



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ANDINA NA0079:2009 Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE GRUPO PALERMO S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado de Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Br. Javier Mijahil Barra Li

Asesor:

Abg. Víctor Cuadra Jiménez

Trujillo - Perú
2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Javier Mijahil Barra Li**, denominada:

“DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ANDINA NA0079:2009 Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE GRUPO PALERMO S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”

Abg. Víctor Cuadra Jiménez
ASESOR

Ing. Marco Florián Rodríguez
**JURADO
PRESIDENTE**

Ing. José Roberto Huamán Tuesta
JURADO

Ing. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez
JURADO

DEDICATORIA

A Papá, quien me enseñó a mirar al cielo.

A Mamá, quien me enseñó a vivir en la tierra.

A mi Hermano, quien me enseña qué camino elegir.

Para ustedes.

AGRADECIMIENTO

A todos los colaboradores de Grupo Palermo S.R.L. por permitirme escudriñar dentro de cada uno de sus procesos, gracias por la oportunidad y el apoyo.

A los docentes Sres. Cosavalente, Mayanga, Orietta y Obando, porque con ustedes aprendí el significado de disciplina.

RESUMEN

Un mercado globalizado que encierra competidores de diferentes orígenes, con diferentes exigencias de calidad; cada vez va alejando más a los pequeños ofertantes, como son las MYPEs nacionales, quienes se ven obligadas a participar en esta competencia a pesar de las desventajas que actualmente poseen.

Los Sistemas de Gestión de Calidad, incluso aquellos que están basados en normas internacionales de Gestión de Calidad como la ISO 9001:2008, permiten que los participantes del mercado globalizado posean características similares en cuanto a su cultura, a sus procesos y a la calidad de su producto.

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) quien se encuentra al tanto de la diferencia de gestión de calidad entra las empresas regionales y las empresas de primer mundo, ha desarrollado la Norma Andina NA0079:2009. Dicha norma adapta los requisitos de la ISO9001:2008 a las características de las MYPEs regionales.

Bajo estas circunstancias se diagnosticará e implementará un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 en una MYPE de la ciudad de Trujillo, Perú, como es el Grupo Palermo S.R.L., una empresa dedicada a la manufactura de infraestructura publicitaria; midiendo así mismo el impacto en la competitividad internacional.

Este trabajo de investigación expone el proceso de diagnóstico e implementación del Sistema de Gestión de Calidad con sus respectivas herramientas de trabajo así como los beneficios económicos y operativos obtenidos; buscando ser guía para futuras implementaciones de dicho sistema.

ABSTRACT

In a global market that contains competitors from different backgrounds with different quality demands moving away to small vendors, such as national MYPEs, who are forced to participate in this competition with their respective disadvantages.

The Quality Management System and even those based on International Standards of Quality Management like an ISO9001:2008, allow global market participants have similar characteristics in terms of their culture, their processes and the quality of their product.

The Andean Community of Nations (CAN) is aware of the difference in quality management enters regional companies and businesses in the first world, it has developed the Norma Andina NA0079:2009. That norm transposes the requirements of ISO9001:2008 to the characteristics of regional MYPEs.

Under these circumstances it is diagnosed and implement a system of quality management based on the Norma Andina NA0079:2009 at a MYPEs from Trujillo City, Peru: Grupo Palermo S.R.L., a company dedicated to the manufacture of advertising structures; measuring the impact in international competitiveness.

This research exposes the process of diagnosis and implementation of Quality Management System with their working tools as well as the economic and operational benefits to be looking guide future implementations of such systems.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO Nº. 01: INTRODUCCIÓN.....	1
1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. LIMITACIONES.....	4
5. OBJETIVOS.....	4
CAPÍTULO Nº. 02: MARCO TEÓRICO.....	5
I. ANTECEDENTES.....	5
1. DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ANDINA NA0079: 2009 Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SERCON A-1 S.A.C.	5
2. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN MARCO CONCEPTUAL PARA SU ESTUDIO.....	9
3. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: UN ENFOQUE EMPRESARIAL.....	14
II. BASE TEÓRICA.....	20
1. MARCO ORGANIZACIONAL: GRUPO PALERMO S.R.L.	20
2. INDECOPI (2006): PERÚ, LOS INTERESES NACIONALES EN ESTÁNDARES DE CALIDAD Y LOS ACUERDOS PREFERENCIALES DE COMERCIO	25
3. NORMA ANDINA NA 0079:2009.....	38

III. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	43
CAPÍTULO N°. 03: HIPÓTESIS	46
1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	46
2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
CAPÍTULO N°. 04: MATERIALES Y MÉTODOS	49
1. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
2. MATERIAL DE ESTUDIO.....	49
3. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS.	49
CAPÍTULO N°. 05: RESULTADOS	50
OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 01: REALIZAR AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ANDINA NA0079:2009.....	50
OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 02: DEFINIR LOS PLANES DE MEJORA PARA EL LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.	51
OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 03: VALIDAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MEDIANTE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ANDINA NA0079:2009.....	53
OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 04: EVALUAR EL EFECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.....	55
CAPÍTULO N°. 06: DISCUSIÓN	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS	65

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	15
TABLA 2: PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
TABLA 3: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL REVELADA DE LA EMPRESA	17
TABLA 4: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	20
TABLA 5: RELACIÓN DE CONTENIDO ENTRE LA ISO9001:2008 Y LA NA0079:2009	42
TABLA 6: OPERALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	47
TABLA 7: OPERALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	48
TABLA 8: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS	49
TABLA 9: RESULTADO DE AUDITORÍA INTERNA SEPTIEMBRE 2013.....	50
TABLA 10: CAUSAS DE LAS OBSERVACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA SEPTIEMBRE 2013.....	51
TABLA 11: PLANES DE MEJORA PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	52
TABLA 12: NO CONFORMIDADES DE AUDITORÍA EXTERNA DICIEMBRE 2013..	53
TABLA 13: IMPACTO DEL MERCADO DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014	55
TABLA 14: OPERACIÓN ESBELTA DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014 ..	55
TABLA 15: CULTURA DE BALANCE DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014	56
TABLA 16: CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014	57

TABLA 17: PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014	58
TABLA 18: INGRESOS OBTENIDOS POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE SGC NA0079:2009.....	58
TABLA 19: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL REVELADA DE LA EMPRESA DE GRUPO PALERMO SEP2013 - SEP2014	59
TABLA 20: MEJORA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL BASADO EN EL ESTUDIO DE FIRMAS DE CLASE MUNDIAL	61
TABLA 21: MEJORA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL BASADO EN COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: UN ENFOQUE EMPRESARIAL	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: FUENTES DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	15
ILUSTRACIÓN 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE GRUPO PALERMO S.R.L. 2012.	24
ILUSTRACIÓN 3: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE ISO 9001	40
ILUSTRACIÓN 4: VENTAS TOTALES ENERO - SEPTIEMBRE (2012 - 2014) DE GRUPO PALERMO S.R.L.	60

CAPÍTULO N^o. 01: INTRODUCCIÓN

1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Entre los años 2005 y 2008 ocurrieron conflictos, los cuales fueron previos a la firma del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú – Estados Unidos de América (USA), siendo una de las más grandes “*La Paralización Nacional Agraria*” del 2008, en la que se reportó vandalismo y atropello de derechos humanos.

En el año 2013 ocurrió otra manifestación, esta vez fue el sector Textil: empresarios del emporio de Gamarra organizaron la llamada “*Gran quema de ropa China*” en protesta al ingreso de productos textiles de origen chino como consecuencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú – República Popular China (CHINA).

El principal motivo de estas manifestaciones era que luego de firmarse el APC Perú - USA y el TLC Perú - CHINA, el mercado local quedaría fuera de competencia tanto en el mercado nacional como internacional, esto es debido a que no podrían cumplir con los diferentes parámetros de calidad y precio, las cuales dominan las empresas extranjeras y el mercado nacional e internacional lo demanda.

La Fundación para el Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME) en el 2014 realizó una entrevista para el diario Gestión donde luego de realizar una investigación con una muestra de 400 micro y pequeñas empresas (MYPEs) de la ciudad de Lima, concluyó que sólo el 3.6% están en capacidad de internacionalizarse mientras que al 96.4% restante se encuentra impedido, esto es debido a tres principales factores: el 59% no buscan financiamiento, el 61% no utiliza herramientas tecnológicas y el 100% carece de certificaciones de calidad.

Los mecanismos utilizados para homologar a las empresas en el comercio mundial son las certificaciones de calidad, certificaciones que para el mercado local no son percibidas como necesarias pero que al final terminan siendo una barrera para el comercio en el ámbito nacional e internacional.

INDECOPI hizo esta misma afirmación en un libro publicado el año 2006 llamado “Perú, los intereses nacionales en Estándares de Calidad y los Acuerdos Preferenciales de Comercio”

La normalización internacional termina siendo la expresión de los intereses de los países desarrollados y un instrumento para mantener su hegemonía en el comercio internacional. La inexistente capacidad de los países en vías de desarrollo para colocar condiciones técnicas en el desarrollo del comercio mundial determina más bien que no puedan ingresar sus productos a los mercados más desarrollados. (INDECOPI, 2006, pág. 19)

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha desarrollado una herramienta que permite disminuir la distancia entre la diferencia de calidades de empresas de países en vías de desarrollo y países desarrollados creando la Norma Andina NA0079:2008, una norma que adapta la ISO 9001:2008 a las características y exigencias de una empresa de la comunidad andina.

La Norma Andina NA0079:2009 establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita: demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables; fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua (CAN, 2009, pág. 02).

La presente investigación tiene como finalidad diagnosticar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad al validar la certificación de la Norma Andina NA0079:2009 en el Grupo Palermo S.R.L. para demostrar su necesidad al participar dentro de un mercado globalizado.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 mejora la competitividad internacional de Grupo Palermo S.R.L. de la ciudad de Trujillo?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. TEORICA:

La presente investigación encuentra su justificación teórica en los conceptos utilizados para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y en el uso de indicadores de competitividad internacional.

3.2. PRÁCTICA:

Se considera que con un estudio de investigación de esta magnitud, se determinará lo necesario que es la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad para participar en un mercado globalizado.

3.3. VALORATIVA:

Al término del presente trabajo de investigación, se obtendrá información que servirá como base para la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad que facilite la competitividad internacional de las MYPES locales.

3.4. ACADEMICA:

Conscientes de cuán importante es que las organizaciones locales estén preparadas para competir en un mercado globalizado, es necesario entender la importancia que tiene la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar los niveles de competitividad; donde además se consideran los cursos de Comercio Internacional y Globalización, Gestión de Calidad, Diseño Organizacional y Planeamiento Estratégico de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales.

4. LIMITACIONES

- 4.1. La idiosincrasia de la dirección de las MYPEs. La dirección de la empresa tiene una mínima o reciente creencia en la información técnica y en la capacitación que debe tener el personal.
- 4.2. La falta de conocimiento técnico de las MYPEs. En la empresa se observa que de la totalidad de colaboradores, sólo el 13% posee un título profesional, dificultando así la calidad de comunicación, de la información y de la valoración de un proceso productivo.
- 4.3. Actualmente, en las MYPEs, la justificación de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es netamente económico, no se tiene en cuenta que es una necesidad de mejora de desempeño.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basada en la Norma Andina NA0079:2009 en la competitividad internacional en el Grupo Palermo S.R.L. de la ciudad de Trujillo.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Realizar una auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la Norma Andina NA079:2009.
- b. Definir los planes de mejora para el levantamiento de observaciones de la auditoría interna.
- c. Validar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad mediante la certificación de la Norma Andina NA0079:2009.
- d. Evaluar el efecto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la competitividad internacional.

CAPÍTULO Nº. 02: MARCO TEÓRICO

I. ANTECEDENTES

1. DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ANDINA NA0079: 2009 Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SERCON A-1 S.A.C.

Documento de investigación elaborado por Lavado I. y León B. en la Universidad San Martín de Porres en la Ciudad de Lima, Perú, desarrollado en el año 2012.

1.1. INTRODUCCIÓN

A. PROBLEMA:

(Lavado y León, 2012) Los Sistemas de Gestión de Calidad han sido implementados con mucho éxito en distintas empresas de todo el mundo. Sin embargo, se cree que este tipo de herramientas es sólo aplicable en grandes empresas. A causa de lo anterior, en las MYPEs se presenta poco interés en invertir dinero, tiempo y esfuerzo en aplicar herramientas. Esto, fundamentalmente originado debido a la desconfianza y desconocimiento sobre la utilidad de las mismas (pág. 08).

B. OBJETIVO:

(Lavado y León, 2012) Se implementó un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA: 0079:2009 en una MYPEs del

sector de confecciones y se determinó el impacto sobre el desempeño laboral de los trabajadores y en nivel de satisfacción del cliente de la empresa (pág. 08).

C. MÉTODO:

(Lavado y León, 2012) Se utilizó un diseño explicativo cuantitativo, diseño cuasi-experimental. El procedimiento empleado consiste en la aplicación de encuestas y evaluaciones estructuradas a un total de 45 clientes y 50 trabajadores respectivamente. Dichos instrumentos se aplican en la fase de diagnóstico y en la fase de resultados para, de ese modo, poder contrastar los resultados y determinar efectos de la implementación cuantitativamente (pág. 08).

D. RESULTADOS:

(Lavado y León, 2012) La contrastación de los resultados de la fase de resultados con la fase de diagnóstico nos indica que el desempeño de los trabajadores se incrementó en un 25%, tanto en aspectos de actitud como de aptitud. Por otro lado, el nivel de satisfacción de la empresa se elevó en un 15% (pág. 08).

1.2. CONCLUSIONES

- a. (Lavado y León, 2012) Según la experiencia obtenida en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, podemos concluir que se han cumplido con todos los requisitos aplicables a los procesos de la empresa SERCON A-1 S.A.C., por lo tanto se ha implementado el sistema correctamente (pág. 71).
- b. (Lavado y León, 2012) La implementación del sistema ha permitido establecer procedimientos específicos en cada una de las áreas de la empresa, lo cual permite disminuir la ocurrencia de posibles errores, ya que cada uno de los miembros de la empresa sabe de qué manera debe realizar sus funciones (pág. 71).
- c. (Lavado y León, 2012) Así mismo, la implementación del sistema permite que el Gerente General cuente con mayor tiempo para dedicar a analizar la gestión de la empresa puesto que las funciones están adecuadamente delegadas por lo que sus trabajadores deben depender menos de él (pág. 71).
- d. (Lavado y León, 2012) Durante la fase final del proceso de implementación se observó que muchos de los clientes de la empresa se interesaron en los esfuerzos que está realizando la empresa por mejorar sus procesos. Los clientes perciben que la empresa es una empresa seria y que está desarrollando ventajas frente a la competencia (pág. 71).
- e. (Lavado y León, 2012) Acorde a los resultados derivados de la evaluación del personal, los puntos débiles del personal operativo son la puntualidad, espíritu de superación (pág. 71).
- f. (Lavado y León, 2012) De acuerdo a los resultados de la investigación, el nivel de desempeño en los trabajadores se ha incrementado en un 25%, lo cual ha significado un incremento del 20% en el nivel de producción (pág. 71).

- g.** (Lavado y León, 2012) Conforme a los resultados de la investigación se puede afirmar que los aspectos con más valor para la satisfacción de los clientes son: calidad, puntualidad y atención personalizada (pág. 71).
- h.** (Lavado y León, 2012) De acuerdo a la investigación, se puede afirmar que es factible implementar en una MYPE un Sistema de Gestión en un periodo de seis meses (pág. 71).

1.3. CRÍTICA:

Se utiliza el trabajo de investigación de Lavado y León cómo antecedente al compartir la variable independiente que es la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 pero se critica que: (a) no se ha enfocado en el procedimiento empleado para la implementación del sistema y (b) quienes afirman que la implementación ha sido finalizada con éxito son los mismos autores.

2. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN MARCO CONCEPTUAL PARA SU ESTUDIO.

Documento de investigación elaborada por Cabrera, López y Ramírez de la Universidad Central de Colombia desarrollado en el año 2011.

2.1. INTRODUCCIÓN

(Cabrera, López y Ramíres, 2011) Además de Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad, Alic (1987) la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. Urrutia (1994) afirma que “es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales”.

Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores.

Otros autores, como Vallejo (1999), Michalet (1981) y Valero (2004), insisten en la permanencia de las empresas en el mercado libre como un criterio de competitividad. La importancia de la innovación en la generación de productos es destacada por Román (2004); a su turno, Pallares (2004) da gran importancia tanto a la capacidad de generar redes como a la asociación; Malaver (1999) señala que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales” (pág. 23).

2.2. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Así mismo, los autores indican que seleccionaron diferentes modelos de evaluación de la competitividad internacional para ello consideraron las metodologías de estudio utilizadas en tres países desarrollados: Reino Unido, Australia y Estados Unidos de América.

A. ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y COMPETITIVIDAD: UN ANÁLISIS EMPÍRICO (AUSTRALIA)

(Cabrera, López y Ramíres, 2011) Para Sharma y Fisher (1997), la productividad, la innovación, los aspectos de recursos humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades “intra e interfirmas” son las variables que más se han analizado en los estudios de competitividad. Sin embargo, ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, razón por la cual los gerentes no tienen un punto de apoyo para tomar decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de mejora de la competitividad. Hasta el momento, este tipo de decisiones se ha tomado de manera intuitiva. La idea de esta metodología es que, además de medir al gerente, se le brinden herramientas en la toma de decisiones para la identificación de los factores (variables) de alta prioridad. Las variables de análisis perceptual relacionadas directamente con el concepto que tienen los gerentes sobre cada una de ellas fueron: (a) estrategia de productividad, (b) estrategia de investigación, (c) estrategia tecnológica, (d) estrategia de mercadeo, (e) estrategia de recursos humanos y (f) estrategia organizacional.

Según los autores, estas variables pueden explicar, desde la perspectiva del gerente, las mejoras en la competitividad empresarial; sin embargo, no son suficientes para que permitan comprender una mayor competitividad. Los autores proponen varias variables de medición objetiva del desempeño de una

firma: ventas por empleado, retorno por activos, participación de mercado, ventas, proporción de exportaciones, y tasas de crecimiento en las ventas domésticas y externas. Sin embargo, en las mediciones subjetivas también se consideran las percepciones del gerente acerca de competidores y su productividad, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente. Así, la medida planteada por los autores se compone de dos partes: la primera, que toma como referente las primeras siete variables basadas en las percepciones del gerente; y la segunda, las medidas objetivas de participación y ventas de mercado (pág. 25).

B. BENCHMARKING: LA MEJOR HERRAMIENTA PARA MEDIR COMPETITIVIDAD (REINO UNIDO)

(Cabrera, López y Ramíres, 2011) Para Zairi (1994), de la Universidad de Bradford (UK), el Benchmarking es la mejor herramienta para la medición de competitividad, no porque mejore el desempeño de la organización, sino porque previene la complacencia injustificada. En este caso particular, el autor propone que el Benchmarking se aplique como parte integral de un programa de *Total Quality Management*. La metodología de Benchmarking se entiende como un agente de cambio en el cual la transformación se da por una nueva cultura organizacional que no se enfoca en “el tipo de negocio usual” sino en “el mejor tipo de negocio”. Este cambio de perspectiva permite ver la utilización de herramientas, sistemas, trabajo en equipos multidisciplinarios y el uso de aproximaciones de resolución de problemas, que llegan hasta el acuerdo organizacional para satisfacer los requerimientos del cliente (pág.26).

C. ESTUDIO DE FIRMAS DE CLASE MUNDIAL (ESTADOS UNIDOS)

(Cabrera, López y Ramíres, 2011) La metodología propuesta por Smith (1995) plantea tres variables a partir de las cuales se mide qué tan cerca está una firma de manufactura de adquirir clase mundial (organizaciones que por sus características son capaces de competir y ser exitosas en cualquier lugar del globo) (pág. 26).

- a. (Cabrera, López y Ramíres, 2011) **IMPACTO DEL MERCADO**: medido a través de la anticipación de las necesidades del cliente, oferta de productos que tienen un valor adicional al del competidor, solicitud de requerimientos precisos y claros para los proveedores y capacidad de exceder las expectativas de los consumidores porque todo se hace muy bien (pág. 26).
- b. (Cabrera, López y Ramíres, 2011) **OPERACIÓN ESBELTA**, medida a través de las siguientes subvariables: capacidad de producir sin errores y sin paros; remoción de todos los procesos que no generan valor y disminución de los desechos; procesos robustos a prueba de errores, adaptables, flexibles, responsables y no inerciales (pág. 26).
- c. (Cabrera, López y Ramíres, 2011) **CULTURA DEL BALANCE**, que se identifica mediante las siguientes subvariables, la organización funciona como un todo con propósitos y valores comunes; trabaja como un solo equipo con objetivos únicos; las personas están suficientemente capacitadas, entrenadas y equipadas para contribuir de manera completa con los objetivos organizacionales; las personas están empoderadas para asumir las responsabilidades del manejo de los procesos en los que trabajan; y, finalmente, la organización inspira a sus empleados, a través del liderazgo, el interés genuino en ellos como individuos y el orgullo por sus éxitos (pág. 26).

2.3. CRÍTICA

Considerando la opinión de los autores mencionados, se selecciona la tercera forma de evaluación de la Competitividad Internacional basada en el Estudio de firmas de clase mundial de Smith 1995 de Estados Unidos debido a que se considera más objetiva.

3. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: UN ENFOQUE EMPRESARIAL

Documento de investigación elaborada por Serrano L. de Konrad Lorenz Fundación de la Universitaria de Bogotá, Colombia desarrollado el año 2013.

3.1. INTRODUCCIÓN:

OBJETIVO: Este artículo pretende captar y sistematizar el conocimiento sobre el rendimiento de una empresa en términos de su competitividad internacional, de forma que sirva de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces de cara a los procesos de internacionalización. Esto permite ver a la competitividad internacional de las empresas desde las distintas perspectivas y enfoques teóricos que estructuran este campo de conocimiento gerencial. **METODOLOGÍA:** Una revisión de literatura académica de Administración y Negocios Internacionales a partir de 22 artículos académicos. **RESULTADOS:** la valoración de la competitividad internacional de una empresa tiene implicaciones estratégicas que están vinculadas a las características propias de cada empresa, a las dinámicas sectoriales en las que se inscribe su actividad, al territorio de origen y a los determinantes que surgen de los procesos de globalización e inserción internacional. (Moreno, 2013, pág. 01).

3.2. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

El autor, para desarrollar el concepto de competitividad internacional, indica tres fuentes en base a los siguientes términos: competitividad *ex-ante* o las causas que han contribuido a la obtención de rendimientos, al perfil de la internacionalización y a la competitividad *ex-post* o el rendimiento obtenido.

A través del siguiente gráfico podemos observar la relación de las tres variables mencionadas.

Ilustración 1: Fuentes de competitividad Internacional de la Empresa



Fuente: (Moreno, 2013)

Elaboración: Elaboración propia

3.3. COMPETITIVIDAD EX-ANTE

Competitividad *Ex-ante* es la mezcla entre la ventaja comparativa en conjunto a las capacidades internas.

El autor presenta un conjunto de criterios de competitividad empresarial que hace referencia a las capacidades internas.

Tabla 1: Criterios de competitividad empresarial

CRITERIO		INDICADOR
Eficiencia		Productividad del trabajo y del capital
Calidad		Certificación de calidad
Flexibilidad	Producto	Capacidad de un cambio fácilmente para producir nuevos productos
	Volumen	Capacidad de adaptación a cambios en el volumen eficientemente
	Encaminamiento	Capacidad de procesar a través de diferentes rutas dentro de la empresa
	Máquina	Capacidad de variar la secuencia de operaciones
	Proceso	Capacidad de producir una gran cantidad de productos de diferentes manera posibles, utilizando diferentes materiales
Rapidez		Capacidad de producir sin demora las innovaciones, adaptación rápida a nuevas expectativas de los clientes, cambios de moda y circunstancias similares.
Fuente: (Moreno, 2013, pág. 03)		
Elaboración: (Moreno, 2013)		

Fuente: (Moreno, 2013)

3.4. PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN

El perfil de internacionalización indica qué tan internacional es una empresa, Cerrato & Depperu (2011) mencionado por (Moreno, 2013) exponen un conjunto de criterios para cumplir dicho perfil.

Tabla 2: Perfil de internacionalización de la empresa

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN	POSIBLE MEDIDAS
Ingresos	Internacionalización desde la demanda	Ventas externas/totales
Recursos	Recurso ubicado en el extranjero	Activos externos/totales
		Subsidiarias externas/totales
		Porcentaje de empleados extranjeros
Geografía	Dispersión geográfica	Número de regiones o países de operación
		Diversidad en los ambientes externos
Actitudes	Orientación interpersonal del personal	Número de gerentes con experiencia internacional/total
		Años de experiencia internacional de los gerentes en el extranjero
Capital	Internacionalización financiera	Porcentaje de propietarios extranjeros
		Deudas externas/total
Relaciones	Internacionalización de la red empresarial	Número de alianzas y socios internacionales
Fuente: (Moreno, 2013, pág. 05)		
Elaboración: (Moreno, 2013)		

3.5. COMPETITIVIDAD EX-POST

Según el autor, para medir el rendimiento de la competitividad internacional se debe utilizar tres criterios. De esta manera poder entender la complejidad del ejercicio internacional que son descritos a continuación.

Tabla 3: Competitividad internacional revelada de la empresa

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN	POSIBLE MEDIDAS
Finanzas	Medidas de rendimiento financiero por encima de la media del sector a nivel mundial	Retorno sobre patrimonio (ROE)
		Retorno sobre activos (ROA)
		Retorno sobre ventas (ROS)
Operaciones	Medidas de rendimiento operacional por encima de la media del sector a nivel mundial	Crecimiento de ventas
		Costos operacionales/ventas
Mercado	Cuotas de mercado a nivel mundial	Participación global
		Participación global rentable
Fuente: (Moreno, 2013, pág. 08)		
Elaboración: (Moreno, 2013)		

3.6. CONCLUSIONES

Tras realizar una reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial, se revela que la internacionalización es una estrategia factible pero compleja ante el entorno actual de la naturaleza internacional. Al hacer una pequeña profundización acerca de la competitividad internacional se determinaron tres clasificaciones simples que son: la competitividad ex-ante, el perfil de internacionalización y la competitividad ex-post.

En la competitividad ex-ante se encuentran las fuentes de creación de las ventajas competitivas, el origen de dichas ventajas descansan sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del extranjero, denominados *Location Specifics Advantages* (LSAs), conjuntamente con las capacidades internas de cada empresa, llamadas *Firm Specifics Advantages* (FSAs).

Dentro del perfil de internacionalización se encontraron cuáles son los factores, esas dimensiones, esas estrategias y esas dificultades en las que se ve involucrada la empresa, las cuales determinan qué tan internacional llega a ser.

Por otra parte en la competitividad ex-post se vio cuál es la presencia de la empresa en los mercados internacionales y su rendimiento en el extranjero, y su rendimiento medido por indicadores financieros, de mercado u operacionales.

Este estudio pretende captar y sistematizar el conocimiento para el buen funcionamiento de la empresa frente a la competitividad internacional de forma que sirva de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces en el ámbito internacional. Lo que permite ver la competitividad internacional de las empresas desde distintas perspectivas y enfoques teóricos los cuales estructuran, de forma coherente y relacionada con el concepto propuesto por Cerrato & Depperu, 2006.

En este sentido, se entiende que la principal contribución del modelo se encuentra en la amplitud analítica y decisional del mismo, producto del extenso ámbito teórico manejado (Villareal, 2007).

La valoración de la competitividad internacional de una empresa tiene implicaciones estratégicas que están vinculadas a las características propias de cada empresa, a las dinámicas sectoriales en las que se inscribe su actividad, al territorio de origen y a los determinantes que surgen de los procesos de globalización e inserción internacional.

Dentro de las implicaciones metodológicas se encuentran dificultades de medición que están asociadas a la diversidad de métodos que implica la medición de las diferentes variables, ya que algunas de éstas son de carácter cuantitativo mientras otras son de cualitativas. Por ejemplo el perfil de internacionalización y la competitividad ex-post son cuantitativos mientras que la competitividad ex-ante es cualitativa.

En general el éxito internacional de la empresa depende de la correcta correspondencia entre sus FSAs y las LSAs del país de destino (Rugman & Verbeke, 2009).

Por lo tanto, las futuras líneas de investigación deben estar enfocadas a través de su utilización práctica tanto en su capacidad decisoria ex-ante, como su capacidad explicativa ex-post, teniendo en cuenta las estrategias en la capacidad decisoria para la determinación del perfil internacional. (Moreno, 2013, pág. 09)

II. BASE TEÓRICA

1. MARCO ORGANIZACIONAL: GRUPO PALERMO S.R.L.

1.1. DATOS DE LA EMPRESA

Tabla 4: Datos generales de la empresa

DATO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE LEGAL:	Grupo Palermo S.R.L.
NOMBRE COMERCIAL:	Grupo Palermo
R.U.C.:	20314908717
FECHA DE FUNDACIÓN	01/06/1996
SECTOR ECONÓMICO	Venta mayorista de maquinaria, equipo y materiales
ACTIVIDAD DE COMERCIO EXTERIOR	Importador
NÚMERO DE TRABAJADORES	67 empleados
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	Av. Nicolás de Piérola N°. 1207 Urb. Santa Inés. Trujillo Teléfono: 044 206 020
AGENCIAS DE VENTAS	Jr. Almagro N°. 703 Urb. Cercado de Trujillo. Jr. Pizarro N°. 212 Urb. Cercado de Trujillo.
Fuente: Información Grupo Palermo	
Elaboración: propia	

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Julio Merino, Gerente General y Dueño del GRUPO PALERMO SRL., pertenece a una familia de pequeños empresarios, cuyo inicio empresarial se dio por los años 70's con la posesión de bodegas y panaderías principalmente.

En 1988, Sr. Merino observó una creciente demanda del servicio de copiado de documentos sobre todo en las entidades públicas; que le impulsó a comprar su primera fotocopiadora.

El primer obstáculo que encontró pero logró superar fue el financiamiento debido a falta de experiencia crediticia por lo que tuvo que recurrir a obtener un capital de trabajo gracias al fruto de una amistad en particular.

Dos años después, la compañía STANSA de la ciudad de Lima, quien se dedica a la reproducción documentaria, decidió abandonar la ciudad de Trujillo debido a que el rubro no era rentable. El Sr. Merino toma el local disponible, ubicado en el Jirón Diego de Almagro, donde la juguería llamada Palermo, nombre que se debió a la Panadería de sus padres localizada en la urbanización del mismo nombre, pasó a convertirse en FOTOCOPIADORA PALERMO en 1992.

En el año 2000 con las campañas presidenciales, el Sr. Merino observó una segunda oportunidad y compró un nuevo equipo impresor de gran tamaño siendo así el primer equipo plotter de gigantografías en la ciudad de Trujillo; abriendo la nueva línea de PALERMO VISUAL.

En el año 2008, el Sr. Merino encontró una nueva oportunidad aliándose con una distribuidora de vehículos de carga pesada, logrando incorporar una nueva línea de negocio siendo un concesionario en la ciudad de Trujillo de la marca JINBEI y SITOM que dio origen a PALERMO MOTORS.

Al 2010 se encontró la necesidad de repotenciar la marca y reorganizarla cambiando de razón social de Fotocopiadora Palermo S.R.L. a Grupo Palermo S.R.L. con sus tres líneas de negocio DIGITAL, VISUAL y MOTORS.

En el año 2011 la línea de negocio de DIGITAL es dividida en dos: DIGITAL SERVICE, dedicado a la impresión documentaria, y DIGITAL SOLUCIONES, enfocada en ofertar servicios *outsourcing* de equipos de manejo documentario.

Al 2012, Grupo Palermo S.R.L. fue escogido por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para entrar en un programa de capacitación y certificación en Buenas prácticas de Gestión y Manufactura con la colaboración de AENOR PERÚ, donde Grupo Palermo S.R.L. obtiene la certificación NA0079:2009.

En el desarrollo del primer capítulo observaremos el estado de esta primera certificación.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1.3.1. PALERMO DIGITAL – Soluciones en Tratamiento y Gestión documentaria:

Esta área de la empresa se encarga del tratamiento y gestión de documentos de los clientes. Esta área se divide en dos sub líneas: (a) *Palermo Digital Service*, empezando por la producción de copias y ploteos; y (b) *Palermo Digital Soluciones*, enfocado en venta y alquiler de equipos multifuncionales, nuevas y repotenciadas, servicio de outsourcing de equipos multifuncionales y servicio de digitalización.

1.3.2. PALERMO MOTORS – Soluciones de Carga y Transporte:

Palermo Motors tiene dos productos: (a) la venta de vehículos de carga pesada de las marcas JINBEI y SITOM y (b) servicio técnico especializado para las marcas mencionadas.

1.3.3. PALERMO VISUAL – Soluciones en Diseño y Soporte publicitario:

En esta área se producen arquitectura publicitaria en diversos materiales teniendo como público objetivo a las MYPES, Medianas y Grandes empresas. Actualmente también son proveedores de algunas organizaciones del Estado para las campañas de publicidad.

La gama de productos de la línea de *Palermo Visual* abarca: paneles publicitarios, pórticos de carreteras, gigantografías, letreros luminosos, publicidad de interiores y exteriores y el diseño gráfico.

Palermo Visual participa también del comercio internacional mediante la importación de insumos eléctricos como transformadores de voltaje y luces LED.

Se afirma que sólo la línea de *Palermo Visual* es la usuaria de la Certificación de la Norma Andina NA0079:2009 debido a que es el área más compleja y con mayor dinamismo de la empresa.

1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

1.4.1. VISIÓN:

“Ayudar a nuestros clientes a conseguir mejores resultados, brindando múltiples soluciones en áreas claves dentro de sus organizaciones, con productos y servicios de calidad e innovadores y una atención rápida y especializada”

Se observa que la *visión* se cumple, pero sólo en dos unidades de negocio: (a) *Palermo Visual* y (b) *Palermo Digital Soluciones*; donde la innovación, la calidad, la especialización y la rapidez son las principales ventajas competitivas.

Así mismo, se critica el término “*áreas claves*” debido a que el término es muy general.

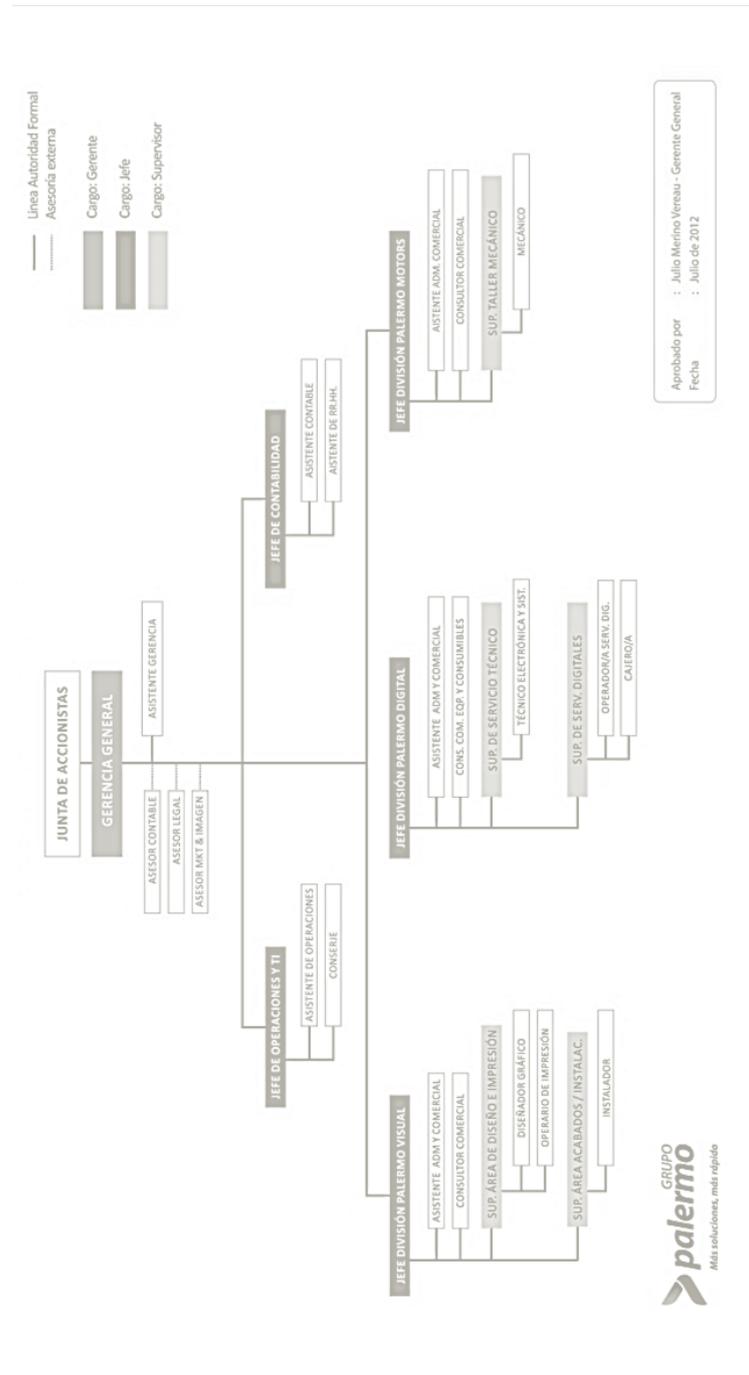
1.4.2. MISIÓN

“Consolidarnos como el proveedor más confiable de soluciones en áreas clave dentro de las organizaciones”.

Del mismo modo, esta afirmación se centra en dos unidades de negocio: (a) *Palermo Visual* y (b) *Palermo Digital Soluciones* al mismo tiempo que emplea el término “*áreas claves*” de forma genérica.

1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Ilustración 2: Estructura Orgánica de Grupo Palermo S.R.L. 2012



Fuente: Información de Grupo Palermo

2. INDECOPI (2006): PERÚ, LOS INTERESES NACIONALES EN ESTÁNDARES DE CALIDAD Y LOS ACUERDOS PREFERENCIALES DE COMERCIO

(INDECOPI, 2006) “Si bien la calidad puede operar como un mecanismo de facilitación de comercio y de bienestar para los consumidores, también puede emplearse como una barrera de acceso a los mercados (...) más efectivo incluso que los propios aranceles” (pág. 05).

Lo que significa que aparte de tener una desventaja al ofertar un producto en el extranjero con un precio más elevado debido a los aranceles, sólo se podrá participar en el mercado si sólo se cumple con los suficientes requisitos internacionales.

(INDECOPI, 2006) “Las normativas que regula la calidad, en aras de la mayor homogenización del comercio mundial, es producida y adoptada por aquellos países que tienen un nivel de desarrollo industrial y comercial superior al que pueden mostrar los países en vías de desarrollo” (pág. 05).

Otro punto importante es que las normas que regulan la calidad clasifican a los diferentes ofertantes mundiales en donde los países en vías de desarrollo, como el nuestro, quedan relegados por no poder cumplir dichos requisitos.

(INDECOPI, 2006) “Esta situación determina que sea muy difícil que un producto proveniente de un país en vías de desarrollo pueda penetrar en mercados de países desarrollados, lo que debe ser evaluado en las negociaciones de apertura comercial” (pág. 06).

Esta dificultad, en lugar de permitir una mejora económica para los ofertantes nacionales, les limita en cuanto a competitividad.

(INDECOPI, 2006) “Si no se toma en cuenta esta realidad puede ocurrir que se abran mercados locales con la expectativa de acceder a mercados internacionales, cuando en realidad esa situación se verá dificultada por la existencia de rígidos sistemas de regulación de calidad” (pág. 07).

Al existir diferentes sistemas de regulación de calidad a nivel mundial, al firmar un acuerdo comercial, prácticamente si no se enfoca en desarrollar la calidad nacional, el beneficio no terminaría siendo bilateral debido a que una de las partes no podría ingresar al mercado en juego.

2.1. LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EL COMERCIO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL MERCADO

(INDECOPI, 2006) “La opción por la estandarización es una decisión libre de los actores interesados en mejorar el intercambio de bienes y tener más mercados disponibles a la colocación de estos” (pág. 10).

Aunque la opción por la estandarización sea de decisión libre, se vuelve necesaria para conseguir los objetivos de bienestar global que menciona INDECOPI en el siguiente párrafo:

(INDECOPI, 2006) “En el diseño del sistema internacional, con este mecanismo, se logra el bienestar global: comunicación comercial, eficiencia productiva, incremento de la competencia, difusión tecnológica, compatibilidad, gestión de procesos y bienestar de consumidores” (pág. 12).

Por lo cual si se busca una buena integración de mercados sin exclusión de los países en vías de desarrollo se debe invertir en el desarrollo de la calidad.

(INDECOPI, 2006) Así, se definen y actúan los dos marcos de referencia para la regulación de la calidad en el comercio: la regulación voluntaria, generada a iniciativa de los propios agentes; y la regulación obligatoria, impuesta por el Estado en su labor de cautelar derechos esenciales de los consumidores y la viabilidad del sistema de mercado. El desarrollo internacional de la normalización ha sido muy intenso y variado. Existen organismos de normalización especializados, como la Comisión del Codex Alimentarius y La comisión Electrotécnica Internacional (CEI) y, otros de alcance más comprehensivo, como es el caso de la Organización Internacional de Normalización (ISO) (pág. 15).

Entonces conociendo que para que nuestro mercado local pueda integrarse al mercado mundial, según el enfoque en el marco de la regulación voluntaria una organización debe enfocarse a obtener los estándares de la norma de la Organización Internacional de Normalización que es la ISO 9001:9008.

2.2. LOS INTERESES PREDOMINANTES EN EL DESARROLLO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL MUNDO. LOS PRINCIPALES TEMAS EN CONFLICTO

(INDECOPI, 2006) “La regulación de la calidad es hoy un instrumento utilizado por los países para diseñar sus estrategias de penetración de nuevos mercados y, a su vez, una herramienta para asegurar ciertas condiciones mínimas de comercialización de productos extranjeros en sus territorios” (pág. 18).

En otra perspectiva, un país de primer mundo necesita preservar su mercado y hacer que los productos que ingresen en él posean las mínimas características para poder circular y competir. Esto, al mismo tiempo, sirve como estrategia para poder entrar en otros mercados del mismo nivel, debido a que poseen una misma regulación.

(INDECOPI, 2006) La normalización internacional termina siendo la expresión de los intereses de los países desarrollados y un instrumento para mantener su hegemonía en el comercio internacional. La inexistente capacidad de los países en vías de desarrollo para colocar condiciones técnicas en el desarrollo del comercio mundial determina más bien que no puedan ingresar sus productos a los mercados más desarrollados (pág. 19).

Como lo acontecido en las protestas previas a la vigencia del Acuerdo de promoción comercial (APC) Perú-USA, del año 2005 al 2008 con una máxima expresión en la Paralización Nacional Agraria, se reclamaba la diferencia en las características del mercado de un país como el nuestro y Estados Unidos de América donde la barrera de calidad no dejaría explotar correctamente dicho acuerdo; se aprecia cómo se pone en práctica el párrafo expresado por INDECOPI anteriormente.

(INDECOPI, 2006) En los países en vías de desarrollo estas exigencias no han surgido de ningún proceso, sino más bien como una obligación que era necesario satisfacer para participar del comercio internacional, con los sobrecostos que ello supone.

En el Perú, no ha existido un periodo de adaptación que permita, luego del cambio de modelo económico, el surgimiento de entidades que presten

estos servicios técnicos, su desarrollo progresivo y la adopción de exigencias de calidad dentro del mismo, siendo por el contrario el mecanismo al que mayoritariamente recurrieron los reguladores sectoriales para el control de sus respectivas reglamentaciones, tomando en cuenta la reducción del aparato estatal que orientó las políticas públicas en la década de los noventa. (...) Un problema adicional es el que se deriva de que estos sistemas de evaluación de la conformidad tienden a ser expresión de países que ya transitaron por distintos momentos y aspectos del proceso de comprobación de la calidad que por ello resultan excesivamente costosos para las necesidades de los países en vías de desarrollo (pág. 21).

Para el autor, la idea planteada por INDECOPI es acertada debido a que quienes rigen los parámetros del comercio internacional son quienes han participado ya más en el comercio internacional, es decir los países de primer mundo.

En el caso de nuestro país, no ha existido una evolución a una velocidad constante, es más, nuestra economía ha estado dando salto tras salto sin aprender en la práctica cómo se transforman estas economías. Por lo cual, los requerimientos de calidad se consideran antinaturales para nuestro mercado interno, es inadecuado seguir a un paso lento esperando evolucionar mientras que el mercado internacional se vuelve aún más agresivo e inalcanzable.

2.3. LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL MERCADO PERUANO Y SUS RETOS EN UN MUNDO GLOBALIZADO

(INDECOPI, 2006) “El marco normativo que rige la calidad en el país es disperso. El referente más comprensivo es el Acuerdo OTC incorporado a nuestra legislación en 1994 mediante la Resolución Legislativa N°26407 del Congreso de la República” (pág. 24).

Para conocer un poco más acerca de esta Resolución Legislativa, la misma se centra en lo siguiente:

(Congreso Constituyente Democrático, 1994) “Los procedimientos sobre medidas antidumping y compensatorias que se sigan en el marco de los Tratados de Integración y Acuerdos Comerciales Bilaterales de los que el Perú es parte, se regirán por lo establecido en dichos Tratados y/o Acuerdos”.

El objetivo de esta Resolución Legislativa es afirmar al país contraparte que se asegurarán las medidas antidumping y las compensatorias como las subvenciones en cuanto estén orientadas en los diferentes tratados y acuerdos comerciales.

Así mismo, el INDECOPI menciona brevemente el marco normativo de calidad en el país:

- (a) En 1991, el Decreto Legislativo N°668, que establece las garantías a la libertad de comercio interno y externo, fijó condiciones de transparencia y no discriminación en materia de reglamentaciones y normas técnicas. Asimismo, dicha normativa proscribió el establecimiento de restricciones para arancelarias, entendidas como todo acto o disposición de la administración pública que afecte el libre flujo de mercancías.
- (b) Los Decretos Leyes N°25909 y N°25629 disponen, con propósito restrictivo, que para la aprobación de reglamentos que afecten el comercio, se requiere de Decreto Supremo con el refrendo del Ministerio del Sector y del Ministro de Economía y Finanzas.
- (c) En el ámbito subregional el Perú se rige por diversas Decisiones de la Comunidad Andina, una de ellas, la Decisión 562 establece las Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de

reglamentos técnicos en los países miembro. Ello, en línea de garantizar la transparencia de las reglamentaciones. Este mismo objetivo sustenta el Decreto Supremo N°149-2005-MEF que establece obligaciones de notificación previa y debida fundamentación, en sintonía con las disposiciones del Acuerdo OTC (INDECOPI, 2006, pág. 27).

(INDECOPI, 2006) Sin embargo, aunque se ha avanzado en materia de transparencia, subsiste la falta de un organismo o instancia que coordine las acciones desarrolladas en materia de regulación técnica y las necesidades o problemas que sobre el particular que atraviesa el país. Esta situación dificulta la comprensión e implementación cabal del Acuerdo OTC y la posibilidad de encauzar adecuadamente la cooperación o asistencia técnica en esta área. (...) El mayor problema en materia de regulación de la calidad no es, sin embargo, la definición de estándares, sino la verificación de su cumplimiento. (...) La participación del país en la normalización internacional no es efectiva, aunque se priorizan las normas internacionales como referentes, mediante el sistema de adopción, no se cuenta con membresías que otorguen derecho a voto en organismos internacionales como el ISO. (...) La ausencia de una política nacional de calidad ha propiciado que no existan programas de acreditación para laboratorios de ensayo como ocurre en otros países, lo que evitaría que algunas áreas de la industria se encuentren desprovistas de servicios acreditados o que existan muy pocos prestadores de servicios (págs. 28-29).

Este es otro pilar que justifica el desarrollo de la presente investigación, debido a que es necesario un mayor enfoque en los temas de desarrollo de la Gestión de Calidad como primer paso para que una institución privada se sume a desarrollar acciones en materia de regulación técnica y facilite este tipo de tareas.

(INDECOPI, 2006) “La infraestructura de la calidad abarca la preparación, adopción, aplicación de estándares de calidad, la acreditación, la certificación, la inspección, el ensayo y la metrología” (pág. 30).

Entonces INDECOPI expone los roles que necesita para apoyar al mercado interno con la creación de una institución que ayude a regular la calidad del mercado interno.

Por lo cual, las tareas obligatorias en la creación de una institución deben abarcar: (a) **Preparación**, de los diferentes aspectos de calidad a evaluar, (b) **Adopción**, para crear las múltiples herramientas las cuales permiten evaluar a las empresas solicitantes, (c) **Aplicación de estándares de calidad**, la aplicación propiamente dicha de las herramientas en las empresas solicitantes, (d) **Acreditación**, obtener el respaldo de la institución competente, en este caso INDECOPI, para poder certificar a las empresas solicitantes, (e) **Certificación**, dar fe mediante el respaldo del patrocinador del cumplimiento de la empresa solicitante de los diferentes indicadores de calidad, (d) **Inspección**, controlar el cumplimiento de los diferentes indicadores de calidad de las empresas solicitantes, (f) **Ensayo**, desarrollar un plan de acción con el cual se pueda sustentar el trabajo de la institución y (g) **Metrología**, relativo a poder utilizar la trazabilidad en el trabajo realizado tanto en el desarrollo interno como en la aplicación del trabajo a las empresas solicitantes (INDECOPI, 2006, pág. 32).

2.4. LOS INTERESES NACIONALES EN LA SUSCRIPCIÓN DE UN ACUERDO PREFERENCIAL DE COMERCIO

(INDECOPI, 2006) “La negociación de un Acuerdo Preferencial de Comercio es un espacio para que el país reflexione sobre las debilidades de su sistema de estándares de calidad y sobre las oportunidades que la apertura comercial presente en ese escenario” (pág. 35).

Según el párrafo, se sigue negociando diferentes tratados comerciales mientras que todavía no se prepara y desarrolla el mercado local. Sería una crítica interesante, pero no adecuada para la presente.

INDECOPI también expone qué factores son considerados al momento de reflexionar sobre las debilidades del sistema mencionando, cuatro factores que serán expuestos a continuación:

2.4.1. EL FACTOR DE DESARROLLO RELATIVO

(INDECOPI, 2006) “Si se trata de un país de mayor desarrollo económico relativo, es obvio que la posibilidad de acceder a dicho mercado se verá dificultada por la existencia de normalización que puede terminar significando un obstáculo para el acceso de los productos nacionales” (pág. 38).

Este factor expone que los mecanismos de normalización son los obstáculos con mayor dificultad para superar en busca de entrar a un mercado internacional, a pesar de que ya se hayan superado las barreras arancelarias y ser competitivo en cuanto a precio.

2.4.2. EL FACTOR DE LA PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES

(INDECOPI, 2006) El Perú no podría establecer para los fabricantes del país contraparte, mayores exigencias que las previstas en su regulación general. Asimismo, el país contraparte tampoco podría aceptar que ingresaran a su mercado productos del Perú que no cumplan con el estándar exigido por su legislación. (...) es altamente probable que los consumidores no se sientan atraídos a consumir un producto que no cumpla con las condiciones a las que están acostumbrados ordinariamente (pág. 39).

El tema de calidad actualmente no es un capricho de un Estado, una legislación o normativas internacionales, está determinado por el comportamiento del consumidor el cual busca consumir un producto con calidad que simplemente vele por el bienestar del cliente.

Ahora, ¿nuestro país podría expresar parámetros de calidad? Según INDECOPI, la respuesta es negativa; debido a lo antes expresado, nuestro mercado interno no ha evolucionado de una forma constante, y actualmente sigue dando saltos en las etapas mercantilistas.

Por lo cual, tenemos que adecuarnos a los requerimientos de calidad que nos exige las preferencias del público extranjero.

2.4.3. EL FACTOR DE LA RECIPROCIDAD EN EL RECONOCIMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE LA CONFORMIDAD NACIONAL

(INDECOPI, 2006) Un acuerdo de Reconocimiento Mutuo en el marco de un Acuerdo Preferencial de Comercio debería asegurar el reconocimiento de los servicios nacionales de evaluación de la conformidad en sus distintas modalidades y ámbitos, ya sea a través del reconocimiento de todo el Sistema de Acreditación de las Partes, o un alcance del mismo (pág. 40).

Este factor expone una desventaja cuando un acuerdo comercial es efectuado por países de diferente nivel de desarrollo debido a que el país con menor desarrollo se encuentra impedido de realizar movimientos comerciales mientras que no cumpla con los requerimientos del país contraparte.

2.4.4. EL FACTOR DEL “COMERCIO SEGURO”

(INDECOPI, 2006) “En la negociación de un Acuerdo Preferencial de Comercio debe contemplarse la posibilidad de beneficiar a la población con el acceso a productos de calidad segura, es decir, el denominado ‘comercio seguro’” (pág. 41).

Éste es un punto que justifica la calidad para los escépticos quienes no la creen necesaria. Los países de primer mundo y sus mercados tienen una característica que en el mercado local aún no se desarrolla correctamente: la seguridad, aquella que nace al momento adquirir un producto y que éste no resulte perjudicial para el cliente.

1.5. AGENDA INTERNA PARA EL DESARROLLO Y LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE CALIDAD

1.5.1. SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD

(Consejo Nacional de la Competitividad, 2012) En la actualidad el Perú cuenta con un marco legal en donde diversas normas buscan garantizar la calidad de los bienes y servicios que se producen en el mercado. Sin embargo, dichas normas están desarticuladas y no protegen eficientemente al consumidor, ya que no existe en nuestro país un Sistema Nacional de Calidad propiamente dicho (pág. 45).

Como avance de este Sistema Nacional de Calidad, el 08 de Junio del año 2012, seis años después de la publicación del texto que se toma en referencia, se realizó un Foro Internacional, sin mencionar el número ordinal de foro, llamado “Perú hacia un Sistema Nacional de Calidad” llevado a cabo por INDECOPI, la Asociación de Exportadores (ADEX) y el Consejo Nacional de la Competitividad; donde según el artículo de INDECOPI con el mismo nombre del foro, éste pretendía:

- a. (INDECOPI, 2012) “Difundir las actividades que el gobierno viene realizando a fin de contar con un Sistema Nacional de la Calidad en nuestro país” (pág. 47).
- b. (INDECOPI, 2012) “Propiciar el debate, la concertación y el consenso de ideas” (pág. 47).
- c. (INDECOPI, 2012) “Brindar la oportunidad a los organismos de gobierno para utilizar esta infraestructura y reforzar el trabajo regulador” (pág. 47).
- d. (INDECOPI, 2012) “Brindar la oportunidad a los organismos privados de identificar un nuevo campo de acción” (pág. 47).

Se resalta la buena acción de las entidades del país para llevar a cabo un Sistema Nacional de Calidad, y más, en que se dé la oportunidad a los organismos privados para identificar y aplicar un campo de acción.

1.5.2. DESCENTRALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD. INCORPORACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PERUANA EN EL DESARROLLO DE ESTÁNDARES NACIONALES Y EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

(INDECOPI, 2006) Los programas de transición podrían concentrarse en programas pilotos con las Universidades y laboratorios de análisis o ensayo especializados en las diferentes regiones. A través de este medio se puede lograr que la investigación que estos centros desarrollen en normalización y evaluación de la conformidad sea rentable. (...) Resulta contradictoria que en un país en el que existe una sobreoferta laboral de profesionales y técnicos, el Sistema Nacional de Acreditación sólo pueda emplear muy pocos de ellos. INDECOPI puede lograr avances pero estos se potenciarán más en la medida que se cuente con la participación de las universidades como socios estratégicos (pág. 51).

Como un eje para la presente, en este párrafo se expresa un problema de oferta laboral y en la medida que una institución, posiblemente patrocinada por una universidad, pueda formar parte de la descentralización de la política de calidad para el desarrollo de estándares nacionales y la prestación de servicios, pueda emplear a sus estudiantes y así tener un mayor prestigio de forma nacional.

1.6. CONCLUSIONES

- 1.6.1.** (INDECOPI, 2006) El estándar de calidad de los bienes es un factor que influye directamente en la dinámica de intercambios de los mercados. No se trata de imponer la existencia de una calidad determinada, sino más bien, constatar diversas calidades de los bienes a las que puedan acceder los consumidores en función a su capacidad adquisitiva. Adicionalmente, el Estado debe exigir la satisfacción de una calidad mínima que garantice la

inocuidad y seguridad de los bienes que se transan en un mercado determinado (pág. 58).

- 1.6.2.** (INDECOPI, 2006) Los mercados de los países desarrollados imponen una exigencia de calidad a los bienes definida por estándares voluntarios de consumo en función a las preferencias de los consumidores de esos países. Los países en vías de desarrollo no tienen posibilidad de cumplir con esas exigencias de calidad, las mismas que, en los hechos, se convierten en verdaderos obstáculos a la exportación (pág. 58).
- 1.6.3.** (INDECOPI, 2006) La evaluación de la calidad de un bien, como una condición para su ingreso a un determinado mercado, ha creado sistemas internacionales de validación de pronunciamientos de organismos evaluadores referidos a la conformidad de esos bienes con las exigencias de calidad requeridas por el mercado. Los países en vías de desarrollo no tienen las condiciones y capacidades técnicas en un grado suficiente y confiable en sus sistemas de evaluación de la conformidad de la calidad, por lo que sus pronunciamientos no son reconocidos internacionalmente (pág. 58).
- 1.6.4.** (INDECOPI, 2006) La regulación obligatoria (reglamentos técnicos) y la regulación voluntaria (normas técnicas) pueden ser usadas, así como factores de protección de mercados en sustitución de los aranceles. Los países en vías de desarrollo no pueden satisfacer la exigencia obligatoria y tampoco la voluntaria que, en la mayoría de los casos, se convierte en obligatoria de hecho, como consecuencia de las exigencias de los propios consumidores (pág. 58).
- 1.6.5.** (INDECOPI, 2006) En la negociación y suscripción de un Acuerdo Preferencial de Comercio, el Perú debiera definir con claridad sus objetivos comerciales en función al mercado del país con el cual negocia el acuerdo.

Es necesario tener identificadas las exigencias de calidad que deberán ser superadas para el ingreso de productos nacionales, la correspondencia en la validez de los pronunciamientos de los sistemas de evaluación de la conformidad con los requerimientos de calidad y la verdadera posibilidad tecnológica y de satisfacción de la calidad expresada por los consumidores del país contraparte para colocar bienes nacionales en dicho mercado (pág. 58).

- 1.6.6.** (INDECOPI, 2006) Los Acuerdos Preferenciales de Comercio deberían contemplar el distinto nivel de desarrollo de los países que celebran el acuerdo, de manera tal que, aquel de menor desarrollo relativo, obtenga algún mecanismo de sostenimiento para su adecuación a los sistemas de calidad utilizados por el país de mayor desarrollo relativo que le permita un verdadero acceso a sus mercados y fórmulas de tratamiento especial en función a sus condición productiva (pág. 59).
- 1.6.7.** (INDECOPI, 2006) El Perú requiere invertir en la construcción de un sistema creíble de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad, lo que pasa por desarrollar la infraestructura vinculada a este sistema e involucrar a todos los actores en la definición de una uniforme política de desarrollo de la calidad (pág. 59).
- 1.6.8.** (INDECOPI, 2006) La evaluación de la conformidad es un instrumento indispensable para construir un mercado peruano que respete la vida y la salud de los consumidores nacionales, promueva la formalización de los productores, y expulse a los llamados “productos basura” que aprovechan el bajo nivel adquisitivo de los peruanos (pág. 59).

3. NORMA ANDINA NA 0079:2009

3.1. NORMA

El sitio web de DEFINICIÓN ABC expresa el siguiente significado:

(DEFINICIÓN ACB) Bajo el título de “norma” se denomina a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las “normas” son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

Se tomó la definición mencionada debido a que se adapta a una situación de organización al afirmar que una “norma” es una regla que ordena a los individuos en una comunidad de forma que exista un bien común.

3.2. NORMA INTERNACIONAL

Según la definición del punto anterior, ésta determina que una “norma” se establece en un espacio y lugar específico. Cuando se hable de una norma internacional, se afirma que este conjunto de reglas funcionan en diferentes países.

3.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La ISO 9000:2004 expone el siguiente fundamento referente a Gestión de la Calidad:

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes

interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. (ISO, 2004, pág. 01)

3.4. ISO 9001

3.4.1. ISO

La Organización Internacional de Normalización es una organización conformada por 167 países que incluye al Perú como miembro. Según la misma ISO, se considera como:

(ISO, 2008) Los desarrolladores más grandes del mundo en cuanto a Estándares Internacionales Voluntarios. Estándares internacionales que dan especificaciones técnicas para productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a hacer a las industrias más eficientes y efectivas. Desarrollando en base a un consenso internacional que ayuda a romper las barreras del comercio internacional.

En su auto definición, lo resaltante es que afirma que su intención no es colocar barreras para el comercio internacional sino facilitar el comercio.

3.4.2. NORMA ISO 9001

Entre las diferentes normas que expone la ISO, la que hace referencia al Sistema de Gestión de Calidad es la ISO 9001:2008 que como objeto:

Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: (a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y (b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los

3.4.3. NA 0079

(CAN, 2009) Esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un Sistema de Gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables, fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua (pág. 02).

Así mismo en cuando a compatibilidad de la norma afirma:

(CAN, 2009) “La aplicación de esta norma facilita la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, entre otros”.

Lo que indica que la Norma Andina NA0079 reduce la brecha entre una empresa que no tiene una norma de calidad a una empresa que posee la ISO 9001.

3.4.4. DIFERENCIA ENTRE LA ISO 9001 Y NA 0079

La diferencia entre ambas normas radica en la profundidad de las exigencias que consideran. A continuación se expresa un cuadro comparativo entre los requisitos de ambas normas mencionadas.

Tabla 5: Relación de contenido entre la ISO9001:2008 y la NA0079:2009

CONTENIDO ISO 9001	EQUIVALENCIA NA0079
4. Sistema de gestión de la calidad	--
4.1. Requisitos generales	--
4.2. Requisitos de la documentación	3.3.2. Gestión de la información
5. Responsabilidad de la dirección	3.1. Proceso de dirección
5.1. Compromiso de la dirección	--
5.2. Enfoque al cliente	--
5.3. Política de la calidad	--
5.4. Planificación	3.1.1. Planificación y direccionamiento
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	--
5.6. Revisión por la dirección	--
6. Gestión de los recursos	3.3. Procesos de apoyo
6.1. Provisión de recursos	3.3.4. Gestión de recursos físicos.
6.2. Recursos humanos	3.3.1. Recursos humanos
6.3. Infraestructura	--
6.4. Ambiente de trabajo	--
7. Realización del producto	3.2. Procesos operativos
7.1. Planificación de la realización del producto	3.2.2. Planificación del producto
7.2. Procesos relacionados con el cliente	3.2.1. Gestión comercial
7.3. Diseño y desarrollo	3.2.3. Diseño y desarrollo de productos
7.4. Compras	3.2.4. Gestión de compras
7.5. Producción y prestación del servicio	3.2.5. Producción de bienes o prestación de servicio.
7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición	3.3.4. Gestión de recursos físicos.
8. Medición, análisis y mejora	3.1.2. Evaluación de la gestión
8.1. Generalidades	--
8.2. Seguimiento y medición	--
8.3. Control del producto no conforme	3.2.3. Diseño y desarrollo de productos
8.4. Análisis de datos	--
8.5. Mejora	3.1.2. Evaluación de la gestión
--	3.3.3. Gestión financiera

Fuente: **ISO 9001:2008 & NA0079:2009**
Elaboración: **propia**

III. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. METROLOGÍA (WORDREFERENCE, 2005) “Ciencia que tiene por objeto el estudio de los sistemas de pesos y medida”.

(WIKIPEDIA, 2012) “Es la ciencia y técnica que estudia las mediciones de las magnitudes garantizando su normalización mediante la trazabilidad”.
2. NORMAS TÉCNICAS Basado en (INDECOPI, 2006), “son aquellas (normas) que se utilizan en la regulación voluntaria”.

Se refiere a las normas que una organización aplica de forma voluntaria con el objetivo de superar barreras no arancelarias.
3. NO CONFORMIDAD “Por definición, hablaremos de no conformidad cuando se produzca incumplimiento de alguno o varios requisitos. Estos requisitos pueden ser legales, de la norma ISO 9001, internos del propio sistema establecido por la organización o expresados por los clientes”. (Hedera Consultores, 2010)
4. OFERTANTE (DEFINICION-DE, s.f.p.) Persona física o jurídica que ofrece un producto a la venta.
5. OBSERVACIÓN “Evidencias encontradas que pueden generar en un futuro una No Conformidad”. (Isocalidad2000, 2013)

Para el desarrollo del primer capítulo se utiliza el término Observación a los resultados de la auditoría interna debido a que se consideran como oportunidades de mejora antes que se consideren no conformidades al momento de la auditoría externa.
6. MERCADO GLOBALIZADO “En campo económico, indica la existencia de un mercado mundial de los capitales que deja las decisiones estratégicas a las empresas, desvinculadas de una base territorial y

justificada por una estrategia productiva”. (Eurasia, Rivisti di studi geopolitici , 2012)

Se desea enfocar que las empresas que se desenvuelven en un mismo mercado poseen diferentes procedencias por lo que un consumidor adquiere productos con diferentes realidades.

7. PRODUCTO

El término “producto” se aplica únicamente a:

- (a) “El producto destinado a un cliente o solicitado por él”.
- (b) “Cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto”. Y (c) “A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio” (ISO, 2008)

8. PAÍS EN VÍAS DE DESARROLLO

(WIKIPEDIA, 2010) “El término es utilizado a veces para referirse en bloque a todos los países no desarrollados, y a veces, para referirse sólo a los que registran los peores índices de desarrollo”.

(RAE, s.f.p.) “Conjunto de los países menos desarrollados económicamente y socialmente”.

9. PAÍS DE PRIMER MUNDO

(WIKIPEDIA, 2012) “El término primer mundo hace referencia a aquellos países que han logrado un alto grado de desarrollo humano (IDH), disfrutan de los más altos estándares de vida, posible gracias a una buena distribución de la riqueza, sanidad, esperanza de vida y calidad de los servicios”.

10. PROCEDIMIENTO DOCUMENTARIO

(ISO, 2008) “El procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento” (pág. 26).

11. REGULACIÓN OBLIGATORIA (INDECOPI, 2006) “Impuesta por el Estado en su labor de cautelar derechos esenciales de los consumidores y la viabilidad del sistema de mercado”
12. REGLAMENTOS TÉCNICOS Basado en (INDECOPI, 2006), “son aquellos (reglamentos) que se utilizan en la regulación obligatoria”.
13. REGULACIÓN VOLUNTARIA (INDECOPI, 2006) “Generada a iniciativa de los propios agentes”.
14. VALIDACIÓN BOEHM (1979) citado por (Chaustre, 2010) “¿Estamos construyendo el producto correcto?”
- (Chaustre, 2010) “En la Validación el resultado final del desarrollo del software (producto) se debe ajustar a lo que el usuario quería, sus necesidades. En la mayoría de las ocasiones el producto desarrollado no calza con la ideas del cliente, normalmente porque a éste suele faltarle capacidad técnica de expresión”.
15. VERIFICACIÓN BOEHM (1979) citado por (Chaustre, 2010) “¿Estamos construyendo correctamente el producto?”
- (Chaustre, 2010) “En la Verificación el código (proceso) que estamos construyendo debe estar en armonía con la especificación que hemos tomado del usuario. El resultado final del desarrollo software (producto) debe concordar con la especificación (requisitos) del sistema, por lo que debemos asegurarnos que el desarrollo final coincida con dicha especificación”.

CAPÍTULO Nº. 03: HIPÓTESIS

1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 mejora favorablemente la competitividad internacional de Grupo Palermo S.R.L.

2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 6: Operalización de la variable independiente

VARIABLES INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma Andina NA0079:2009	La Norma Andina NA0079:2009 es un conjunto de requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad. Esta norma es la adaptación de la ISO 9001:2008 a las características de las MYPEs de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Para la implementación un SGC basado en una norma de calidad se debe: primero, realizar una auditoría interna de los requisitos de la norma, segundo, formular y desarrollar un conjunto de planes de mejora, tercero, realizar una auditoría externa por una entidad certificadora.	Requisitos de la Norma Andina NA0079:2009	Número de observaciones fruto de la Auditoría Interna de la Norma Andina	Norma Andina NA0079:2009 MODELO DE GESTIÓN DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA "MYPES" Comunidad Andina de Naciones 2009 Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
			Planes de mejora para levantamiento de observaciones	Número de planes de mejora para levantamiento de observaciones fruto de la Auditoría Interna	
	Esta norma considera los procesos de Gestión, Operación y Apoyo.	de mejora, realizar una auditoría externa por una entidad certificadora.	Auditoría Externa de la Norma NA0079:2009	Número de no conformidades. Certificado de implementación de Sistema de Gestión de Calidad de la Norma Andina NA0079:2009	

Tabla 7: Operalización de la variable dependiente

VARIABLES DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Competitividad internacional de Grupo Palermo S.R.L.	Alic (1987) la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.	Se realizará una medición realizando dos cortes, antes y después de la implementación del SGC con una diferencia de doce meses utilizando las variables del Estudio de firmas de clase mundial y el estudio de Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial.	Metodología del Estudio de firmas de clase mundial	a. Impacto del mercado b. Operación esbelta Cultura del balance	Metodología del “Estudio de firmas de clase mundial” de Smith (1995) - Estados Unidos de América. Expuesto en “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio”. Cabrera, López y Ramírez (2011) Universidad Central de Colombia
			Competitividad internacional: Un enfoque empresarial	Criterio de competitividad empresarial Perfil de internacionalización Competitividad internacional revelada	“Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial” Serrano L. (2013) Moreno Konrad Lorenz Fundación Universitaria de Bogotá Colombia

CAPÍTULO N°. 04: MATERIALES Y MÉTODOS

1. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Correlacional Transversal debido a que describe la relación de dos variables, el diagnóstico e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 y la competitividad internacional, en un espacio de tiempo definido.

2. MATERIAL DE ESTUDIO

1.1 POBLACIÓN

MYPE de la localidad de Trujillo, Grupo Palermo S.R.L.

1.2 MUESTRA

Procesos de Gestión, de Operaciones y de Apoyo de la línea de negocio “*Palermo Visual*”.

Unidades de observación: (a) Validación de la Norma Andina NA0079:2009 y (b) Competitividad internacional.

3. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS.

a. PARA RECOLECTAR DATOS.

Tabla 8: Técnicas e instrumentos para recolectar datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Lista de verificación
Fichaje	Fichas bibliográficas
Elaboración: propia	

CAPÍTULO N°. 05: RESULTADOS

OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 01: REALIZAR AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ANDINA NA0079:2009.

Primero, se desarrolló una lista de verificación para la “Auditoría Interna” que está basado en cada uno de los requisitos de la Norma Andina NA0079:2009, este registro concluye al presentar observaciones que difieren entre la realidad de la empresa al requisito de la norma.

Segundo, se puede observar en el siguiente cuadro la cantidad de observaciones como los requisitos totales de cada proceso. Cabe resaltar que la existencia de una mayor cantidad de observaciones que requisitos se debe a que algunos requisitos abarcan diferentes documentos o evidencias.

Tabla 9: Resultado de Auditoría Interna Septiembre 2013

PROCESO	N°. OBSERVACIONES	TOTAL DE REQUISITOS
Gestión	04	06
Operación	09	06
Apoyo	09	06
Total	22	18
Fuente: Auditoría Interna Grupo Palermo Septiembre 2013		
Elaboración: propia		

Cuarto, para observar el registro de la auditoría interna de Grupo Palermo, véase el Anexo N°. 01.

OBJETIVO ESPECÍFICO N^o. 02: DEFINIR LOS PLANES DE MEJORA PARA EL LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.

Primero, se definen las causas de las observaciones encontradas a partir del resultado de la auditoría interna del Objetivo N^o. 01 obteniéndose el siguiente cuadro:

Tabla 10: Causas de las observaciones de la Auditoría Interna Septiembre 2013

N ^o .	CAUSA	RECURRENCIA
01	Reciente interés en información técnica y personal capacitado.	14
02	Por la naturaleza del trabajo, el medio de comunicación es vía teléfono y correo electrónico por lo que la formalización de acuerdos se realiza de buena fe.	1
03	Existe sólo un personal en el área de compras y almacén que no llega a abastecerse.	1
04	ERP de plataforma obsoleta: Windows 2000	2
Fuente: Auditoría Interna Grupo Palermo Septiembre 2013		
Elaboración: propia		

Es interesante reconocer que el 78% de las causas de las observaciones se debe al reciente interés en la información técnica y el personal capacitado, los requisitos que dieron fruto a las observaciones se basan en situaciones en las que para un estudiante de una carrera universitaria son sencillas, tales como la definición de la ventaja competitiva. Un 11% de las causas de las observaciones se debe a que la empresa utilizaba un ERP desarrollado a partir de un sistema operativo con 13 años de antigüedad el cual por su velocidad de procesamiento de datos termina siendo una barrera para la obtención de información oportuna. El otro 5% de las causas es por la desconsideración al área de compras y almacén, un solo colaborador tiene la responsabilidad de compra, la realización de cotizaciones y el registro de ingresos y salidas de almacén considerando que utiliza un ERP deficiente. Por último, el 5% restante se debe a que la política de ventas está basada en “Principios de Buena Fe” con el cliente lo que da cabida a un riesgo comercial.

Segundo, a continuación se exponen los planes de mejora mediante la formulación de actividades para levantar las observaciones. Para observar la relación exacta entre plan de mejora y observación, véase el Anexo N^o. 01.

Tabla 11: Planes de mejora para levantamiento de observaciones

Nº.	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
01	Desarrollo de formato de Auditoría interna.	Asistente de OyM	20/09/2013
02	Desarrollo de plan estratégico con la herramienta de Balance Score Card	Asistente de OyM	04/10/2013
03	Desarrollo de MAPPRO con una descripción de procesos a detalle.	Asistente de OyM	04/10/2013
04	Desarrollo de MOF	Asistente de OyM	04/10/2013
05	Desarrollo de MOF que incluya requisitos de competencias de personal.	Asistente de OyM	04/10/2013
06	Desarrollo de documento de Evaluación de Gestión.	Asistente de OyM	11/10/2013
07	Desarrollo de Evaluación de Satisfacción del cliente.	Asistente de OyM	11/10/2013
08	Desarrollo de análisis de competencia y ventaja competitiva.	Asistente de OyM	11/10/2013
09	Desarrollo de Definición y asignación de capacidad productiva.	Asistente de OyM	11/10/2013
10	Desarrollo de Asignación de recursos.	Asistente de OyM	11/10/2013
11	Desarrollo de política de formalización de acuerdo por correo electrónico.	Asistente de OyM	01/11/2013
12	Reubicación de equipos en desuso.	Asistente de OyM	14/11/2013
13	Apoyo al área de Almacén en el ordenamiento de productos. Desarrollo de política de almacenamiento de productos.	Asistente de OyM	21/11/2013
14	Actualización de registros físicos, búsqueda y reimpresión.	Asistente de OyM	21/11/2013
15	Investigación, Cotización y Evaluación de Nuevo ERP	Supervisor de TI	28/11/2013
16	Desarrollo de Lista maestra de documentos.	Asistente de OyM	28/11/2013
17	Cambio de personal táctico	Gerente General	01/01/2014

Nota: El plan de mejora N°. 15 cubre tres (03) observaciones.
Fuente: Auditoría Interna Grupo Palermo Septiembre 2013
Elaboración: Propia

OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 03: VALIDAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MEDIANTE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ANDINA NA0079:2009

Primero, el día 12 de Diciembre del 2013 se realizó la auditoría por parte del equipo de AENOR PERÚ con una duración de ocho horas en su etapa ordinaria.

Segundo, como resultado de la auditoría se obtuvo cuatro (04) no conformidades, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 12: No conformidades de auditoría externa Diciembre 2013

Apdo. Norma	NO CONFORMIDADES	CATEG.	CAUSA
3.1.2.1.	No se han desplegado los objetivos estratégicos para el 2014, los responsables no conocen aquellos asociados a sus procesos. La matriz de despliegue de objetivos es muy compleja, algunos objetivos planteados no lo son y otros son repetitivos.	Mayor	En el desarrollo del plan estratégico se explayó el mapeo de objetivos de <i>un Balance Score Card</i> y la directiva no logró dominarlo correctamente. Los colaboradores jefe no dieron la importancia debida al conocimiento del plan estratégico, por lo que no fue interiorizado.
3.1.2.2.	No se evidencia la realización de estudios de factibilidad (costo/beneficio) para la puesta en marcha de planes de mejora que implican inversión. Ejemplo, compra de impresora y auto.	Menor	No se evaluó la compra de un equipo para oficina así como el vehículo de entrega.
3.2.5.	Se detectó material de desecho acumulado, así como un interruptor y cables sueltos que interfieren el tránsito en la zona de producción (azotea).	Menor	En el momento de la auditoría no se paralizó la producción por lo que se pudo observar retazos de material así como el uso de extensiones para el equipo de soldadura y sierras de mano.
3.3.2.	Lista maestra no incluye todos los documentos del sistema de gestión, por ejemplo PC_PR_001, 002, 003 (procesos de venta, compras y recursos humanos). No se ha incluido el formato de control de desperdicios. La ficha de evaluación de personal RH-SP_FO_002, en la lista maestra se encuentra en la versión 1 y en la práctica en la versión 2. Hoja de presupuesto en la lista PI_FO_003 Ver 3 en la lista PI_FO_009 Ver 4.	Menor	La lista maestra se encontró desactualizada debido a que no se evaluó a detalle la validez de códigos. Así mismo sólo estaba registrado el Documento del MAPPRO pero no sus partes. Colaboradores de dos áreas no indicaron cambios en los registros que utilizaban.

Fuente: Auditoría Interna Grupo Palermo Septiembre 2013

Elaboración: Propia

Se detalla las causas de las no conformidades con el fin de demostrar que se obtuvieron por la idiosincrasia de los colaboradores y por la falta de interés en los detalles. Para observar el resultado de la Auditoria ver Anexo N°. 02.

Tercero, la política de AENOR PERÚ expresa un límite de no conformidades siendo ocho (08) de categoría menor y tres (03) de categoría mayor como máximo para obtener la validación de una certificación, por lo que al final de la evaluación, el auditor afirmó que Grupo Palermo es recomendado para la validación de la Norma Andina NA0079:2009.

Cuarto, según el procedimiento de AENOR PERÚ, otorga 30 días hábiles luego de la entrega del informe de auditoría para que la empresa auditada envíe un informe a sus instalaciones con los Planes de Mejora ejecutados para el levantamiento de las no conformidades.

Quinto, el día 18 de Enero del 2014 se recibió el certificado de la Norma Andina NA0079:2009 expuesta como Anexo N°. 03.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°. 04: EVALUAR EL EFECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Primero, se utilizó las variables cualitativas del Estudio de firmas mundiales expuestas por Smith (1995) mencionado por Cabrera, López y Ramírez (2011) en su investigación La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio.

Tabla 13: Impacto del mercado de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

FACTOR	APDO. NORMA	SEP 2013	SEP 2014
Definición de las necesidades del mercado	3.2.1.A.	-	Se cumple
Definición de la ventaja competitiva	3.2.1.C.	-	Se cumple
Solicitud de requerimiento precisa	3.2.1.F.	-	Se cumple
Capacidad de exceder las expectativas del consumidor	3.2.1.I	Percepción de calidad del producto: -10% (2013-2012)	No medido
Fuente: Estudio de firmas mundiales expuesta por Smith (1995) mencionado por (Cabrera, López y Ramírez, 2011).			
Elaboración: Propia			

A través de la tabla anterior se puede observar el cumplimiento del 75% de variables que consideran las operaciones de la empresa impactan en el mercado.

Tabla 14: Operación esbelta de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

FACTOR	APDO. NORMA	SEP 2013	SEP 2014
Capacidad de producir sin errores	3.2.5.J	No hay registro	Incidencias/ Producción: 0.76% Correcciones /Producción. Total: 0.92%
Capacidad de producir sin paros	No aplica	-	-
Disminución de merma	No aplica	-	-
Remoción de procesos que no generan valor	3.2.2.2.	No se cumple MAPPRO	Se cumple. MAPPRO
Procesos robustos a prueba de errores, adaptables, flexibles, responsables y no inerciales	3.2.2.2.	No se cumple MAPPRO	Se cumple MAPPRO
Fuente: Estudio de firmas mundiales expuesta por Smith (1995) mencionado por (Cabrera, López y Ramírez, 2011).			
Elaboración: Propia.			

Se observa que la empresa cumple el 60% de las variables de la operación esbelta. Con respecto a la primera variable, al no tener un sistema de calidad anteriormente implementado no existe un punto de comparación, con respecto a las variables de Capacidad de producir sin paros y disminución de merma, no son aplicables a la empresa.

Tabla 15: Cultura de balance de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

FACTOR	APDO. NORMA	SEP 2013	SEP 2014
Valores identificados	No aplica	-	-
Trabajo en equipo	No aplica	-	-
Personal capacitado	3.3.1.E	-	Registro de capacitaciones 2014
Personal dirigido a objetivos organizacionales	3.1.1.1.	-	Registro de entrega de Plan estratégico
Personal empoderado	3.3.1.A.	No se cumple. MOF	Se cumple. MOF
Personal responsable de manejo de proceso	3.2.2.2.	No se cumple MAPPRO	Se cumple. MAPPRO
Liderazgo	No aplica	-	-
Fuente: Estudio de firmas mundiales expuesta por Smith (1995) mencionado por (Cabrera, López y Ramírez, 2011) . Elaboración: Propia.			

Por último, se puede observar una mejora en la cultura de balance mediante el cumplimiento de un 57.14% de las variables, este aspecto tiene cierta complejidad en su medición debido a la cultura organizacional de la empresa. Durante la temporada de labor, el autor ha presenciado una carencia de interés en la importancia en temas de valores, trabajo en equipo y liderazgo, se considera que esta realidad se debe a que el principal interés de la empresa es el beneficio económico con menor coste.

Segundo, se utiliza las variables cuantitativas del documento Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial expuesto por Moreno, 2013.

Tabla 16: Criterios de competitividad empresarial de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

CRITERIO		SEP 2013	SEP 2014
Eficiencia		Capacidad utilizada/Capacidad disponible: 68.94%, este fue el resultado por percepción del área de producción, por la naturaleza del producto no se ha desarrollado un indicador exacto.	
Calidad		Buenas prácticas de gestión y manufactura por PRODUCE. Norma Andina NA0079:2009.	Norma Andina NA0079:2009
Flexibilidad	Producto	La naturaleza del producto permite el desarrollo de un procedimiento flexible.	
	Volumen	La capacidad productiva normal es 68.94% lo que permite un incremento de volumen por un demandante específico.	
	Encaminamiento	La naturaleza del producto permite el desarrollo de un procedimiento flexible.	
	Máquina		
	Proceso		
Rapidez			
Fuente: (Moreno, 2013)			
Elaboración: Propia.			

Se resalta que estas variables se ajustan a una empresa que posee una línea de producción masiva, por lo que al aplicarlo una empresa donde se genera productos por órdenes específicas simplifica los resultados de estas variables.

Tabla 17: Perfil de internacionalización de la empresa de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

Dimensión	Posible medidas	Sep2013	Sep2014
INGRESOS	%Ventas empresas extranjeras	0%	1.22%
	%Ventas empresas trasnacionales	0%	2.05%
	%Ventas empresas nacionales con exigencias de SGC	0%	25.95%
	%Ventas fruto a la certificación	0%	29.23% ó PEN 361,574.09
RECURSOS	Activos externos/totales	0%	0%
	Subsidiarias externas/totales	0%	0%
	Porcentaje de empleados extranjeros	0%	0%
GEOGRAFÍA	Número de regiones o países de operación	1	2
	Diversidad en los ambientes externos	1	1
ACTITUDES	Número de gerentes con experiencia internacional/total	1	1
	Años de experiencia internacional de los gerentes en el extranjero	0	1/12
CAPITAL	Porcentaje de propietarios extranjeros	0%	0%
	Deudas externas/total	0%	0%
RELACIONES	Número de alianzas y socios internacionales	0	1

Fuente: (Moreno, 2013)
Elaboración: Propia

El perfil de internacionalización arroja un incremento de un 100% correspondiente a los ingresos por fuentes del mercado globalizado de 361,574.09 Nuevos Soles.

A continuación se detallan las empresas e ingresos obtenidos:

Tabla 18: Ingresos obtenidos posterior a la Implementación de SGC NA0079:2009

EMPRESA	INGRESO	PAR%
KERAMIKOS DE ECUADOR	S/. 15,145.76	1.22%
EMPRESAS EXTRANJERAS	S/. 15,145.76	
AFP INTEGRA S. A.	S/. 15,127.94	2.05%
SEGUROS SURA	S/. 10,293.73	
EMPRESAS TRASNACIONALES CON EXIGENCIA SGC	S/. 25,421.67	25.95%
MINISTERIO DE SALUD	S/. 253,013.56	
SUNAT-SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	S/. 31,245.76	29.23%
CAJA MUNICIPAL AHORRO Y CREDITO DE TRUJILLO S.A	S/. 21,355.08	
KOMATSU-MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.	S/. 13,628.68	29.23%
RENZO COSTA SAC	S/. 1,763.58	
EMPRESAS NACIONALES CON EXIGENCIA SGC	S/. 321,006.66	29.23%
TOTAL	S/. 361,574.09	

Fuente: Información de Grupo Palermo S.R.L.
Elaboración: Propia

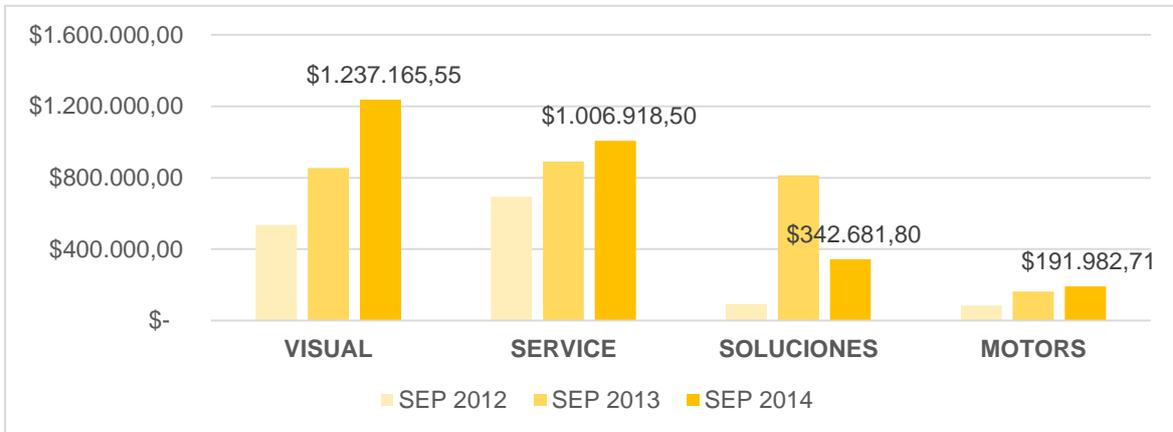
Tabla 19: Competitividad internacional revelada de la empresa de Grupo Palermo Sep2013 - Sep2014

Dimensión	Posible medidas	Sep2013	Sep2014
Finanzas	Retorno sobre patrimonio (ROE)	17.85%	18.83%
	Retorno sobre activos (ROA)	6.52%	7.05%
	Retorno sobre ventas (ROS)	10.33%	8.38%
Operaciones	Crecimiento de ventas	--	2.03%
	Costos operacionales/ventas	54.59%	42.11%
Mercado	Participación global	--	--
	Participación global rentable	--	--
Fuente: (Moreno, 2013)			
Elaboración: Propia			

Como último punto, para medir la competitividad internacional revelada de la empresa, se observan los resultados financieros donde tanto el *ROE* y *ROA* han aumentado en 0.98% y 0.53% respectivamente. Así mismo, se observa que el *ROS* ha disminuido debido a que al aumentar el ingreso, la empresa ha aumentado sus gastos de venta en 120% (véase Estados Financieros en Anexo N°. 04) arrojando que el comparativo entre el ingreso total y el ingreso neto disminuye. Así mismo se puede observar que la relación entre Costo operacional y las ventas totales tiene una disminución del 12.48% por lo que se puede afirmar que la empresa ha empezado a manejar mayor margen de utilidad.

En cuanto al crecimiento en ventas, se observa el crecimiento de 2.03% de las ventas totales de la empresa. Esto se debe que en el estado de resultados se combinan las cuatro fuentes de ingreso de la empresa.

Ilustración 4: Ventas totales Enero - Septiembre (2012 - 2014) de Grupo Palermo S.R.L.



Fuente: Información de Grupo Palermo S.R.L.

Elaboración: Propia

Específicamente, el crecimiento de la línea de negocio de Palermo Visual es de 45% en el último periodo, mientras que las líneas de negocio de *Digital Service*, *Digital Soluciones* y *Motors* han crecido o decrecido en 13%, -58% y 18%. Esto se debe a la mayor inversión en Investigación y Desarrollo en la línea de Palermo Visual.

CAPÍTULO Nº. 06: DISCUSIÓN

Primero, para medir la mejora de la competitividad internacional se cuantificará el aumento porcentual de los requisitos cumplidos entre las fechas de corte.

Segundo, se desarrolla una tabla resumen de los criterios del Estudio de Firmas de clase mundial por Smith (1995) mencionado por Cabrera, López y Ramírez (2011).

Tabla 20: Mejora de competitividad internacional basado en el Estudio de Firmas de clase mundial

CRÍTERIO	RESULTADO
IMPACTO DEL MERCADO	+75.00%
OPERACIÓN ESBELTA	+60.00%
CULTURA DE BALANCE	+57.14%
ESTUDIO DE FIRMAS DE CLASE MUNDIAL	+62.50%
Fuente: Estudio de firmas mundiales expuestas por Smith (1995) mencionado por Cabrera, López y Ramírez (2011)	
Elaboración: Propia	

Se puede observar una mejora del 62.50% con respecto al cumplimiento de requisitos de dicha investigación.

Tercero, se desarrolla una tabla resumen de los criterios de Competitividad internacional: Un enfoque empresarial de Moreno (2013).

Tabla 21: Mejora de competitividad internacional basado en Competitividad internacional: Un enfoque empresarial

CRÍTERIO		RESULTADO
CRITERIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL		+25.00%
PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN		+66.66%
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL REVELADA		+66.66%
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL: UN ENFOQUE EMPRESARIAL		+53.84%
Fuente: Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial expuesto por Moreno (2013)		
Elaboración: Propia		

Se observa la mejora del 53.84% con respecto al cumplimiento de criterios de dicha investigación.

Cuarto, luego de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se observa una mejora en la Competitividad Internacional, medida a través de los indicadores mencionados.

CONCLUSIONES

1. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 aumenta la competitividad internacional del Grupo Palermo S.R.L. la cual es medida a través de los indicadores del Estudio de firmas mundiales expuestas por Smith (1995) mencionado por Cabrera, López y Ramírez (2011) en un 62.50% y Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial expuesto por Moreno (2013) en un 53.84%.
2. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 con un costo de 1,500.00 Nuevos Soles más gastos de viáticos del equipo auditor, ha permitido la participación en diferentes procesos comerciales con la obtención de 361,574.09 Nuevos Soles.
3. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 ha permitido el ingreso de Grupo Palermo S.R.L. al mercado internacional a través de la empresa Keramikos de Ecuador.
4. Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 se realizó una auditoría interna que dio como resultado 22 observaciones para los 18 requisitos de la Norma Andina NA0079:2009 lo que equivale que por cada requisito se obtuvo 1.22 observaciones.
5. Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 se realizaron 19 planes de mejora para levantar las 22 observaciones de la auditoría interna lo que equivale que cada plan de mejora soluciona 0.89% observaciones.
6. Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 se realizó la auditoría externa con el equipo auditor de AENOR PERÚ, donde se obtuvieron 04 no conformidades debido a la idiosincrasia de los colaboradores, por lo que se puede afirmar que, aunque la cultura organizacional no es parte de los requisitos de la Norma Andina NA0079:2009, también debe ser considerada como trabajo previo los planes de mejora.

RECOMENDACIONES

1. Cuando se implemente un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Andina NA0079:2009 u otra Norma de Gestión de Calidad en una MYPE se debe hacer mucho hincapié previo al inicio de la implementación en el compromiso de todos los colaboradores en los conceptos de calidad, en la importancia del cumplimiento de los procesos y en el compromiso con la calidad.
2. Al obtener una certificación de Gestión de Calidad en una MYPE, se debe establecer responsabilidades propias a un colaborador para la supervisión y seguimiento del cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. De lo contrario, significará un riesgo de perder la certificación en la auditoría de revalidación.
3. Para las MYPEs locales, el concepto de Sistema de Gestión de Calidad no está internalizado por lo que no se le aprecia como muy necesario. La forma de facilitar esta internalización es bajo los conceptos de beneficios económicos mediante el ingreso a mercados que están dispuestos a pagar un mayor margen de utilidad.

REFERENCIAS

- AIU. (2009). *PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://cursos.aiu.edu/Mercadotecnia%20Internacional/PDF/Tema%203.pdf>
- Cabrera, López y Ramíres. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central de Colombia.
- Camara del Comercio. (2011). *Barreras y oportunidades para internacionalización de las MYPES*. Lima.
- CAN. (2009). *NORMA ANDINA NA0079: MODELO DE GESTIÓN PARA MICRO EMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)*.
- Chaustre, J. (2010). *Diferencia entre validación y verificación*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://ing-software.foro-venezuela.net/t10-diferencia-entre-validacion-y-verificacion>
- Congreso Constituyente Democrático. (1994). *Resolución Legislativa N°26407: Reglamento sobre medidas antidumping y compensatorias*. Recuperado el 7 de Junio de 2013, de <http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/estatico/legislacion/cds/D.S.006pcm.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado el 7 de Junio de 2013., de <http://www.cnc.gob.pe/noticia/-sistema-nacional-de-calidad>
- Cruz, P. J. (2010). La Internacionalización de las pymes locales. *Revista INCAE*, VOLUMEN 1 / Número 12.

DEFINICIÓN ACB. (s.f.). *www.definicionabc.com*. Recuperado el 07 de Octubre de 2013, de Definición de Norma: <http://www.definicionabc.com/derecho/norma.php>

DEFINICION-DE. (s.f.p.). *Ofertante*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://www.definicion-de.es/ofertante/>

Eurasia, Rivisti di studi geopolitici . (25 de Noviembre de 2012). *MERCADO GLOBAL Y NEOLIBERALISMO*. Obtenido de <http://www.eurasia-rivista.org/mercado-global-y-neoliberalismo/18032/>

Hedera Consultores. (03 de Marzo de 2010). *No conformidades y reclamaciones según ISO 9001:2008*. Obtenido de <http://hederaconsultores.blogspot.com/2010/03/no-conformidades-y-reclamaciones-segun.html>

INDECOPI. (2006). *Los Intereses nacionales en estándares de calidad y acuerdos preferenciales de comercio*. Lima: INDECOPI.

INDECOPI. (07 de Junio de 2012). *Perú hacia un Sistema Nacional de Calidad*. Obtenido de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?are=0&pfl=0&jer=1409

ISO. (2004). *ISO 9000:2004*. Ginebra.

ISO. (2008). *ISO 9001:2008*. Ginebra.

ISO. (s.f.). *What is ISO*. Recuperado el 2013 de Octubre de 07, de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

Isocalidad2000. (9 de Agosto de 2013). *Evaluación de evidencias y No Conformidades*. Obtenido de <http://isocalidad2000.wordpress.com/2013/08/09/evaluacion-de-evidencias-y-no-conformidades-tengo-que-hacer-una-auditoria-interna-y-no-se-por-donde-empezar-x/>

Lavado y León. (2012). TESIS: DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ANDINA NA: 0079: 2009 Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y: EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SERCON A-1 S.A.C. de LA.

Moreno, L. S. (2013). *Competitividad internacional: un enfoque empresarial*. Bogotá: Konrad Lorenz Fundación Universitaria.

- Normas 9000. (2011). Recuperado el 2013 de Octubre de 07, de Qué es la Iso 9001: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- PRODUCE. (2011). *MYPE 2011 Estadísticas de la micro y pequeña empresa*. Lima: Ministerio de la Producción.
- RAE. (s.f.p.). *Mundo*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=je5PwFIm9DXX2weMVDdo>
- Santos, J. (28 de Agosto de 2011). *¿Cuáles son los principales obstáculos en la internacionalización de una Pyme?* Recuperado el 2013 de Julio de 04, de <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/cuales-son-los-principales-obstaculos.html>
- SUNAT. (2008). *Glosario*. Recuperado el 04 de Junio de 2013, de <http://mype.sunat.gob.pe/index.php/glosarios?start=1>
- WIKIPEDIA. (2010). *Tercer Mundo*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de https://es.wikipedia.org/wiki/Tercer_mundo
- WIKIPEDIA. (2012). *Metrología*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Metrolog%C3%ADa>
- WIKIPEDIA. (2012). *Primer mundo*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Primer_mundo
- WORDREFERENCE. (2005). *Metrología*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de WordReference: <http://www.wordreference.com/definicion/metrolog%C3%ADa>