

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

TINGO MARÍA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“ANÁLISIS GERENCIAL DE LA MICROEMPRESA EN
TINGO MARÍA: HACIA UNA GESTIÓN EFICAZ”**

TESIS

Para Optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado Por:

ROBERT LÓPEZ LÓPEZ

TINGO MARÍA - PERÚ

·2,001

DEDICATORIA

A mis Padres:

Julián y Mercedes
que gracias a sus sabios
consejos, inducieron en
mí al logro de mis ideales.

A mis Hermanos:

Heisler, Noelina, Jaime,
Mario, Enis y Fernando por
su invalorable apoyo...

A Jessica y a mi pequeña
bebé Jacy Zandaly con
todo mi Amor.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, alma mater, especialmente al Departamento académico de Ciencias Administrativas, a sus autoridades y catedráticos por su aporte incondicional en mi formación profesional.

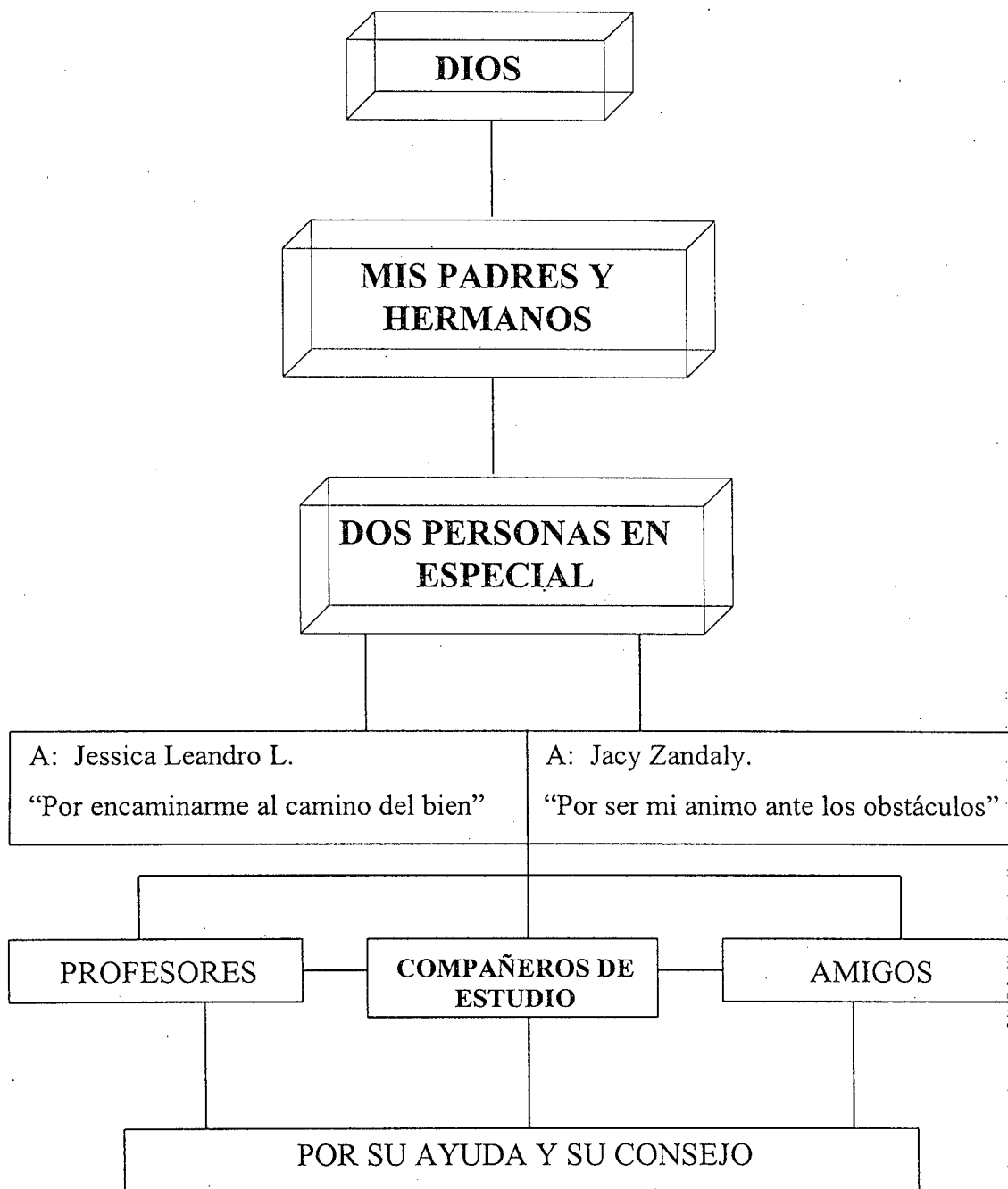
A mi Asesor Lic. Mg. Víctor Chacón López, que con su ímpetu y su espíritu de superación a motivado culminar con mi trabajo de investigación.

Asímismo a los Licenciados: Raúl Maguiña Flores, Antonio Simeón Muñes, Inocente Salazar Rojas, César Huamán Ramírez, Pablo Cajas Isidro, Jaime Peña Camarena, Amador Luciano Condezo, Leonor Huamán Camacho, Juan Paz Soldán Chávez y otros...

Finalmente a todas los microempresarios que colaboraron amablemente con la respuesta a las interrogantes planteadas en la encuesta y a los encuestadores que colaboraron en esta ardua tarea. Gracias, muchas gracias a todos y que Dios les bendiga hoy y siempre.

EL TESISISTA

GRACIAS A:



INDICE

Dedicatoria
Agradecimientos
Indice
Introducción

CAPITULO I

Nº Pag.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Selección del Tema de Investigación.....	21
1.1.1 Selección General.....	21
1.1.2 Selección Específica.....	21
1.2. Definición del Problema.....	22
1.3. Planteamiento y Formulación del Problema.....	23
1.3.1. Implicancias en el ámbito y la sociedad.....	23
1.3.2. Delimitaciones.....	23
1.3.3. Interrogantes.....	24
1.3.3.1. Interrogantes Generales.....	24

1.3.3.1.	Interrogantes Generales	24
1.3.3.2.	Interrogantes Específicos.....	24
1.4.	Importancia de la Investigación.....	25
1.5.	Objetivos.....	26
1.5.1.	Objetivos Generales.....	26
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	26
1.6.	Antecedentes del Problema.....	26
1.7.	Hipótesis.....	27
1.7.1	Unidad de Análisis.....	27
1.7.2.	Operacionalización de la Hipótesis.....	27
1.8.	Diseño Muestral.....	29
1.8.1.	Determinación de la Muestra.....	29

CAPITULO II
MARCO TEORICO

	Nº Pag.
2.1. La Micro Empresa y Tecnologías Gerenciales.....	31
2.1.1. Generalidades.....	31
2.1.2. Orígenes de la Micro Empresa.....	33
2.1.3. La Micro Empresa.....	34
2.1.4. Tecnologías Gerenciales “Conceptos”.....	63
2.1.4.1. La Calidad Total.....	64
2.1.4.2. La Planificación Estratégica.....	66
2.1.4.3. Merchandeycin.....	66
2.1.4.4. El Outsourcing.....	66
2.1.4.5. El Downsizing.....	67
2.1.4.6. Justin Time.....	68
2.1.4.7. La Reingeniería.....	69
2.1.4.8. El Benchmarking.....	69
2.1.4.9. El Righisizing.....	70
2.1.4.10.El Marketin Mix.....	70
2.2. Importancia en el Sistema Económico Peruano.....	71

2.3. La Flexibilidad Empresarial de la Micro Empresa	
Al Contexto Cambiante.....	73
2.4. La Micro y Pequeña Empresa en el Proceso	
De Globalización.....	74
2.5. Capacitación de los Microempresarios	76
2.5.1. Capacitación, Tipos e Importancia de la Microempresa.....	76
2.5.2. Toma de Decisiones.....	81
2.5.3. Estrategias Competitivas.....	82
2.5.4. Manejo Empírico Poblacional y Nivel de Educación.....	84
2.5.5. Clima Gerencial.....	89
2.5.6. Cultura Organizacional.....	91
2.6. Utilidad de las Herramientas Gerenciales	
De la Micro Empresa.....	94
2.6.1. Herramientas Gerenciales.....	94
2.6.2. Finalidad e Importancia.....	95
2.6.3. Resultados de Mercado.....	99
2.6.4. Nivel de Venta.....	99
2.6.5. Flexibilidad Empresarial.....	100
2.6.6. Cierre del Negocio.....	101

2.7. Gestión de la Micro Empresa en Tingo María.....	102
2.7.1. Generalidades e Importancia.....	102
2.7.2. Orígenes del Negocio.....	103
2.7.3. Recursos Humanos.....	105
2.7.4. Competitividad.....	105
2.7.5. Cobertura de Mercados y Nivel de Venta.....	106
2.7.6. Innovación.....	107
2.7.7. Investigación y Desarrollo de Productos.....	108
2.7.8. Capacidad Financiera.....	110
2.8. Gestión Financiera.....	110
2.9. Comentarios de los Resultados.....	112

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Nº Pag.

3.1. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS MICROEMPRESARIOS DE TINGO MARÍA

Resultados de Encuestas e Interpretación, Gráficos y Cuadros..... 114

CAPITULO IV

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL GERENCIAMIENTO DE LAS MICRO EMPRESAS EN TINGO MARÍA

Nº Pag.

4.1. Objetivos Micro Empresariales..... 128

4.2. Capacitación y Educación Continua..... 128

4.3. Herramientas Gerenciales con Mayor Posibilidad de Aplicación
En la Micro Empresa de Tingo María..... 130

4.3.1. La Calidad Total.....	130
4.3.2. La Planificación Estratégica.....	131
4.3.3. El Merchandising.....	133
4.3.4. El Outsourcing.....	133
4.3.5. El Dowinsizing.....	135
4.3.6. El Justin Time.....	136
4.3.7. La Reingeniería.....	136
4.3.8. El Benchmarking.....	137
4.3.9. El Ringhisizing.....	137
4.3.10. El Marketin Mix.....	138

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexo

INDICE DE CUADROS

	N° Pag.
1. En que capacitar a los micro empresarios.....	80
2. Población total de la Provincia de Leoncio Prado según distrito.....	85
3. Población urbana y rural de la Provincia de Leoncio Prado, Según distrito.....	86
4. Población total de la Provincia de Leoncio Prado, según grupo edades.....	86
5. Población por sexo de la Provincia de Leoncio Prado, según distrito.....	87
6. Población de 5 y más años de la Provincia de Leoncio Prado, según Nivel de estudios alcanzados.....	89
7. ¿Quién conduce actualmente la gestión de su negocio.....	114

8. ¿Cómo se encuentra económicamente su Micro Empresa.....	115
9. Las personas que dirigen su negocio, ¿tienen estudios superiores?.....	117
10. ¿Qué herramientas de gestión empresarial viene aplicando en su negocio?.....	119
11. ¿Qué tiempo de funcionamiento tiene su micro empresa en el mercado?.....	120
12. ¿Qué tipo de limitaciones impiden para un adecuado manejo gerencial de su micro empresa?.....	121
13. ¿Participa usted en cursos de capacitación para mejorar la gestión de su Empresa?.....	123
14. ¿Conoce y/o estudia el comportamiento del mercado?.....	124
15. ¿Qué factores considera usted como problemas fundamentales que afectan al desarrollo de su micro empresa?.....	125

16. ¿Considera usted que su personal se encuentra en capacidad de

sacar adelante su negocio?.....

INDICE DE GRAFICOS

	N° Pag.
1. Fase de proceso de constitución de una Empresa.....	42
2. Flujo del proceso de constitución de una Empresa.....	43
3. Trámites a seguir para la autorización de funcionamiento de una Micro Empresa de personería Jurídica y Natural.....	44
4. Criterios para la implementación de una Empresa pequeña o una Micro Empresa.....	45
5. ¿Quién conduce actualmente la gestión de su negocio?.....	114
6. ¿Cómo se encuentra económicamente su micro empresa.....	116
7. ¿Cuentan con estudios superiores los Administradores de su Micro Empresa?.....	117
8. ¿Qué herramientas de gestión empresarial aplica en su negocio?.....	119

9. Tiempo de funcionamiento de su micro empresa en el mercado.....	120
10. Limitaciones que impiden para un adecuado manejo gerencial de Su micro empresa.....	122
11. ¿Participa usted en cursos de capacitación?.....	123
12. ¿Conoce y estudia el comportamiento del mercado?.....	125
13. ¿Qué factores considera usted que afectan al desarrollo de su micro empresa?.....	126
14. ¿Considera usted que su personal está preparado para sacar adelante su micro empresa?.....	127

INTRODUCCION

Gerenciar una Empresa, cualquiera sea su tamaño implica la coordinación e integración de todos los recursos para el logro de resultados específicos para lo cual se requiere un conjunto único de habilidades, conocimientos, actitudes y capacitación permanente.

Los nuevos tiempos traen consigo nuevas formas de competir y para ello tenemos que estar preparados para mantenerse frente a estos cambios, redefiniendo la Empresa en forma constante, creando nuevos mercados y transformando a sus organizaciones para que puedan maniobrar en “todo terreno”.

Ante este proceso de cambios, las micro empresas no escapan. La creencia de que “lo más grande es lo mejor”, ha envejecido este concepto ya que los efectos de la globalización de la economía mundial y otros factores han hecho que las empresas de gran escala sean sustituidas por pequeños grupos y diferenciados equipos para laborar, creando así una alternativa de fuente de ingreso y empleo.

Las micro empresas locales afrontan un sin número de dificultades: mercado, tecnología, calidad en los productos y/o servicios, fuentes de financiamientos, recesión económica, inadecuada utilización de las herramientas gerenciales, etc. Por

otro lado son manejados empíricamente, lo cual limita su desarrollo y crecimiento obteniéndose rendimientos empresariales no satisfactorios.

En la presente investigación titulado **“Análisis Gerencial de la Micro Empresa en Tingo María: hacia una Gestión Eficaz”**; trae como objetivo conocer la situación administrativa actual de las micro empresas para determinar el grado de manejo gerencial y por ende evaluar los factores que inciden en su desarrollo. El mismo que ha permitido proponer algunas herramientas administrativas para su eficiente desempeño de las micro empresas.

Gracias al análisis exhaustivo de las técnicas utilizadas para la investigación por el sistema de encuestas, entrevistas, observaciones directas, manejo de cuadros estadísticos del crecimiento de las micro empresas y otros; hemos podido determinar los principales factores que ponen en riesgo el crecimiento de las micro empresas.

Por ello, en el contenido de la presente Tesis, hemos podido plasmar todo una investigación con datos confiables, con la finalidad que pueda ser usada para fortalecer la micro empresa en base a los presentes capítulos que a continuación podemos describir:

En el CAPITULO I; plasmamos los aspectos metodológicos de la investigación, como: la selección del problema, definición, planteamiento y formulación de problema, importancia de la investigación, objetivos gerenciales y específicos,

hipótesis, unidades de análisis, operacionalización de la hipótesis, diseño y muestral, las técnicas a utilizar para la investigación.

En el CAPITULO II, resaltamos la Micro Empresa y las tecnologías gerenciales como: las generalidades, el origen de la micro empresa, la micro informalidad, la micro empresa legalmente constituido, definición de la micro empresa, constitución y bases legales, organización, administración y conceptos básicos de las herramientas gerenciales que tienen mayor probabilidad de ser usados en beneficio de la micro empresa para desarrollarse eficientemente dentro de un mercado competitivo que presenta un sin número de obstáculos.

La capacitación gerencial de los micro empresarios, en tipos de capacitación, toma de decisiones, estrategias competitivos, manejo empírico y nivel de educación, clima gerencial y cultura organizacional. En la utilidad de las herramientas gerenciales tenemos: finalidad e importancia, capacitación, resultados de mercado, nivel de venta, flexibilidad empresarial y cierre del negocio. En la gestión de la micro empresa presentamos generalidades e importancia, orígenes del negocio, estructura legal de la micro empresa, recursos humanos, competitividad, cobertura de mercado, niveles de ventas, innovación, investigación, desarrollo de productos, capacidad financiera, gestión financiera y comentarios de dichos resultados. Los conceptos básicos como herramienta fundamental para la micro empresa, tenemos la calidad total,

la planificación estratégica, el merchandising, el outsourcing, downsizing, justin time, la reingeniería, el benchmarking, el rightsizing y el marketing mix.

En el CAPITULO III, plasmamos el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a los microempresarios de Tingo María.

En el CAPITULO IV, resultamos las alternativas para mejorar el gerenciamiento de la micro empresa; mediante los objetivos, la capacitación y educación continua y las herramientas gerenciales con mayor posibilidad de aplicación en la micro empresa tingalesa.

En nuestras CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, planteamos algunos interrogantes de mejoramiento empresarial, en la cual inducimos al margen del presente estudio a los profesionales a profundizar la presente investigación, es decir de acuerdo al tipo de aplicación micro empresarial.

EL EJECUTOR.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. SELECCIÓN GENERAL

“El Desempeño Gerencial en las Microempresas a nivel Nacional”

Un sin número de Microempresas son gerenciadas empíricamente, lo cual constituye un factor limitante para la consecución del éxito y rendimiento empresarial a nivel nacional y consecuentemente a nivel local.

Actualmente las Microempresas adquieren importancia ya que son consideradas como las que generan mayor beneficio empresarial a menor costo frente a otras de mayor envergadura, por otra parte son más eficientes y eficaces en la presentación de sus bienes o servicios.

1.1.2. SELECCIÓN ESPECÍFICA

“Análisis Gerencial de la Microempresa en Tingo María: Hacia una Gestión Eficaz”.

A nivel empresarial la Microempresa en Tingo María presenta un escenario de manejo deficiente en el desempeño gerencial y el desconocimiento de las tecnologías gerenciales actuales, los cuales limitan el crecimiento y desarrollo empresarial, obstaculizando el desarrollo económico, social y empresarial de la zona; de allí es necesario realizar un diagnóstico del nivel del desempeño gerencial de las Microempresas de Tingo María, para proponer mejoras a las dificultades encontradas a través de su tratamiento.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones cualquiera fuera su naturaleza operan dentro de un escenario que está en un proceso continuo de cambios, por la acelerada aparición de nuevas tecnologías, que incluyen conocimientos e innovaciones manifestándose en la obsolescencia de las técnicas, equipos y métodos de trabajo utilizados hasta ahora.

Tingo María, ciudad que se sustenta económicamente en una incipiente economía basada en la agricultura y el comercio.

Un gran porcentaje de las empresas especialmente las Microempresas tienen sus orígenes en el seno familiar, los cuales realizan la mayoría de sus gestiones en forma empírica por no tener un adecuado conocimiento de la ciencia

administrativa; generalmente estas Microempresas son gerenciadas por sus propietarios, quienes desconocen las técnicas y métodos de gestión actual y manejan en una perspectiva de supervivencia.

Esta situación hace que los empresarios no alcancen niveles de crecimiento y desarrollo, debido a que los productos y/o servicios que ofrecen no son comercializados óptimamente y sus actividades no son rentables, carecen de tecnología y de fuentes de crédito.

1.3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. IMPLICANCIAS EN EL ÁMBITO Y LA SOCIEDAD

Medir el nivel de desempeño Gerencial de la Microempresa en Tingo María, implica estudiar el estado actual del escenario empresarial, lo que nos va a permitir analizar las limitaciones y posibilidades de gerencia, para establecer mejoras de manejo Gerencial encaminadas hacia el éxito y el rendimiento organizacional en el beneficio a nivel Micro Empresarial.

1.3.2. DELIMITACIONES

a) **TEORÍA:** Para formular e investigar el presente trabajo se usará las teorías existentes sobre el manejo gerencial, especialmente de aquellas que estén relacionadas con el desempeño gerencial de micro empresa.

- b) **ESPACIAL:** Estará orientado a medir el desempeño gerencial de la micro empresa de Tingo María.
- c) **TEMPORAL:** La ejecución de la investigación se iniciará en el mes de Agosto del año 2000 y se concluirá en el mes de Enero del 2001.

1.3.3. INTERROGANTES

1.3.3.1. INTERROGANTES GENERAL

- ¿Cuál es el nivel de desempeño gerencial de la Microempresa en Tingo María?
- ¿Qué factores limitan para alcanzar mayor productividad y competitividad en las Microempresas?

1.3.3.2. INTERROGANTES ESPECIFICOS

- ¿Cuál es el grado de aplicación de las herramientas gerenciales en las Microempresas?
- ¿Qué herramientas gerenciales son empleadas en las Microempresas?
- ¿Cuáles son los principales factores que inciden y condicionan la deficiente gestión gerencial en las Microempresas?
- ¿Cuáles son las limitantes y posibilidades de desarrollo gerencial de las Microempresas?

- ¿Qué alternativas de gestión gerencial se podrá sugerir a las Microempresas de la ciudad de Tingo María?

1.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Considerando de vital importancia el manejo gerencial de la Microempresa en Tingo María, es necesario efectuar un diagnóstico certero del nivel del desempeño gerencial de la Microempresa para conocer las limitaciones y posibilidades gerenciales, y a partir de ella proponer nuevas alternativas gerenciales, ya que el uso adecuado de las tecnologías actuales de gestión se imponen a los cambios del entorno favoreciendo de esta manera el crecimiento del Microempresario local.
- b) La existencia de trabajos de investigación efectuados sobre temas relacionados con la Microempresa es escasa; pero, no se ha efectuado ninguna investigación del nivel de desempeño gerencial de la Microempresa en Tingo María, lo cual lo hace único en su género.
- c) El presente trabajo de investigación será como herramienta de consulta y un hito de partida para las posteriores investigaciones a nivel regional o nacional.
- d) Por otro lado, los beneficiarios con el presente estudio serán las Microempresas de Tingo María, porque a través de la dotación de un eficiente manejo gerencial a nivel Micro empresarial mejorarán su rendimiento económico, financiero y social y por ende la sociedad.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación administrativa actual de las Micro Empresas para determinar el grado de manejo gerencial y por ende evaluar los factores que inciden en su desarrollo, el mismo que permitirá proponer herramientas administrativas para un eficiente desempeño gerencial.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar las herramientas de gestión empresarial, empleadas en las Microempresas y precisar el grado de aplicación de las herramientas de gestión empresarial.
- b) Conocer las limitaciones y posibilidades de gerencia en las Microempresas.
- c) Proponer alternativas de gestión empresarial de las Microempresas en la ciudad de Tingo María.

1.6. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Después de haber efectuado las reuniones correspondientes no se ha encontrado antecedentes: Investigaciones, trabajos monográficos y otros informes que esté relacionado con el presente estudio.

1.7. HIPÓTESIS

“La falta de capacitación de los directivos empresariales y la inadecuada utilización de las herramientas administrativas originan la deficiente gestión gerencial de las Microempresas en la ciudad de Tingo María”.

1.7.1. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las Unidades de Análisis consideradas para el presente trabajo de investigación son las Microempresas ubicadas en la ciudad de Tingo María, y su respectivo recurso humano.

1.7.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

a) VARIABLES:

Variable Independiente (x): Falta de capacitación de los directivos empresariales.

Variable Independiente (y): Inadecuada utilización de las herramientas administrativas.

Variable Dependiente (z): Deficiente gestión gerencial de las Microempresas en la Ciudad de Tingo María.

b) INDICADORES

Indicadores de la Variable (x)

X ₁	:	Toma de decisiones
X ₂	:	Estrategias empresariales
X ₃	:	Manejo empírico
X ₄	:	Nivel de educación
X ₅	:	Clima gerencial

Indicadores de la Variable (y)

Y ₁	:	Capacitación
Y ₂	:	Resultados de mercado
Y ₃	:	Nivel de venta
Y ₄	:	Flexibilidad empresarial
Y ₅	:	Cierre del negocio

Indicadores de la variable (z)

Z ₁	:	Competitividad
Z ₂	:	Cobertura de mercado
Z ₃	:	Innovación
Z ₄	:	Investigación y desarrollo de productos
Z ₅	:	Capacidad financiera

1.8. DISEÑO MUESTRAL

1.8.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En el registro de Contribuyente de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado de Tingo María, se encuentran inscritas 909 Microempresas, las cuales han sido considerados como la población (N) para el presente trabajo de investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra representativa se utilizará la siguiente fórmula:

Fórmula para obtener la muestra inicial (n)

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Donde:

- z : Nivel de confianza
- p : Probabilidad de éxito
- q : Probabilidad de fracaso
- e : Nivel de precisión

Se estiman los siguientes valores:

$$Z = 1.96; p = 0.90, q = 0.10; E = 0.05$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.90)(0.10)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = \frac{0.345744}{0.0025}$$

$$n_0 = 138.29 = 138.3$$

$$n_0 = 138$$

Determinando si las muestras es definitiva, sometemos a prueba lo siguiente:

$$n_0 = \frac{n}{N} = \frac{138}{909} = 0.15$$

Siendo el resultado mayor a 5%, entonces ya no se trabajaría con muestra corregida, por lo tanto se trabajará con 138 Microempresas.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. LA MICROEMPRESA Y TECNOLOGÍAS GERENCIALES

2.1.1. GENERALIDADES

“El Decreto Legislativo N° 705 Ley de Promoción de la Microempresa y pequeña Empresa ha traído como desarrollo fundamental a éstas pequeñas y medianas organizaciones más conocido como las famosas “PYMES”.

Las pequeñas Microempresas (PYMES), viene contribuyendo en grandes proporciones sobre el desarrollo de la economía nacional, esto muy independientemente del concepto de desarrollo y del modelo económico que sigue generando mayores puestos de trabajo y mejorando el ingreso nacional”¹.

Las Microempresas se encuentran en una situación de mucha expectativa, por lo que va a suceder en los próximos años, ya que en los actuales momentos existe un clima favorable, podemos llamarlo frente los resultados de la política económica y la coyuntura que hasta el momento ha creado el gobierno.

¹ BERNILLA C: “Manual Practico para PYMES”. Pag. 33

Sin embargo, para los próximos años dependerá de factores como la política macro económica y la canalización de recursos de las organizaciones internacionales y financieras, ONG, los gobiernos locales, los centros de investigación, universidades y otras.

Es difícil pensar que la (PYMES) en especial las Microempresas de manera espontánea y en forma automática van a superar sus problemas independiente del entorno en el que se encuentran inmersos, siendo la única manera de avanzar y ser más competitiva creando estructuras institucionales estables y que tengan continuidad en el tiempo.

Existe una debilidad en el programa económico del gobierno a pesar de los esfuerzos que se vienen haciendo en la política económica y social, ya que esta es insuficiente para resolver los problemas de las Microempresas, por lo que se cree que se debería plantearse una "Estrategia Integral".

Respecto al rol que han desempeñado las ONG's, éstas han jugado un papel muy relevante al señalar el camino a seguir por la Microempresa, desde 1984 en que empiezan los primeros programas.

Las PYMES generan el 74.4% del empleo del país y está demostrado que es uno de los extractos donde la generación del empleo se realiza con una baja inversión y con una mayor dinámica en el corto plazo.

El estado, en armonía con las normas establecidas en el artículo 135° de la Constitución Política, promueve el desarrollo de las Microempresas, dentro de un régimen de economía social de mercado, que potencie la libre iniciativa privada y la libertad económica, ejes fundamentales para lograr el progreso social y el acceso al bienestar de la mayoría de peruanos.

El procedimiento de registros de Microempresas y las pequeñas Empresas queda establecido en el Reglamento sobre Unificación y Simplificación de Registro para acceder a la Empresa, aprobado por D.S. N° 118-90-PCM.

2.1.2. ORIGENES DE LA MICRO EMPRESA

La Microempresa tiene sus orígenes desde hace muchos siglos atrás por no decirlo desde que el hombre sujeto a sus variadas necesidades dan inicio a una serie de actividades económicas como por ejemplo podemos hablar de la Microempresa cuando dieron inicio sus actividades económicas, por ambición al lucro y sus necesidades comenzaron a intercambiar bienes que en su mayoría eran de producción, explotación y recolección,

sucesivamente dieron inicio a la pesca como otro factor predominante par la alimentación; así convirtiéndose la navegación como un medio de comunicación y comercialización de primer nivel para los primeros comerciantes.

2.1.3. LA MICROEMPRESA

2.1.3.1.DEFINICIÓN:

“Con la reciente promulgación de la nueva Ley N° 27268, ley general de la pequeña y Microempresa (PYNES) se ha estimulado el debate sobre la definición de la Microempresa que sería una Entidad que operando en forma organizada, combina la técnica y los recursos para la elaboración de productos o prestación de servicios con el objeto de colocarlos en el mercado para obtener una ganancia”².

La definición de Microempresas es aquella en la cual opera una persona jurídica o natural y bajo cualquier tipo de actividad donde la Ley reglamenta que es necesario para que sea una Microempresa, el dueño o propietario labore dentro de ella y que las labores se desarrollen dentro de un solo ambiente; normalmente constituida como empresa unipersonal de responsabilidad limitada para atender los requerimientos de la realidad social y económica.

² MITINCI “Perupyme”. Pag. 3

Adicionalmente a éstas y otras diversidades de definiciones que podemos dar a las Microempresas, podemos señalar características de medición de la Microempresa:

- a) Que el número total de trabajadores no exceda de diez (10) personas.
- b) Que el valor total anual de las ventas no exceda de doce (12) unidades impositivas tributarias (U.I.T.)

Respecto a la definición del Decreto Legislativo N° 705, sobre la promoción de la Microempresa, podría decir que es importante pero la definición de Microempresa es bastante vaga y con una incoherencia.

Primero se dice que el Microempresario es aquel que vende hasta 12 unidades impositivas tributarias U.I.T. anuales y que no tenga más de 10 trabajadores; por lo tanto si sacamos los costos ¿creemos que va a poder sobrevivir este Microempresario?

2.1.3.2.CONSTITUCIÓN Y BASES LEGALES

CONSTITUCIÓN

Hasta que se haga realidad la adsorción del Registro Unificado por el Registro Único de Contribuyentes, acelerando y

simplificando el proceso de constituir una empresa; los pasos que deben seguir por ahora son varios.

Si se inicia de manera individual no necesita de minuta ni escritura pública; sólo inscribirse en el Registro Único de Contribuyente (RUC) y obtenga el número que lo identificará tributariamente. Es importante que se decida, si desea estar en el régimen único simplificado o el régimen especial del impuesto a la renta, si bien ambos exigen que el ingreso estimado mensual no supere a los 18 mil nuevos soles, existe una ventaja al pertenecer el régimen especial: El poder facturar por lo que las grandes Empresas prefieren trabajar con este tipo de negocio, ya que el impuesto a la venta (IGV) que pagan por cada factura lo pueden usar como crédito fiscal.

Cuando se trata de explicar coherentemente las formas de constitución de una empresa, nos encontramos con una diversidad de cambios que efectúan los organismos encargados de éstos trámites de acuerdo a su sector y a sus políticas – internas; por ejemplo cuando damos inicio a los diversos trámites para la licencia municipal exclusivamente podemos notar estos cambios y/o tratamientos.

A) PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA PERSONA JURIDICA

1. REUNIÓN (de los socios o personas jurídicas)

Para elegir la figura empresarial de acuerdo a normas legales
(Ley General de Sociedades):

- E.I.R.L.
- S.C.R.Ltda.
- S.A. (A) (C)
- S.C.
- S. Colectivas, etc.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA RAZÓN SOCIAL

Este tratamiento se realiza para evitar que el nombre que
hayamos elegido para nuestra empresa duplique el de otras
empresas.

Para ello se siguen los siguientes pasos:

- Selección del nombre.
- Identificar el nombre propuesto.

VEAMOS COMO:

- Se realiza el trámite de identificación de razón social en la Oficina de los Registros Públicos, previo pago del derecho.
- Este trámite dura 3 días para entregar los resultados.

3. ELABORACIÓN DE LA MINUTA

La minuta es un documento que resume el estatuto de la Empresa. El estatuto contiene las normas que van a regir a la Empresa. Estas son reguladas por la ley y deben representar la voluntad de sus dueños.

Para obtener la minuta se siguen los siguientes pasos:

- 3.1. Datos personales de los socios, nombres y apellidos, Libreta Electoral, Libreta Militar, RUC, ocupación, estado civil, domicilio, nombre del cónyuge, domicilio legal de la Empresa, aportes del capital, según aportaciones.

3.2. Reunir a los posibles socios para que discutan el contenido del estatuto. Se debe contar con asesoría legal a fin de conocer las exigencias que plantea la ley y entender cada uno de los términos del compromiso.

3.3. Redactar la minuta, lo cual debe estar hecho por un Abogado.

3.4. Aprobar la minuta en reunión de todos los socios.

3.5. Suscribir la minuta, con firma del abogado y del representante de los socios.

4. TESTIMONIO DE CONSTITUCIÓN NOTARIAL

Es el documento legal que el notario otorga para dar fe de la confirmación de la Empresa.

Para obtener el testimonio se siguen los siguientes pasos:

4.1. "Realizar un depósito bancario del 25% en la cuenta corriente de la Empresa, según declaración del capital de la minuta.

4.2. Pagar el fondo mutual del abogado el 1/1,000 del capital social suscrito; este pago se deposita en la cuenta corriente del colegio de abogados.

4.3. Llevar a la notaría la minuta, los comprobantes de pagos anteriores y la fotocopia de Libreta Electoral o D.N.I. de los representantes de la Empresa para que el notario elabore el testimonio de constitución. Este trámite dura 20 días”.³

4.4. Los socios irán a la notaría para firmar y poner su huella digital.

5. INSCRIPCIÓN SUNAT (RUC)

6. AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO.

6.1. Facturas

6.2. Boletas

6.3. Ticketts

7. LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL.

³ BERNILLA C: “Manual Practico para PYMES”. Pag. 12 y 26

8. INSCRIPCIONES EN EL SEGURO (ESSALUD).

9. ADQUISICIÓN DE REGISTROS CONTABLES DE ACUERDO A SU FORMA DE CONSTITUCIÓN CON EFECTO TRIBUTARIO.

9.1. RUS

9.2. RUC

10. LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS CONTABLES.

Estos deben ser legalizados por un notario público (Ley N° 26002) o por un Juez de Paz Letrado (Ley N° 26501).

GRAFICO N° 1

B) FASE DE PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

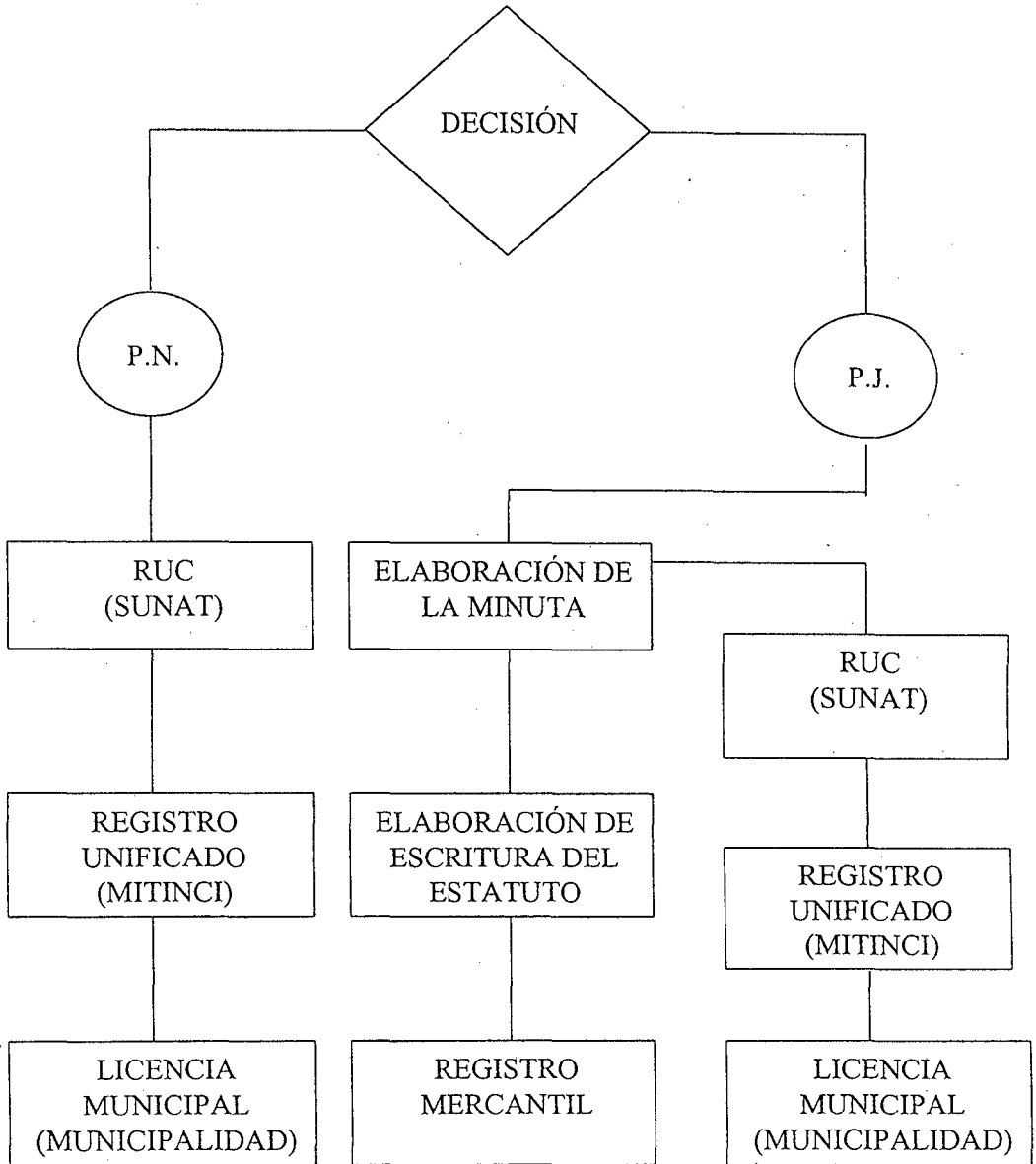


GRAFICO N° 2

C) FLUJO DEL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

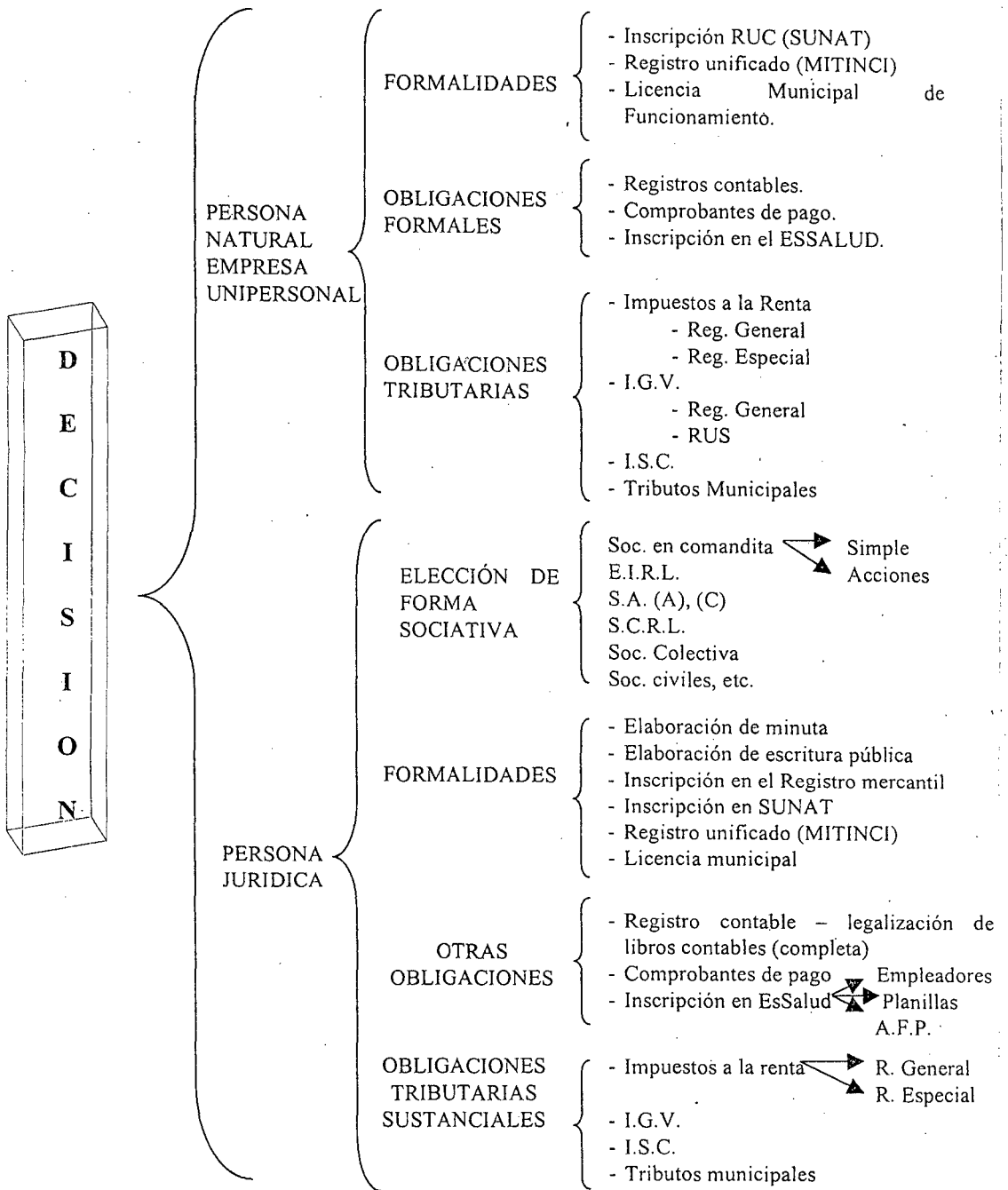
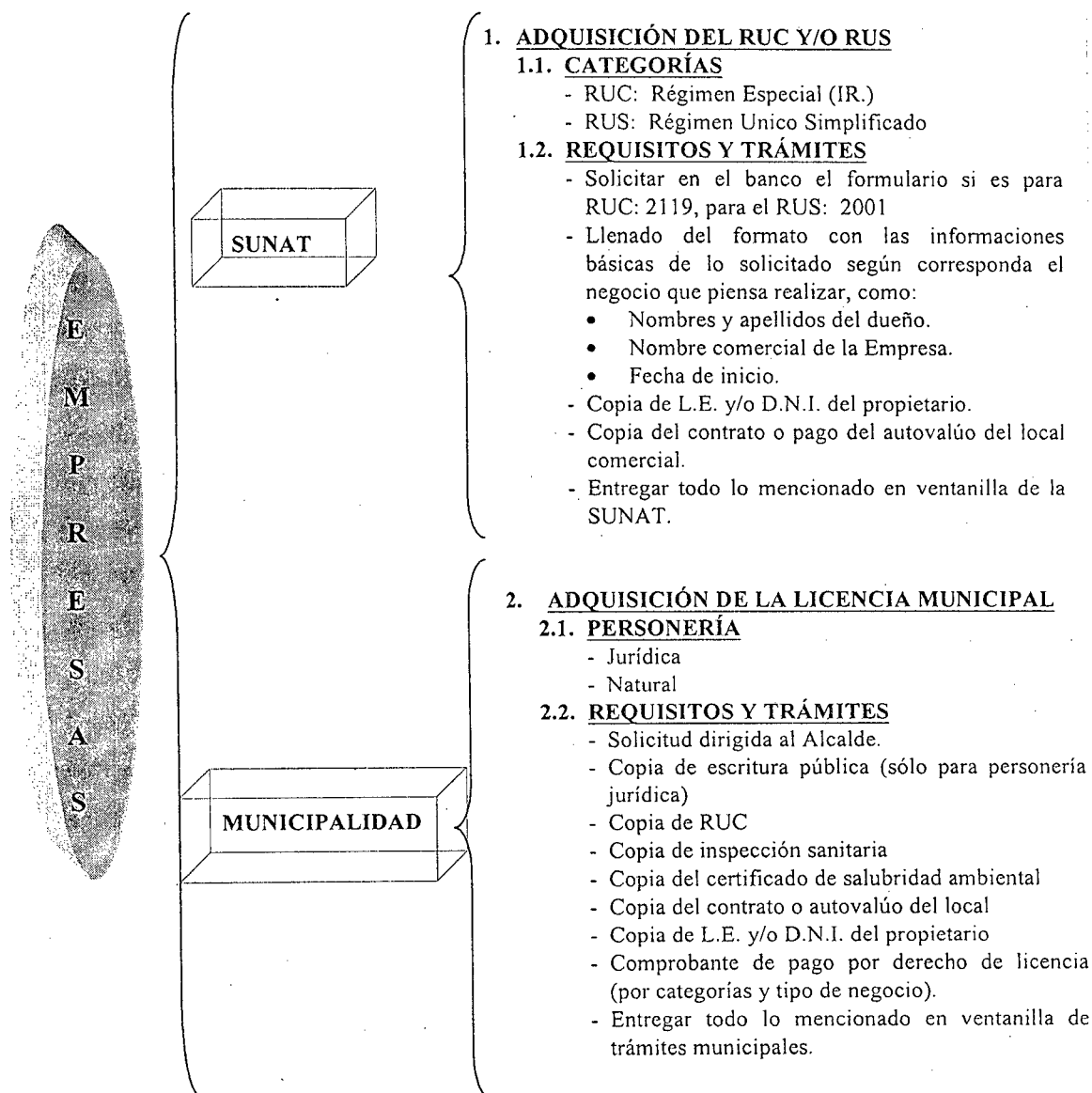


GRAFICO N° 3

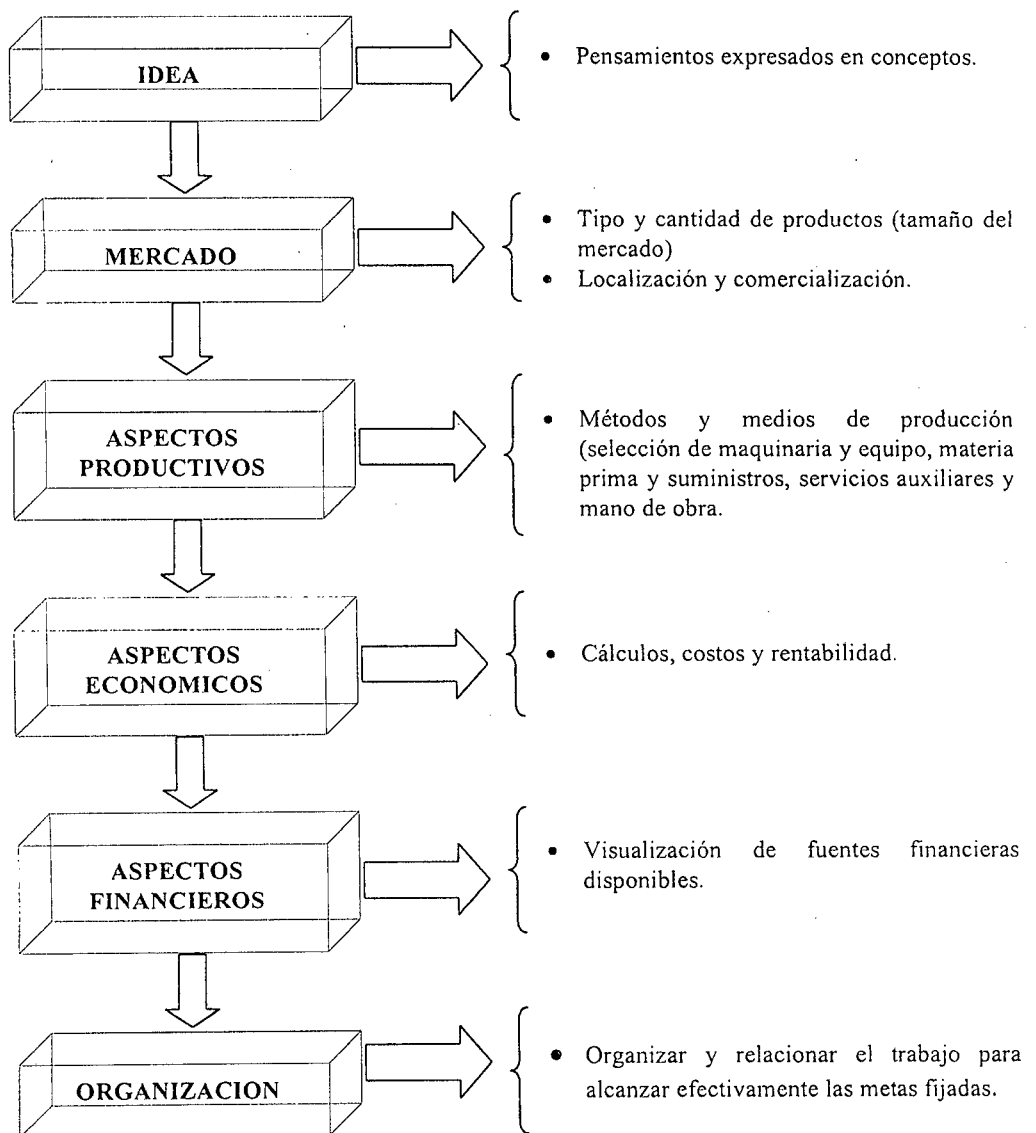
D) TRÁMITES A SEGUIR POR LA VÍA LEGAL PARA LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA DE PERSONERÍA JURÍDICA Y NATURAL



Pero a pesar de conocer todo los trámites y requisitos para la constitución de una Empresa no basta solamente con ellos, ya que tenemos que tener un conocimiento más genérico acerca del tipo de negocio que pensamos incursionar; por ello a continuación esquematizamos lo siguiente:

GRAFICO N° 4

E) CRITERIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PEQUEÑA O UNA MICROEMPRESA



Las Microempresas que tienen menor a 10 trabajadores y sus ingresos son menores a 12 U.I.T. y están dentro del Régimen Unico (R.U.S.) no están obligados a llevar contabilidad (Decreto Legislativo N° 777) mientras las que están en el Régimen General (R.U.C.) están obligados a llevar contabilidad completa (Decreto Legislativo N° 774).

BASES LEGALES

Con la reciente promulgación de la Ley General de la pequeña y Microempresa, se estimula un debate sobre la importancia y las medidas para el apoyo a este sector del mundo empresarial.

A continuación podemos puntualizar las leyes por el cual se basa el desarrollo de las PYMES:

- Ley General N° 27268
- Ley Promulgada N° 27267 por el congreso de la república que plantea el apoyo a la innovación, la calidad y la productividad así como suministrar información para el desarrollo competitivo de la producción y la industria nacional.
- Decreto Legislativo N° 705.
- Nueva Ley General de Sociedades N° 26887.

- Ley N° 25409.
- Reglamento del Registro de Personas Jurídicas Res. Conasev. 845-97-EF/94.10

2.1.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DETERMINACIÓN DE PERSONA NATURAL

O JURÍDICA

Toda persona que desea realizar un negocio debe decidir primero si la actividad que va a efectuar como persona natural, es decir a título personal (Empresa Unipersonal) o como jurídica. El Régimen Tributario en los dos casos es sustancialmente el mismo.

Una vez que se ha estudiado la factibilidad de establecer una Empresa, se tiene que considerar el tipo de estructura legal bajo la cual va a operar. Esta es una decisión potencial que el dueño no debe de hacer por sí mismo, sino que debe de hacerlo bajo el asesoramiento de un profesional en derecho empresarial (Abogado, Contador Público Colegiado, Economista o un Administrador de Empresa).

A) PERSONAS NATURALES

¿Qué es una persona natural?

Persona natural es el hombre o mujer como sujeto jurídico, con capacidad para ejercer derechos, contraer y cumplir obligaciones.

¿Qué es Empresa Unipersonal?

Las empresas unipersonales o Microempresas es el negocio o comerciante individual propiamente dicho en el cual el propietario desarrolla toda la actividad empresarial, aportando capital, trabajos, esfuerzos y muchos otros componentes más que necesita un negocio para poder competir en el actual mundo de la globalización y competitividad. Estas empresas responden frente a las deudas de la empresa no sólo con el negocio sino también con un patrimonio, son empresas a título personal. No existen disposiciones propias aplicables a estas empresas y no es obligatoria su inscripción en los Registros Públicos.

VENTAJAS DE EMPRESA UNIPERSONAL

VENTAJAS:

El operar la Empresa bajo esta forma tiene las siguientes ventajas:

1. Desde el punto de vista legal, este tipo de negocio se crea y se liquida fácilmente.
2. Unidad de mando y acción, porque la propiedad, el control y la administración de la Empresa está en una sola persona.
3. La flexibilidad por parte del empresario para reaccionar rápidamente en casos de cambios bruscos en el mercado que pueden afectar a la Empresa.
4. Los gastos de trámites son menores por ser Microempresas.
5. Un mínimo de regulaciones a las que hay que hacerlas frente.

LIMITACIONES Y DESVENTAJAS

Sin embargo, es importante que el empresario tome en cuenta una serie de limitaciones y desventajas que conlleva el operar bajo la forma de propietario individual.

1. **RESPONSABILIDAD ILIMITADA.-** El dueño tiene que estar preparado para asumir las deudas de la Empresa con todo su patrimonio personal, en caso que los recursos de la Empresa sean insuficientes para hacer frente a las deudas.

2. DISPONIBILIDAD DE CAPITAL LIMITADO.- El capital generalmente está limitado a la inversión del dueño, lo que puede representar serios problemas al crecimiento futuro de la firma.

3. FALTA CONTINUIDAD EN CASO DE INCAPACIDAD DEL DUEÑO.- Una enfermedad del empresario que le impida participar activamente en el manejo del negocio afectará las operaciones de éste.

B) PERSONAS JURÍDICAS

¿Qué es una persona Jurídica?

Se denomina personas jurídicas porque no existen sino un fin jurídico, sujeto de derechos y obligaciones que no son la persona natural o física es decir, ni el hombre ni la mujer, sino organizaciones con una finalidad económica, política, cultural, deportiva o de otro género.

La persona jurídica no puede ejercer sus derechos por sí solos, por lo que toda persona jurídica será administrada y representada por una o más personas naturales.

La representación deberá ser inscrita en los Registros Públicos; las personas jurídicas más adecuadas a las necesidades de la pequeña y Microempresa son:

- La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- Las Empresas Asociativas como:
 - ◆ La Sociedad Anónima (S.A.)
 - ◆ La Sociedad Colectiva (S.C.)
 - ◆ La sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.C.R.L.)

LA ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA EN TINGO MARÍA

La mayoría de las Microempresas de la ciudad de Tingo María se dieron inicio como una propiedad exclusiva, ya que ésta es la forma más sencilla de iniciar una Empresa. Una sociedad consta de dos o más personas; formar una Microempresa Unipersonal con personería jurídica y una Microempresa con Persona Natural tienen sus ventajas y desventajas mencionados anteriormente (INCISO (A) y (B) del 2.3.3.)

Dentro del contexto de la ciudad de Tingo María las Microempresas formalmente legalizadas y autorizadas su funcionamiento por la SUNAT y la Municipalidad son como Persona Natural debido a 2 factores fundamentales como son:

- A. En primer lugar porque, constituir una Empresa como Persona Jurídica requiere de mayores inversiones y muy sujeto a esta los interesados de constituir desconocen la formalidad de los trámites y elaboración de documentos para tal fin.
- B. La Ley General del Decreto Legislativo N° 705 reduce los trámites y de formalidad su funcionamiento con simples trámites y exoneración de llevar contabilidades completas y así reduciendo los gastos.

2.1.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

La capacidad de crecimiento y desarrollo de la pequeña Empresa y en especial hablemos de la Microempresa en Tingo María depende y dependerá directamente de la capacidad gerencial de sus dueños y de la calidad de las persona y eficiencia de como laboran estas dentro de ella, de la capacidad creativa, innovadora y del uso del sentido común para la toma de decisiones.

Sin embargo, es de resaltar que las Microempresas tienen sus orígenes en el seno familiar y usualmente son “GERENCIADOS” por sus propietarios; quienes por lo general desconocen las técnicas y métodos de gestión empresarial actual y se manejan en una perspectiva de poco o nada competitivo en el mercado; siendo limitante, que requiere ser corregida en forma progresiva a través de capacitaciones, cursos y seminarios en temas gerenciales de producción y mercadotecnia.

La administración de una Empresa o cualquier otro tipo de negocio u organización es potestativo según acuerdo de la Junta General de Socios, Accionistas o del Propietario. Esto puede estar administrado y representado por el dueño mismo, conocido como Gerente Propietario; en caso de sociedades son designados para que sea gerenciados por uno de ellos o se contrate un Gerente Administrativo quien tomará a cargo la Empresa.

2.1.3.5. TEORÍA CONCEPTUAL

“El hombre de empresa encuentra gran satisfacción en planear, organizar y dirigir una empresa. El poder concebir nuevas ideas

desarrolladas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados es característica de aquellos empresarios que saben dónde se encuentran y en qué dirección deben moverse la Empresa”⁴.

“Los gerentes o directores de los negocios toman a diario decisiones y se enfrentan con una variedad de incertidumbre y condiciones distintas. Los directores deben elegir programas de inversión, establecer precios para sus productos y diseñar campañas de publicidad a pesar de los factores antes mencionados. El mundo de los negocios de hoy, es un mundo de cambios”⁵.

Pero en la actualidad ya “No es suficiente, ya no basta trabajar bien y que las Empresas grandes, pequeñas o medianas operen con buena rentabilidad, expandan sus operaciones, remuneren bien a sus trabajadores y tengan en su interior relaciones humanas armoniosas de fecunda colaboración; en este momento exige algo más, un esfuerzo extra; y sin dejar de lado estas labores que nos definen como motores del progreso y desarrollo...”⁶.

“En nuestro medio la gran mayoría de las organizaciones son gerenciadas empíricamente en gran medida” (...) todos los estilos de gestión tienen su razón de ser, además demuestra que no existen estructuras definitivas, ya que el único definitivo es el cambio. De hecho las empresas que no están

⁴ PEREZ F., E.: “Organización y Administración de la Pequeña Empresa”. Pag. 27

⁵ CUNNING, William H.: “Introducción a la Administración”. Pag. 29

⁶ CONGRESO NAC. DE LA EMPRESA PRIVADA: “Desarrollo y Seguridad”. Pag. 35

dispuestas a cambiar sus estilos de gestión tenderán a arrancarse o desaparecer”⁷.

“El actual clima económico y empresarial, representa un cambio profundo de los que era hace tan solo algunos años; las precisiones competitivas han ido aumentando paulatinamente en virtud de las nuevas políticas arancelarias, a los incentivos, al flujo de capitales, a la eliminación de prohibiciones de importación, a la liberación de precios, a la reducción de los controles intervencionistas, por parte del estado y a los continuos y profundos cambios tecnológicos en las distintas áreas de actividad empresarial”⁸.

“Son precisamente esos cambios en el entorno empresarial, los que han hecho el empleo de las herramientas gerenciales, tradicionales ya nos sean suficientes para sobrevivir en un ambiente altamente dinámico. La sobrevivencia en un entorno de alta turbulencia, demanda la adopción de nuevas técnicas gerenciales y de estrategias agresivas”⁹. Con las cuales se pueda enfrentarse ante cualquier situación.

“El uso de los recursos tecnológicos similares, de recursos humanos altamente calificados, la imitación y en muchos casos la mejora de las

⁷ MUNCH, Lourdes: “Más allá de la Excelencia y la Calidad Total”. Pag. 70

⁸ PEÑA ALVARADO, Gustavo y Otros: “Gerencia Eficacia y Tecnología”. Pag. 33

⁹ IBID Pag. 33

innovaciones, que aunados a cambios de otras variables del entorno a favorecido y estimulado un clima de competencia, el cual obliga a las empresas a innovar repetidamente, ya que los competidores estén prestos a lanzar al mercado productos similares y a veces superiores a un precio inferior”¹⁰.

“Es verdad la vida real de la empresa es un hecho del comportamiento de la gerencia da forma a la actividad empresarial y define que es importante para el éxito y supervivencia de la empresa. Lo que tiene mayor influencia sobre la empresa y su personal, no es lo que la gerencial dice, sino que hace. Las organizaciones que han alcanzado el éxito durante muchos años se enorgullecen de tener un grupo de gerencia que se desempeña “diciendo y haciendo” las palabras son importantes; pero deben de estar respaldadas por una acción al más alto nivel para que produzcan y estimulen la respuesta deseada a nivel de toda la corporación”¹¹.

“La creciente competitividad que existe en todo el mundo a traído como consecuencia la especial importancia que se da a cualquier avance tecnológico que permitan innovar productos y procesos”¹². Estos avances también incluyen conocimientos.

¹⁰ IBID. Pag. 34

¹¹ BERRY, Thomas: “Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total”.Pag. 105

¹² GIBSON L., James y Otros: “Las Organizaciones”. Pag. 69

“El sector de micro y pequeñas empresas o sector económico popular constituye un denso tejido económico social extendido a lo largo y ancho del país, susceptible de constituirse en un vector de desarrollo por excelencia ya que incidiendo positivamente en su precariedad se obtendrían resultados notables en cuanto a mejoramiento de productividad, calidad, empleo y de ingreso”¹³(...). El pequeño tamaño se convierte en el nuevo contexto mundial, en una ventaja comparativa por su flexibilidad y adaptabilidad a los cambiantes señales y exigencias del mercado”¹⁴.

En estos últimos tiempos han adquirido importancia “(...) La pequeña y Microempresa como motor de desarrollo por varias razones, su absorción de mano de obra, menor requerimiento de inversión por puesto de trabajo, alto valor agregado, flexibilidad y rapidez de adaptación ante cambios de su entorno y capacidad para aumentar la oferta exportable en nichos difíciles de cubrir”¹⁵.

(...) La micro y pequeña empresa de nuestro país requiere incrementar su nivel tecnológico en el proceso de modernización hacia la competitividad, lo cual implica satisfacer 5 necesidades básicas:

- Requiere crédito ágil, oportuno a tasas y plazos competitivos.

¹³ IDESI NACIONAL: “Financiamiento para las PYMES”. Pag. 26

¹⁴ IBID. Pag. 26

¹⁵ IBID. Pag. 51

- Requiere garantías complementarias a los que pueda ofrecer, para poder acceder al financiamiento institucional y evitar el agio.
- Requiere mecanismos de refinamiento para resolver problemas de carácter vencida y crisis de liquidez.
- Requiere capacitación, para elevar su nivel de gestión empresarial y en muchos casos, incorporarse al sector formal de la economía y convertirse en sujeto elegible para el resto de los apoyos y facilidades financieras institucionales del sistema.
- Requiere asistencia técnica calidad y productividad”¹⁶.

Por esta razón “Hay que comprender y analizar cada uno de ellos teniendo en cuenta todo lo que se necesita para competir globalmente. Adquirir conocimientos aunque resulte difícil, supone un desafío para cualquier gestor que presuma de la forma en que gestiona el comportamiento, la estructura y los procesos de una organización”¹⁷.

“Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se debe incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio”¹⁸. Y “La capacitación y el desarrollo son muy

¹⁶ IBID. Pag. 51

¹⁷ GIBSON L. James y Otros. Op. Cit. Pag. 69-70

¹⁸ WEIHRICH, Keinz: “Administración una perspectiva global”. Pag. 436

importantes para incrementar las habilidades y aprender el manejo de las herramientas y las técnicas (...)”¹⁹.

Considerando que “Una empresa excelente es aquella que conoce su negocio, que logra altos rendimientos y mantiene una posición destacada en el mercado, mediante la generación de bienes y servicios de alta calidad, se caracterizan por poseer una filosofía y cultura bien definidas, en la que todos los miembros de la organización compartan una serie de valores que se orientan hacia la satisfacción del cliente, el constante mejoramiento del producto de innovación y un enfoque hacia la productividad basada en la realización y el trabajo significativo de las personas que integran la empresa”²⁰.

“La productividad y la preocupación por medirla continuará siendo un reto para los administradores que operan en un mercado global cada vez más competitivo”²¹. Y “(...) Absolutamente todos los países que han logrado un desarrollo económico sostenido y han logrado un aumento en los índices de bienestar lo han hecho principalmente en función de aumentos de productividad y en función de la incorporación de nuevas tecnologías avanzadas a su propia tecnología autóctona y tradicional, de tal manera que la combinación de aquellos que es propio del país y de aquello que viene de

¹⁹ IBID. Pag. 650

²⁰ MUCH, Lourdes Op. Cit. Pag. 50

²¹ WEIHRICH, Keinz Op. Cit. Pag. 653

fuera logre una productividad muchísimo mayor y una competitividad internacional e interna en término de la provisión de bienes y servicios a la población”²².

“(…) aquellos países que han sabido quitar trabas y molestias son los que han visto un entorno competitivo a nivel local que hace que la productividad empresarial aumente, que los empresarios se sientan motivados”²³.

“La productividad es un término que hoy en día, en todo el mundo se utiliza para expresar que es necesario incrementar la eficiencia del trabajo humano, por este motivo es pertinente que todos podamos y aún más los responsables e involucramos para impulsarla. Procuraré que el lenguaje utilizado sea fácil, pese a lo complicado que resulta hacerlo para un programa y lo desarrollaré de lo general a lo particular”²⁴.

“Por ello, los empresario latinoamericanos no podemos ser como recomendaban en “**MIND YOUR OWN BUSINESS**”, preocuparnos sólo de nuestros propios negocios. Debemos aprender tener en mente las consecuencias macro sociales y macro históricos y de lo que decidimos personalmente, asociados en negocios, o en gremios porque, en definitiva, los empresarios estamos llamados a ser agentes responsables de la transformación social de este continente en pos del progreso económico y de la libertad”²⁵.

²² V. CONGRESO NAC. DE LA EMPRESA PRIVADA. Op. Cit. Pag. 249

²³ IBID. Pag. 253

²⁴ HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Segio: “Introducción a la Administración”. Pag. 335

²⁵ II CONGRESO DE EMP. PRIVADA. “La Emp. Privada, el Presente y Futuro” Pag. 32

“(…) El mundo de hoy no es un mundo libre, comercialmente es un mundo administrado y ningún mercado está al acceso de cualquiera, los mercados hay que conquistarlos, hay que acceder a ellos, hay que trabajarlos con inteligencia, para alcanzar las metas que uno busca, no es una cuestión de azar, nada ocurre por casualidad, todo es fruto de un trabajo organizado, con objetivos, con eficiencias y con determinadas perspectivas”²⁶.

Al margen de no quedarse la Microempresa ya que “los sectores más rentables, en consecuencia, son aquellos donde la gestión empresarial es eficiente y moderna, y donde se promueve la investigación y el desarrollo de nuevos materiales, sistemas de producción y formas de organización”²⁷, acorde a estos tiempos actuales.

2.1.3.6. CONCEPTOS BÁSICOS

ACTIVIDAD: Conjunto de actos administrativos.

ADMINISTRACIÓN: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

CALIDAD: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

²⁶ SANCHEZ Y., Guido: “Como Construir una Emp. y Gestionarla con Éxito” Pag. 27

²⁷ SANCHEZ Y., Guido: “Como Construir una Emp. y Gestionarla con Éxito” Pag. 27

CLIENTE: Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso. Los clientes pueden ser externos o internos.

CULTURA: Dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por sus miembros.

EFICIENTE: Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera con calidad en el tiempo establecido.

ESTRATEGIA: Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

EXCELENTE: Sobresaliente, excelso.

PROCEDIMIENTO: Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.

PRODUCTIVIDAD: Calidad de productivo, que tiene virtud de producir, dícese de las obras de la naturaleza y por extensión de las de entendimiento.

SERVICIO: Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa.

TECNOLOGÍA: Cualquier aporte de conocimientos y técnicas para conducir mejor la organización: Nuevas tecnologías esenciales, últimos

conocimientos y técnicas específicas, Recursos Humanos, Marketing, etc., que repercuten directamente en la organización.

VALORES: Principios o pautas de conducta de aceptación universal que orientan la actuación del individuo hacia el bien.

GERENCIA: Órgano de alta dirección que está a cargo de una organización empresarial para dirigirla hacia el logro de los objetivos empresariales.

GERENCIA ESTRATEGICA: Son acciones estratégicas que adoptan un gerente de alta dirección para tomar decisiones certeras y así dar un mejor manejo competitivo de las empresas frente al competidor.

MICROEMPRESA: Entidad que combina las técnicas y los recursos para elaborar producto o prestar servicios con el objeto de colocarlos en el mercado para obtener utilidades.

HERRAMIENTAS GERENCIALES: Son herramientas gerenciales estratégicas que adopta un gerente aplicarlos en su organización con el fin de volverlas más flexibles y competitivas en el mercado globalizado.

2.1.4. TECNOLOGÍAS GERENCIALES “CONCEPTO”

Las tecnologías de vanguardia de última generación en el actual mundo globalizado y competitivo han convertido a las Empresas en verdaderas fieras de competitividad, la cual exige preparación de alto nivel en todo sus aspectos y a todas las Empresas desde micro hasta las más grandes. Sin

embargo estos cambios han hecho de que éstas Empresas cada día sean más flexibles y de menor envergadura con una fluidez económica para adaptarse a estos cambios con mayor rapidez porque de ello dependerá que tan competitiva sea en el mercado globalizado.

Si vamos un poco más allá de estos cambios tecnológicos nos podemos encontrar con el tema central de estos cambios y verdaderamente si analizamos desde una óptica gerencial hasta nos atreveríamos señalar que estos cambios son ocasionados por estas herramientas gerenciales, quienes hoy en día se ha convertido en pilares de grandes soportes para el actual contexto externo e interna del mundo empresarial.

A continuación conceptualizaremos a estas herramientas gerenciales quienes se han convertido en grandes pilares de las empresas:

2.1.4.1 LA CALIDAD TOTAL

Podemos decir que es lograr mejores productos y servicios a precios cada vez más competitivos.

A no dudar, uno de los cambios más importantes que se realice. La calidad podemos decir que también consiste según JOSEPH JURAN en la planificación, control y mejora de las mismas.

También tenemos otros conceptos por ejemplo nos conceptualizan que la CALIDAD TOTAL es una filosofía, es un nuevo paradigma, un nuevo lente a través del cual vemos el mundo, particularmente el mundo de los negocios y lo ponemos en práctica. Es un sistema conceptual dinámico que se inspira en valores de “servicios eficiente”, que tiene una clara orientación a la acción a través del ciclo P – H – V – A (planificar, hacer, verificar, actuar). El optar por la calidad total implica pues en tomar una decisión de mantenerse competitivo.

Finalmente concretizando podemos decir que la Calidad Total es satisfacer continuamente requerimientos acordados con los clientes. Al más bajo costo, liberando el potencial de todos los empleados.

2.1.4.2.LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica consiste en orientar a la Empresa hacia las oportunidades atractivas para ella. Es decir, que se adaptan a sus recursos y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Esta gestión se sitúa en el mediano y largo plazo y su objetivo principal es precisar la misión de la Empresa y definir sus objetivos.

2.1.4.3.MERCHANDISING

Instrumento de gran importancia como estrategia a efectos de consolidarse en el mercado globalizado, buscando posesionarse en nuevos mercados y concentrando todos los esfuerzos de lo que mas sabe hacer la empresa presentando cada un producto más competitivo por ser de calidad.

2.1.4.4.OUTSOURCING

Es una manifestación de cambios profundos de especialización, alianzas e innovación. El Outsourcing, permite ampliar o reducir la cantidad de trabajadores de una Empresa. Esta técnica es de

gran importancia ya que su aplicación reduce costos y soluciona gastos innecesarios que pueda ocasionar una Empresa. Se dice que el Outsourcing es la llave que permite a las organizaciones ser cada vez más eficaces y más competitivas porque ayuda a que éstas sean más flexibles y dinámicas, ya que consiste en SUBCONTRATAR LOS SERVICIOS EXCLUSIVOS QUE BRINDAN OTRAS EMPRESAS. Recordemos que Outsourcing es sinónimo de sub contratación, más conocido como las famosas Empresas “SERVIS”.

Aplicar el Outsourcing a una Empresa es realizar una alianza estratégica con la otra Empresa ya que se convierte en un socio estratégico.

2.1.4.5.DOWNSIZING

Consta en estructurar correctamente un área para aplicarla de la mejor manera las estrategias y así obtener resultados positivos en términos de eficacia. El Downsizing precisamente trata como un achicamiento de la Empresa o sea no tener más personal trabajando en un puesto que ésta lo requiera: “Clásicas de las Empresas Públicas” sino solamente tener lo necesario y requerido por cada puesto de trabajo.

El Downsizing es una técnica que se aplica también como herramienta fundamental para disminuir la capacidad de planta, porque la Empresa pese a la eficiencia lograda en los procesos de operación decide eliminar algunos de ellos.

El experto CHANG explica que esto se realiza en base a un proceso de planteamiento que parte de identificar donde se puede competir mejor.

2.1.4.6.JUST IN TIME

Consiste en obtener todo lo necesario justo a tiempo cuando es requerido por la Empresa, esta técnica como herramienta fundamental es usada especialmente en los procesos de operación, ya que su aplicación garantiza una reducción de costos y gastos que demandan una inversión inuciosa.

El Just In Time también ayuda a solucionar problemas e obsolescencia, mayor número de personal que labora, mayor infraestructura y otros costos que afectan la rentabilidad de la Empresa

y por ende la rápida adaptación a los cambios del actual mercado globalizado.

2.1.4.7.REINGENIERIA

Consiste en realizar cambios profundos dentro de una Empresa, con el único propósito de mejorar la Empresa para hacer frente a los cambios con referencia a los clientes más exigentes y de igual modo para encontrarnos en condiciones óptimas para hacer frente a la competencia que hoy en día se ha convertido en un perfecto hostigador de las empresas conocidos como “Tortugas” (que se mueven lentamente frente a los cambios).

Esta técnica específicamente consiste en cambiar, mejorar y superar las partes débiles en términos de producción para la Empresa.

2.1.4.8.BENCHMARKING

Enfoque mediante el cual se analiza a la competencia para estar atentos a cualquier cambio que estas puedan realizar, a efectos de anticiparse a los mismos buscando con esto mantener el posicionamiento dentro del mercado competitivo.

2.1.4.9. RIGHTSIZING

Puntualiza esta técnica en estructurar un área correctamente de acuerdo a los cambios y exigencias del mercado competitivo para aplicarla de la mejor manera las estrategias y así obtener resultados positivos en su aplicación.

Al Righisizing, tenemos que considerar que es una de las técnicas que mantiene a las empresas en expectativas y en vanguardia a los últimos cambios y acontecimientos que viene ocurriendo en el mercado y en el contexto interno de la Empresa. Esta técnica significa tener sistema de procesos de producción, servicios, personal, infraestructura y tecnología que aseguren que la aplicación del Righisizing será beneficioso para la Empresa.

2.1.4.10. MARKETING MIX

Es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

También podemos conceptualizar el marketing como un arte y al mismo tiempo el conocimiento de manejar, controlar y aprovechar las oportunidades de incrementar las ventas: “Un sistema de actividades mercantiles cuya finalidad es el análisis, planeación, control de los programas destinados a crear, establecer intercambios útiles con los objetivos organizacionales. El Marketing Mix está compuesto por variables (precio, producto, plaza y promoción) los cuales puede ejercer control la Empresa.

2.2. IMPORTANCIA EN EL SISTEMA ECONOMICO PERUANO

La Microempresa y las herramientas de la tecnología gerencial en el Perú a traído grandes aportes económicos ya que para nadie es un secreto que las PYMES, generan 3 de cada 4 empleos y sumando este aporte económico de generación de empleo significa el 74.4% de puestos de trabajo en nuestro País.

Cuando nos referimos a las PYMES habría que hacernos una gran pregunta ¿Qué hacer para que los PYMES puedan superar sus limitaciones de competitividad? Efectivamente, las PYMES aun tienen restricciones que le impiden su desarrollo; los problemas de las PYMES son múltiples y, por lo tanto, las estrategias para aumentar su competitividad deben ser integrales. La base para

el desarrollo de empleos sostenibles reside en que las PYMES sean competitivos en el mercado y ello se basará en tres elementos:

1. La productividad de su proceso y gestión.
2. La calidad de sus productos y
3. La innovación permanente.

El acceso a los créditos es otro factor importante, ya que los mercados cada día exigen productos más competitivos, por ello la importancia del sistema económico es fundamental porque tenemos que conseguir canales y fuentes de crédito para que la Microempresa tenga soportes y pilares con bases sólidas donde sostenerse para su desarrollo y así garantizar su crecimiento económico.

La Microempresa en el sistema económico tiene grandes aportes, fundamentalmente cuando nos referimos a las fuentes de trabajo podemos ver miles y miles de familias enteras que han formado sus propios medios de conseguir fuentes de ingreso con el auto – empleo y al mismo tiempo dando empleo a los demás y así contribuyendo al ingreso de la economía nacional del estado por medio de los reducidos impuestos.

2.3. LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA MICROEMPRESA AL CONTEXTO CAMBIANTE

Las PYMES muestran una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios en el mercado y constituyen una reserva de creatividad y capacidad de innovación donde cientos de miles de peruanos se pueden realizar.

Las Microempresas por su misma envergadura y por ser generalmente individuales se adoptan a los cambios a gran velocidad convirtiéndose en una ventaja; pero sin embargo tenemos que reconocer que su difícil contexto económico en la cual compete es una amenaza debido a los escasos recursos que maneja.

Asimismo pensamos que las PYMES son una pieza clave en una estrategia de desarrollo de la competitividad del sector productivo. Debemos aprender de países como Italia y Japón que han logrado niveles de competitividad internacional basándose en la fuerza competitiva de éstas micro y pequeñas empresas de alta productividad y capacidad de innovación, integradas a las grandes empresas.

Cuando hablamos de flexibilidad e integración y si apuntáramos en realidad a la micro y pequeña Empresa constituiríamos una fuerza inevitable como

equipo de trabajo convirtiéndoles a éstas como técnicas de aplicación que es el OUTSOURCING para actuar como aliados estratégicos de las Empresas matrices o conocidas normalmente como Empresas Monstruos por su tamaño. A todo esto no podemos dejar por inadvertido que para lograr ser aliados estratégicos tenemos que ofrecer CALIDAD, CANTIDAD y SEGURIDAD (C – C –S).

2.4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

La globalización es consecuencia de la inexorable marcha de la evolución tecnológica y económica. No es un hecho pasajero como inflación o el déficit fiscal. Ha venido a quedarse con nosotros y tenemos que habituarnos a ella y hacerle frente.

“La globalización nos afecta positiva o negativamente, puede ser el signo de una gran transformación mundial, creando fuertes vínculos entre los países, las personas y las Empresas, ofreciendo mejores productos a precios cada vez más accesibles. Determina que toda las Empresas ya no se detengan en el tiempo, porque si, no lo hacen simplemente desaparecerán”²⁸.

La globalización está acarreado un conjunto de fenómenos económicos, como el acelerado proceso de generación de auto – empleo en el mercado de

²⁸ VALDEZ ALVARADO: “Expresión Regional” Pag. 4

trabajo, con el consecuente desarrollo de actividades productivas en diversos giros, como artesanía, textiles, calzados, etc. Constituyéndose en factor de desarrollo socioeconómico del País a través de la generación de empleo.

Actualmente la pequeña y Microempresa, desempeñan una función crucial en la competencia demostrando un dinamismo importante y convirtiendo en estos últimos años un País de gran industrialización, que les permita actuar como proveedores eficientes y competitivos de estas grandes empresas.

Los retos de la globalización, a los que tenemos que enfrentarnos como Microempresarios, son de gran magnitud, debemos modernizar los procesos de Administración, Producción, Comercialización, Capacitación y Calidad de sus Productos para no ser desplazados por fabricantes de otros países. La Microempresa de producción de bienes y servicios se enfrentan a otras empresas que también luchan por mantenerse en el mercado. Deben enfrentarse a mercados más abiertos en donde participan gran cantidad de Empresas Nacionales, Extranjeras y productos regulados únicamente por la oferta y la demanda.

Tenemos que tener en cuenta que la globalización económica se caracteriza por lo siguiente:

1. Mercados libres
2. Sistemas de productos flexibles
3. Nuevas tecnologías
4. Nuevos materiales
5. Recursos humanos capacitados
6. Relaciones más estrechas entre las Empresas, sus clientes y sus proveedores.

2.5. CAPACITACIÓN DE LOS MICROEMPRESARIOS

2.5.1. CAPACITACIÓN, TIPOS E IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA

CAPACITACION

Los microempresarios, personas quienes tienen a cargo una Microempresa para conducirlo hacia el éxito dentro de la Provincia de Leoncio Prado se ha podido obtener algunos resultados según la contratación de la hipótesis que aquellos propietarios en una mayor escala quienes conducen su propia Microempresa no se encuentran capacitados para dirigir técnicamente estas Microempresas, simplemente por emoción al arte del negocio, por el hecho de no encontrar trabajos que le generen ingresos, otros por no gustarles estar sujeto a horarios de trabajo y subordinado a un Jefe, también en algunos casos simplemente porque ya se ha convertido en una herencia de sus pasados y presentes que de una u otra

forma se ha visto influenciado por el mismo clima del negocio; todo esto convirtiéndose en un manejo de tipo Gerencial Empírico.

Los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los Microempresarios de la ciudad de Tingo María podemos observar que en un porcentaje elevado no cuentan con una profesión y mucho menos capacitaciones para que de alguna manera obtengan los conocimientos actualizados de los grandes cambios que ocurren en el actual mercado globalizado y competitivo para aplicarlos en su manejo técnico de estas Microempresas y así convertirlos en organizaciones de una potente fluidez económica.

IMPORTANCIA

Actualmente se puede replicar la importancia de la Microempresa en cualquier parte del mundo y aún mucho más se puede diferenciar su participación de éstos en los países del sub desarrollo ya que hoy en día se a convertido en fuentes inminentes de trabajo.

La Microempresa dentro del contexto de Tingo María es de vital importancia porque se ha convertido como una alternativa de generación de

ingresos y trabajo para las familias que en su mayoría han sido golpeados con el brutal cambio de la erradicación del narcotráfico.

Sin embargo tenemos que puntualizar que el hecho de constituirse muchas Microempresas han generado un clima de mucha competitividad empírica donde en la mayoría de estos microempresarios dan a conocer su disconformidad con el bajo nivel de venta. De igual modo podemos señalar como investigadores que existe una razón fundamental para que estas Microempresas hoy en día se sientan en un mundo de competencia local por las siguientes razones:

La mayoría de las Microempresas si hablamos en términos porcentuales estaríamos considerando un promedio según evaluación y análisis de las encuestas realizadas que el 96.57% de estas Microempresas se dedican a la comercialización de abarrotes, venta de diversos servicios locales, producción de vestidos, calzados, venta de comidas (restaurantes y servidores) y otros de este género que solamente se realizan dentro del contexto local.

Al respecto Bernilla²⁹ opina: “Es reconocida a nivel mundial la importancia del sector de las pequeñas y micro Empresas dentro del

²⁹ BERNILLA C.: “Las PYMES” Pag. 13

contexto económico productivo y social de cada país, por su efectiva participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, dado que generalmente se hace uso de una tecnología menos sofisticada y por tanto la incidencia en el costo de capital es baja y más bien es intensa en utilización de mano de obra”

Además podemos señalar que las Microempresas tienen la capacidad creativa, en especial dentro de las industrias de transformación y producción de adaptar tecnologías de acuerdo al medio donde están localizados.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los Microempresarios, Gerentes Propietarios, encargados de gerenciar las Microempresas necesariamente tienen que recibir tipos de capacitaciones que estas de alguna manera solucione los problemas y aspiraciones dentro de su contexto interno y externo y del mercado globalizado y competitivo.

Analizando la encuesta realizada a estos Microempresarios planteamos una capacitación como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 1

EN QUE CAPACITAR A LOS MICROEMPRESARIOS

N°	DESCRIPCIÓN	CAPACITACIÓN DE LOS MICROEMPRESARIOS EN
01	MICROEMPRESAS DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad de las materias primas desde la cosecha hasta su transformación. - Selección de las materias primas para su transformación. - Control de calidad en el proceso de producción. - Investigación de mercado para la venta de sus productos y adquisición de tecnologías intermedias (Marketing Mix) - Gestión empresarial. - Relaciones humanas. - Manejo de informaciones. - Estrategia en hábitos de consumo.
02	MICROEMPRESAS DE "SERVICIOS"	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y adiestramiento del personal que tiene contacto desde la primera venta del servicio. - Estrategias sobre la presentación, la amabilidad y el buen trato del personal. - Estrategia de investigación del mercado y aplicación del Marketing Mix. - Estrategia de gestión de crédito y otras de aplicación a los servicios.
03	MICROEMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN "COMPRA - VENTA"	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias del Marketing Mix. - Estrategias del manejo de los recursos humanos. - Estrategias de ajuste de precios. - Estrategia de productos opcionales. - Estrategias sobre el ciclo de vida del producto. - Estrategias de créditos de compra venta. - Estrategias de stock de mercaderías. - Estrategias de rotación del stock. - Estrategias de fijación de precios. - Estrategias de ubicación y otros.

ELABORACIÓN: Propia.

2.5.2. TOMA DE DECISIONES

Las decisiones que toma un Gerente dentro del ámbito Empresarial muchas veces dependerá su capacidad ya que pondrá en riesgo el éxito o fracaso de su Empresa y su carrera profesional dentro del contexto empresarial.

Tenemos que tener en cuenta que de una u otro manera el ser humano que realiza una diversidad de actividades siempre se encontrará sujeto a tomar decisiones de una u otra índole cada momento de su vida; la diferencia entre estas decisiones son sencillas por las siguientes razones:

Primero; cuando un profesional toma decisiones en un ambiente empresarial se hace mucho más dificultoso por la simple razón de que tendrá que tomar una decisión por toda una maza de personas que laboran dentro de su interno y entorno empresarial y de él dependerá su futuro en un ambiente económico y de trabajo.

Segundo; la decisión que pueda tomar dentro de un ambiente personal o familiar es menos complejo ya que su decisión que toma no tendrá mucho alcance si ésta no sale también como lo planea y por otro lado no sentirá el peso tanto como lo pueda caer dentro de un ambiente

empresarial, por la simple razón que tendrá el apoyo moral mas no la presión del ambiente empresarial.

Los Gerentes Microempresarios tingaleses tienen que conocer que la toma de decisiones es de vital importancia, ya que de ello depende su situación actual en la cual se encuentran; por ello recomendamos aplicar la estructura del cuadro de "Capacitación N° 3.1.3." y otros de vital importancia para el desarrollo de su Empresa.

2.5.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La competitividad dentro del ambiente empresarial es una de los retos más difíciles al cual nos vemos y nos debemos enfrentar cada día dentro del mundo empresarial, desde el más pequeño hasta el más grande y porque no decirlo también fuera de ella, ya que nuestro vivir es un batallar de competencia.

El ser humano por la simple razón de ser un viviente pensante y por querer vivir cada día mejor se sumerge en lo más profundo de su ser para ser cada día mejor, por ello desde allí nos podemos dar cuenta la competitividad y para lograrlo tenemos que plantearnos una serie de estrategias para así obtenerlo con mayor rapidez y a costos y tiempos menores que otros.

El Gerente de hoy en día tiene que estar capacitado y manejar la mística psicológica en esta rama de la Administración, ya que con la globalización y la competitividad uno se encuentra en un ambiente de competitividad.

La Gerencia hoy en día tiene que manejar una diversidad de estrategias en el cual los microempresarios de Tingo María en la actualidad no lo hacen con precisión y frecuencia. El análisis de la encuesta nos arroja informaciones fidedignas de que estos microempresarios solamente aplican estrategias de venta.

A continuación planteamos algunas de las estrategias que el Microempresario debe manejar con precisión para aplicarlos en su Empresa.

- Estrategias de decisiones sobre fijación de precios de los productos.
- Estrategias de fijación en función del costo.
- Estrategias de fijación en función del comprador.
- Estrategias de fijación en función de la competencia.
- Estrategia de fijar precio a un nuevo producto imitado.
- Estrategias de fijar precio a un nuevo producto opcional.
- Estrategias de fijación de precios promocional.
- Estrategias de cambio de precios.

- Estrategias de distribución.
- Estrategias de la fuerza de ventas.
- Estrategia de posicionamiento.

2.5.4. MANEJO EMPÍRICO, POBLACIÓN Y NIVEL DE EDUCACIÓN

2.5.4.1. MANEJO EMPÍRICO

Como hemos venido analizando, evaluando acerca del manejo empírico gerencial que dichos Gerentes Propietarios y Gerentes Administrativos encargados de estas Microempresas lo vienen dando, consecutivamente obteniendo resultados de disconformidad y desesperación concerniente a las bajas ventas; sin embargo vemos que no hacen nada por superar esta crisis como podemos llamarlo que ha sido ocasionado por una serie de factores del contexto económico y la globalización.

Cuando nos referimos a la capacitación, a la importancia, a los tipos de capacitación o en qué capacitar a estos Gerentes y su Organización, puntualizamos una serie de alternativas para superar esta falencia empírica donde todavía ellos no creen que la problemática

consiste en lo mencionado, ya que solamente se limitan a soltar quejas y culpar a la situación económica y buscando solución en ello.

2.5.4.2. POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE LEONCIO

PRADO

La población plenamente activa de la Provincia de Leoncio Prado está distribuido de la siguiente manera como muestra el cuadro N° 2.

CUADRO N° 2

DISTRITO	POBLACIÓN	%
Rupa Rupa	47 723	48.7%
Daniel Alomías Robles	5 184	5.3%
Hermilio Valdizán	3 497	3.6%
José Crespo y Castillo	24 813	25.3%
Padre Felipe Luyando	7 123	7.3%
Mariano Dámaso Beraún	9 591	9.8%
TOTAL	97 931	100.0%

FUENTE: INEI / Censo Poblacional y Vivienda

ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 3

**POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE LA PROVINCIA DE
LEONCIO PRADO, SEGÚN DISTRITO**

Distrito	Zona Urbana		Zona Rural		Total %	Total Población
	Pob.	%	Pob.	%		
Rupa Rupa	43 123	90.4	4 571	9.6	100	47 723
Daniel Alomías R.	310	6.0	4 874	94.4	100	5 184
Hermilio Valdizán	230	6.6	3 267	93.4	100	3 497
José Crespo y C.	14 549	58.6	10 264	41.4	100	24 813
Padre Felipe L.	931	13.1	6 192	86.9	100	7 123
Mariano D.Beraún	1 647	17.2	7 944	82.8	100	9 591
TOTAL	60 819	62.1	37 112	37.9	100	97 931

FUENTE: INEI / Censo Poblaciones y Vivienda

ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 4

**POBLACIÓN TOTAL DE LA PROVINCIA DE LEONCIO
PRADO SEGÚN GRUPOS DE EDADES**

EDAD	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Menor de 10	26 112	26.7
10 - 29	23 732	24.3
20 - 29	19 326	19.7
30 - 39	16 345	13.6
40 - 49	7 184	7.3
50 a más	8 232	8.4
TOTAL	97 931	100.0

FUENTE: INIE / Censo Poblaciones y Vivienda

ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 5

**POBLACIÓN POR SEXO DE LA PROVINCIA DE LEONCIO
PRADO SEGÚN DISTRITO**

DISTRITO	HOMBRE	MUJER	INDICE DE MASCULINIDAD
Rupa Rupa	23 991	23 732	101.1
Daniel Alomías Robles	2 883	2 301	125.3
Hermilio Valdizán	1 870	1 627	114.9
José Crespo y Castillo	13 167	11 646	113.1
Padre Felipe Luyando	3 812	3311	115.1
Mariano Dámaso Beraún	5 157	4 434	116.3
TOTAL	50 880	47 051	97.931
PORCENTAJE	52.0%	48.0%	100%

FUENTE: INEI – Censo Poblaciones y Vivienda

ELABORACIÓN: Propia.

2.5.4.3.NIVEL DE EDUCACIÓN

Como sabemos, la educación es la base fundamental del desarrollo de toda nación, es por eso que el gobierno y las familias deben invertir en este rubro para que en el futuro haya resultados positivos. A continuación analizamos la educación en la Provincia de Leoncio Prado en todos los niveles.

El nivel de educación en la Provincia de Leoncio Prado está sectorizado por niveles que el Instituto Nacional de Estadística e Informática describe según el Censo Poblaciones y Vivienda 11,350 habitantes de la población de 5 años a más no tienen ningún nivel de educación y esto representa el 13.5% de un total de 85,197 individuos. Asimismo del nivel inicial o preescolar con una población de 1,573 personas que representa el 1.8% que pertenecen o alcanzaron ese nivel de educación. Por otro lado las personas en edades promedio de 5 años a 12 años se encuentran en el nivel primario con una población de 34,738, que representa el 46.7% del sector educado.

De igual manera el nivel secundario a alcanzado un total de 22,687 personas que representa el 26.6%. Pasando a otro nivel que es el superior no universitario y superior no universitario completo han alcanzado educación 1,416 y 1,258 respectivamente con un porcentaje de 1.7% y 1.5% del mismo. En lo que corresponde a educación superior del nivel universitario completo e incompleto tienen una población que ha logrado educarse de 2,591 y 1,648, con un porcentaje del 3.1% y 1.9% respectivamente, mientras que la población mayor de 5

años que no especifica son 2,736 y que representa el 3.2% de un total de 87,177 habitantes que fueron sectorizados según nivel de educación.

CUADRO N° 6

**POBLACIÓN DE 5 Y MÁS AÑOS DE LA PROVINCIA DE
LEONCIO PRADO SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN
ALCANZADO**

NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO	TOTAL	%
Ningún Nivel	11 530	13.5
Inicial o Preescolar	1 573	1.8
Primaria	39 738	46.7
Secundaria	22 687	26.6
Sup. No Universitario Incompleto	1 416	1.7
Sup. No Universitario Completo	1 258	1.5
Superior Universitario Incompleto	2 591	3.1
Superior Universitario Completo	1 648	1.9
No Especifica	2 736	3.2
TOTAL	85 177	100.0

FUENTE: INEI / Censo Poblaciones y Vivienda

ELABORACIÓN: Propia.

2.5.5. CLIMA GERENCIAL

El Clima Gerencial o también conocido como el ambiente laboral del contexto empresarial de los microempresarios de la provincia de Leoncio Prado – Tingo María y las relaciones humanas que existe entre los Gerentes Microempresarios por intermedio de la técnica de evaluación de entrevistas personales y observación directa podemos explicar que el clima gerencial interno y externo dentro del contexto y de la globalización es de

un ambiente de cierta incertidumbre donde la desconfianza y la desesperación por tener la mejor parte de los clientes se ha convertido en una competencia; pero sin embargo, sujeto a esto existe un clima de tranquilidad donde tratan de no mezclar los negocios con la amistad entre microempresarios medianos y grandes de la localidad, y Empresarios de la Región y fuera, ya que es la única manera que trabajando en forma organizada y manteniendo el clima gerencial favorable es más fácil de enfrentar la difícil situación que hoy en día viene afectando la recesión económica; el golpe del narcotráfico y otros factores externos como la globalización, donde los únicos indicadores económicos que regularizan los precios del mercado es la Ley de la Oferta y la Demanda.

La capacitación de los Gerentes para dar y manejar en la mejor forma donde exista un ambiente de confianza y un ambiente de comprensión y diálogo es necesario que se tenga una capacitación psicológica y humanística al Gerente de Personal, sin antes olvidar para que funcione dado este trabajo es necesario tener un trabajo de equipo desde la más alta jerarquía hasta la más baja.

2.5.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional dentro de un País o una Región debe estar siempre orientado en búsqueda del cambio para llegar al éxito con mayor precisión y rapidez, ya que si nosotros en forma organizada alcanzamos este cambio de hecho que ya habremos alcanzado un elevado grado de éxito dentro del contexto.

Centrándonos al tema principal de la Microempresa y porque no decirlo dentro del ámbito empresarial los profesionales conocen la importancia de la cultura organizacional dentro de un clima empresarial que es tan importante como unir los eslabones de una cadena ¿Por qué lo digo? Por la simple razón de que si todos trabajaríamos en búsqueda de conseguir el objetivo empresarial, cumpliendo las metas trazadas y visualizando con una visión realista, estoy seguro que no habría gran dificultad para conseguirlo.

En una Empresa cuando sus integrantes de trabajo desde el obrero, técnico y profesional han sido instruidos, orientados y educados de acuerdo a la nueva cultura innovadora en la cual se acentuará la Empresa para dirigir culturalmente a su organización de hecho que se convertirá en

pilares fundamentales como son: los valores, conducta y puntualidad para la Empresa.

El Microempresario Tingales tiene que romper esta barrera que hoy en día viene afectando tremendamente a toda una organización. Tenemos que estar conscientes que una Empresa no solamente es un lugar donde podemos trabajar y que a cambio obtendremos una paga económica y nada más; pero diré con total certeza que no es así por las siguientes razones, como a continuación podemos enumerar una serie de factores fundamentales que el empresario (Gerente Administrativo y/o propietarios) tiene que sembrar en cada uno de sus subordinados y otros aliados de su organización para lograr la eficacia y la alta rentabilidad.

- 1) Instruir a los trabajadores de la Empresa que todos somos propietarios y dueños de las acciones que ocurra dentro de la Empresa y lo que hagamos dentro de ella afectará positiva o negativamente a todos los que laboran en ella.
- 2) Si la Empresa demuestra una buena cultura y es reconocido dentro de un ambiente positivamente, todos también lo seremos por el simple hecho de estar dentro de ella.

- 3) Una Empresa cualquiera fuera su magnitud y si crece económicamente de hecho que todos estarán creciendo porque obtendrán mejores remuneraciones, mejor trato y más oportunidades de trabajo para todos.
- 4) Cuando una Empresa se encuentra económicamente solventada y si el trabajo no es mezquino y va de acuerdo a la cultura organizacional de la Empresa, tenlo por hecho y asegurado que tendrá un lugar seguro de trabajo, siempre y cuando sea eficiente.
- 5) El Gerente tiene que sembrar una nueva cultura dentro de su organización, como por ejemplo:
 - No llegar tarde al trabajo
 - Que el trabajador no se acostumbre a hacer las cosas por obligación sino todo lo contrario.
 - Que el trabajador no se acostumbre a estar sujeto al horario de entrada y salida, sino siempre a dar más de lo que se estima.
 - Estar conscientes de lo que se hace.
 - Buscar la perfección y capacidad de trabajo.
 - No esperar que te digan para que lo hagas.
 - No hacer las cosas por dinero, porque te volverás mezquino.
 - Demostrar responsabilidad y confianza de sí mismo dentro del ambiente laboral.

- Mantener buenas relaciones ínter personales dentro del ambiente y/o clima laboral.
- Y otros, que ayuden a cultivar las buenas relaciones dentro de una cultura organizacional.

2.6. UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES DE LA MICROEMPRESA

2.6.1. HERRAMIENTAS GERENCIALES

La utilización de las herramientas gerenciales en las Microempresas se ha convertido en pilares fundamentales ya que su aplicación estratégica a traído desarrollo y competitividad dentro de una diversidad de empresas, mercados y productos optimizando su calidad y consecuentemente obteniendo oportunidades de competir con otras empresas y productos donde solamente la ley de la oferta y la demanda sean aquellos que regulan los precios.

Las diversas herramientas gerenciales del cual en especial nos estamos refiriendo son de gran ventaja aplicarlos en las micro y pequeñas empresas, ya que la magnitud de estas Empresas y por ser de naturaleza pequeña se facilita su aplicación debido a la flexibilidad con las que estas

micro y pequeñas empresas se adaptan con una rapidez increíble a los cambios.

Sin embargo, tenemos que puntualizar que estas herramientas en algunos casos resulta ser complejas su aplicación debido a la escasa economía que manejan y a la información dentro de la Empresa, como estrategias y que éstas pueden ser fraguadas y convertirse en una amenaza para la Empresa.

Las herramientas de mejor, rápida y menor costo que resulta su aplicación para los microempresarios de Tingo María se podría señalar a la planificación estratégica, el Outsourcing, el Justin Time, el Benchmarking y el Marketing Mix.

2.6.2. FINALIDAD E IMPORTANCIA

2.6.2.1.FINALIDAD

La finalidad de las herramientas gerenciales es la de contribuir de alguna manera como estrategia fundamental de las empresas desde su aplicación en volverlas más competitivas y eficientes dentro del mercado competitivo y globalizado.

La aplicación de estas herramientas tienen la finalidad de reducir sus costos de producción, comercialización y distribución contribuyendo de esa manera aquellas empresas estratégicas a fortalecer a las pequeñas y Microempresas, ya que sería la mejor combinación para lograr alcanzar sus objetivos.

2.6.2.2.IMPORTANCIA Y CAPACITACION

IMPORTANCIA

Las herramientas gerenciales dentro de las Microempresas y pequeñas empresas se han convertido en una gran ayuda dando importancia a estas por su crecimiento en términos de calidad, competitividad y de adaptación a las exigencias de los mercados – clientes.

Cuando nos referimos a las diversas herramientas gerenciales que se podría aplicar en las Microempresas particularmente nos referimos a algunos de ellos que a continuación puntualizamos.

La Planificación Estratégica.- Aquella técnica de aplicación inmediata y constante dentro de la Microempresa, porque gracias a ello podemos planificar cómo actuar dentro del mercado y fuera de ella para

volverla más competitiva y eficiente y en vanguardia a los últimos cambios de la globalización.

El Outsourcing.- Técnica o herramienta que insta de ser un soporte económico y de ajustes de costos para el Microempresario. A esta técnica también podemos llamarla Empresa de Servicios o técnicamente Fusión de Empresas para Trabajar como alianzas estratégicas dentro de un mercado determinado o también para conquistar mercados nuevos ampliando la cobertura y competir con otros más fuertes.

Just In Time.- Herramienta de gran aporte empresarial, especialmente en las industrias donde utilizan los variados sistemas de procesos. Esta técnica es un aporte debido a tres factores principales, primero porque reduce la inversión económica hasta tal punto que se convierte en un costo inucioso, segundo porque reduce los lugares de almacenamiento y posibles pérdidas de productos por el tiempo y el almacenamiento, tercero porque disminuye la cantidad de personal que pueda laborar dentro de ello. Convirtiéndolo a las Microempresas más rentables, fundamentalmente porque son los que carecen de una solvencia económica.

El Benchmarking.- Ayuda fundamental en el ordenamiento, segmentación de los productos y la buena presentación de ellos ante los ojos de los clientes quienes a la primera vista se llevan la impresión y la atracción del producto o servicio.

El Marketing Mix.- Herramienta de gran importancia debido a sus variedades, sistemas de aplicación y resultados que obtienen su aplicación dentro del mercado y de la Empresa. Como la plaza, el precio, el producto y las promociones.

CAPACITACIÓN

La capacitación dentro de una organización empresarial es de mucha importancia y ayuda porque en base a lo aprendido se va a construir las nuevas aplicaciones de desarrollo gerencial y empresarial.

La Microempresa tingalesa debe trabajar arduamente en capacitación y aplicación de las técnicas para obtener resultados favorables y visualizar los mercados regionales, nacionales y luego los mercados internacionales.

La capacitación generalmente se deben realizar a todo el personal de la Microempresa y Empresas en general.

2.6.3. RESULTADOS DE MERCADO

El resultado del mercado tingales dentro de un contexto y un ambiente de competitividad todos aquellos que se desarrollan simultáneamente, manejan la única estrategia como podemos llamarla que es la estrategia de menores precios para el cliente y descuidando, por la misma gravedad de esto otros factores de gran importancia en especial cuando se trata de clientes especiales y turistas, visitantes de otras ciudades donde la atención y la calidad de los productos son atributos fundamentales para su aceptación y convirtiéndose en el futuro como un cliente potencial o relativos por ser de carácter visitante.

Las herramientas gerenciales en estudio dentro de la presente investigación podemos puntualizar que no son usualmente usados a cabalidad, motivo por el cual hacen de que las Microempresa de Tingo María no sean competitivos frente a otras de mejor manejo estratégico y organizacional.

2.6.4. NIVEL DE VENTA

Las ventas según las encuestas realizadas y la entrevista personal a los Microempresario de Tingo María se pudo constatar que en relación y

comparación a las ventas de las diversas líneas de productos y servicios ha tenido una declinación donde los Microempresarios en algunos momentos solamente trabajan para cubrir los costos de producción, comercialización y otros gastos en la cual incurre la formalidad y la administración de una Microempresa.

La excusa fundamentada de los Microempresarios nos dicen que es la difícil situación económica del País y en especial de los tingaleses, sin embargo eso no es una justificación clara que defina la mala situación de estos Microempresarios, caso contrario si sería así todo los Microempresarios del País tendrían los mismos problemas; creemos que son cuestiones más que económicos, porque a pesar de todo, instituciones de gran prestigio como PRONPYME, PERUPYME y otros organismos internacionales y financieros como COFIDE, no apuntarían al desarrollo de estas Microempresas, ya que se a convertido en una fuente de trabajo y desarrollo local, regional y nacional.

2.6.5. FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL

La utilización de las herramientas gerenciales dentro de las Microempresas sería y se convertiría como una alternativa de solución a muchos fenómenos de retraso y consiguientemente a ser competitivos. Las

estrategias usadas y puestas en disposición de las Empresas son justamente para hacerlas más competitivas y flexibles debido a las siguientes razones.

Cuando usamos el Marketing Mix, estamos designando el trabajo de publicidad a otras empresas de servicios publicitarios, consiguientemente también la distribución de nuestros productos, etc.

Outsourcing; Técnica de sub contratación de nuevos servicios de procesos que recortaría un sinnúmero de procesos y contrataciones directos de personal.

El Just In Time; Anulación de puestos de trabajo y mejor competitividad en función a costos. Todas estas técnicas aplicadas dentro de una Empresa hacen de que estas se hagan mucho más flexibles debido fundamentalmente en primer lugar por ser una Empresa de reducido número de personal y segundo por ser una Empresa con solvencia económica múltiple por contar con alianzas.

2.6.6. CIERRE DEL NEGOCIO

Dentro de la Ciudad de Tingo María y en el contexto del ambiente empresarial fundamentalmente y refiriéndonos a las Microempresas que

funcionan legalmente así como es ventajoso y fácil de aperturarla sea como persona natural o jurídica también es amenazante y de gran facilidad su derrota dentro del contexto globalizado y consecuentemente su cierre de ellas.

En la ciudad de Tingo María dentro de la formalidad por Ley la Municipalidad tiene registrado 909 Microempresas de las cuales un promedio de 379 Microempresas están económicamente mal a punto de cerrarse y otras que han cerrado por un tiempo y han vuelto a aperturar, otras nuevas que están en trámite de apertura y otras en liquidación.

2.7. GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA EN TINGO MARÍA

2.7.1. GENERALIDADES E IMPORTANCIA

2.7.1.1. GENERALIDADES

Las Microempresas en Tingo María generalmente son de establecimiento tipo comercial; aquellas que en todo su amplitud se dedican a la compra – venta de productos terminados como venta de abarrotes, ferreterías, zapaterías, restaurantes, pollerías y otros que se dedican a este tipo de negocio. Las Microempresas que se dedican a la transportación de productos utilizando las diversas variedades de materia prima son escasos como por ejemplo las Agroindustrias de

Néctares, gaseosas, mermeladas, yogures, panaderías y aún mucho más aquellos que se dedican a la producción de productos para la venta fuera de la región son escasamente mínimos.

2.7.1.2.IMPORTANCIA

La importancia de las Microempresas en la ciudad de Tingo María, Provincia de Leoncio Prado se a convertido como una alternativa de solución a las variadas falencias del cual viene adoleciendo dentro del proceso productivo, especialmente por carecer de fuentes de atracción económica que puedan generar ingresos de las distintas partes del País y del mundo. La Microempresa tingalesa cumple una función importante dentro del desarrollo económico y social de su provincia porque gracias a ello se a incrementado talvés no en un porcentaje alto las fuentes de trabajo pero si estoy seguro que es dentro de la legalidad y la formalidad dando así una mayor seguridad al desarrollo y ayudando a cerrar la amplia brecha del desempleo y el tipo de economía ficticia ocasionada por el narcotráfico.

2.7.2. ORÍGENES DEL NEGOCIO

Los orígenes del negocio dentro de la formalidad y constitución de las Microempresas se dieron inicio cuando el hombre vio la necesidad

de trabajar para poder subsistir; sin embargo fue grande la necesidad para desarrollarse y poder negociar bajo ciertas normas de seguridad que estas se constituyen como Empresa u organización con domicilios legales, permisos municipales, rentas y otros de ley que garanticen la formalidad y seguridad.

En la última década se podría decir que las Microempresas han tenido un despegue porcentualmente altos debido a factores fundamentalmente tales como:

- Llamamos Empresa a todas aquellas que tienen más de dos a tres trabajadores.
- Las Microempresas han ocupado un lugar fundamental de preocupación y consecuentemente apoyo por ser organizaciones de desarrollo socio económico.
- Por ser Empresas de una gran flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Organismos que financian a las Microempresas por ser aquellas que dan mayor número de puestos de trabajo.
- Dentro de la Provincia de Leoncio Prado, por convertirse como fuentes de empleo consecuentemente solución a muchos problemas.
- Leyes que favorecen a los Microempresarios.
- Exoneración de impuestos, etc.

2.7.3. RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos, factor fundamental dentro de las Empresas y cualquier otro tipo de organización cualquiera que esta sea su fin, ya que sin este factor ningunas de ellas llegarán a tener éxito dentro de sus planteamientos estratégicos y objetivos.

La Microempresa de Tingo María de la Provincia de Leoncio Prado, después de haber realizado una exhaustiva investigación y análisis hemos determinado que éstas organizaciones no cuentan con personal técnicamente calificado para desenvolverse dentro de sus funciones con cabalidad, el micro empresario (Gerente) justifica en no tener personal calificado por la simple razón de no contar con ventas satisfactorias.

2.7.4. COMPETITIVIDAD

La Microempresa Tingalesa de la Provincia de Leoncio Prado en la actualidad viene atravesando momentos de incertidumbre económica, fundamentalmente aquellas que se han dedicado en tiempos atrás al cultivo de la hoja de coca y por la erradicación de ésta, han visto por conveniencia propia establecer una fuente de ingreso dando así lugar a la constitución de un negocio con un manejo empírico fundamentado su manejo en base a los

pocos conocimientos adquiridos por la práctica. Sin embargo desde el punto de vista profesional según las investigaciones ejecutadas y en base a las informaciones fidedignas podemos concluir que los Microempresarios de Tingo María no se preocupan por la competitividad o por buscarle a ella, solamente piensan que un negocio cualquiera que sea según su inversión tiene que generar ingresos por la razón de que han invertido o sea no realizan una exhaustiva investigación de mercados para diagnosticar la rentabilidad y viabilidad de esta y mucho menos aplican estrategias. En otro punto los Microempresarios de la Provincia de Leoncio Prado más se han centralizado en la comercialización (compra – venta). En todo su género y han ignorado el punto principal de mayores generaciones de ingreso que es la producción y transformación de productos intermedios o finales (terminados) para un mercado regional, nacional e internacional.

2.7.5. COBERTURA DE MERCADOS Y NIVELES DE VENTA

La cobertura de mercado de la Microempresa del País y en especial refiriéndonos de Tingo María es un mercado reducido económicamente restringido, esto debido a la diversidad de barreras y cambios culturales que se ha venido cultivando hace algunos años atrás.

El tipo de producto o línea de negocio dedicados a realizar estos Microempresarios son desarrollados generalmente dentro de la Provincia de Leoncio Prado, ya que no son de carácter industrial transformativo de acabado intermedio o final.

Los niveles de venta de las Micro Empresas de Tingo María tiene una relación directa en función a la cobertura del mercado tingales ya que la restricción económica que adolece nuestro país y en especial la provincia de Leoncio Prado por ser una de las ciudades quienes dependían mayormente del cultivo de coca hacen que las Micro Empresas generalmente se designen al comercio mas no a la industrialización y transformación por carecer de abundancia productiva y seguridad dando lugar hacia un bajo nivel de ventas.

2.7.6. INNOVACION

La Innovación tecnológica y estratégico dentro del mundo empresarial son factores fundamentales y determinantes que en la mayoría de los casos van a influenciar la calidad del producto, reducción de costos y la eficiencia de actuar sobre el mercado competitivo globalizado.

La Microempresa de la provincia de Leoncio Prado no cuentan con una innovación técnica profesional de acuerdo a los avances tecnológicos y gestiones comerciales de producción y comercialización que estén de acuerdo a los avances empresariales.

La actualización profesional y técnica de los Gerentes Empresarios y de su grupo de trabajo debe ser contante con la finalidad de mantenerse en vanguardia y a la expectativa en posibles cambios de mercado – cliente y la competencia.

2.7.7. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Hay que reconocer que la investigación de mercado, lo mismo que las demás funciones propias de una eficaz administración representa un gasto. Pero el valor obtenido, que se expresa en la eficacia de producción y comercialización determina que dicha investigación sea una inversión y no un gasto.

Una eficaz investigación de mercado aporta hechos y datos que ayudarán a:

- a) Determinar cuales son los mercados más provechosos y a localizar los puntos débiles en el producto o servicio que la Empresa ofrece al mercado.
- b) Desarrollar nuevos productos vendibles y descubrir las razones por las cuales la línea actual vende.
- c) Reconocer los cambios de corto, mediano y largo alcance en el mercado.
- d) Descubrir métodos más avanzados de comercialización.
- e) Desarrollar productos de acuerdo a las necesidades y satisfacciones de los clientes por segmentación de mercado y,
- f) Planificar los objetivos mercantiles en forma real y viable.

Además Alfaro³⁰ considera a la investigación como una herramienta del Marketing, que adecuadamente usada, puede ser de máxima utilidad y a veces hasta imprescindible para desarrollar eficazmente cualquiera de las funciones del Marketing, ya sea: búsqueda y análisis de necesidades, política de productos y precios, política de distribución, comunicación, publicidad y acción promocional.

Al producto KOTLER³¹ lo define como cualquier cosa que es posible ofrecer a un mercado para su atención; su adquisición, su empleo

³⁰ ALFARO DRAKE, Tomas: "El Marketing como Arma Competitiva" Pag. 17

³¹ KOTLER, Philip: "Fundamentos de Mercadotecnia" Pag. 580

o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Además señala que los productos no sólo incluyen bienes tangibles, si se define ampliamente los productos son objetivos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezcla de estas entidades. Los productos que ofrecen los microempresarios de Tingo María en toda su amplia línea son de producción, comercialización y de servicio.

2.7.8. CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera en la cual se desenvuelven las Microempresas de Tingo María es reducida debido que estos no cuentan con capital lo suficientemente para funcionar con holgura financiera y realizar las inversiones necesarias para ser competitivas. De igual modo los microempresarios no tienen facilidades crediticias dentro de la Provincia especialmente por dos razones:

- a) Por no contar con garantías financieras y,
- b) Por ser los intereses elevados.

2.8. GESTIÓN FINANCIERA

Las necesidades de financiamiento son siempre importantes para el desarrollo de las Empresas. El que los empresarios puedan contar con la

suficiente información de las fuentes, líneas y condiciones de crédito contribuirá a que éstos puedan gestionar con “conocimiento” el financiamiento para su Empresa

Es por ello que, en esta investigación, me hace necesario presentar información sobre las fuentes de financiamiento. Para ello hemos dividido el trabajo en dos partes. Las fuentes “convencionales” de financiamiento, la primera se refiere a las líneas de la banca comercial en toda sus modalidades, incluidas las de intermediación a través de las líneas de financiamiento de “COFIDE”.

La segunda parte, denominada fuente de financiamiento “No Convencionales”, incluye organismos no gubernamentales (ONG’S), y otro tipo de instituciones que apoyan a los sectores productivos y de servicios.

La Microempresa hoy en día ha tenido grandes escalafones de crecimiento debido a las variadas gestiones acertadas y por el apoyo integrado de las organizaciones nacionales e internacionales.

Los microempresarios de la Provincia de Leoncio Prado en la actualidad no requieren ningún apoyo de tipo gestión financiera debido a dos razones fundamentales. Primero, debido a los altos intereses de los organismos prestatarios de la banca y comercio. Segundo, por no conocer los canales de

gestión financiera para obtener préstamos o apoyo financiero por intermedio de los organismos No Gubernamentales o No Convencionales.

2.9. COMENTARIO DE LOS RESULTADOS

Después de haber plasmado una diversidad de informaciones y al mismo tiempo haber analizado la información de la investigación de acuerdo al análisis y contrastación de la hipótesis podemos comentar lo siguiente.

La capacitación gerencial de los microempresarios de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María se da en una escala mínima debido a razones fundamentales que se basan en la recesión económica (bajo nivel de venta) ignorando desde el punto de vista técnico que la recesión económica hace más competitivo un mercado de compra – venta debido al sofocamiento de ahogarse entre ellas, tratando de captar con mayor esfuerzo lo poco o lo mucho que de ofertar o demandar.

Dentro del manejo empírico y el bajo nivel de educación; también vale mencionar factores tan importantes como el clima gerencial y la cultura organizacional de los empresarios y en especial refiriéndonos a los microempresarios tingaleses, es preocupante ya que poca importancia prestan a estos factores dentro del contexto empresarial.

La utilización de las herramientas gerenciales son otros de los tantos factores imprescindibles de gran importancia que se debe de manejar con gran capacidad empresarial utilizándolos a éstas como estrategias de soporte y ataque dentro de un ambiente competitivo, en la cual los microempresarios de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María no apunta como una alternativa inteligente de soluciones integrales que reforzarían el liderazgo empresarial.

La gestión de la Microempresa de Tingo María, hoy en día a descuidado factores de gran importancia que intervienen dentro de ella de una manera directa basándose simplemente en el aspecto económico lucrativo de crecimiento tipo empírico, convirtiéndole así a la Microempresa en una fuente de recaudación monetaria al corto plazo y amenazante al largo plazo.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS MICRO- EMPRESARIOS DE TINGO MARÍA

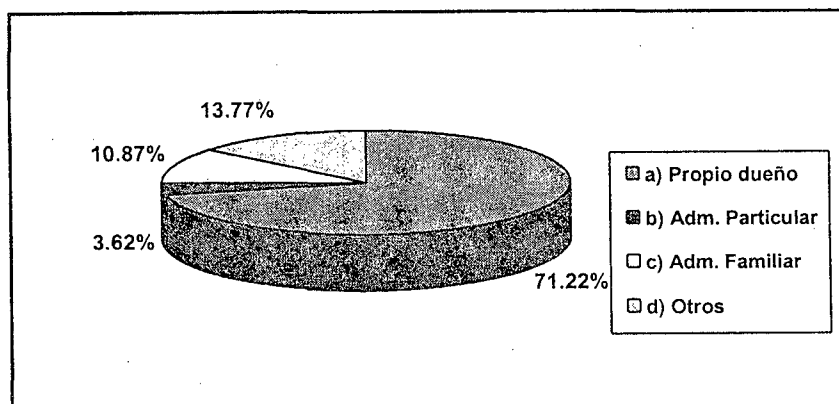
CUADRO N° 7

P – 1 – ¿Quién conduce actualmente la gestión de su negocio?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Propio dueño ...	99	71.22%
b) Administrador particular...	19	13.77%
c) Administrador familiar...	15	10.87%
d) Otros...	05	3.62%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María
ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 5



FUENTE: Cuadro N° 7
ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En la primera pregunta de la encuesta realizada a los Microempresarios de Tingo María como se puede apreciar las respuestas, nos arrojan un resultado de que el 71.22% viene siendo conducido su negocio por su propio dueño; seguido por el 13.77% que viene siendo conducido por un Administrador particular y el 10.87% por un Administrador Familiar, la cual nos da a entender que las Microempresas en un porcentaje elevado hoy en día se han convertido en una fuente propia de ingresos y de trabajo.

Asimismo podemos decir de que el 3.62% de las Microempresas vienen siendo administrados por otras personas; recomendamos que la administración sea ejecutada por una persona que conozca de la gestión empresarial o administrativa.

CUADRO N° 8

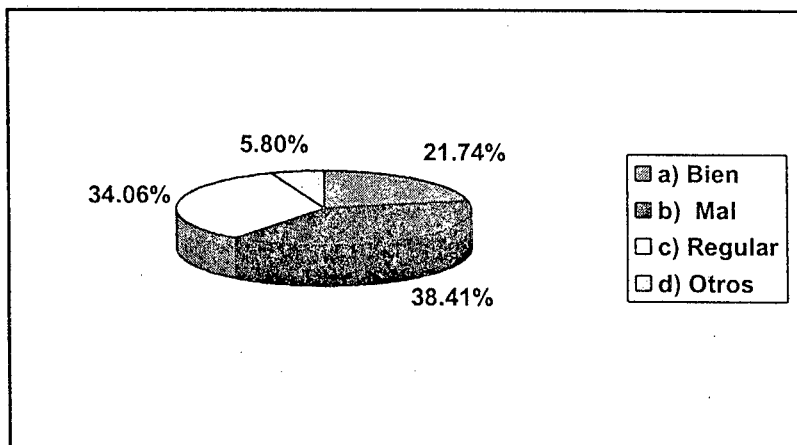
P – 2 – ¿Cómo se encuentra económicamente su Microempresa?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Bien...	30	21.74%
b) Regular...	47	34.06%
c) Mal...	53	38.41%
d) Otros...	08	5.80%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María.

ELABORACIÓN: Propia.

GRAFICO N° 6



FUENTE: Cuadro N° 8

ELABORACIÓN: Propia.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Cuando nos referimos a la situación económica de la Microempresa, podemos concluir según el análisis de las alternativas que sólo el 21.74% se encuentran en condiciones favorables y el 78.26% se encuentran de regular a la quiebra o cierre del negocio.

El porcentaje más alto que corresponde al 38.41% nos indica que la Microempresa está mal económicamente, el 34.06% se encuentra en condiciones de regular y el 5.80% indica que la Microempresa está en la quiebra; por la cual debemos dar prioridad y salir a buscar nuevos canales y dar nueva administración a las microempresas.

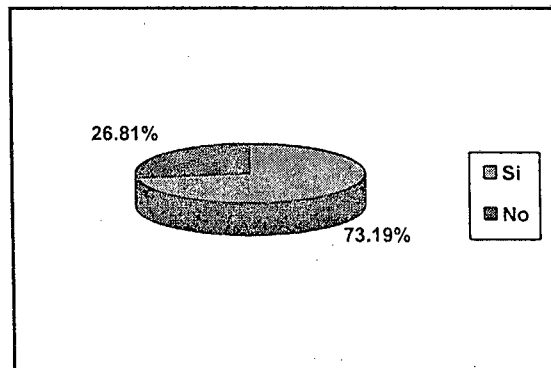
CUADRO N° 9

P – 3 – ¿La persona que viene dirigiendo su negocio tiene estudios superiores?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Si...	101	73.19%
b) No...	37	26.81%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María
ELABORACIÓN: Propia.

GRAFICO N° 7



FUENTE: Cuadro N° 9
ELABORACIÓN: Propia.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Las encuestas nos reflejan que las personas que vienen dirigiendo las Microempresas cuentan con un 73.19% de educación superior y el 26.81%.no cuentan con ningún tipo de estudio superior. A continuación para mejor explicación veamos el siguiente cuadro.

CUADRO DEMOSTRATIVO N° 9.1

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) No tienen...	37	26.81%
b) Universitario completo	12	8.70%
c) Universitario incompleto	33	23.91%
d) Técnico completo	26	18.84%
e) Técnico incompleto	30	21.74%
TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Pregunta N° 03 de la encuesta

ELABORACIÓN: Propia

Si nos damos cuenta en base al cuadro referencial del análisis sólo el 8.70% de los propietarios administradores de su negocio cuentan con estudios concluidos universitarios, dando así lugar a una posibilidad probabilística elevada de que la Microempresa esté mal administrada. El 72.46% que representa la suma de la alternativa A, C y D del cuadro 3.1 nos indica que la administración de la microempresa esta siendo administrada por personas no calificadas profesionalmente, por lo que recomendamos hacer una reestructuración organizacional.

CUADRO N° 10

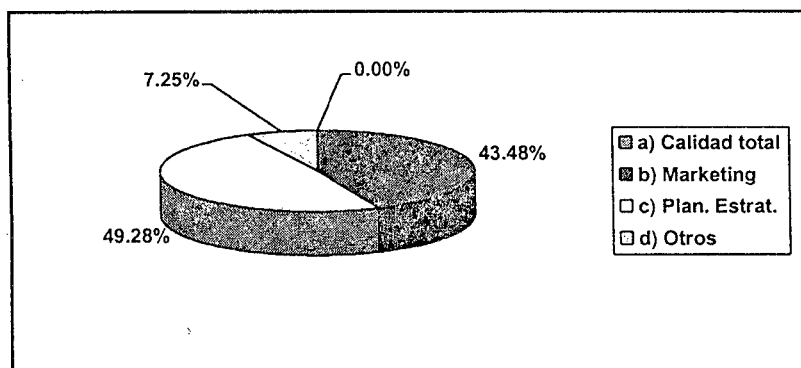
P – 4 ¿Qué herramientas de gestión empresarial viene aplicando en su negocio?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Calidad total...	0	0.00%
b) Marketing...	60	43.48%
c) Planeamiento estratégico...	68	49.28%
d) Otros...	10	7.25%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María.

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 8



FUENTE: Cuadro N° 10

ELABORACIÓN: Propia.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Las herramientas de gestión empresarial que en la actualidad vienen siendo utilizados con mayor frecuencia dando lugar a un 49.28% el

planeamiento estratégico, seguido por el 43.48% que es el Marketing, finalmente 7.25% otras herramientas de gestión y la calidad total arrojando un cero por ciento su aplicación en las Microempresas de Tingo María; se recomienda a los microempresarios de Tingo María hacer uso de otras herramientas gerenciales con mejores estrategias en su aplicación ya que la combinación de estas harán que las microempresas sean mas competitivas.

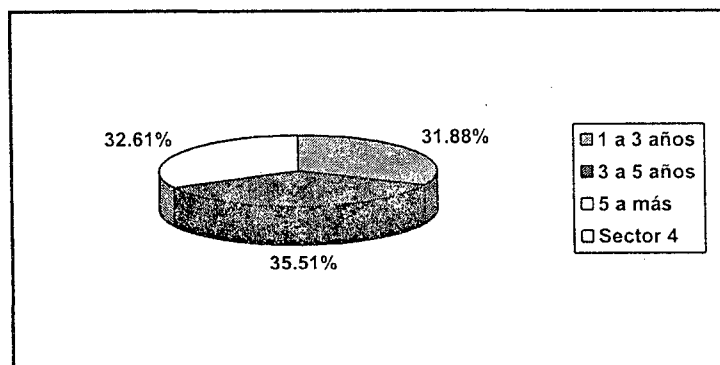
CUADRO N° 11

P – 5 – ¿Qué tiempo de funcionamiento tiene su Microempresa en el Mercado?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) 1 a 3 años...	44	31.80%
b) 3 a 5 años...	49	35.51%
c) 5 a más...	45	32.61%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios e Tingo María

GRAFICO N° 9



FUENTE: Cuadro N° 11

ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Referente al tiempo de funcionamiento de las Microempresas en el mercado podemos demostrar que el 35.51% de las Microempresas tienen de 3 a 5 años, el 32.61% tienen de 5 años a más y el 31.88% tienen de 1 a 3 años de vida en el mercado; esto significa que las microempresas son constituidas recientemente y de 1 a 5 años que conforman un 67.39% son las que tienen mayor mercado ganado. La cual indica hacer sugerencia que las microempresas con más de 5 años en el mercado apliquen nuevas estrategias para el uso de las herramientas gerenciales.

CUADRO N° 12

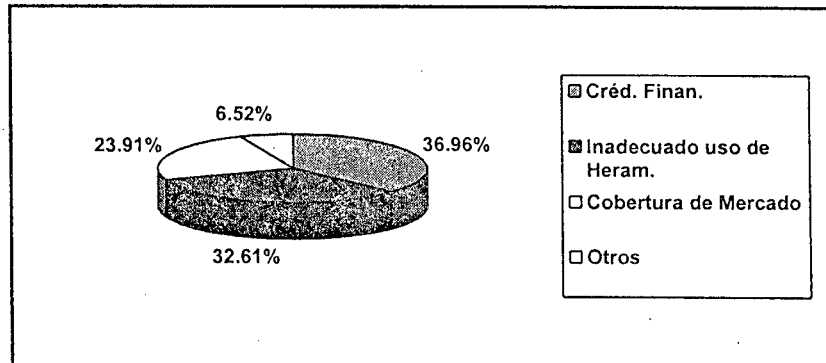
P – 6 – ¿Qué tipo de limitaciones impiden para un adecuado manejo gerencial de su Microempresa?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Créditos Financieros...	51	36.96
b) Inadecuado uso de las herramientas gerenciales...	45	32.61
c) Cobertura de mercado...	33	23.91
d) Otros...	09	6.52
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María.

ELABORACION: Propia.

GRAFICO N° 10



FUENTE: Cuadro número 06

ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La información arrojada por las encuestas, podemos decir que el 36.96% de los microempresarios encuentran dificultad para obtener un crédito financiero, debido a los altos intereses que éstos presentan y a la falta de garantía financiera para la obtención crediticia; el 32.61% de los Microempresarios encuentran dificultades en el uso de las herramientas financieras para dar mejor competitividad a su Microempresa y para buscar los canales y las fuentes de financiamiento; el 23.91% de los Microempresarios opinan que el mercado en la cual se desarrollan, es reducido y de mucha competencia, y el 6.52% opinan que una diversidad de factores afectan las Microempresas locales, recomendamos superar todas estas dificultades haciendo uso d un asesoramiento empresarial por expertos en la materia y organismos de apoyo microempresarial.

CUADRO N° 13

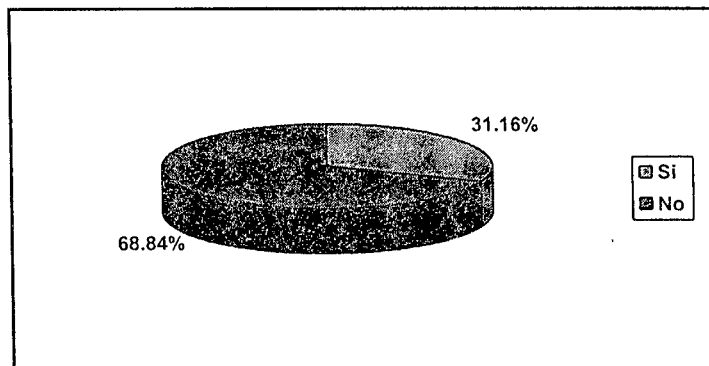
P – 7 – ¿Participa usted en cursos de capacitación para mejorar la gestión de su Empresa?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Si...	43	31.16%
b) No...	95	68.84%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 11



FUENTE: Cuadro N° 13

ELABORACIÓN: Propia.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Cuando se realiza la pregunta a los micropropietarios de su negocio, si es que participan en cursos de capacitación para mejorar la gestión de su Empresa, se obtiene según las encuestas realizadas que el 31.16% solamente participan;

dando así lugar a un alto porcentaje de no participantes en capacitaciones que corresponde a un 68.84%.

Los microempresarios que participan en capacitaciones equivalente a un número de 43 de una muestra de 138 Microempresas; nos relatan que fundamentalmente se preocupan en cursos que contengan afinidades con el sistema de cómo vender mejor, que hacer ante la competencia y uno que otros en cursos sobre alternativas de inversión o cómo invertir mejor.

Finalmente el 68.84% que equivale a 95 Microempresas de la muestra de 138 Microempresas, sostienen que la escasa y mala situación económica no permite capacitar, actualizar o entrenar a sus trabajadores dando así lugar a un desfase empresarial tecnológico y humano.

CUADRO N° 14

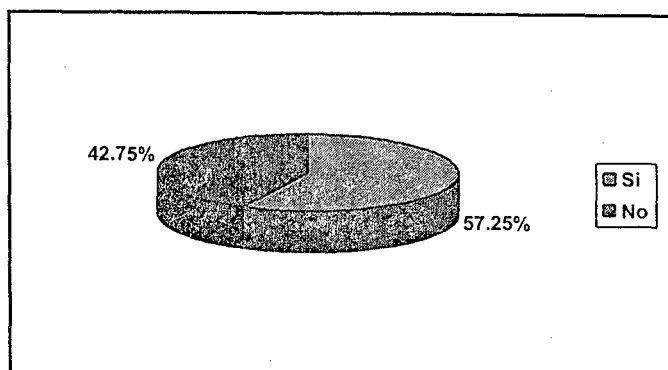
P – 8 – ¿Conoce y/o estudia el comportamiento del mercado? *

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Si...	79	57.25%
b) No...	59	42.75%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a las Microempresas de Tingo María

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 12



FUENTE: Cuadro N° 14
ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 57.25% considera conocer el comportamiento del mercado y un 42.75% desconoce el comportamiento del mercado por lo que se recomienda que dediquen técnicamente algún tiempo a realizar exhaustivas investigaciones de mercado para conocer su comportamiento.

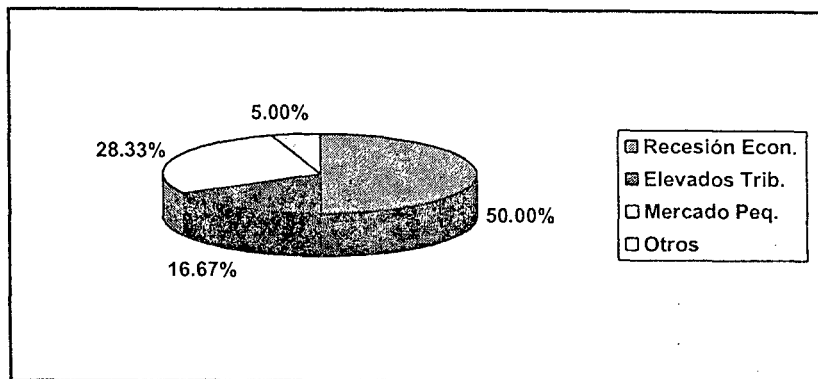
CUADRO N° 15

P - 9 - Según su opinión ¿Qué factores considera usted como problemas fundamentales que afectan el desarrollo de su Microempresa?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Recesión económica...	48	34.78%
b) Elevados tributos...	30	21.74%
c) Mercado peque...	51	36.96%
d) Otros...	09	6.52%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María

GRÁFICO N° 13



FUENTE: Cuadro N° 15

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los problemas fundamentales que afectan el desarrollo de la Microempresa en Tingo María, podemos señalar que las cuatro alternativas planteadas del total de 138 encuestas se ha obtenido muchas respuestas, ya que algunos microempresarios señalan que existe más de un factor que determina el bajo rendimiento empresarial; recomendando a los microempresarios buscar nuevas fuentes de financiamiento, nuevos mercados y capacidad de gestión.

CUADRO N° 16

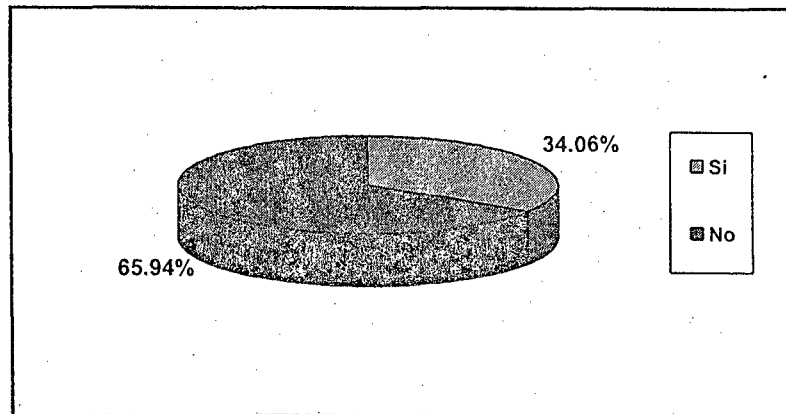
P – 10 – ¿Sus trabajadores o personal, considera usted que están preparados para sacar adelante su negocio?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a) Si...	47	34.06%
b) No...	91	65.94%
MUESTRA TOTAL	138	100.00%

FUENTE: Encuesta a los Microempresarios de Tingo María

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO N° 14



FUENTE: Cuadro N° 16
ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El personal y/o trabajadores de las Microempresas de Tingo María, según los datos arrojados por las encuestas podemos reflejar de que el 34.06% solamente tienen un personal preparado para sacar adelante su negocio y el 65.94% se encuentra en condiciones desfavorables de afrontar los cambios; se recomienda al microempresario capacitar al personal que labora dentro de su microempresa para afrontar los cambios del mercado y enfrentar a un mundo globalizado.

CAPITULO IV

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL GERENCIAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS EN TINGO MARÍA

4.1. OBJETIVOS MICROEMPRESARIALES

Un objetivo microempresarial debe basarse en:

- Buscar el impulso gerencial basándose fundamentalmente en tareas de organización, marketing y manejo gerencial de las Microempresas y adjunto a ello buscando en términos cuantificables la cantidad y calidad de la producción de bienes o servicios para satisfacer plenamente un sistema de distribución adecuada y continua.
- Buscar rentabilidad empresarial dando prioridad al mercado nacional y la exportación de productos novedosos.

4.2. CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA

Capacitar y educar continuamente al personal de una Empresa es una tarea de gran importancia hoy en día, puesto que todo empresario debe estar consciente que de ello dependerá cuan rentable y competitivo está siendo para enfrentar al reto de los cambios tecnológicos y la globalización de los mercados.

El Microempresario tingales hoy en día todavía da a entender que no comprende que el personal preparado dentro de un sistema de producción de bienes o servicios será de quien dependa que su Microempresa de alguna manera tendrá éxito dentro del mercado competitivo, puesto que la competencia a hecho que el cliente sea más exigente a pesar que los costos disminuyen influenciado por la competencia.

Según las informaciones recabadas en las encuestas y entrevistas personales con los Gerentes y/o Propietarios de las distintas Microempresas, nos dan a entender que la situación económica actual no permiten capacitar y mucho menos contratar personal capacitado o especialista ya que en ambos casos suelen ser muy costosos y ellos no se encuentran en la capacidad de responder a esos gastos o inversión como se podría llamarlo; pero sin embargo lo que si no podemos dejar pasar por alto es el tipo de educación según tareas encomendadas al personal que sea contratado nuevo hasta que conozca su labor a desarrollar.

El Empresario tingales tiene que tener capacitación constante así como su personal para poder tomar decisiones con mayor precisión a favor de la Empresa; por ello a continuación podemos sugerir algunas recomendaciones que pueda tomar parte de ella el Microempresario para fortalecer su Microempresa.

- Capacitar y especializar a los Gerentes y Propietarios de las Microempresas tingalesas en las distintas ramas de trabajo como:
 - Gestión Empresarial.
 - Marketing.
 - Finanzas.
 - Producción (bienes y servicios).
 - Logística (adquisición y distribución).
 - Operaciones.
 - Estrategias empresariales

4.3. HERRAMIENTAS GERENCIALES CON MAYOR POSIBILIDAD DE APLICACIÓN EN LA MICROEMPRESA DE TINGO MARÍA

4.3.1. LA CALIDAD TOTAL

Una herramienta de muchísima importancia debido al gran perfeccionamiento que busca fortalecer el trabajo que realiza una determinada Empresa.

Esta herramienta se conoce que es una de las más difíciles de aplicarlas en Empresas pequeñas o Microempresas, debido a su alto costo

que ocasiona ya que consiste en una reestructuración en búsqueda de cero defectos para satisfacer plenamente a nuestros clientes y así obtener rentabilidad económica.

La aplicación de la calidad total en la Microempresa de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María se debe realizar por áreas o departamentos para que no ocasione costos que afecten la escasa economía, ya que tenemos que tener en cuenta que por ejemplo si adquirimos una tecnología de primer nivel, de hecho se tiene que capacitar al personal ya que su manejo es complejo comparado a una tecnología ambigua. Por ello se recomienda aplicar la calidad total por áreas o departamentos. Podemos enfatizar su aplicación en el área de producción, distribución y marketing de la Empresa.

4.3.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar estratégicamente, una acción o tarea a desarrollarse con perspectivas de desarrollo empresarial favorable para la Empresa, cuando la decisión haya sido bien tomada, daremos por hecho que la compañía o Empresa habrá despegado en beneficio de sus propietarios, trabajadores y porque no decirlos también en beneficio de sus clientes.

El Microempresario tingales hoy en día se ha convertido en una persona preocupada por la situación económica en la cual viene atravesando su Microempresa y a descuidado, hasta podemos decir que a ignorado la aplicación de una serie de estrategias empresariales, la cual pueda hacer más competitiva su Empresa y así poder enfrentar la realidad económica con un sistema integral de estrategias que fortalezcan su Empresa desde el punto de vista económico competitivo.

La planificación estratégica debe ser aplicado por el empresario tingales en las diversas operaciones y tareas que realicen dentro y fuera de la Empresa.

Planificar estratégicamente de acuerdo a sus objetivos de la Empresa en cualquiera de sus tareas a realizar analizando el panorama o el campo de acción a desarrollarse, teniendo en cuenta la tecnología, el material humano logístico, la economía y otros factores cambiantes hipersensibles a la aplicación estratégica y el tiempo sin ignorar ni subestimar a la competencia; demos por seguro que habremos logrado una parte del éxito empresarial y personal.

4.3.3. MERCHANDISING

El Merchandising, herramienta de gran competitividad debido a su participación dentro del mercado globalizado, ayudando esta técnica a posicionarse en la mente del consumidor. Por ejemplo: Mc Donal's realiza su publicidad de diversas maneras a nivel del mundo con estampados de polos, gorros, vasos, servilletas, pelotas de basketball y otros productos que maximicen sus ventas.

4.3.4. OUTSOURCING

Herramienta de gran importancia dentro del mundo empresarial, ya que ésta técnica que consiste en subcontratación a contribuido en el desarrollo empresarial enormemente porque a traído como beneficio ahorros y eficacia a las Empresas.

El Outsourcing en la Microempresa de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María; del mismo modo fortalecería debido principalmente a la escasa economía con la cual se desarrollan estas, por la sencilla razón de que si estas Microempresas dedican todo su esfuerzo en realizar las tareas

que más saben hacer y encargan las tareas sobrantes a Empresas contratantes para realizar dichos trabajos; de seguro que habremos logrado obtener:

- Calidad en el producto.
- Rapidez de producción.
- Reducción de costos.
- Menor inversión en producción.
- Menor inversión en tecnología.
- Reducido número de personal de planilla.
- Flexibilidad empresarial.
- Socios estratégicos (más que sub contratistas).
- Fortalecimiento empresarial y,
- Otros.

Dicho sea de paso la Microempresa habrá despegado y penetrado sus productos en nuevos mercados y así atrayendo capital e inversionistas del nuevo entorno empresarial.

La aplicación del Outsourcing en la Microempresa de Tingo María fundamentalmente se debe de aplicar en las áreas de producción y comercio internacional, ya que en estas dos áreas es la que más adolece la Microempresa local. Por ejemplo: el Banco de Crédito contrata los servicios

de una empresa courier para que distribuya sus mensajes, cuentas bancarias a sus clientes.

4.3.5. DOWNSIZING

Técnica de mucho valor empresarial ya que gracias a ello la compañía o Empresa solamente puede tener dentro de ella al personal diestro y los puestos necesarios para desarrollar las labores en óptimas condiciones.

Al Microempresario de Tingo María se recomienda aplicar la técnica del Downsizing en cualquiera de los arcos de la Empresa, esto de acuerdo a las necesidades que un determinado puesto lo requiera siempre y cuando teniendo en cuenta que la Empresa no va a presentar ciertas falencias que pueda poner en riesgo todo el sistema empresarial. Por ejemplo, recorte del personal por adquirir una tecnología automatizada de punta o por implementación de la técnica del Outsourcing en la Empresa o Microempresa, de hecho que va a ocasionar cambios y estos cambios se tienen que analizarlos y evaluarlos su aplicación según su sistema.

4.3.6. JUST IN TIME

Técnica de gran importancia empresarial, fundamentalmente para las Empresas que se dedican a la producción y transformación de productos intermedios o acabados (listos para el consumo final) esta herramienta empresarial (Just In Time) hoy en día a convertido a las Empresas más competitivas debido a la enorme reducción de costos, por la razón de no contar con grandes almacenes, reducción de personal, menor inversión en compra de suministros e infraestructura y otros necesarios para la Empresa, sin embargo no podemos ignorar que para trabajar y ajustarnos a este sistema, tenemos que tener en cuenta una serie de factores como por ejemplo:

- Con qué tipo de proveedores contamos.
- A qué distancia se encuentra nuestros proveedores.
- Comportamiento del mercado.
- Circunstancias climatológicas.
- Variación de precios, etc.

4.3.7. REINGENIERÍA

La Reingeniería técnica y estrategia de aplicación como herramienta gerencial en las Empresas, es una gran ventaja hoy en día, ya que gracias a ello las Empresas que son un porcentaje muy elevado

defectuosos puedan realizar cambios. Tanto tecnológicos como humanos ya que la situación económica a aplastado enormemente a pequeños y Microempresarios dando lugar así a los pocos sobrevivientes estar desactualizados y por ende convirtiéndose como una eminente amenaza de desaparición dentro del mercado competitivo y globalizado.

4.3.8. BENCHMARKING

El Benchmarking herramienta gerencial que consiste en copiar o imitar de otra empresa sus aplicaciones estratégicas acondicionándolas estas para la aplicación en las nuestras. Por ejemplo: La fabrica de fideos Lucetti introduce al mercado fideos de toda calidad en un sin numero de presentaciones y precios para todos los estratos sociales y la fabrica de fideos Don Vittorio imita y supera esta estrategia de presentación de calidad y precios en razón de su competencia.

4.3.9. RIGHTSIZING

Herramienta que tiene muchísima importancia hoy en día frente a los cambios del mercado competitivo, esto motivo a la globalización del mercado mundial y a la libre competencia entre las Empresas Nacionales y las Empresas Internacionales; por ello el Rightsizing es de vital importancia hoy en día en la Empresa, porque hará que la Empresa se mantenga en

expectativa y en vanguardia de los últimos cambios que puedan suceder dentro del mercado. Para ello significa tener una Empresa con procesos de producción óptimos, personal calificado, infraestructura y tecnología intermedia o de punta que aseguren que la aplicación del Rightsizing si será beneficiosa para la Empresa.

La Microempresa de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María, hoy en día como se encuentra es difícil aplicar esta técnica y por encima de todo por la situación económica en la cual se encuentra; sin embargo su aplicación se haría mucho más rápida debido al poco impedimento de un personal que se pueda oponer o resistirse a los cambios como suele suceder en las grandes Empresas si cuenta con financiamientos para reestructurar hágalo y verá el éxito al mediano y largo plazo.

4.3.10. MARKETING MIX

Conjunto de actividades sistematizados que trabajan organizadamente con la finalidad de planificar y controlar los distintos factores cambiantes del mercado, quienes con mayor precisión ejercen el control de la Empresa.

El Marketing Mix, conocido más comúnmente como las cuatro p (4p) (plaza, precio, producto y promoción), han convertido a las Empresas en verdaderas fieras de combate ya que hoy en día la calidad del producto, el precio, las facilidades de pago como las promociones son quienes han dado vida a muchas Empresas y consecuentemente han desaparecido las débiles.

El manejo de esta herramienta en la Microempresa tingalesa debe ser imprescindible ya que ayudará al fortalecimiento y liberación de la amenazante competencia.

CONCLUSIONES

1. La gestión y conducción actualmente de las Microempresas en Tingo María, vienen siendo administrados por su propio dueño, dando así lugar a una administración empírica según los análisis y datos arrojados por las preguntas número 3 y 7 de la encuesta.
2. La aplicación de las herramientas de gestión empresarial dentro de la Microempresa a dado una preferencia en un 49.28% al planeamiento estratégico y un 43.48% al Marketing, esto significando pilares fundamentales para la Microempresa.
3. El personal de las Microempresas de Tingo María en la actualidad no se encuentran en condiciones de responder positivamente para sacar adelante la Microempresa. Si observamos en la pregunta número 7 de la Encuesta que el 68.84% "NO" cuentan con capacitación, por lo tanto los resultados a la décima pregunta, si se encuentran en la capacidad de sacar adelante la Microempresa la respuesta también es "NO" con un similar porcentaje, siendo el 65.94%.

4. Refiriéndonos al número total de trabajadores que no exceda de 10 personas y que el valor de las ventas no sean mayores de 12 U.I.T. ¿Cree usted que podremos subsistir como Microempresa?
5. El OUTSOURCING es una herramienta y/o técnica empresarial de gran auge económico para una Empresa en crecimiento, ya que es conocido comúnmente como un acompañante y socio estratégico para la Empresa.
6. Las Microempresas son organizaciones de personas constituidas como una opción a la generación de puestos de trabajos y a formar parte como un abastecedor pequeño a los consumidores, comercializadores y productores de bienes y servicios.
7. Las Microempresas de Tingo María en un porcentaje del 96.57% se dedican a actividades de comercialización de bienes y servicios en el ámbito local y sólo el 4.43% se dedican a las actividades de producción y transformación de bienes intermedios y finales para su comercialización dentro del mercado local, regional, nacional e internacional.

8. La Microempresa de Tingo María no utiliza los diversos sistemas y canales de mejoramiento empresarial que hoy en día brindan organizaciones nacionales e internacionales.
9. Las Microempresas adolecen profesionalmente, ya que su plana de personal carece de conocimientos técnicos para desarrollar su labor con competitividad.
10. Finalmente concluimos que la presente investigación a sido realizado en base a la realidad actual y en los terrenos de las hechos, con información relevante y fidedigna de primera mano.

RECOMENDACIONES

1. Los Microempresario que han tomado la iniciativa de generar ingresos propios, mediante la constitución y gestión de su negocio, lo reconocemos en gran manera; sin embargo a ello recomendamos que estos Microempresarios no deben ignorar que el conocimiento de cómo administrar y gestionar una Microempresa dependerá de ello su éxito. Por lo tanto, deben capacitarse y actualizarse en función a los cambios y necesidades empresariales de la Microempresa y del mercado.
2. Se recomienda al Microempresario de Tingo María utilizar la diversidad de herramientas gerenciales, ya que solamente el Marketing y el planeamiento estratégico suma el 92.76% de su utilización, esto dando resultados no tan positivos según lo muestra la pregunta número 2 de la encuesta, por el tipo de manejo de acuerdo a sus posibilidades.
3. Recomendamos a los Microempresarios tomar cursillos de capacitación y actualización de cómo manejar y utilizar con mayor precisión los datos y las diversas herramientas empresariales con estrategias que estos generan un alto grado de seguridad y rendimiento de la Microempresa dando así un desequilibrio a la competencia.

4. Se recomienda que el Decreto Legislativo N° 705, sea modificado en lo presente con respecto al número de trabajadores y a las ventas valoradas en U.I.T.

5. Cuando se aplica el OUTSOURCING como una estrategia o alianza empresarial, recomendamos tener mucho cuidado por las siguientes razones:
 - **PRIMERO.-** Porque en un País como el nuestro es difícil encontrar Empresas apropiadas en igualdades de trabajo, legitimidad, beneficios y respecto a los derechos del empresario.

 - **SEGUNDO.-** Cuando trabajamos con este tipo de alianzas tenemos que tener mucho cuidado con respecto a los secretos empresariales, especialmente cuando se trata de información como: investigación de mercados, producción y adquisición de bienes (compra y venta).

6. Recomendamos a las Microempresas como generadores de puestos de trabajo en un porcentaje muy significativo que mejore en su sistema de producción y utilice con mayor precisión sus herramientas gerenciales para convertirse en un sistema de OUTSOURCING de las Empresas matrices como sus abastecedores y así incrementar su rentabilidad económica y puestos de trabajo.

7. Recomendamos a los Microempresarios de Tingo María incrementar sus actividades de negociaciones constituyendo Microempresas que se dediquen a la producción y transformación de productos agregados intermedios y finales con un sistema de control de calidad de acuerdo a los estándares requeridos por las Empresas (clientes) para así convertirse en proveedores estratégicos y de esa manera fortalecer la Microempresa local atrayendo nuevos inversionistas y capital externo.
8. Se recomienda a los Microempresarios de Tingo María, utilizar los organismos presentes con gran solvencia económica y profesional como las ONG'S, Perú Pyme, Prom Pyme, Embajadas, Empresas Privadas, Créditos COFIDE, etc. Con la finalidad de aperturar nuevos mercados y obtener en la producción, transformación servicios y comercialización.
9. Recomendamos a los Microempresarios contratar profesionales, técnicos y mano de obra calificada o en otros casos en forma eventual solicitar los servicios de asesoramiento por Empresas que de alguna manera puedan formar un sistema de alianzas.
10. Recomendamos finalmente que la información de esta Tesis pueda ser usada fundamentalmente en las Microempresas locales, ya que ha sido desarrollada en

base al análisis real, asimismo recomendamos también aplicar las soluciones según las recomendaciones planteadas.

La información de dicha Tesis puede ser usada y tomada por Microempresas, pequeñas y medianas Empresas del País, según conveniencia.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en base a la realidad actual de la Provincia de Leoncio Prado – Tingo María con informaciones reales, fidedignas y relevantes desde la primera recolección e investigación hasta la elaboración del informe final de la tesis.

Con la presente investigación hemos querido conocer el nivel de gestión gerencial de los conductores de las microempresas y la utilización de las herramientas administrativas que originan la deficiente gestión gerencial de las microempresas en la ciudad de Tingo María; asimismo el objetivo de la investigación es identificar que herramientas de gestión empresarial son empleadas en la actualidad por los microempresarios y cual es su grado de aplicación, sus limitaciones y proponer alternativas de gestión empresarial para las microempresas.

Para el estudio realizado de la investigación, se ha cogido a las 909 microempresas legalmente constituidas de la provincia de Leoncio Prado, de las cuales se ha elegido aleatoriamente una muestra de 138 microempresas obteniendo resultados de una deficiente gestión administrativa, mala gestión y administración financiera y el desconocimiento para el manejo y la aplicación técnicamente de las herramientas gerenciales, que a estos se suman mercado pequeño, elevados impuestos, créditos con tasas de interés elevados y otros de menor alcance que afectan el normal desarrollo y el crecimiento de la microempresa.

SUMMARY

The present investigation work has been developed based on the current reality of the County of Leoncio Prado – Tingo María with real, trustworthy and outstanding informations from the first gathering and investigation until the elaboration of the final report of the thesis.

With the present investigation we have wanted to know the level of managerial administration of the drivers of the micro companies and the use of the administrative tools that originate the faulty managerial administration of the micro companies in the city of Tingo María; also the objective of the investigation is to identify that tools of managerial administration are at the present time employees for the micro managers and which is its application grade, their limitations and to propose alternative of managerial administration for the micro companies.

For the carried out study of the investigation, he/she has caught to the 909 micro legally constituted companies of the county of Leoncio Prado, of which it has been chosen a sample of 138 micro companies aleatorily obtaining results of a faulty administration administrative, bad administration and financial administration and the ignorance technically for the handling and the application of the managerial tools that to these they sink market small, high taxes, credits with elevated interest rates and others of smaller reach that they affect the normal development and the growth of the micro company.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY, Thomas H. “Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”

Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá – Colombia

1992. 205p.

CUNNINGHAM, William H. “Introducción a la Administración”

Segunda Edición. Grupo Editorial Iberoamericana S.A.

México 1991. 515p.

GIBSON, James L. y Otros. “Las Organizaciones”

Octava Edición. Mc Graw – Hill / Irwin.

Colombia 1997. 980p.

CABALLERO ROMERO, Alejandro. “Criterios Operativos y Prácticas sobre
Investigación Científica”

Tercera Edición. Universidad de Lima – IDECOOP

Lima 1984. 196p.

SÁNCHEZ YABAR, Guido. “Para Ganar y Vender Más el Marketing en las Pequeñas
Empresas”

Primera Edición. Colección PYME. Lima 1996

Editorial Artes y Diseños Láser S.R.L. 168p.

QUINTO CONGRESO DE LA EMPRESA PRIVADA. “Empresa Privada es

Presente y Futuro”

Edición CONFIEP Lima – Perú

1989. 234p.

SÁNCHEZ YABAR, Guido. “Como Constituir una Empresa y Gestionarla con
Éxito”

Segunda Edición. Lima - Perú

93p.

S. BERNILLA, C. “Manual Práctico para Formar PYMES”

Nueva Edición Corregida y Actualizada

Lima – Perú. 555p.

NUEVA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. “Ley Número 26887”

Res. Conasev. 845 – 97 – EF/94.10

Lima – Perú. 2000. 176p.

PHILIP KOTLER y GARY ARMSTRONG. “Fundamentos de Mercadotecnia”

Segunda Edición. Universidad de Carolina

México 1995. 654p.

PERÚ PYME – MITINCI. “Boletín Mensual del Programa de Pequeñas y Micro
Empresas del MINTINCI”

Edición N° 1,2 y 3 de los meses de Mayo, Junio y Julio 2000

18p.

BUSINESS. “Revistas Sobre Calidad Total”

Abril del 2000. 32p.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MICROEMPRESARIOS DE TINGO MARÍA

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la realidad de la de la gestión empresarial para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades a fin de hacer el final del trabajo de investigación los alcances necesarios que van a permitir de alguna manera superar los inconvenientes empresariales. El objetivo central de este trabajo es buscar el desarrollo de las Microempresas locales.

Por tal finalidad, le planteamos algunas interrogantes que deseamos nos contesten con toda sinceridad.

1. ¿Quién conduce actualmente la gestión de su negocio?

- a) Propio dueño ()
- b) Administrador (particular) ()
- c) Administrador (familiar) ()
- d) Otros ()

Especifique

2. ¿Cómo se encuentra económicamente su Microempresa?

- a) Bien ()
- b) Mal ()
- c) Regular ()

d) Otros ()

Especifique

3. ¿Las personas que viene dirigiendo su negocio tiene estudios superiores?

a) Si ()

b) No ()

Si su respuesta es sí

a) Universitario () Completo () Incompleto ()

b) Técnico () Completo () Incompleto ()

Especifique

4. ¿Qué herramientas de gestión empresarial viene aplicando en su negocio?

a) Calidad total ()

b) Marketing ()

c) Planeamiento estratégico ()

d) Otros ()

Especifique

5. ¿Qué tiempo de funcionamiento tiene su Microempresa en el mercado?

a) 1 a 3 años ()

b) 3 a 5 años ()

c) 5 a más ()

Especifique

6. ¿Qué tipo de limitaciones impiden para un adecuado manejo gerencial de su Microempresa?

a) Créditos financieros ()

b) Inadecuado uso de las herramientas

Gerenciales ()

c) Cobertura de mercado ()

d) Otros ()

Especifique

7. ¿Participa usted en cursos de capacitación para mejorar la gestión de su empresa?

a) Si ()

b) No ()

Si su respuesta es sí, en qué temas?

.....

.....

8. ¿Conoce y/o estudia el comportamiento del mercado?

a) Si ()

b) No ()

¿Por qué?

.....

9. ¿Según su opinión qué factores considera Ud. como problemas fundamentales que afectan el desarrollo de su Microempresa?

a) Recesión económicamente ()

b) Elevados tributos ()

c) Mercado pequeño ()

d) Otros ()

Especifique

10. ¿Sus trabajadores o personal considera usted que están preparados para sacar adelante el negocio?

a) Si ()

b) No ()

ERRATAS ADVERTIDAS

PAGINA	PÁRRAFO	DICE	DEBE DECIR
22	1	Tingo Maria presentas un escenario	Tingo Maria presenta un escenario
22	3	Tingo María, ciudad que se sustenta	Tingo María es una ciudad que se sustenta
23	4	el presente trabajo se usará	el presente trabajo se usarán
23	4	especialmente de aquellas que esté relacionado	especialmente aquellas que estén relacionado
24		INTERROGANTES GENERAL	INTERROGANTES GENERALES
25	3	es escasa; pero, no se ha efectuado	es escasa porque no se ha efectuado
26	5	encontrado antecedentes: Investigaciones	encontrado antescedentes sobre investiga-
29	1	el registro de contribuyente	el registro de los contribuyentes
30	2	determinado si las muestras es definitiva	determinando si la muestra es definitiva
31	2	viene contribuyendo	vienen contribuyendo
31	3	clima favorable, podemos llamarlo frente los resultados	clima favorable frente a los resultados
32	3	es insuficiente par resolver	es insuficiente para resolver
33	1	los extractos	los estratos
33	4	dan inicio a una serie de actividades económicas como por eiemplo podemos	dan inicio sus actividades económicas por ambición a lucro v a sus necesidades.
34	2	(PYNES)	(PYMES)
50	2	FALTA CONTINUIDAD	FALTA DE CONTINUIDAD
52	3	La Ley General del Decreto Legislativo	el decreto legislativo
52	4	en especial hablemos de la microempresa	en especial la microémpresa
63	6	gerente aplicarlos	gerente para aplicarlos
65	2	dinámicos que se inspiran en valores de "Servicios eficiente"	dinámico que se inspira en valores de "Servicios eficientes"
66	3	presentando cada un producto	presentando un producto
75	3	Calidad de sus Productos	calidad de los productos
77	2	Los resultados arrojados	En los resultados arrojados
81	1	dependerá su capacidad	dependerá de su capacidad
81	3	maza de personas	masa de personas
81	4	es menos complejo ya que su decisión	es menos compleja ya que la decisión
107	1	a realizar estos microempresarios	a realizar por estos microempresarios
108	2	debe ser contante	debe ser constante
137		esto motivo a la globalización	esto debido a la globalización