan Operativo Anual - Personal profesional y técnico en su mayoría. - Dirección conocedor de la realidad del PIVES. - Dirección de Desarrollo Económico líder en el ámbito de las Pyme's. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal con escasas oportunidades de capacitación y herrada valoración de sus obligaciones y responsabilidades. - Herramientas desactualizadas y limitados equipos informáticos de última generación, y de los que se tienen se realizan mantenimientos correctivos antes que preventivos. - No se cuenta con manual de Procedimientos, ni Reglamento de Organización Funciones ROF, que fortalezca y guie el trabajo del equipo. - Poca difusión a nivel interno de las actividades de la DDE, lo que repercute en una limitada facilitación. - Información no sistematizada, expuesta al desorden y a su desaparición. - Manejo indirecto de los limitados recursos.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe la intensión del gobierno central de dar mayor importancia y atención a las Pyme's - Incremento y acercamiento de Instituciones que brindan servicios financieros y no financieros hacia las Pyme's del PIVES. - Presencia de gremios organizados y varias asociaciones, así como la existencia de un espacio de concertación denominadas mesas Pyme's. - Globalización de conocimiento. - El PIVES es apreciado como una experiencia exitosa. - 4 ferias institucionalizadas y reconocidas. 	<p>DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO DE LA DDE.</p>	<p>DESARROLLAR EL SOPORTE ECONÓMICO DE LA DDE.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad laboral, sobre todo del personal contratado. - Divisionismo de la Asociación Central de Gremios del PIVES (APEMIVES). - Oportunismo político de algunos dirigentes gremiales, quienes anteponen sus intereses personales a los intereses de grupo. - Falta de integración de los factores de incidencia. - Próximas elecciones del Gobierno Local. - Invasión de productos no producidos en el PIVES. 	<p>PROMOVER Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ELEVAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, HACIÉNDOLA MAS COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.</p>	<p>DISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CONSUMIDOR.</p>

3.4 TOMA DE DECISIONES

De acuerdo a las estrategias que se han obtenido y señalados en el *cuadro N° 03*, éstas son las cuatro más importantes, y las que se desprenden directamente luego del análisis descrito anteriormente.

Por sus características se enmarca dentro de una alternativa estratégica a nivel funcional en la que la ventaja competitiva proviene de la capacidad de la organización para lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente, basadas en la efectividad de las operaciones, especialmente en los recursos humanos.

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Las estrategias seleccionadas, han sido consideradas de acuerdo a la realidad actual de la DDE y de lo que debería ser, si es que se pone en práctica.

En tal sentido, en los *cuadros: 04 y 05* se enumeran una serie de acciones tácticas para alcanzar las estrategias referidas, las que a su vez nos permiten llegar a los objetivos estratégicos correspondientes.

Cuadro N° 04: Estrategias y acciones para alcanzar el objetivo N° 01.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1	RESULTADO DE IMPACTOS	INDICADORES
<p>La Dirección de Desarrollo Económico (DDE) será una organización con capacidad de gestión y convocatoria comprometida con el desarrollo económico y humano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La DDE cuenta con un plan estratégico de desarrollo local como resultado de procesos participativos. 2. Se ha optimizado el funcionamiento orgánico de la DDE. 3. El personal de la DDE ha optimizado su desempeño. 4. La DDE cuenta con una sistema de información que optimiza la toma de decisiones del equipo de la DDE. 5. Se cuenta con un centro de documentación para las Pyme's, el personal de la DDE y la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. La DDE cuenta con un plan estratégico. 2.1 Se cuenta con un ROF, MOF, CAP y un manual de normas y funcionamiento. 3.1 Un alto porcentaje del personal ha promovido liderazgos empresariales en la Pyme's. 3.2 Un alto porcentaje del personal ha elevado el 50% de su productividad. 4.1 La base de datos sobre el sistema de desarrollo empresarial. 5.1 Existe un alto porcentaje de Pyme's atendidas diariamente.

<p>ESTRATEGIA 1.1 DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO DE LA DDE.</p> <p>ACCIONES TÁCTICAS^(**) 1.1.1. Diagnosticar las capacidades del potencial humano de la DDE (Evaluación de desempeño) 1.1.2. Evaluar y delimitar el funcionamiento orgánico de la DDE (MOF, ROF, y Manual de Normas y procedimientos. 1.1.3. Diseñar e implementar un programa de capacitación para elevar las capacidades del personal de la DDE optimizando su desempeño.</p>
--

<p>ESTRATEGIA 1.2. DESARROLLAR EL SOPORTE ECONÓMICO DE LA DDE.</p> <p>ACCIONES TÁCTICAS^(**) 1.2.1. Diagnosticar y desarrollar el soporte de sistema técnico y económico para el desarrollo de las Pyme's. 1.2.2. Diseñar e implementar un programa de capacitación para el proceso productivo de las Pyme's.</p>

ANEXO N° 05: Estrategia y acciones para alcanzar el objetivo N° 02.

OBJETIVO ESTRATEGICO 2	RESULTADO DE IMPACTOS	INDICADORES
La Dirección de Desarrollo Económico habrá logrado promover y desarrollar estrategias que permitan a las empresas elaborar productos de calidad y bajo costo para competir en el mercado nacional internacional.	1- La población en general reconoce que los productos de Villa. El Salvador son de calidad.	1.1- Incremento de volumen de ventas en el Parque Industrial de V.E.S. 1.2- Incremento del N° de personas que visitan el Parque Industrial. 1.3- N° empresas legalmente constituidas
	2- Se ha mejorado la gestión empresarial para elevar los niveles de productividad.	2.1 Se ha elevado el N° de empresarios capacitados en gestión empresarial
	3- Se ha implementado el concepto de calidad total de sus productos en las empresas.	3.1. Se han elevado los círculos de control de calidad en las empresas. 3.2. Alto % de ventas en el mercado de los productos de Villa El Salvador con respecto a otros competidores.
	4- Las empresas cumplen con los estándares de calidad.	4.1. Mayor N° de empresarios que competen en el mercado internacional.

ESTRATEGIA

2.1. PROMOVER Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ELEVAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS HACIÉNDOLOS MÁS COMPETITIVOS EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.

ACCIONES TÁCTICAS^()**

- 2.1.1. Establecer consenso sobre los valores y conceptos sobre círculos de calidad con participación de los consumidores y productores.
- 2.1.2. Diseñar y realizar una campaña de sensibilización social en la población para exigir productos de calidad a bajo costo.
- 2.1.3. Diseñar un programa de capacitación para llevar los estándares de calidad de los productos finales respetando las normas internacionales.
- 2.1.4. Difusión de boletines informativos para identificar los productos de calidad.
- 2.1.5. Promover e impulsar concursos donde se premie una excelencia de los productos.

ESTRATEGIA

2.2. DISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CONSUMIDOR.

ACCIONES TÁCTICAS^()**

- 2.2.1. Diseñar e implementar acciones, un programa de capacitación para la evaluación de los procesos de producción por cada línea de productos.
- 2.2.2. Promover, el mejoramiento de la Tecnología del Parque Industrial de VES. mediante la implementación y creación de centros de investigación tecnológica con apoyo de la empresa privada.
- 2.2.3. Impulsar la creatividad empresarial en apoyo de la tecnología nacional para incrementar la eficiencia y eficacia de su línea de producción, organizando concursos y premiar el ingenio y la creatividad.
- 2.2.4. Diseñar un programa - capacitación para desarrollar el Potencial Humano para brindar calidad en el servicio de atención al cliente.

^(**)Las acciones tácticas, han sido determinados, con la colaboración de los Directores de la DDE en el periodo 2001 al 2002: Sigifredo Velázquez Ramos y Diana Nagaki Oshiro.

CAPÍTULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

El trabajo realizado ha permitido definir la visión, misión, filosofía y objetivos de la organización, teniendo claro estos aspectos, se podrá lograr que las diferentes áreas, trabajen armónicamente en una misma dirección, esto facilitara también el trabajo en equipo, ordenado y sistematizado, y permitirá optimizar el uso de los recursos limitados con que se cuenta.

Además el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, permiten a la organización, luego de la tabulación y análisis mediante matrices, poder elegir un conjunto de estrategias que le ayudarán a consolidar y superar los resultados logrados hasta la fecha.

Finalmente, el aplicar el plan estratégico implicará paulatinamente romper con la dependencia estatal central y local, cambiar una actitud reactiva por otra eminentemente pro activa, logrando que la Institución base su desarrollo y competitividad en sus propias habilidades y capacidades a través del uso eficaz y eficiente de los recursos que pueda generar y/o obtener.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

No se puede seguir esperando que otros (Estado, Gobierno Central), a pesar de tener las responsabilidades, sean los únicos que impulsen y desarrollen la promoción de las Pyme's, además la facilitación de los Servicios de Desarrollo Empresarial no deben realizarlo muy alejado de la realidad o particularidad de las Pyme's de nuestro País.

El entorno puede viabilizar u obstaculizar el trabajo de las Instituciones, pero de ninguna manera puede hacer por la Organización lo que a ella le corresponda, en tal sentido los escasos recursos económicos disponibles no deben ser un pretexto y menos una justificación para no cumplir con los compromisos y responsabilidades.

Al efectuar el análisis nos enfrenta con una organización que tiene debilidades; pero también posee fortalezas importantes que pueden permitir ingeniosamente obtener los recursos complementarios necesarios para su óptimo desarrollo.

Por otro lado el entorno se presentó y se presenta muy difícil para la existencia de las Pyme's, que por lo demás es vista como unidades económicas de sobrevivencia, las cuales son mas vulnerables a comparación de las medianas y grandes empresas.

Es importante entender que sólo una organización líder, competitiva, con planes y programas de desarrollo, personal calificado y capacitado puede pretender tener éxito en el desarrollo de su gestión.

5.2 RECOMENDACIONES.

Es la propia organización la que debe asumir el reto de llevar a niveles más altos el desarrollo alcanzado por la Institución, sin dejarse arrastrar por la inercia de lo rutinario. La innovación y la creatividad ligados a nuestra particular realidad juegan un papel preponderante para la no dependencia de nada ni de nadie.

La preocupación debe estar centrada en un manejo de la entidad con visión empresarial, dejando al margen los intereses particular o de grupos que perjudiquen el normal cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, reduciendo a su mínima expresión las injerencias politizadas.

Gran parte de sus problemas será superado en base a la capacitación del recurso más importante que se tiene (el humano), y desde el punto de vista institucional se debe aprovechar en su máxima expresión las alianzas estratégicas con Organismos públicos y privados, así como la Cooperación Técnica Internacional.

Las dificultades del entorno podrá ser superado en la medida que las Pyme's se organicen y hagan fuerza en común potenciando mecanismos de concertación y discusión como es el caso de las mesas temáticas donde confluyen los actores interesados sobre el tema, en la que la DDE asume el carácter rector que le asigna la municipalidad.

Debe desterrarse para siempre el individualismo, improvisación y la exagerada injerencia política en la Dirección de Desarrollo Económico del gobierno local de Villa El Salvador.

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO.**
Hill y Jones Ed. Mc. Graw Hill, México 1996.

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE MATRICES: UN EJERCICIO EN TELECOMUNICACIONES.**
Acevedo Adolfo. Revista AHCIET, N° 60 España, Enero/ Marzo 1995.

- PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.**
Humberto Serna Gómez, Fondo Editorial LEGIS, Colombia 1994.

- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**
Stephen P. Robbins, Prentice Halle 8va Edición, México 1999.

- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.**
Koontz y Wehrich, McGraw Hill 11va Edición, México 2000.

- PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR - UNA INICIATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL PERÚ**
Swisscontact 1999.

- LA MICROEMPRESA EN EL PARQUE INDUSTRIAL.**
Compendio Estadístico 2000, Segunda edición, Lima - Perú 2001.

ANEXOS

ANEXO N° 01: Lineamientos Estratégicos del Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Villa El Salvador al 2010.

VISIÓN:

“Villa El Salvador es un distrito de productores, líder, organizado y generador de riquezas. Es una ciudad moderna y saludable, con hombres y mujeres de todas las generaciones, que tienen valores humanos e igualdad de oportunidades, de formación y desempeño, y que participa democráticamente en la gestión de su desarrollo”.

Internamente el distrito ha formulado de manera concertada y participativa su Plan Integral de Desarrollo al 2010, en el cual se han definido cinco objetivos estratégicos. Para priorizar estos objetivos se llevó a cabo una Consulta Ciudadana (Noviembre de 1999), con los resultados siguientes:

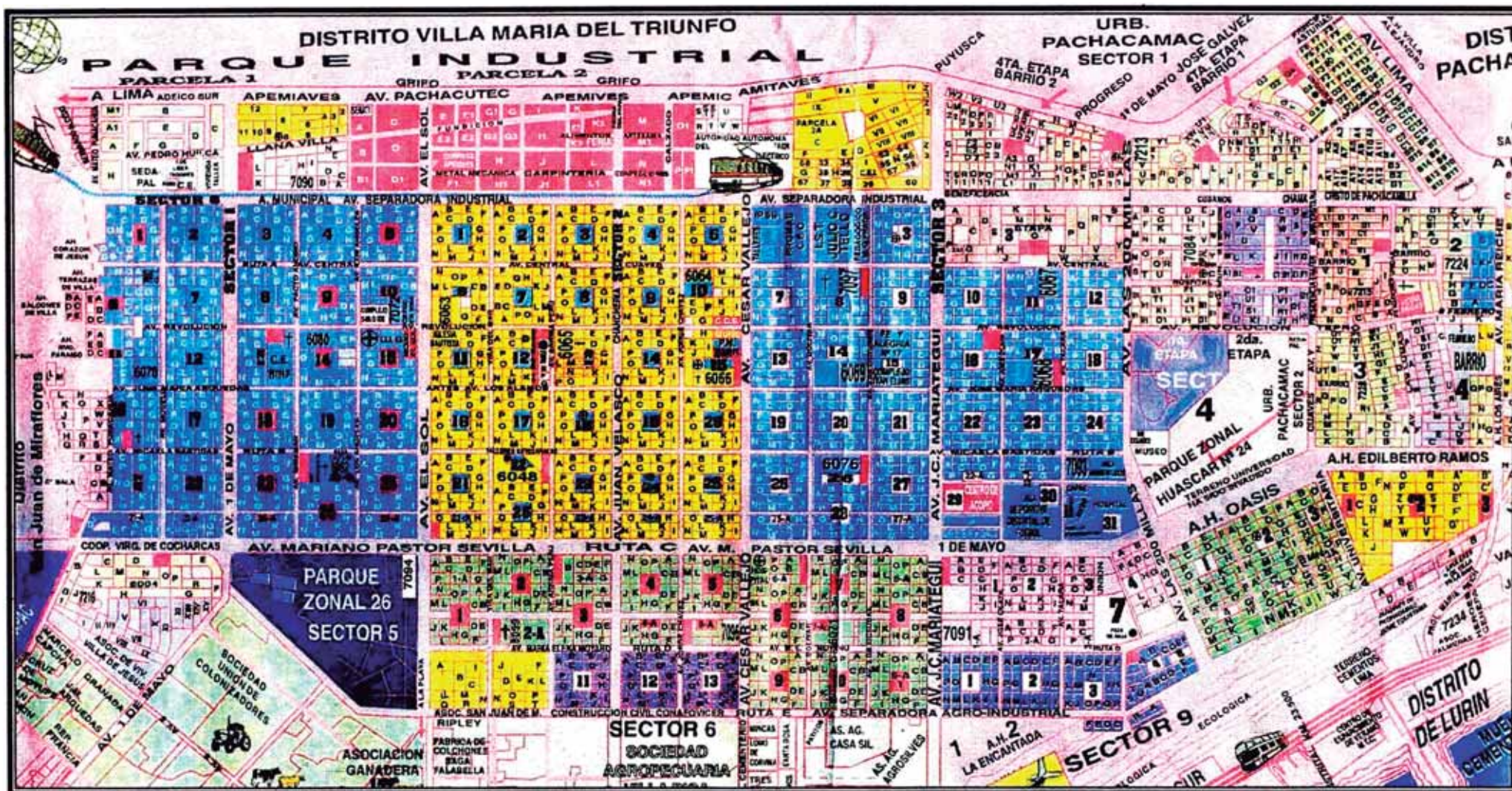
OPCIONES	PORCENTAJE
Una ciudad saludable, limpia y verde.	63.10 %
Una comunidad educativa.	40.65 %
Un distrito de productores y generador de riquezas.	34.60 %
Una comunidad líder y solidaria.	24.63 %
Una comunidad democrática.	20.62 %

Fuente: Resultados Consulta Ciudadana Noviembre 1999

Observación: Cada elector pudo elegir 02 opciones como máximo

1. **Una ciudad saludable, limpia y verde.**- “VES es una ciudad saludable, con un medio ambiente seguro, sano ordenado, verde y con los servicios que corresponde a toda ciudad moderna”
2. **Una comunidad educativa.**- “Las familias del distrito cuentan con igualdad de oportunidades de formación y de acceso a servicios educativos de primera calidad, que forman hombres y mujeres calificados, con valores humanos”.
3. **Un distrito de productores y generador de riquezas.**- “ VES es un distrito de productores que ofrece bienes y servicios de calidad y que genera riqueza para la comunidad en toda la extensión de su territorio”.
4. **Una comunidad líder y solidaria.**- “La comunidad de Villa El Salvador ha reafirmado su identidad de líder, creativa, organizada, solidaria y que planifica su futuro”.
5. **Una comunidad democrática.**- “VES es una comunidad democrática donde los ciudadanos, hombres y mujeres de todas las generaciones, participan responsablemente en la forma de decisiones, grandes y pequeñas y en la gestión de su desarrollo, y en donde hay confianza mutua entre autoridades y los vecinos asociados y ciudadanos”.

ANEXO N° 02: Plano de Villa El Salvador.



ANEXO N° 03: Plano del Parque Industrial de Villa El Salvador - PIVES.



ANEXO N° 04: Organigrama de la Municipalidad de VES.

