

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
TINGO MARÍA**

ESCUELA DE POSGRADO



**FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, DEL SECTOR METAL MECANICA DE LA
CIUDAD DE TARAPOTO**

TESIS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Lic. Adm. SABINO AYALA VILLEGAS

**Tingo Maria – Perú
2007**

E21

A93

Ayala Villegas, Sabino

Factores que Impiden el Desarrollo Organizacional de la Micro y Pequeña Empresa, del Sector Metal Mecánica de la Ciudad de Tarapoto. Tingo María, 2007.

140 h.; 24 cuadros; 2 fgrs.; 5 anexo; 16 ref.; 30 cm

Tesis (Maestro en Ciencias Económicas) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Escuela de Posgrado.

DESARROLLO / ECONOMÍA / ADMINISTRACIÓN / PRODUCCIÓN /

ESTADOS FINANCIEROS / FINANCIAMIENTO / EMPRESA / TINGO

MARÍA / RUPA RUPA / LEONCIO PRADO / HUÁNUCO / PERÚ.

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres Pedro y Benigna

A mis hermanas: Eufemia, Maura y Sara

A mi esposa Rita Linares, y a mis hijas Nitzi Mariella y Mercedes del Carmen por su apoyo y aliento constante, que guían mi persona

Sabino

AGRADECIMIENTO

A todos los Docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, de Tingo Maria que han contribuido en mi formación profesional.

Al MSc. Lic. Adm. Víctor Chacón López

Por sus consejos prácticos en la elaboración de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INDICE	4
INTRODUCCION	8
RESUMEN	10
SUMMARY	12
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	14
1.1 SELECCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.1 SELECCIÓN GENERAL:	14
1.1.2 SELECCIÓN ESPECÍFICA:	14
1.2 DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA	15
1.3 DELIMITACIONES	15
1.4 DEFINICION DEL PROBLEMA	16
1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.5.1 PROBLEMA PRINCIPAL	16
1.5.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS	17
1.6 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS	17
1.6.1 OBJETIVO GENERAL:	17
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	17
1.7 HIPOTESIS DE INVESTIGACION	18
1.8 METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	18
1.9 DISEÑO MUESTRAL	19
CAPITULO II: MARCO TEORICO	22
2.1. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	22
2.1.1. CONCEPTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	23
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	23
2.1.3. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	25
2.1.4. LA ADMINISTRACIÓN EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	27
2.1.5. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	31
2.1.6. EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	33
2.1.7. LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	33
2.2. ESTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	34
2.2.1. ASPECTO REFERENCIAL	34
2.2.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	35
2.2.3. ESTADOS FINANCIEROS	37
2.2.4. ANÁLISIS E INDICADORES DE LAS EMPRESAS	38
2.3. FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO	42

2.4. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	44
2.4.1. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	45
2.4.2. PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	45
CAPITULO III: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	48
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	48
3.1. ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	48
3.2. DESCONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	54
3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEFICIENTE	59
3.4. CAPACITACIÓN INADECUADA DEL PERSONAL.....	61
3.5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEFICIENTE.....	66
3.5.1. EL PLAN	67
3.5.2. EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS	70
3.5.3. EL FLUJO DE CAJA.....	72
3.6. ESTADOS FINANCIEROS	73
3.7. ANÁLISIS E INDICADORES DE GESTION.....	84
3.8. CAPITAL DE TRABAJO INSUFICIENTE	86
CAPITULO IV: DISEÑO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS MYPES DEL SECTOR METAL-MECANICA	91
DISEÑO ESTRATEGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS MYPES DEL SECTOR METAL-MECANICA	91
4.1. GENERALIDADES	91
4.2. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL	95
4.2.1. PRESUPUESTO MAESTRO	96
4.2.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	97
4.2.3. PRESUPUESTO DE VENTAS	98
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	99
4.3.1 ESTATUTO	99
4.3.2 REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	100
4.3.3 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	100
4.3.4 EL ORGANIGRAMA.....	103
4.3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	106
4.3.6 CLASIFICADOR DE CARGOS	107
4.3.7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	107
4.3.8 CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	108
4.4 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGICO	108
4.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	111
4.6 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	114
4.7 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	116
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	131

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 01: MYPE del sector metal mecánica según el tipo de empresa	48
CUADRO 02: MYPE del sector metal mecánica según la planeación empresarial	49
CUADRO 03: MYPE del sector metal mecánica según organización empresarial	50
CUADRO 04: MYPE del sector metal mecánica según la dirección empresarial	51
CUADRO 05: MYPE del sector metal mecánica según la asignación de funciones al personal rentado	52
CUADRO 06: MYPE del sector metal mecánica según el control que ejerce sobre el trabajo	53
CUADRO 07: MYPE del sector metal mecánica según conocimiento y manejo de instrumentos de gestión	55
CUADRO 08: MYPE del sector metal mecánica según conocimiento de instrumentos de gestión de parte de los trabajadores	56
CUADRO 09: MYPE del sector metal mecánica según tipo de instrumento de gestión que conoce el trabajador	58
CUADRO 10: MYPE del sector metal mecánica según el numero de trabajadores	59
CUADRO 11: MYPE del sector metal mecánica según el método de selección de personal	60
CUADRO 12: MYPE del sector metal mecánico según la influencia de la capacitación en el personal.	62
CUADRO 13: MYPE del sector metal mecánico según asistencia a eventos de capacitación gerencial	63
CUADRO 14: MYPE del sector metal mecánico según capacitación recibida por los trabajadores	63
CUADRO 15: MYPE del sector metal mecánico según el tipo de capacitación	64

	recibida por los trabajadores	
CUADRO 16:	MYPE del sector metal mecánica según cursos de capacitación recibidos por los trabajadores	65
CUADRO 17:	MYPE del sector metal mecánico según la frecuencia que recibe capacitación los trabajadores	66
CUADRO 18:	MYPE del sector metal mecánico según manejo de plan de trabajo de parte de los gerentes	67
CUADRO 19:	MYPE del sector metal mecánico según el nivel de instrucción de los gerentes	68
CUADRO 20:	MYPE del sector metal mecánico según elaboración y manejo de presupuesto de ingresos y egresos	71
CUADRO 21:	Flujo de caja que manejan las micro y pequeñas	72
CUADRO 22:	MYPE del sector metal mecánico según la forma de financiamiento u capital de trabajo	86
CUADRO 23:	MYPE del sector metal mecánico según la inversión y/o aplicación del crédito	88
CUADRO 24:	MYPE del sector metal mecánico según la entidad financiera que otorga los créditos	88

INTRODUCCIÓN

El informe contiene un resumen del mejor juicio y discernimiento a cerca de realidad de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto, ya que estas vienen contribuyendo al desarrollo de la economía nacional y regional como es San Martín, independientemente del concepto de desarrollo y del modelo económico que sigue; generando mayores puestos de trabajo y mejorando el ingreso nacional; encontrándose estas 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 por los resultados de la política económica y por la coyuntura que ofrece el gobierno. Sin embargo la presencia de las empresas del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto, en esta integración de esfuerzos de progreso, pasan desapercibidas, probablemente por causas o factores que impiden su desarrollo.

Las Micro y pequeñas empresas se caracterizan por la baja productividad de sus operaciones y la escasa rotación de recursos técnicos de su capital, que sirven de soporte a la actividad empresarial, es decir tienen capital reducido, utilizan tecnología ineficiente y obsoleta con importantes deficiencias de organización, operación y gestión, su participación en los mercados es limitado a esto se suma las limitaciones para acceder a los servicios financieros y no financieros.

Por ello el presente estudio, se orienta a determinar y superar los factores que impiden el desarrollo empresarial de esta micro y pequeñas empresas del sector metal – mecánica, poniendo a prueba la hipótesis "La inadecuada gestión empresarial y el escaso financiamiento son las causas que limitan el desarrollo económico, financiero y organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica en la ciudad de Tarapoto".

Estas razones y oportunidades, generaron la realización del presente trabajo de investigación, con la finalidad de presentar alternativas de mejoramiento de gestión y desarrollo empresarial en este sector empresarial, que en la actualidad suman 56 empresas en la ciudad de Tarapoto, constituyendo nuestro universo, de los cuales se han encuestado a ocho (08) Micro y pequeñas empresas que conforman nuestra muestra.

La metodología de investigación para la obtención de la información se hizo a través de técnicas de la entrevista, encuesta de cuestionario, observación directa y recojo de la información documentaria; se encuestaron a 16 personas, de las cuales 8 fueron gerentes y 8 trabajadores. Las tabulaciones se hicieron manualmente pero con ayuda de la computadora y calculadora.

De acuerdo a la operacionalización de la hipótesis, la tesis se ha estructurado en cuatro capítulos. El primero, sistematiza el planteamiento metodológico que se ha seguido en la investigación; el segundo, expone la actual situación organizativa y administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto; el tercero, muestra el estado económico-financiero de estas empresas; y el cuarto capítulo, propone un diseño de desarrollo organizacional para las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de esta ciudad, seguido de las conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN

El tema central de este trabajo, se refiere al estudio de los factores que impiden el desarrollo organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto. Metodológicamente se aplica una investigación descriptiva. Se estudia la forma como los empresarios y/o gerentes gestionan sus unidades productivas; Una vez diagnosticada la situación se presenta un modelo de diseño organizacional, cuya aplicación, garantiza el éxito de la empresa.

Para la obtención de la información, del universo de las micro y pequeñas empresas metal-mecánicas de la ciudad de Tarapoto, se seleccionó una muestra de ocho (08) establecimientos.

Se concluyó que los factores que impiden el desarrollo organizacional de estas empresas son la deficiente administración y gestión, financiamiento y falta de capacitación. Se afirma lo indicado ya que al entrevistar y aplicar las encuestas tanto a los gerentes como a los trabajadores manifiestan desconocer en más del 75%, sobre administración y gestión, dedicándose más a labores técnicas operativas, que a capacitarse en administración y gestión de empresas.

En relación al capital de trabajo se ha constatado que de ocho empresas, cinco que representa el 63%, financian su trabajo con el adelanto que dejan los clientes por el trabajo a realizar, y solo dos recurren a préstamos de las entidades financieras, desconociendo otras fuentes.

En cuanto a la capacitación, igualmente se constato que poco o nada les importa a los señores propietarios y/o gerentes de estas micro y pequeñas empresas, representando el 75% que poco o nada han recibido de capacitación.

Se propone algunas estrategias de solución al estancamiento del desarrollo organizacional como empresarial, tales como un proceso de implementación de instrumentos de administración y gestión, modelo de plan de capacitación que muy bien pueden hacer esfuerzos estas empresas para ponerlo en marcha, y un abanico de alternativas de cómo se puede recurrir al financiamiento de su capital de trabajo.

SUMMARY

The central subject of this work, talks about the study of the factors that prevent small the organizational development of micro and small company of the metal-mechanical sector of Tarapoto city. Methodologically a descriptive investigation is applied. The form how the industrialists and/or managers manage their productive units; is studied once diagnosed the situation a model of organizational design appears, whose application ensures the success of the company.

For the harvesting of the information, of the universe of micro and small metal-mechanical companies of the city of Tarapoto, a sample of eight (08) establishments was selected.

One concluded that the factors that prevent the organizational development of these companies are the deficient administration and management, financing and lack of qualification. The indicated thing affirms since when interviewing and to apply the surveys as much to the managers as to the workers they declare to not know in more of 75%, on administration and management, dedicating itself more to operative technical workings, that to become qualified in administration and management of companies.

In relation to the capital of work it has been stated that of eight companies, five that 63% reprimand, finance their work with the advance which they let the clients by the work to make, and single two resort to loans of the financial organizations, not knowing other sources.

As far as the qualification, also I am stated that little or nothing concerns to the proprietary gentlemen and/or managers to them of these micro and small companies, representing 75% that little or nothing has received from qualification.

One sets out some strategies of solution to the stagnation of the organizational development like enterprise, such as a process of implementation of administration instruments and management, model of qualification plan that can very well deliver attacks these companies to put it in march, and a fan of alternatives of how it is possible to be resorted to the financing of his capital of work.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 SELECCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Selección general: “Gestión de las micro y pequeñas empresas en la Región San Martín”

La ley de las micro y pequeñas empresas, fomenta la constitución de la micro y pequeña empresa, para generar empleo y bienestar. De esta manera el espíritu de esta ley contribuye al desarrollo de la Región.

1.1.2 Selección específica: “Factores que impiden el desarrollo organizacional de la Micro y pequeñas empresas, en el sector metal- mecánica de la ciudad de Tarapoto”

El espíritu de la ley Nº 28015, es de contribuir al desarrollo de la Región. Sin embargo la realidad que experimentan los micros y pequeñas empresas del sector metal mecánico de la ciudad de Tarapoto, es adversa. Este problema esta potenciado, probablemente, por factores endogenos y exógenos que impiden su desarrollo y buena gestión empresarial.

1.2 DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA

Los micros y pequeñas empresas son unidades económicas, constituidas por una persona natural y/o jurídica, bajo cualquier forma de organización y gestión, que operan en forma organizada, produciendo y/o prestando un servicio, correspondiéndole al estado promocionar su competitividad, formalización y desarrollo, con el objeto de incrementar el empleo sostenible, productividad y rentabilidad.

En la Región San Martín da empleo directo e indirecto a miles de personas, lo que trae bienestar y expectativas para que muchos sanmartinenses constituyan este tipo de empresas, con las cuales contribuyen al desarrollo económico social de la Región. Pero en realidad muchas de estas organizaciones operan a nivel de subsistencia y/o cuando hay demanda de sus servicios. En lo que se refiere al sector metal mecánica aún es más notorio su limitado desarrollo empresarial, lo que trae desilusión y pesimismo en el empresariado, sobre todo por que hay inversión considerable en activo fijo; todo esto se debe probablemente a factores endogenos y exógenos, que impiden su desarrollo, dentro de los cuales podemos mencionar rentabilidad, capacitación, financiamiento, mercado gestión empresarial, etc. Entre otros

1.3 DELIMITACIONES

- a. **Teórica:** Para el estudio del problema se tendrá en cuenta las normas legales existentes, estudios sobre la materia e información de revistas especializadas, así como los resultados de las encuestas a aplicar.
- b. **Espacial:** Las actividades de investigación, se realizará en el ámbito de la ciudad de Tarapoto, siendo el sector de metal mecánica.
- c. **Temporal:** El estudio será de tipo transversal, dándose inicio el 02 Enero del 2005, terminando el 31 Julio del año 2006.

1.4 DEFINICION DEL PROBLEMA

La micro y pequeñas empresas, son las organizaciones empresariales, reconocidas legalmente por el estado, que fomentan y contribuyen al desarrollo económico social de la región de San Martín, creando puestos de trabajo, contribuyendo de esta manera con el bienestar de su propietarios y comunidad en general.

Sin embargo el comportamiento de las empresas del sector metal- mecánica de la ciudad de Tarapoto; en los últimos años, muestran una mínima participación en el desarrollo y bienestar de la localidad, siendo probablemente factores que impiden su desarrollo organizacional y no presencia en el mercado de Tarapoto, la capacitación, financiamiento, mercado, filosofía, gestión y cultura empresarial.

Pero realmente esta problemática es superable con una específica capacitación, tanto gerencial para el gerente o propietario, como operativa para el personal de planta. Orientación específica de cómo funcionan las fuentes de financiamiento, en cuanto a garantías, tasas y periodos de pago; diseñar estrategias y políticas de penetración en el mercado, teniendo en cuenta siempre las necesidades del cliente; referente a filosofía, gestión y cultura empresarial, se incidirá en el verdadero rol que debe cumplir el empresario como emprendedor e innovador de las decisiones gerenciales, así como a unificar esfuerzo para trabajar en forma unida, haciendo frente y superando los obstáculos, y de esa manera seguir fomentando trabajo y bienestar a él, a su familia y a la comunidad en general.

1.5 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.5.1 Problema principal

¿Cuál son los factores que impiden el desarrollo organizacional de las micro y pequeñas empresas, del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto?

1.5.2 Problemas secundarios

- ¿Cuál es la situación orgánica y económica de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto?
- ¿Cuáles son las causas que impiden el desarrollo empresarial de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto?
- ¿Qué acciones deben implementarse para impulsar el desarrollo organizacional de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto?

1.6 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general:

Determinar la naturaleza y perspectivas de desarrollo organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal mecánico de la ciudad de Tarapoto.

1.6.2 Objetivos específicos:

- a. Conocer la situación organizativa- económica actual de las micro y pequeñas empresas del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto
- b. Investigar los factores que impiden su desarrollo organizacional de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica.
- c. Plantear recomendaciones para superar los factores que impiden su desarrollo organizacional y empresarial de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto.

1.7 HIPOTESIS DE INVESTIGACION

“La inadecuada gestión empresarial y el escaso financiamiento son las causas que limitan el desarrollo económico - organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica en la ciudad de Tarapoto”.

1.8 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para este estudio se ha tomado como referencia a la ciudad de Tarapoto comprendiendo los distritos de Tarapoto, Morales y Banda de Shilcayo, quienes en conjunto poseen un aproximado de 395.40 Km² de extensión territorial o superficie siendo la población total de 151,663 habitantes. La población económicamente activa es de 98,581 personas.

Nuestro universo estuvo constituido por 56 Mypes de la ciudad de Tarapoto, de las cuales se han encuestado a 8 empresas que conforman nuestra muestra, que representa aproximadamente el 14% del universo. Se encuestaron a 8 gerentes y 8 trabajadores (uno de cada Mype de la muestra).

Se ha utilizado los cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron aplicados al gerente o administrador y al personal de las empresas en estudio. Las tabulaciones se hicieron manualmente pero con la ayuda de la calculadora y la computadora.

En relación a los procedimientos de la investigación, se llevaron a cabo las siguientes etapas:

Identificación y recopilación bibliográfica, elaboración de los instrumentos de recopilación de datos; para lo cual nos remitimos a las fuentes de información referidas al tema como: bibliotecas, instituciones y asociación de Mypes; además se elaboraron y

diseñaron los formatos de los instrumentos de recopilación siguientes: cuestionarios y guías de entrevistas.

Recopilación de la información y ordenamiento de la información obtenida. Una vez identificadas las fuentes bibliográficas y documentos e instrumentos de gestión, se procedió a recopilar dicha información, tanto de fuentes escritas como orales.

En esta etapa del estudio nos hemos encontrado con muchas limitaciones tales como: empresas en las que sólo trabajan varones, gerentes o administradores y trabajadores que no colaboran aduciendo falta de tiempo y algunos que habiendo recibido los cuestionarios señalaron haberles extraviado. Finalmente, se tabulo la información obtenida.

1.9 DISEÑO MUESTRAL

El universo poblacional para la presente investigación estará constituido por todas las empresas formales del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto que suman en total 56. De allí se extrajo una muestra de estudios mediante la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 (p) (q)}{E^2}$$

donde:

- n_o** = Muestra Inicial
- Z** = Valor del área bajo la curva normal
- p** = Probabilidad de éxito
- q** = Variabilidad de fracaso
- E** = Nivel de precisión
- N** = Universo Poblacional

Otorgando valores, se tiene:

$$Z = 85\%; p = 90\%; q = 10\%; E = 15\% \text{ y } N = 56$$

Reemplazando valores, obtenemos lo siguiente:

$$n_0 = \frac{1.44^2 (0.90) (0.10)}{0.15^2} = \frac{2.0736(0.09)}{0.0225} = \frac{0.186624}{0.0225}$$

$$n_0 = 8.29 \cong 8$$

De acuerdo a la operacionalización de la formula se obtuvo una muestra inicial de 8 unidades de análisis. Esta muestra preliminar, la sometimos al factor de corrección finito a través de la siguiente formula:

$$n_1 = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}};$$

donde:

n_1 = Muestra reajustada

n_0 = Valor de la muestra inicial

N = Población

Otorgando valores, se obtiene:

$$n_1 = \frac{8}{1 + \frac{(8 - 1)}{56}} = \frac{8}{1 + 0.125} = \frac{8}{1.125}$$

$$n_1 = 7.11 \cong 7 \text{ Empresas}$$

Una vez determinada la muestra numérica se procedió a la selección aleatoria mediante las balotas correspondientes. Para un mejor análisis de la muestra se tuvo en cuenta la muestra inicial es decir la muestra de ocho (08) empresas; De este proceso resultaron elegidas como unidades de análisis, las siguientes empresas:

- Factoría Industrial Cautivo de Ayabaca EIRL
- Córdova Díaz, Elías Segundo.
- Constructora metálica el Ancla S. R. L.
- Reyna Acevedo Juan
- Rectificaciones Michelin EIRL.
- Leveau Barrera, Carlo Magno
- Carranza Lujan Agustín
- Núñez Larreategui Ricardo

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Actualmente, existe consenso en cuanto al rol fundamental que cumple la micro y pequeña empresa (MYPE) dentro de la estructura económica del Perú. Son varios los factores que explican la importancia de este tipo de negocios. Por un lado, se debe mencionar su relevancia en términos cuantitativos, ya que concentran el 98.35% del total de empresas, contribuyen aproximadamente con el 42% de la producción nacional y emplean cerca del 88% del empleo privado. Por otro lado, es necesario resaltar el enorme potencial de éstas para conformar un tejido empresarial competitivo, adaptable y eficiente. “

En efecto, según la experiencia internacional, las MYPE poseen la capacidad de convertirse en el motor de un desarrollo empresarial descentralizado y flexible: descentralizado porque representan a la mayor cantidad de unidades económicas en cada una de las regiones del país, por lo cual su consolidación puede contribuir con la generación de riqueza interna; y flexible debido a la versatilidad que poseen para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados”¹, en comparación

¹ Bernilla P. Magali: Manual Práctico para formar Miro y pequeñas empresas p 213

con las grandes compañías que, como resultado de las inversiones a gran escala, ven reducidas sus posibilidades de respuesta ante cambios en el entorno productivo. Este es un punto que además permite que la MYPE pueda especializarse en la provisión de determinados bienes y servicios, aprovechando las eficiencias que se generan en las cadenas de valor dentro de cada sector.

2.1.1. Concepto de la micro y pequeña empresa

La ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, define como micro y pequeña empresa a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios².

2.1.2. Características de la micro y pequeña empresa

A continuación se indican las principales características que definen a la micro y pequeña empresa:

- a. Es una empresa de tipo familiar, constituida como firma unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima cerrada.
- b. La mayoría de las micro y pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, tratan de conservar su mercado y tener una relación estrecha con sus clientes, ya que el dueño estima que el cliente será su más fiel seguidor.
- c. El mercado local o regional es el objetivo predominante, dependiendo de la habilidad del empresario para capturar ese mercado.
- d. La micro y pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión

² Ley 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, art.2°

- de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y del gobierno.
- e. Las actividades se concentran en él (los) dueño (s), quien ejerce el control y la dirección general de la microempresa.
 - f. La micro y pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas.
 - g. En algunos casos, recurre a asesorías financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de contadores externos, quienes se encargan principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.
 - h. La gran mayoría, están dedicadas a las actividades comerciales y luego están las de servicios y de transformación.
 - i. Dirección personalizada originada en la producción con permanente enfoque al producto.
 - j. Resistencia a delegar, debido a:
 - Temor a perder el control del manejo de la empresa.
 - Temor a perder el control de las compras
 - Quiebras personales
 - Creencia por parte del dueño en que sólo él, puede hacer las cosas bien.
 - k. Los aspectos económicos-financieros se agudizan por el crecimiento de la empresa y falta de conocimientos sobre determinados aspectos: flujo de caja, presupuestos, pronósticos de ventas, administración, manejo de personal y mercadeo.
 - l. Resistencia, por parte del dueño, a reconocer sus limitaciones y creer que lo sabe todo.

- m. Limitaciones culturales, resistencia al cambio y resistencia al uso de consultores externos.

Así mismo, en la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015) en el artículo 3 señala las características de la MYPES siendo estas las siguientes:

- a. El número total de trabajadores: La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive. La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.
- b. Niveles de ventas anuales: La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT. La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- c. Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

2.1.3. Importancia de la micro y pequeña empresa

Según DE LA CRUZ FLEITAS, (2002) La microempresa tiene su importancia y es imprescindible en todo proceso de desarrollo regional o nacional por las siguientes razones:

- a. Permite desarrollar regiones atrasadas del país, cuando no existe la infraestructura requerida para la constitución o establecimiento de grandes empresas.
- b. Es el mercado natural de las grandes empresas y de las materias primas

nacionales.

- c. Representa la dimensión apropiada para la producción de algunos bienes y servicios que conforman la canasta básica.
- d. Representa una dimensión adecuada, cuando las condiciones del país no permiten la concentración industrial, ni la producción a gran escala.
- e. Al aumentar la generación de ingresos y diversificación de la demanda de bienes y servicios, contribuye a crear una atmósfera propicia para la aceleración del desarrollo.
- f. Permite planificar en forma armónica la incorporación de tecnologías modernas de producción.
- g. Incorpora a la economía factores de producción que en el mejor de los casos, serían subutilizados: pequeños capitales, recursos naturales de modesta magnitud, iniciativas y experiencias de ciertas personas.
- h. Es una fuente generadora de empleo y un instrumento de capacitación de mano de obra especializada, de gerentes a nivel medio y de dirección, así como de los futuros empresarios, pues la experiencia ha demostrado que la mayoría de los grandes empresarios comenzaron siendo microempresarios.
- i. Es un elemento de apoyo de la mediana empresa, como poseedora de bienes y servicios, y equipos especializados, como fabricante de productos sobre medidas, o como proveedora de piezas de montaje.
- j. Su desarrollo ofrece perspectivas para elevar el ingreso y democratizar la riqueza.
- k. También cabe indicar que el trabajo por cuenta propia y el entorno laboral de la MYPE confiere a la persona un sentimiento de realización completa de sus propias potencialidades y estimula sus capacidades creativas y su sensación de independencia.
- l. Las micro y pequeñas empresas proporcionan las bases para la expansión

acelerada y equilibrada de las medianas y grandes empresas, al efectuar muchas de las actividades periféricas que sirven de complemento a las actividades de las empresas de mayor tamaño.

2.1.4. La administración en la micro y pequeña empresa

La micro y pequeña empresa es una sociedad integrada por personas, quienes que ponen su capital y esfuerzo, con la finalidad de producir y vender un bien o servicio y por ende obtener resultados sean estos económicos o sociales. Para ello necesita del uso de la administración, "Ciencia que comprende las funciones de planeación, organización, dirección y control, que se aplican, para lograr objetivos, mediante el uso de gente y recursos"³

La administración se define "como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas"⁴. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores, directores, etc.

La administración permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales; es decir "Mínimo de recursos, máximo de aprovechamiento". La empresa exige el conocimiento y usos de principios, reglas, procedimientos y técnicas de administración empresarial, veamos porque:

³ Días Díaz Carlos Administración p 19

⁴ Chiavenato Idalberto. Administración p 131

Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas. Establece cómo obtener las oportunidades de actividad y actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones; la efectividad con que los individuos trabajan en conjunto o grupo, depende en gran medida de la ciencia administrativa y de las habilidades o aptitudes de sus dirigentes o administradores.

La administración como ciencia ha logrado un gran desarrollo, el conocimiento y uso de los principios, técnicas e instrumentos de administración empresarial son una garantía para el logro de los objetivos de cualquier empresa, en términos de eficiencia y rentabilidad. Debe destacarse que en nuestro país, el 80% a 90% de las empresas fracasan por una mala administración. Así entonces, la administración representa la base del fracaso o éxito para las organizaciones.

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la "Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase Planeación, Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina PROCESO ADMINISTRATIVO" ⁵

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza, y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

El proceso administrativo consiste en:

⁵ - Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna. P 119

- a. La Planificación
- b. La Organización
- c. La Dirección
- d. El Control

A pesar de que la Administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Las funciones básicas del proceso administrativo son:

a. Función de planeación.- “Es la primera función del proceso administrativo, que consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos”⁶

La planificación administrativa, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate.

Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

Por lo dicho podemos aseverar que constituye una TOMA DE DECISIONES, ya que incluye la elección de una entre varias alternativas.

⁶ Lerner J. Joel Introducción a la Administración y Organización de Empresas. P 53

b. Función de organización.- “Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.”⁷

“Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre-técnica-capital y otros recursos) para alcanzar la producción.”⁸

En una forma mas práctica implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización.

Lógicamente hay empresas en que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad.

c. Función de dirección – ejecución.- Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras como lo indica el profesor Julio Campana M. en su texto universitario “Gerencia estratégica” “la función de ejecución, es hacer que los miembros

⁷ Ruiz Marquillo, Darwin. Organización y Administración de Empresas. P. 163

⁸ - Kelo Toso (2003) : Pláneamiento Estratégico p 76

de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, por que ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema".⁹

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano)

d. Función de control.- Consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.

En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeo previamente.

2.1.5. Los instrumentos de gestión

Los instrumentos "son aquellos documentos normativos administrativos que describen las características y el funcionamiento de la estructura organizativa de la empresa, los mismos que sirven como guías e información para la toma de decisiones"¹⁰; Dentro de los principales instrumentos tenemos:

- a. El estatuto.-** es el primer documento normativo administrativo, el mismo que da origen a su constitución y funcionamiento legal de la empresa. Contiene las normas básicas, en cuanto a su constitución, organización asociativa y

⁹ Campana Mendoza Julio Gerencia Estratégica p. 103

¹⁰ Ruiz Marquillo, Darwin. Organización y Administración de Empresas. P. 163

empresarial así como el sistema de gestión.

- b. **El manual de organización y funciones.-** es el documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución.

- d. **El organigrama.-** es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestos y relacionados sus unidades administrativas y órganos administrativos.

- c. **Manual de procedimientos.-** es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la empresa, por ejemplo, el manual de procedimientos para la obtención de un crédito, implica los pasos a seguir, los formularios a llenar, los requisitos a cumplir, las responsabilidades de cada persona que interviene el proceso y los criterios que se utilizarán para tomar las decisiones correspondientes.

- d. **Clasificador de cargos.-** es el documento en el cual se detallan las funciones que le corresponde a cada uno de los trabajadores de la empresa, con las relaciones de autoridad y dependencia orgánica, de coordinación, de información, de autoridad y/o dependencia funcional, y otras.

- e. **Reglamento interno de trabajo.-** es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración, regular la relación laboral trabajador- empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal.

2.1.6. El reclutamiento y selección de personal

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. "Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización"¹¹. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Es un proceso técnico que permite "elegir" de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más "Idóneo", para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas, establecidas por una comisión o jurado de concurso.

2.1.7. La capacitación del personal

"El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar mejor su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado"¹². Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis estamos de acuerdo como manifiesta en su libro Administración Moderna de personal del autor Rodríguez Joaquín podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la "capacitación para la calidad y la productividad".

¹¹ Rodríguez V. Joaquín Administración Moderna de Personal p.238

¹² Ayala Villegas Sabino. Administración de Recursos Humanos p. 146

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- a. Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- c. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.2. ESTADO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.2.1. Aspecto referencial

El desenvolvimiento de los negocios en la actualidad, fomentado por la globalización y políticas de libre mercado, se caracteriza por ser un ámbito de alta competencia, donde el éxito de la gestión depende de la rapidez, oportunidad y calidad de las decisiones que se tomen, ya que el mundo empresarial tiene como objetivo el obtener rentabilidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante la producción de bienes y servicios de buena calidad y a bajos costos.

Una de las problemáticas se centra en que las micro y pequeñas empresas, que actualmente operan en el Perú, no tiene esperanzas de surgir y llegar a un nivel superior, en lo que respecta a la no mejora de la calidad de sus trabajos, a la incipiente tecnología utilizada en ellos, y a la ineficiencia y casi nula capacitación de sus colaboradores. "Los micro y pequeños empresarios, debido a su menuda utilidad no tienen la capacidad de

contratar a gente capacitada, y por eso no tiene el material humano para surgir"¹³, en consecuencia quedan truncados en el mismo nivel, por eso que las micro y pequeñas empresas aparecen y desaparecen con suma facilidad, ya que no se necesita mucho capital, recursos humanos ni tecnología.

En la actualidad en nuestro país, observamos que en el sector manufacturero nos encontramos rodeados de muchos micros y pequeños empresarios, con ganas de poder sobresalir y sobrevivir económicamente en estos tiempos altamente competitivos, en el cual podemos diferenciar entre aquellos que están realmente preparados de los que no los están. "Por eso para potenciar su actitud, tienen que aprender a manejar las herramientas de gestión empresarial, a ser observadores de su entorno, a tener imaginación, convicción en sus ideas y a ellas, ponerle la fuerza de la pasión y persistir en esa tarea de salir adelante"¹⁴.

Por eso es fundamental que los señores gerentes sean la base en las micro y pequeños empresa, sobre todo los del sector metal mecánica, ya que deben de enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse en los diferentes cambios que se puedan presentar; manejando eso sí con técnica, transparencia y honestidad, las responsabilidades y acciones administrativas.

2.2.2. Presupuesto de producción y ventas

Estos presupuestos son los instrumentos elementales en la gestión de toda empresa, porque te permite visualizar tanto los gastos e ingresos, estimados que en forma directa tienen que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio,

a. El presupuesto de ventas.

¹³ Fabián Poma Edilberto. Tratado de la micro y pequeña empresa p 37

¹⁴ Abad Gonzáles, Víctor ¿Cómo dirigir micro y pequeñas empresas?. P 217

La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir. Existen casos en que las empresas elaboran el presupuesto de producción como primer paso.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

b. Presupuesto de producción.

Una vez que ya se determinó el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción. Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos

con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que se vende la organización, hay que considerar las siguientes variables:

- Ventas presupuestadas de cada línea.
- Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.
- Inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea.
- Presupuesto de producción por línea

Ventas presupuestadas + Inventario final deseado de artículos terminados - Inventario inicial de artículos terminados. = Presupuesto de producción por línea

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos. De no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

Hasta ahora se ha planteado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del periodo productivo, sin embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa con respecto a la producción.

2.2.3. Estados financieros

Los dueños y gerentes de las micro y pequeñas empresas necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período económico alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

"La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica."¹⁵ Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

2.2.4. Análisis e indicadores de las empresas

Los analistas, directivos, funcionarios y la comunidad evalúan la situación de una empresa en función del análisis del balance, estado de ganancias y pérdidas, estado de flujo de efectivo, cambios en el patrimonio neto, evaluación presupuestal, clasificación de la cartera de créditos, entre otros. Así mismo, miden el grado de cumplimiento del plan operativo y el presupuesto. Todo lo anterior se realiza con la perspectiva de conocer las tendencias de los principales indicadores y comparar los resultados con otras empresas de similar tamaño, para nuestro caso se analizan la liquidez corriente, rentabilidad de las ventas, razón de endeudamiento total, y razón de efectivo tanto de las micro y pequeñas empresas unipersonales como jurídicas.

a. Liquidez corriente: activo corriente/ pasivo corriente

Es un indicador de la capacidad de la empresa para pagar obligaciones en efectivo en el corto plazo.

¹⁵ LUGO ABAN José: Contabilidad Administrativa p.56

$$RC = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Esta razón indica el grado en que los pasivos a corto plazo son cubiertos por los activos que más rápidamente se pueden convertir en efectivo. Mientras más alta es esta razón mayor es la solvencia de la empresa. Esta razón incluye todos los activos corrientes y pasivos corrientes.

b. Razón de rapidez o prueba del ácido

Es una medida de la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo en el supuesto de que no pueda liquidar sus inventarios.

Se calcula aplicando la siguiente fórmula

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

c. Razón de Efectivo u Prueba del Súper Acido:

Mide la capacidad de la micro y pequeña empresa, para cancelar sus obligaciones a corto plazo con la disponibilidad de efectivo en caja y bancos, sin incluir los otros activos corrientes. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PRUEBA DEL SUPER ACIDO} = \frac{\text{Efectivo en caja y bancos}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

La prueba del súper ácido refleja una marcada tendencia a depender de las recuperaciones de cuentas por cobrar y de la liquidación de sus inventarios para hacerle

frente a sus obligaciones. Esta situación puede crear la propensión al endeudamiento a corto y largo plazo.

d. Margen de Utilidad neta o Rentabilidad neta sobre ventas(MUN)

Este indicador mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias después de impuestos; se define la ganancia neta después de impuestos dividida entre las ventas totales., así:

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Mientras mayor sea esta razón mayor será la eficiencia de las ventas en la producción de beneficios.

e. Rentabilidad de los activos.(RA)

Mide la capacidad de la firma para obtener beneficios mediante el uso de sus activos.

Se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos sobre los activos totales, así:

$$\text{RA} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Mientras mayor sea esta razón mayor será la eficiencia en uso de los activos de la firma para producir utilidades después de impuestos.

f. Rentabilidad operativa de los activos (ROA)

Es otro indicador de la eficiencia en el uso de los activos. Mide la proporción en que el ingreso neto operativo depende de los activos; Mientras mayor sea este indicador mayor la eficiencia en el uso de los activos, sin depender de otras fuentes de ingresos.

El ROA se calcula de la siguiente manera

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta operativa}}{\text{Activo total}}$$

g. Rentabilidad del capital total (RCT)

Esta razón indica a los propietarios (accionistas) de la firma sobre la rentabilidad de su inversión. Mientras mas alto sea este indicador mayor será la rentabilidad de la inversión de los propietarios (accionistas u socios) de la firma.

Se calcula dividiendo la utilidad neta del año después de impuestos entre el capital de la firma, el cual incluye, capital en acciones, capital pagado, utilidades retenidas y cualquier otro componente del capital total de la firma. Así:

$$\text{RCT} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital total}}$$

h. Razones de endeudamiento

- **La razón de endeudamiento (RE):** Esta razón indica la proporción de los activos que esta financiada por la deuda. Se define como la deuda total dividida entre el total de los activos. Mientras mas alta sea esta razón

mayor será el nivel de endeudamiento de la firma y mayor su riesgo de insolvencia.

$$RE = \frac{\text{Total del pasivo (deuda)}}{\text{Total del activo}}$$

i. Capital de trabajo

El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar).

2.3. FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO

El financiamiento comprende todas aquellas actividades encaminadas a proveer el capital necesario para la organización de las empresas o bien, para el desenvolvimiento de sus funciones.

En consecuencia la función del financiamiento es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los recursos que necesitan las empresas en las condiciones más favorables para ellas. El financiamiento se puede llegar a convertir en un problema más que en una solución, si no se cuenta con los conocimientos básicos para utilizar adecuadamente ese dinero.

Es todo recurso que obtiene una empresa ó persona de un tercero, comprometiéndose en una fecha futura a devolver el préstamo más los respectivos intereses, comisiones, gastos, etc. Al obtener el financiamiento deberá conseguir las mejores condiciones (plazos, periodos de gracia, intereses, etc.). Pero no hay que

olvidar que todo crédito debe de ser temporal para toda empresa, y no una necesidad constante de sobre vivencia, la clave está en saber autofinanciarse.

Para conseguir el préstamo, el empresario deberá acudir a las fuentes de financiamiento convencionales (Bancos, Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES, Cooperativas, Etc.) y no convencionales (ONG's), por lo que es básico que todo empresario conozca e identifique las fuentes de financiamiento de la zona; así mismo deberá conocer la marcha económica de su empresa (costos, balances, estados de ganancias y pérdidas, así como saber elaborar flujos de cajas y perfiles de inversión, para sustentar financiamiento).

Dentro de los programas y estrategias de financiamiento para las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica, tenemos:

- a. **Préstamos pequeños y de corto plazo.**- son usualmente los adecuados para estas empresas, que coincida con su flujo de caja. Si un proyecto fracasa, es más fácil para los prestatarios repagar montos pequeños con fondos de fuentes informales o de ahorros, significando un menor daño si éstos no son repagados.
- b. **Los contratos de préstamos deben ser garantizados no por garantías físicas.- sino por presión social o por el valor de acceso continuo al crédito.** Esto encaja bien con las MYPES, porque ellas usualmente no pueden suministrar garantías físicas. Tales garantías inducen al repago efectivamente porque las MYPE operan en un ambiente carente de una red segura; estas garantías sociales implican una línea continua de crédito, así como buen desempeño económico y reputación en la comunidad. Estas garantías sociales o de reputación benefician a los prestamistas a través de menores costos de selección y cobro.

- c. **Los contratos apropiados de préstamos para MYPES pueden tener tasas de interés altas, pero bajos costos de transacción.**- Para el prestamista, las tasas de interés relativamente altas promueven la cobertura de los costos, racionan los préstamos de modo más transparente que incurriendo en costos de transacción, y desalientan a los prestatarios que están fuera del grupo meta (Riedinger, 1994). Para el prestatario los costos de transacción son más relevantes que la tasa de interés, pues usualmente los costos de transacción superan a las tasas de interés, especialmente en el caso de préstamos pequeños. Y, bajos costos de transacción para el prestatario usualmente implican bajos costos de transacción para el prestamista también.

2.4. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El autor Warren G. Bennis, en su libro Desarrollo de Organizaciones: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, señala que "El desarrollo organizacional es una estrategia educativa, que haciendo uso de las técnicas de gestión y administración del factor humano, busca la potenciación de éste a fin de lograr la eficiencia de las organizaciones en un medio profundamente agitado y cambiante"¹⁶

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la

¹⁶ Bennis Warreng G. Desarrollo Organizacional p 224

salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta"¹⁷.

2.4.1. Objetivos del desarrollo organizacional

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tiene que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

Mejorar la Efectividad Organizacional.- esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos miembros de la organización.

Potenciar las Relaciones Humanas.- esto implica lo siguiente:

- a. El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b. La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad
- c. El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.

2.4.2. Proceso del desarrollo organizacional

Para un cambio verdadero debe implementarse este proceso en las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica, siendo estas como siguen:

¹⁷ Beckharrd Richard Desarrollo Organizacional .p178

- a. **Recolección y análisis de datos.-** es en este momento donde se incluyen técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos y los modos de identificar problemas y temas más importantes.
- b. **Diagnóstico empresarial.-** se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos. En esta etapa se verifican los planes para su implementación.
- c. **Acción de intervención.-** es la última etapa dentro del proceso del DO, en donde éste es implantado. Se selecciona la intervención más apropiada (manejo de grupos, retroalimentación de datos, ampliación del cargo) para solucionar un problema empresarial particular.

Como se puede apreciar, cualquier tipo de cambio en nuestras vidas o dentro de la organización siempre traerá inquietudes, por tal razón lo mejor es saber adaptarse y enrumbarse hacia el mejor camino, de la forma más apropiada y sin que se generen problemas que sólo ocasionarán que el proceso no prospere y por ende no se encuentre un mejor bienestar; pensando que se pueden presentar incertidumbres e imprevistos en el proceso de cambio, a continuación damos algunas orientaciones técnicas que apoyan al Desarrollo Organizacional.

- a. Toda la organización, cada una de sus partes y las personas dentro de ella dirigen su trabajo hacia objetivos concretos y de acuerdo a planes precisos. Esto es Administración por Objetivos, que es más humana que técnica.
- b. Las decisiones se toman lo más cerca posible de la fuente de información. Esto quiere decir que la autoridad del cargo o de la posición debe estar complementada con la autoridad del conocimiento.

- c. Las comunicaciones horizontales y verticales no sufren distorsiones. Las personas están abiertas a dar y recibir información y todo lo comparten con amplitud, inclusive sus propios sentimientos.
- d. Completa interacción en un ambiente o clima de gran amplitud.
- e. La gerencia estimula la ayuda a cada persona o unidad, respetando su integridad o autenticidad en un ambiente de interdependencia.
- f. La organización debe tener un programa efectivo para el desarrollo del talento.
El desarrollo humano no es una dádiva, si no un derecho.
- g. La estructura interna debe ser de gran fluidez.
- h. La organización debe combatir, con todo su vigor todo aquello que conduzca a la mediocridad y a la pérdida de los valores morales, éticos personales y sociales.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL

En primer lugar reflejamos el tipo de empresa que tomamos como muestra para nuestro estudio de este sector empresarial productivo, estableciéndose que la mayoría (63%) son empresas de tipo unipersonal y el 37% son personas jurídicas, destacándose entre ella la empresa de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.

CUADRO 01: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA

TIPO DE EMPRESA	Nº	(%)
UNIPERSONALES	5	63
SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	-
SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LTDA.	1	25
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LTDA.	2	12
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada
ELABORACIÓN: Propia

Ahora veamos a las MYPE teniendo en cuenta el Proceso Administrativo:

A la pregunta de que sí contaban con un plan de trabajo la empresa que dirige, se obtuvo que la mayoría (05) que representan un 63 % no cuenta con un plan de trabajo anual, por lo que solo trabajan de acuerdo al pedido que reciben de sus clientes; Mientras que un 37% (03) si cuenta con un plan de trabajo empresarial. Por ello podemos resumir que en referencia a la función más importante de la administración, las empresas de este sector el 63% no cuentan con un plan de trabajo que guíe sus esfuerzos. Es decir no se hace planeación.

De las ocho (08) empresas encuestadas, podemos apreciar que justamente el tipo de empresa unipersonal que representa el 63% no tiene ni hace planeación administrativa, mientras las empresas mas formales de tipo jurídico que representan el 37% si cuentan con un plan de trabajo y por lo tanto si realizan algo de planeación empresarial.

CUADRO 02: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN LA PLANEACION EMPRESARIAL

TIPO DE MPRESA ALTERNATIVA	TIPO DE MPRESA					TOTAL	(%)
	UNIPER	E.I.R.L	S.A.C.	S.R.L.			
SI	---	2	---	1	3	37	
NO	5	---	---	---	5	63	
TOTAL	5	2	---	1	8	100	

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En referencia a la organización interna, específicamente al diseño de la estructura orgánica bien gráfica o nominal que toda empresa a través del gerente debe diseñar, y

tener para una mejor y eficiente administración, se deduce que el 75% de estas organizaciones no cuentan con dicha estructura orgánica, organigrama, reglamentos, ni manual de organización y funciones, herramientas administrativas indispensables de toda gerencia eficaz. Permitiendo visualizar que la gran mayoría de Micro y pequeñas de este sector productivo, están mal organizadas y por ende están siendo gerenciadas empíricamente, o como se presentan las cosas, y esto realmente es grave en toda gestión empresarial, y lo malo de todo es que prácticamente desconocen y/o no le dan importancia a la función de organización

CUADRO 03: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

ORG. EMPRESARIAL TIPO DE EMPRESA	UNIPER	E.I.R.L.	S.R.L.	TOTAL	(%)
Por funciones	--	1	1	2	25
Por productos	--	--	--	--	--
Por clientes	--	--	--	--	--
Ninguno	5	1	--	6	75
TOTAL	5	2	1	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

De igual manera como lo muestra el siguiente cuadro la dirección de las micro y pequeñas empresas de este sector, se hace en base a diversos criterios empíricos y no técnicos, así tenemos que el 37% se gerencia o administran como se presentan las cosas,

38% tomando en cuenta el consejo del contador de la empresa el mismo que es aceptable, quienes se encargan principalmente de los aspectos legales, de personal, finanzas y tributarios.; y el 25 % toman sus decisiones en base al criterio y experiencia personal de los gerentes o propietarios; Representando en forma total el 62% (como se presentan las cosas y mi experiencia) que no están dirigiendo administrativa ni técnicamente bien sus empresas.

CUADRO 04: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

DECISIONES EMPRESARIALES	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Como se presentan las cosas	3	37
Consejo del Contador	3	38
Los Estados Financieros	--	--
Mi experiencia	2	25
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Así mismo se confirma que existe una deficiente administración en la función de dirección, con el siguiente resultado obtenido en la encuesta hecha al personal que labora en éstas; que afirman en un 88% las funciones o tareas son asignadas en forma verbal, realmente esto agrava la situación de la administración en este tipo de empresas.

**CUADRO 05: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN LA ASIGNACIÓN DE
FUNCIONES AL PERSONAL RENTADO**

ORG. EMPRESARIAL FUNCIONES Y/O TAREAS	UNIPER	E.I.R.L.	S.R.L.	TOTAL	(%)
	Escritas	--	--	1	1
Verbal	6	--	1	7	88
Ninguna	--	--	--	--	--
TOTAL	6	--	2	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Finalizando el estudio y aplicación de las funciones del proceso administrativo en este sector empresarial, nos corresponde el análisis de la función del control administrativo el mismo que "Consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes"¹⁸. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes.

El control es permanente y vigente, las oficinas programan acciones de control de acuerdo a las necesidades de la organización. Con lo que respecta a las Micro y pequeñas empresas, esta función administrativa se cumple mucho mejor en relación a las demás funciones de la administración como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

¹⁸ Campana Mendoza, julio. Gerencia Estratégica p 133

CUADRO 06: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN EL CONTROL QUE EJERCE SOBRE EL TRABAJO

ALTERNATIVA	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Frecuentemente	5	63
A veces	1	12
Nunca	2	25
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Se concluye que si existe control operativo sobre los colaboradores de las empresas del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto, puesto que aproximadamente el 75% de ellos manifiestan que los trabajos que realizan son supervisados.

Lógicamente esta función debe ser ejercida por los gerentes en un cien por ciento, como una práctica sana de control y de enseñanza aprendizaje permanente, que sin duda le permitirá a la empresa entregar mejor producto a mejor calidad y menor precio a sus clientes.

Visualizando esta administración tradicional que están actualmente aplicando las micro y pequeñas empresas, en comparación a la administración moderna tenemos:

FUNCIONES	ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	ADMINISTRACIÓN MODERNA
Planeamiento	Proyección de experiencias del pasado	Planeamiento estratégico
Organización	Vertical y centralista	Plana y e inteligente
Dirección	Autoritaria	Participativa e innovadora
Control	Programado vs. Lo ejecutado	Control de la calidad permanente para satisfacer al cliente

Fuente: elaboración propia

3.2. DESCONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Como indica el autor Trujillano Darwin Ruiz Marquillo en su libro Organización y Administración de Empresas. Los instrumentos "son aquellos documentos normativos administrativos que describen las características y el funcionamiento de la estructura organizativa de la empresa, los mismos que sirven como guías e información para la toma de decisiones".

Toda empresa debe organizarse y administrarse técnicamente; lo tradicional quedo atrás, utilizando herramientas y técnicas administrativas modernas, cosa que no ocurre en la actual administración de los micros y pequeñas empresas del sector metal-mecánica; veamos porque:

Los gerentes de las empresas indican que los instrumentos de gestión que conocen y manejan, son el manual de organización y funciones con un 12%, balance general y estado de resultados 63%, el manual de operaciones un 25%; desconociendo por completo el organigrama, cuadro de cargos, cuadro de asignación de personal,

reglamento interno de trabajo, etc. Esto creemos que esta reflejado por la poca importancia, desconocimiento, o no capacitación de los gerentes en aspectos de gestión empresarial, que debe tener toda persona que esta en la dirección de las empresas, para asegurar su éxito; Cosa que no ocurre en este sector empresarial.

CUADRO 07: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN CONOCIMIENTO Y MANEJO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

TIPOS DE EMPRESA					
INSTUMENTOS DE GESTIÓN	UNIPER	E.I.R.L.	S.R.L.	TOTAL	(%)
Manual de Organización y Funci.	2	--	--	2	25
Organigrama	--	--	--	--	
Balance y Estado de Resultados	2	2	1	5	63
Cuadro Asignación de cargos	--	--	--	--	
Manual de Operaciones	1	--	--	1	12
TOTAL	5	2	1	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En referencia a los trabajadores, como es de esperarse también se denota desconocimiento de los instrumentos de gestión, de 8 entrevistados solo dos que representa el 25% indican conocer uno(plan de Trabajo) de los 6 instrumentos indicados en la encuesta, como se denota en el siguiente cuadro.

CUADRO 08: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN CONOCIMIENTO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PARTE DE LOS TRABAJADORES

CONOCIMIENTO	Nº DE TRABAJADORES	%
No	06	75
SI	02	25
TOTAL	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

CUADRO 09: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN TIPO DE INSTRUMENTO DE GESTION QUE CONOCE EL TRABAJADOR

INSTRUMENTOS	Nº DE TRABAJADORES	%
Estatuto	--	
Manual de Organización y Funciones	--	
Organigrama	--	
Plan de Trabajo	01	25
Cuadro de Asignación de Cargos	--	
Balance Gral. y estado de resultados	01	25
Ninguno	06	50
Total	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Como nos daremos cuenta, este es el nivel de conocimiento y aplicación de la administración y gestión en la micro y pequeña empresa de este sector, indudablemente, el problema está en el desconocimiento de esta ciencia administrativa en cuanto a sus principios, técnicas, instrumentos y procedimientos para lograr los propósitos en este sector empresarial; Se gerencia sin orientación técnica, pensando en el pasado, la intuición y espíritu emprendedor, lo que realmente no están en lo correcto; “El énfasis ya no está en la producción, producir de manera masiva, a bajos costos unitarios, y lograr luego la venta mediante buenas técnicas de mercadeo, sino en el mercado: se trata de producir lo que el comprador desea comprar”¹⁹. En resumen, se produce lo que el mercado demanda y se satisface al cliente inmediatamente.

Una de las principales limitaciones del empresario peruano es su falta de métodos y técnicas modernas de administración para desarrollar cada una de las tareas que confronta en su actividad empresarial. Los empresarios desarrollan maneras de hacer las cosas pero éstas no necesariamente son las más competitivas. La poca flexibilidad, la desidia para el cambio y sobre todo la ausencia de una oferta formativa atractiva sobre cómo hacer las cosas, hacen que ésta sea una de las principales carencias.

a. Micro y pequeñas empresas del sector metal mecánica.-

- **Problemática:**
 - Débil acceso al mercado
 - Baja productividad
 - Baja calificación de la mano de obra
 - Gerencialidad inadecuada
 - Limitado nivel de capacitación

¹⁹ Bennis Warren Desarrollo Organizacional

- Limitado acceso a los servicios, capacitación, asesoría, financiamiento, etc.
- Poca competitividad y poca sociabilidad
- Problemas de promoción; no existen estrategias individualistas para captar mercados mayores.

El micro y pequeño empresario no tiene métodos eficaces para trabajar en equipo, supervisar, manejar las cuentas, innovar y estudiar el mercado, principalmente.

La gran mayoría se inicia por imitación, lo que probablemente se debe a la escasa trayectoria emprendedora del país (la gran mayoría de empresarios son de primera generación), la poca información que es consumida en materia de oportunidades comerciales y la falta de capacidad de asociar conceptos, identificar problemas y generar soluciones. Todo ello hace de éste un problema cotidiano y de difícil resolución.

Entre las mayores trabas para el éxito de las MYPES, se encuentra también la escasa práctica de trabajo en equipo. Los empresarios peruanos tienen severas dificultades para delegar, para generar compromisos en su personal y sobre todo para encaminarlo hacia la búsqueda de un objetivo común. No existe confianza en las personas, ni prácticas de liderazgo participativo.

Por todo lo anterior podemos manifestar y demostrar como queda comprobada nuestra hipótesis de investigación en su primera parte "**la inadecuada gestión Empresarial** y el escaso financiamiento son las causas que limitan el desarrollo económico-organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica en la ciudad de Tarapoto" realmente que la administración actual en las micro y pequeñas empresas del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto, esta descuidada, unos lo están manejando desde un punto de vista tradicional, y otros realmente desconocen y/o

no aplican el proceso administrativo, esto se deduce de un diagnóstico rápido al conversar con los gerentes y/o propietarios y los resultados de la encuesta aplicada.

3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEFICIENTE

Teniendo en cuenta este proceso técnico, en el caso de la micro y pequeñas empresas del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto, en primer lugar se denota la contratación de personal masculino en su mayoría por no decirlo en su totalidad como lo demuestra el cuadro siguiente, esto a pesar que existe en nuestro medio un Instituto Superior Tecnológico denominado "Nor Oriental de la Selva" que precisamente tiene carrera de mecánica de producción, pero que realmente no se sabe a donde están laborando estas egresadas mujeres.

CUADRO 10: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN EL NUMERO DE TRAJADORES

TIPO EMPRESA	TRABAJADORES		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
UNIPERSONAL	19	--	19
E.I.R.L.	7	--	7
S.R.L.	3	--	3
TOTAL	29	--	29

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En cuanto a la forma o selección de personal en el cuadro 11 observamos que el 37 % de las empresas encuestadas seleccionan a su personal por medio de

entrevistas, si bien es cierto no es malo, pero es un método cualitativo y/o subjetivo, mientras que un 25 % de éstas lo hacen por evaluación de currículum vitae solamente y un 13 % por entrevista y currículum; mientras que un 25 % no utilizan métodos de selección de personal. Sinceramente este último porcentaje es preocupante ya que contratan a su personal sin ningún criterio técnico y como es lógico esto trae como consecuencia baja productividad y rentabilidad de su personal. Sí a esto le sumamos que según verificación y conversación con los representantes de estas empresas, la selección lo hace el gerente o propietario, no empleando para nada los conocidos comités o comisiones de concurso, la cosa empeora.

CUADRO 11: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN EL METODO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

TIPO DE EMPRESA MÉTODO DE SELECCIÓN	UNIPER	E. I.R. L	S.R.L	TOTAL	%
	Entrevistas	2	1	--	3
Exámenes escritos	--	--	--	--	--
Evaluación currículum vitae	1	1	--	2	25
Entrevista y currículum vitae	--	--	1	1	13
Ninguno	2	--	--	2	25
TOTAL	5	2	1	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

3.4. CAPACITACIÓN INADECUADA DEL PERSONAL

En este aspecto en la actualidad la Micro y pequeñas empresas del sector metal mecánica, están cumpliendo a medias, a pesar de existir un programa de capacitación para este sector, como es el caso de Perú emprendedor que financia la capacitación con un descuento de hasta 70 % menos de su precio real, a través del Bonopyme.

Estos programas que fomenta el estado peruano y esta bajo la dirección del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, favorecen la capacitación de los empresarios de la Micro y pequeña empresas, como el BONOPYME y el que ejecuta algunas ONGs, sin embargo, los empresarios son renuentes ha acceder ha estos servicios, prácticamente hay que obligarlos, especialmente en el primer caso donde una parte de la inversión en capacitación debe ser cubierta por el o ellos mismos, en otros casos existe un sentimiento de autosuficiencia, debido a los años de trabajo, el empresario autopersive “experto” en el tema que le hace suponer que no necesita mayores conocimientos e información en la gestión de su empresa y le hace perder la visión de su negocio, para hacerlo competitivo ante el desarrollo y mutación de las fuerzas del mercado.

Lo mismo ocurre con la asistencia técnica. El empresariado de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica no se muestra atraído hacia este servicio, muchas veces por la baja rentabilidad de sus negocios, que no le permiten acceder a ellos, y otras por la autosuficiencia mencionada en líneas anteriores. Así tenemos en forma general que a través de este programa de capacitación (Bonopyme) hicieron posible la capacitación a los micro y pequeñas empresarios de las principales ciudades de la región de San Martín, siendo aun estas insuficientes, por cuanto en el año próximo pasado (2005), se elaboraron 1500 Bonos de los cuales solo se utilizaron 600.

Sobre la influencia de la capacitación sobre el personal, por cuanto mejora y brinda nuevas destrezas y métodos de trabajo, se obtiene que la mayoría de gerentes (88%) valore la influencia de la capacitación en la productividad empresarial, lo cual nos parece muy bien su pensamiento y solo un 12% manifiestan que no influye en nada.

CUADRO 12: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN LA INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL.

NIVEL DE CAPACITACIÓN	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Incrementa la producción	4	50
Se vuelve mas hábil y diestro	3	38
No influye en nada	1	12
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En cuanto a la participación de los señores gerentes en eventos de capacitación, tenemos que de una muestra de 8 empresas, 2 gerentes asisten frecuentemente, representando el 25%; 5 gerentes asisten de vez en cuando el cual representa la gran mayoría con el 63%, y uno no participa, representando el 12%

**CUADRO 13: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN ASISTENCIA A
EVENTOS DE CAPACITACION GERENCIAL**

ASISTENCIA A EVENTOS	TOTAL	%
Frecuentemente	2	25
A veces	5	63
No he tenido oportunidad	1	12
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Continuando con el personal en cuanto a capacitación, en el cuadro 14, se denota que solo el 25% manifiestan haber recibido bastante capacitación y un 75% indican que poca o nada capacitación han recibido; Información que demuestra la poca importancia del valor de la capacitación que se tiene en estas empresas, es decir no se tiene el interés, o desconocen la importancia de la mejora de conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores para incrementar la productividad y eficiencia.

**CUADRO 14: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN CAPACITACION
RECIBIDA POR LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
Bastante	2	25
Poco	5	63
Nada	1	12
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Se denota así mismo en el siguiente cuadro el tipo de capacitación recibida por los trabajadores, sobresaliendo la información que en la parte técnica han recibido capacitación un 75%, lo cual para estas clases de empresas es acertado este tipo de eventos, y un 25% de ellos no han recibido ningún tipo de capacitación y que por lo tanto no hay mucho que esperar de ellos.

CUADRO 15: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN EL TIPO DE CAPACITACION RECIBIDA POR LOS TRABAJADORES

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
Administrativa	--	--
Técnica u operativa	6	75
Ninguna	2	25
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

De igual manera de 8 trabajadores, 6 de ellos han recibido capacitación técnica u operativa a través de los cursos de manejo de máquinas representando el 75%, y dos que representa el 25% no reciben nada, ni uno ni lo otro, por el cual se puede afirmar que hay un descuido de esta parte de la capacitación para mejorar su eficiencia y productividad tanto en la parte técnica como administrativa.

**CUADRO 16: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICA SEGÚN CURSOS DE
CAPACITACIÓN RECIBIDOS POR LOS TRABAJADORES**

CURSOS	CANTIDAD	%
Administración y Organización	--	--
Contabilidad y gestión	--	--
Manejo de Máquinas	6	75
Relaciones Públicas	--	--
Ninguno	2	25
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Concluyendo esta sección de nuestro estudio indicamos que el poco interés por parte de sus representantes de estas empresas, por la capacitación de su personal, el mismo que se demuestra en el siguiente cuadro, que el 38% de los trabajadores que laboran en estas empresas han recibido minimamente una capacitación al año; igualmente 38% recibió más dos veces al año y el 12% fueron capacitados dos veces al año, mientras que también el 12% manifiesta que nunca recibió capacitación alguna.

CUADRO 17: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN LA FRECUENCIA QUE RECIBE CAPACITACION LOS TRABAJADORES

CAPACITACION	TOTAL	%
Una vez al año	3	38
Dos veces al año	3	38
Más de dos veces al año	1	12
Nunca	1	12
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En resumen podemos afirmar que el éxito de la Micro y pequeña del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto, estará de lado de quienes se encuentren mejor preparados, por ello es bueno precisar que hay que capacitarse y actualizar permanentemente los conocimientos, habilidades y destrezas.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, los trabajadores y empresarios o gerentes están conscientes que la capacitación es parte del éxito del negocio, por ello es un problema que se puede superar con una planificación y ejecución de necesidades de capacitación. **Por lo que podemos afirmar que uno más de los factores de desarrollo empresarial de las MYPES del sector metal – mecánica es la falta de capacitación.**

3.5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEFICIENTE

Esta función es parte del proceso administrativo que consiste en la determinación de los diferentes tipos de planes para la consecución de propósitos. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

En el caso de las micro y pequeñas empresas del sector metal- mecánica de la ciudad de Tarapoto, según la información recopilada la gran mayoría de empresas no están desarrollando esta función administrativa, esto esta reflejada por la carencia de instrumentos de planificación.

3.5.1. El plan

El plan general refleja y resume todas las decisiones que se han tomado para el futuro de la empresa, así como las fases y tareas realizadas en su confección. De paso no está de más mencionar que allí se refleja también el espíritu y la capacidad de los que dirigen la empresa. Si hay espíritu emprendedor, ambicioso de progreso o no.

Al preguntárseles a los gerentes si manejan un plan de trabajo, tres de ellos que representa el 37% nos respondieron que si, y cinco que representa el 63% nos respondieron que no. Aduciendo este último grupo que por falta de tiempo no se elaboran estos planes.

CUADRO 18: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN MANEJO DE PLAN DE TRABAJO DE PARTE DE LOS GERENTES

ALTERNATIVA	RESULTADO	%
No	05	63
SI	03	37
TOTAL	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Realmente este problema esta potenciado por el bajo nivel de conocimiento e instrucción que tiene los gerentes de estas empresas, aunados a la falta de capacitación empresarial, puesto que según la encuesta reflejada en el cuadro 19, demuestra que el 63

% tienen un nivel de instrucción secundaria, el 25 % de estos tienen estudios superiores no universitarios, es decir son técnicos en la profesión desempeñada en este rubro, mientras que el 12 % solo tiene instrucción primaria.

Como se menciono anteriormente, la gestión administrativa se encuentra bastante limitada, debido a que descansa en el gerente o propietario de la empresa, quien debido a sus pocos conocimientos administrativos, desconoce el uso de técnicas y herramientas de planeación. En la encuesta se determinó que la mayoría de su tiempo lo dedica en **dirigir las operaciones** (un 70%), un 8% hacia la **planeación**, un 12% hacia la **organización** y solo un 10% al **control**. Asimismo, esta situación organizacional se agrava en el sentido de que el empresario basa sus decisiones en corazonadas y experiencias pasadas en su negocio, por lo que no existe una base o hechos que le indiquen a estos empresarios a orientar sus acciones en función del cliente y sus necesidades, esto significa que en muchos casos son decisiones puramente subjetivas. Cabe destacar que por lo general la actuación del propietario de la micro y pequeña empresa de este sector, se asemeja con la de un "hombre orquesta", ya que él mismo opera y dirige todas las actividades.

CUADRO 19: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN EL NIVEL DE INSTRUCCION DE LOS GERENTES

NIVEL EDUCATIVO	TOTAL	%
Primaria	1	12
Secundaria	5	3
Superior no universitario	2	25
Universitario	--	--
TOTAL	8	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

El esquema utilizado en la elaboración de los planes de trabajo de las empresas que cuentan con este instrumento es el siguiente:

ESQUEMA
Presentación
Datos de la empresa
Objetivo
Medios
Actividades
Recursos
Presupuesto
Financiamiento
Cronograma

FUENTE: Entrevista realizada
Elaboración propia

Si bien es cierto existe una infinidad de modelos o esquemas para elaborar un plan, pero un buen esquema debe contener puntos importantísimos como: objetivos, metas, estrategias, acciones, recursos, presupuestos, cronograma y financiamiento, entre otros. Cosa que no ocurre con el que están utilizando.

Un plan bien elaborado no va solo, sino que debe ir acompañado de instrumentos adicionales que lo complementen, tales como el presupuesto de ingresos y gastos; los manuales de procedimientos, el flujo de caja, documentos y gráficos de programación de actividades, etc. Pero en este sector muchas empresas desconocen o no le dan mucha importancia a estas herramientas

3.5.2. El presupuesto de ingresos y gastos

Son planes fundamentales para la consecución de los objetivos pues sin dinero es algo inconcebible realizar alguna actividad; también se le conoce como el instrumento que consiste en estimar racionalmente los ingresos a percibir en un periodo determinado, y los gastos priorizados que se cubrirán con los ingresos previstos.

En el caso de las empresas de estudio se pudo comprobar que solo se elaboran, en algunos casos presupuestos de producción como por ejemplo cuando se produce productos más de lo normal. Esto es indudablemente un error ya que a través de estos presupuestos nos permite efectuar el control cuantitativo y el costeo de la producción. Por otra parte, los datos de costos de materiales, mano de obra y costos variables y fijos, permiten no solo obtener el costo por producto, sino también variaciones de cantidad de insumos y precios de costo.

Por ejemplo la carpintería metálica Chiclayo empresa de tipo unipersonal elaboro una pro forma de fabricación de 10 ventanas de seguridad de fierro de 1,50 metros de alto por 2,20 metros de ancho, según modelo, ver en anexo 03, presupuestando cobrar la suma de 3000 nuevos soles por ventana a todo costo.

Para la fabricación de las ventanas utilizaría 130 varillas de cuadradas de 3/8", 20 ángulos de 1' x 1/8", pintura, soldadura, hojas de sierra, etc. presupuestando un monto de S/. 2 200 por estos conceptos, y S/. 800 nuevos soles por mano de obra; Así de esa forma preforman y/o presupuestan la confección de los trabajos a realizar, "es decir a la guerra" ver anexo 04. En cambio la empresa jurídica Constructora metálica "El Ancla" S.R.L es más específica y concreta en sus presupuestos de fabricación, el mismo que trae establecido los costos técnicos y costos económicos para fabricar una puerta (ver anexo 05)

En cuanto a los presupuestos de ventas, herramienta necesaria para la gestión de una micro y pequeña empresa, se comprobó que no se elaboran, es decir desconocen la importancia de este instrumento de gestión.

En conclusión para el caso de nuestro estudio se comprobó que la mayoría de las empresas no elaboran este presupuesto importante para su gestión y que le permite visualizar la rentabilidad futura de la empresa; al preguntárseles que si elaboraban o manejan dicho instrumento nos respondieron que el 75% que no y solo 2 empresas que representa el 25% que sí, como lo demuestra el siguientes cuadro:

CUADRO 20: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN ELABORACIÓN Y MANEJO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
No	06	75
SI	02	25
TOTAL	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Lo que si quedo demostrado que realizan presupuestos especificos para cada obra, ya sea una ventana, puerta, rejilla, etc. pero lo hacen mentalmente, aduciendo por esta práctica la experiencia que tienen y que solo lo hacían cuando era un contrato de mayor cuantía o cuando se le solicitaba preformas; pero en estas quedo demostrado que solo ponen cantidades o montos generales. **Ver anexo 03**

3.5.3. El flujo de caja

Es un instrumento que nos permite comparar y prever para cada momento o período las necesidades de dinero de la empresa con los ingresos. A diferencia de un presupuesto que se ocupa en justificar los gastos en función de las tareas u objetivos y de asegurar su cobertura globalmente a través de los ingresos, el flujo de caja se ocupa más bien de seguir (o prever) el flujo de dinero de período en período, de modo que para cada momento se tenga una imagen exacta de las necesidades y existencia de liquidez.

En el caso de las micro y pequeñas empresas del sector de estudio, nos llamó la atención que dos (02) gerentes de ocho (08) manejan este tipo de instrumento que se construye registrando todos los ingresos y egresos monetarios semanalmente, a continuación se suma o resta, según el caso, dando como consecuencia el saldo o nivel de caja.

CUADRO 21: FLUJO DE CAJA QUE MANEJAN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR METAL MECANICA

Periodos Rubros	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Ingresos						
Egresos						
Diferencia						
Saldo anterior						
Saldo de caja						

FUENTE: Encuesta realizada

Elaboración propia

Con relación a los demás instrumentos o herramientas de la planificación como los programas, procedimientos, y otros prácticamente no lo utilizan y hasta se puede afirmar que son desconocidos para los gerentes de estas empresas, de allí que resumimos que la planificación es deficiente por cuanto las actividades y tareas se realizan sin ningún criterio técnico administrativo.

3.6. ESTADOS FINANCIEROS

Para un mejor análisis a continuación se presentan la información financiera de acuerdo al tipo de empresa, es decir empresas unipersonales y empresas jurídicas

BALANCE GENERAL - EMPRESAS UNIPERSONALES

Al 31 de diciembre del 2005

EMPRESAS UNIPERSONALES	ELIAS DIAZ CORDOVA	CARRANZA LUJAN	JUAN REYNA ACEVEDO	CARLO M. LEVEAU	RICARDO NUÑEZ L.
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	3 132	17 760	2 796	924	14 780
Clientes	0	0	0	0	2 535
Mercaderías	0	0	9 347	0	0
Materias primas y auxiliares	633	0	0	350	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3 765	17 760	12 143	1 274	17 315
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	38 925	20 636	26 728	59 070	0
Depreciación de inmueble maquinaria y equipo	(2 919)	(1 720)	0	0	0
Otras cuentas del activo no corriente		907	0	0	0

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	36 006	19 823	26 728	59 070	0
TOTAL ACTIVO	39 771	37 583	38 871	60 344	17 315
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Sobregiros bancarios	0	0	0	0	0
Tributos por pagar	0	63	0	0	0
Otras cuentas por pagar	0	238	2 887	10 925	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	301	2 887	10 925	0
PASIVO NO CORRIENTE					
Beneficios sociales de los trabajadores	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	301	2 887	10 925	0
PATRIMONIO					
Capital	39 425	20 936	27 261	44 411	5 075
Resultados Acumulados positivo	0	0	0	3 606	4 182
Capital adicional					

Utilidad del ejercicio	346	16 346	8 723	1 402	8 058
TOTAL PATRIMONIO	39 771	37 282	35 984	49 419	17 315
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39 771	37 583	38 871	60 344	17 315

BALANCE GENERAL EMPRESAS JURIDICAS

Al 31 de diciembre del 2005

EMPRESAS JURIDICAS	EL ANCLA	CAUTIVO DE	RECTIFICACIONES
	S.R.L	AYABACA EIRL.	MICHELIN EIRL.
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y bancos	2 870	9 991	288
Clientes	0	0	0
Mercaderías	587 064	0	0
Materias primas y auxiliares	0	10 739	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	589 934	20 730	288
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	154 212	76 853	155 620
Depreciación de inmueble maquinaria y equipo	(102 808)	(32 373)	(12 358)

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51 404	44 480	143 262
TOTAL ACTIVO	641 338	65 210	143 550
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Sobregiros bancarios	117 250	0	0
Tributos por pagar	1 554	273	2 376
Otras cuentas por pagar	0	0	62 445
TOTAL PASIVO CORRIENTE	118 804	273	64 821
PASIVO NO CORRIENTE			
Beneficios sociales de los trabajadores	0	2 300	1 031
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	2 300	1 031
TOTAL PASIVO	118 804	2 573	65 852
PATRIMONIO			
Capital	265 057	16 678	75 913
Resultados Acumulados positivo	102 485	40 539	551

Utilidad del ejercicio	154 992	5 420	1 234
TOTAL PATRIMONIO	522 534	62 637	77 698
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	641 338	65 210	143 550

ESTADO DE GANANCIAS PÉRDIDAS – EMPRESAS UNIPERSONALES

Al 31 de diciembre del 2005

EMPRESAS	ELIAS DIAZ CORDOVA	CARRANZA LUJAN	JUAN REYNA ACEVEDO	CARLO M. LEVEAU	RICARDO NUÑEZ. L
Ventas netas	33 664	76 682	32 628	33 054	94 376
Costo de ventas	(29 631)	0	(18 695)	(1 257)	(83 037)
Utilidad bruta	4 033	76 682	13 933	31 797	11 339
Gastos operacionales					
Gastos de ventas	(3 366)	(36 199)	(1 863)	0	(1 640)
Gastos de administración	(321)	(24 132)	(1 284)	(31 489)	(1 640)
Utilidad operativa	346	16 351	10 786	308	8 059
Gastos financieros	0	0	0	(2 141)	0
Ingresos financieros gravados	0	0	0	0	0
Otros ingresos gravados	0	0	634	4 292	0
Otros gastos	0	(5)	(2 286)	(119)	(1)

REI del ejercicio	(31)	(30)	0	0	(156)
Resultado antes de participaciones	315	16 316	9 134	2 340	7 902
Distribución legal de la renta	0	0	0	0	0
Resultados antes del impuesto	315	16 316	9 134	2 340	7 902
Impuesto a la renta	(175)	(4 896)	(411)	(938)	(2 371)
Utilidad(perdida) neta del ejercicio	158	11 420	8 723	1 402	5 531

ESTADO DE GANANCIAS PÉRDIDAS – EMPRESAS JURIDICAS

Al 31 de diciembre del 2005

EMPRESAS	EL ANCLA S.R.L	CAUTIVO DE AYABACA EIRL.	RECTIFICACIONES MICHELIN EIRL.
Ventas netas	642 051	62 372	82 387
Costo de ventas	(368 502)	(1 018)	(2 334)
Utilidad bruta	273 549	66 354	80 053
Gastos operacionales			
Gastos de ventas	(2 870)	(15 272)	(60 723)
Gastos de administración	(115 687)	(45 662)	(15 180)
Utilidad operativa	154 992	5 420	4 150
Gastos financieros	0	0	(2 030)
Ingresos financieros gravados	0	0	0
Otros ingresos gravados	0	0	0
Otros gastos	0	0	(10)
REI del ejercicio	0	(194)	1 124

Resultado antes de participaciones	154 992	5 226	3 234
Distribución legal de la renta	0	0	0
Resultados antes del impuesto	154 992	5 226	3 234
Impuesto a la renta	(15 499)	(1 411)	(876)
Utilidad(perdida) neta del ejercicio	139 493	3 815	2 358

3.7. ANÁLISIS E INDICADORES DE GESTION

Tabla 3-1. Razones de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y capital de trabajo de las Empresas Unipersonales del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto - Año 2005

RAZONES	Díaz	Carranza	Reyna	Leveau	Núñez
	Córdova	Lujan	Acevedo	Barrera	Larreategui
CORRIENTE	0, 00	59, 00	4, 21	0, 12	0, 00
PRUEBA DEL ACIDO	0, 00	59, 00	0, 97	0, 12	0, 00
DE EFECTIVO	0. 00	59. 00	0, 97	0, 08	0, 00

MARGEN DE UTILIDAD NETA (%)	0. 47	14, 89	32. 00	2, 92	5, 86
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS (%)	0, 40	31, 39	0, 22	2, 32	31, 94
RENTAB. OPER. DE LOS ACTIVOS (%)	0, 87	43, 51	27, 75	0, 51	46, 54
RENTAB. DEL CAPITAL TOTAL (%)	0, 40	54, 55	32. 00	2, 92	59, 75

ENDEUDAMIENTO	0, 00	0, 008	0, 07	0, 18	0, 00
---------------	-------	--------	-------	-------	-------

CAPITAL DE TRABAJO S/.	3 765	17 459	9 256	(9 651)	17 315
------------------------	-------	--------	-------	---------	--------

FUENTE: Estados financieros de MYPES: Balance general; año 2005

Tabla 3-2. Razones de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y capital de trabajo de las Empresas Jurídicas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto - Año 2005

RAZONES	Carpintería Metálica el Ancla SRL	Factoría Señor Cautivo de Ayabaca EIRL	Rectificaciones Michelin EIRL.
CORRIENTE	4, 97	75, 93	0, 004
PRUEBA DEL ACIDO	0, 02	75, 93	0, 004
DE EFECTIVO	0, 02	36, 60	0, 004

MARGEN UTILIDAD NETA (%)	21, 73	6, 12	2, 86
RENTAB. DE ACTIVOS (%)	21, 75	5, 85	1, 64
RENTAB. OPER. DE ACTIVOS (%)	241, 67	8, 31	2, 89
RENTAB. DEL CAPITAL TOTAL (%)	37, 95	6. 67	3, 08

ENDEUDAMIENTO	0, 19	0, 04	0, 46
---------------	-------	-------	-------

CAPITAL DE TRABAJO S/.	471 130	20 457	(64 533)
------------------------	---------	--------	----------

FUENTE: Estados financieros de MYPES: Balance general; año 2005

En el caso de las empresas de estudio, podemos afirmar que tienen solvencia para endeudarse, es decir obtener préstamos que le sirvan de palanqueo financiero, para de esa manera surgir y seguir adelante; pero eso sí hay que advertir que los créditos deben manejarse con prudencia, haciendo buenas inversiones y/o incrementar su capital de trabajo.

3.8. CAPITAL DE TRABAJO INSUFICIENTE

En el caso de las micro y pequeñas empresas del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto, tal como se demuestra en el siguiente cuadro 22, que la mayor fuente de financiamiento o capital de trabajo lo obtienen del adelanto que deja los clientes en un 63%, seguido de préstamos de entidades financieras que representan el 25%.

CUADRO 22: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN LA FORMA DE FINANCIAMIENTO U CAPITAL DE TRABAJO

FINANCIAMIENTO DE LOS TRABAJOS	Nº de EMPRESAS	%
Con nuestro propio capital	01	12
Con adelanto que deja los clientes	05	63
Con préstamos financieros	02	25
TOTAL	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Como se denotará son pocas las empresas que recurren a las entidades financieras para la obtención de préstamos, esto es indudablemente por la poca accesibilidad a estas entidades, altas tasas de interés y las famosas garantías que exigen éstas empresas del sector financiero;

Entre los obstáculos para acceder al financiamiento de las micro y pequeñas empresas, desde el punto de vista de la demanda se encuentran el alto costo del crédito, la falta de confianza de las entidades financieras respecto de los proyectos, el exceso de burocracia de los intermediarios financieros; y la petición de excesivas garantías y plazos muy cortos.

La dificultad de las micro y pequeñas del sector metal -mecánica, para presentar garantías acostumbradas, que respalden la operación de crédito, limita su capacidad para obtener préstamos porque el valor de los activos o el monto del capital societario, no cubre los requisitos con relación al crédito solicitado.

Escaso Acceso al Crédito.

Debido, principalmente, a las siguientes razones:

- Las micro y pequeñas empresas son consideradas como de muy alto riesgo.
- Insuficiente documentación contable - financiera.
- No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
- Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.
- Escasa Capacidad Empresarial
- Cultura empresarial incipiente.
- Incipiente Desarrollo Tecnológico

Pero aún así las micro y pequeñas empresas de este sector obtienen créditos los mismos que son empleados en aumentar su capital de trabajo 75%, así como en la adquisición de bienes de capital 12% y para pagar deudas un 13%. Así queda ratificado por el siguiente cuadro

**CUADRO 23: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN LA INVERSIÓN Y/O
APLICACIÓN DEL CREDITO**

APLICACIÓN DEL PRESTAMO	Nº de EMPRESAS	%
En capital de trabajo	06	75
En Bienes de capital	01	12
En Pagar Deudas	01	13
TOTAL	08	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

En cuanto a las entidades financieras que mas recurren los micro y pequeños empresarios del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto, están las entidades no bancarias, como son las cajas municipales y las financieras por tener programas específicos para este sector empresarial, a continuación en el cuadro 24 se demuestra este detalle.

**CUADRO 24: MYPE DEL SECTOR METAL MECÁNICO SEGÚN LA ENTIDAD
FINANCIERA QUE OTORGA LOS CRÉDITOS**

ENTIDAD FINANCIERA	Nº de EMPRESAS	%
Cajas Municipal	03	50
Caja Rural	01	17
Financiera Solución	02	33
TOTAL	06	100

FUENTE: Encuesta realizada

ELABORACIÓN: Propia

Un aspecto importante en estas empresas es bueno reiterar que tienen la costumbre o Política de cobrar por adelantado el 50% del total por el servicio a brindar, y/o trabajar con capital propio, no es financiado por ninguna entidad.

En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica insuficiente en el caso de las empresas unipersonales y una capacidad económica promedio en las empresas jurídicas, para responder obligaciones con terceros. Por todo lo expresado en cuanto a esta parte del estudio podemos comprobar que aquí se demuestra nuestra hipótesis de estudio **“la inadecuada gestión Empresarial y el escaso financiamiento son las causas que limitan el desarrollo económico-organizacional de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica en la ciudad de Tarapoto”**

Para tener una estructura financiera sana es necesario observar las siguientes reglas:

- a. El capital de trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios.
- b. Al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el capital de trabajo adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios (generalmente reinvertiendo sus utilidades), o bien ser financiado por medio de préstamos a largo plazo. El capital de trabajo permanente o regular es aquel que se requiere para la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta necesidades temporales de trabajo.
- c. El capital de trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo y es aquel que la mayoría de las empresas requieren a intervalos fijos para cubrir necesidades de trabajo y de fecha de pago. Ejemplos son las empresas con ventas estacionales, que requieren fondos adicionales en ciertas épocas del año o bien pagos trimestrales o semestrales de impuestos, dividendos, etc. Este financiamiento no incrementa el capital de trabajo.

- d. Las inversiones permanentes iniciales de la empresa (terrenos, edificios, maquinaria y equipo) deben ser aportadas por los propietarios.

CAPITULO IV

DISEÑO ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS MYPES DEL SECTOR METAL-MECÁNICA

4.1. GENERALIDADES

Para que la micro y pequeña empresa del sector metal mecánica pueda cumplir con su rol económico necesariamente debe adaptarse a las técnicas administrativas y de organización modernas, concordante con el progreso tecnológico y cibernético, cuyo fin es la búsqueda permanente de medios para economizar esfuerzos y lograr una alta rentabilidad.

En ese sentido le corresponde a la micro y pequeña empresa organizarse y administrarse técnicamente; lo tradicional quedo atrás. El desenvolvimiento de los negocios en la actualidad fomentado por la globalización y políticas de libre mercado, se caracteriza por ser altamente competitivo, donde el éxito de la gestión depende de la rapidez, oportunidad y la toma de decisiones

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase Planeación, Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina PROCESO ADMINISTRATIVO. En la práctica

estas funciones están interdependientes ligadas entre sí, es decir donde hay planeación esta presente la organización, dirección y control, así como donde hay organización esta presente la función de planeación, organización, dirección y control, para una mejor apreciación de esta interdependencia de funciones, se presenta los siguientes gráficos, y que tiene que tener presente el micro y pequeño empresario para administrar y gestionar su empresa.

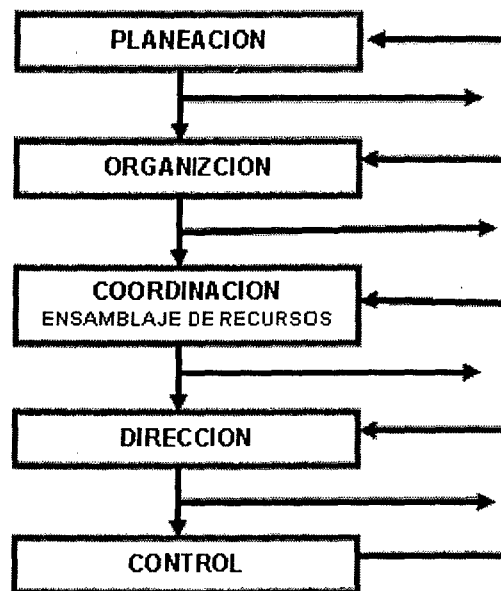


Figura 1: Etapas del proceso administrativo

Así mismo en la siguiente ilustración, apreciamos estas funciones del proceso administrativo, en donde se refleja la importancia de la administración y la empresa, ya que al fallar estas funciones la administración se viene cuesta abajo y también la empresa, el gráfico muestra en forma objetiva la relevancia que tiene la administración en las empresas y que se esta adoleciendo en el estudio realizado de las MYPES del sector metal- mecánica de la ciudad de Tarapoto.

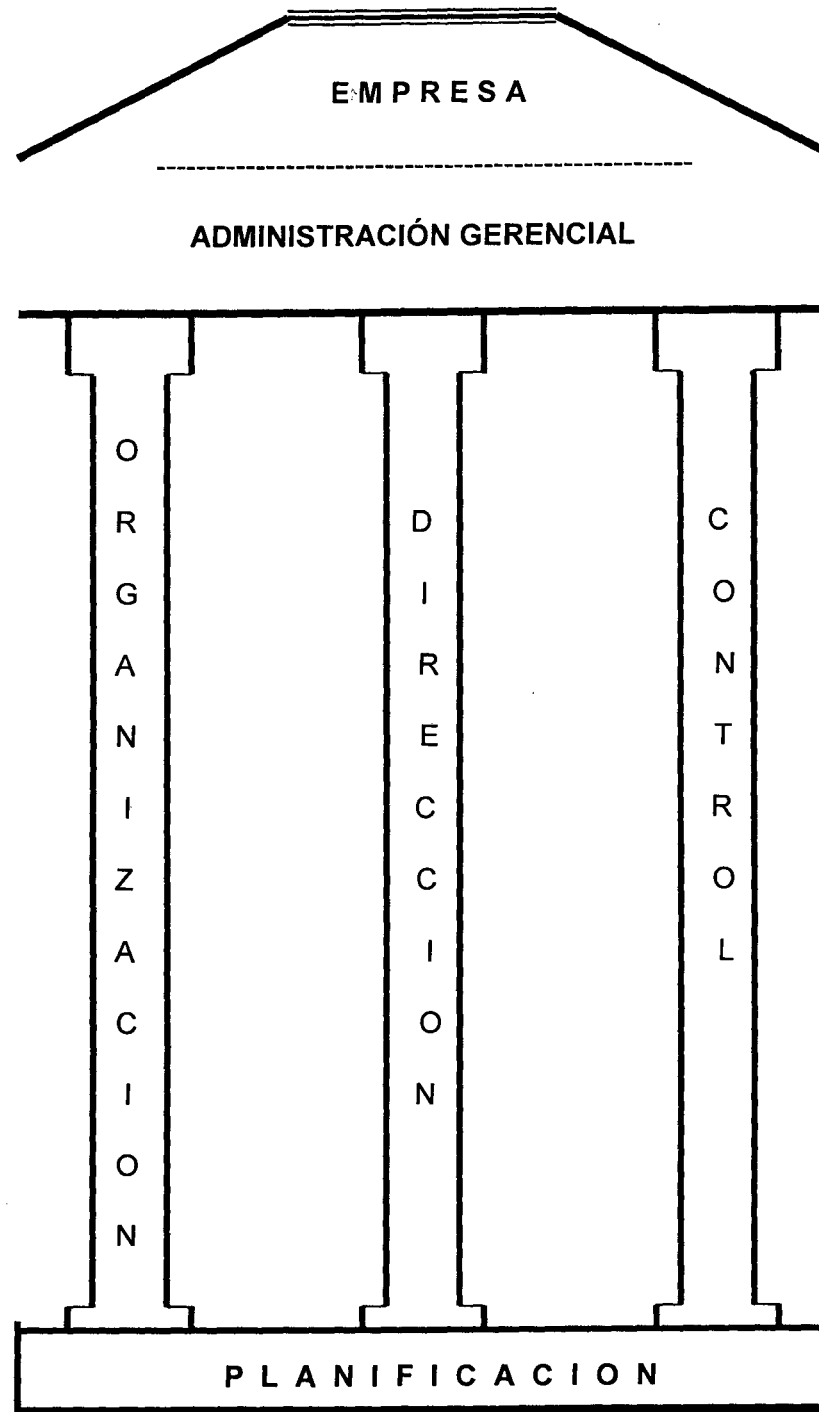


Figura 2: La administración y el proceso administrativo

Por ello el gerente moderno tiene como principal obligación procurar los mejores resultados económicos. Todos los ejecutivos de las empresas invierten la mayor parte de su tiempo en problemas de rendimiento económico de corto alcance. Se preocupan de la

productividad que debe ser creciente, de los costos, de los precios, de la programación de la producción, de las ventas y fundamentalmente, de los clientes; sin clientes no hay empresa.

Es fundamental que los gerentes sea la base en las pequeñas y micro empresas, ya que deben de enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse a los diferentes cambios que se puedan presentar. Estos gerentes deberán asumir grandes tareas como:

- Decidir el posicionamiento estratégico de su empresa.
- Diseñar la estrategia individual que le permita competir.
- Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.
- Participar activamente en la materialización de los esfuerzos gremiales para instrumentar los acuerdos de cooperación.

¿Cuál es realmente la tarea del gerente? La respuesta a esta pregunta es dirigir las acciones para la correcta utilización de los recursos materiales y los esfuerzos de los trabajadores de la organización, hacia la consecución de los resultados económicos deseados, previamente planificados y presupuestados.

Este concepto ya es hartamente conocido; sin embargo, debemos tener en cuenta que la mayor parte del tiempo y del dinero se emplea en solucionar problemas entre quienes tienen responsabilidades de dirección. Estas piedras, que encontramos a menudo, deben ser eliminadas para que la gerencia oriente sus acciones a aprovechar las oportunidades para desarrollar sus planes y a ejecutar sus acciones hacia los objetivos predeterminados.

Estamos convencidos que el desarrollo empresarial amplía las capacidades de la población para poder vivir una vida más digna y disponer de mayores posibilidades de elección. También es parte de una política superior de desarrollo humano en tanto en

cuanto extiende las libertades personales u oportunidades sociales a grupos de la sociedad civil que hoy día no participan con plenitud en sus derechos como ciudadanos, bien por desarrollar sus actividades fuera de la legalidad, bien porque existe todavía discriminación de género o indígena. Este hecho es específicamente relevante para la región San Martín.

El empresario es quien, en definitiva, arriesga, moviliza las capacidades disponibles por escasas que éstas sean, crea y aprovecha su red de relaciones, logra convertir las ideas en oportunidades y en bienes y servicios útiles para la sociedad, moviliza a otras personas en el proceso productivo, genera empleo y nuevas oportunidades de desarrollo. Existen empresarios en Tarapoto, unos pocos en la formalidad, la mayoría en la informalidad. Un gran número de informalidad arrastra a que no se socialicen las bondades de la capacidad emprendedora encubierta: limita la capacidad de crecimiento de la empresa (y en el largo plazo la generación de empleo), limita la capacidad de innovación y la poca especialización lleva a una baja productividad. Además, la informalidad impide la extensión de la democracia en el ámbito de la economía, porque limita la extensión de los beneficios sociales legales ligados al trabajo (seguridad social, medidas de higiene y seguridad en el trabajo, contribución tributaria, etc.) y no permite la participación de los emprendedores informales en la definición y el aprovechamiento completo de las políticas públicas.

4.2. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

Consiste en visualizar y darle la importancia necesaria a los instrumentos de planificación, para que los gerentes o administradores de la micro y pequeña empresa del sector metal-mecánica, puedan hacer uso de ellos y de esa manera gestionarlas la empresa con mayor eficiencia y productividad. Veamos:

4.2.1. Presupuesto maestro

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Es el documento que debe presentar la gerencia, para cada año calendario y donde se especifica por partidas genéricas, y específicas, los gastos que debe tener la empresa en el año correspondiente.

El presupuesto, debe estar debidamente financiado, es decir, debe tener el sustento de recursos para su ejecución, éstos deben provenir de los fondos correspondientes.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Es necesario señalar, que al hacer el presupuesto, el marco orientador del gasto, tanto en calidad y cantidad del mismo, como en el tiempo de su ejecución, éste debe estar elaborado con criterios reales y con conocimiento de los precios y costos del mercado, considerándose en los casos correspondientes, los índices de inflación, é incrementos de precios.

Beneficios:

- a. Define objetivos básicos de la empresa.
- b. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- c. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- d. Facilita el control de las actividades.

- e. Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- f. Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones:

- a. El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- b. El presupuesto no debe sustituir a la administración, si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- c. Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- d. El poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

4.2.2. Presupuesto de producción

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- a. Elaborando un programa de producción
- b. Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción.- Consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

4.2.3. Presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Componentes:

- a. Productos que comercializa la empresa.
- b. Servicios que prestará.
- c. Los ingresos que percibirá.
- d. Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- e. El nivel de venta de cada producto.
- f. El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico a sido cuidadosamente y con exactitud proyectados, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos mas confiables, por ejemplo:

Él pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- a. Producción
- b. Compras
- c. Gastos de ventas
- d. Gastos administrativos

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Para que la micro y pequeña empresa del sector metal- mecánica pueda cumplir con su rol económico y social, necesariamente debe adaptarse a las técnicas administrativas y de organización modernas concordante con el progreso tecnológico y cibernético, cuyo fin es la búsqueda permanente de medios para economizar esfuerzos y lograr una alta rentabilidad. De igual manera todo gerente tiene que utilizar instrumentos y herramientas de gestión para de esa manera realizar una eficiente administración.

En ese sentido le correspondería a la Micro y Pequeña Empresa, organizarse y administrarse técnicamente; lo tradicional quedo atrás, utilizando herramientas y técnicas administrativas modernas, por ello se propone lo más pronto posible orientar a los gerentes o propietarios, que a través de una capacitación se implementen con los instrumentos de gestión siguientes:

4.3.1 Estatuto

Es el primer documento normativo administrativo, el mismo que da origen a su constitución y funcionamiento legal de la empresa jurídica, contiene las normas básicas, en cuanto a su constitución, organización asociativa y empresarial así como el sistema de gestión.

El Estatuto debe estar registrado en los Registros Públicos mediante una escritura pública, extendida por un Notario.

CONTENIDO DEL ESTATUTO

Capítulo I. Antecedentes y Constitución

Capítulo II. De la Naturaleza: Denominación, Objeto, Responsabilidad. Duración y Domicilio

Capítulo III. Régimen Económico. Capital Social, Situación de los aportes y/o acciones

Capítulo IV. Régimen Administrativo. De los órganos de la empresa

Capítulo V. Del Balance y Distribución de Utilidades

Capítulo VI. De la Liquidación y Disolución de la Empresa

Capítulo VII. Disposiciones Transitorias.

4.3.2 Reglamento de organización y funciones

Es un documento técnico organizativo, que tiene como finalidad dar formalidad legal a la estructura, tanto de la parte asociativa como empresarial y, de esta manera facilitar el entendimiento del rol de la empresa y la responsabilidad de quienes la conducen y de quienes ejecutan tareas. Este reglamento se deriva de los estatutos y está en función del tipo de actividades de la empresa y de la forma en que ésta desarrolla su actividad.

4.3.3 El manual de organización y funciones

Los Manuales de Organización y Funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.

ESQUEMA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

TITULO I: GENERALIDADES

1. FINALIDAD DEL MANUAL

Especificar lo que se pretende lograr a través de la aplicación de las normas que contiene el Manual.

2. BASE LEGAL

Indica las normas legales que aprueban los documentos de organización y gestión.

3. ALCANCE

Determinar el ámbito sobre el cual tiene jurisdicción orgánica el Manual.

4. APROBACIÓN

Especificar el nivel y clase de dispositivo legal que aprueba y pone en vigencia el Manual.

TITULO II: DEL DISEÑO ORGÁNICO

FUNCIONES GENERALES DEL ÓRGANO

Describir las funciones generales que le compete desarrollar al órgano, como parte integrante de la organización institucional.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÓRGANO

Señalar la distribución de las unidades orgánicas que comprende la institución, en orden decreciente, desde el más alto nivel de decisión hasta el último escalón organizativo:

- De Alta Dirección
- De Dirección
- De consulta
- De Línea
- De Apoyo
- De Asesoría,
- De Control, y
- De descentralización

RELACIÓN JERÁRQUICA DE UNIDADES ORGÁNICAS

Precisar niveles de Autoridad, Grados de Responsabilidad y de Líneas de Coordinación.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

Establecer el diseño gráfico de la estructura orgánica de la empresa.

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR ÓRGANOS

Consignar la relación de cargos, precisando su nomenclatura, estructural y clasificada.

TITULO III DEL MANUAL

FUNCIONES GENERALES DEL ÓRGANO

Describir las funciones generales del órgano

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LOS CARGOS

Determinar las funciones específicas de los cargos, observando el siguiente esquema:

- Denominación del cargo
- Naturaleza del cargo (función resumen)
- Funciones específicas del cargo
- Línea de dependencia de los cargo
- Grado de responsabilidad
- Canales de coordinación
- Requisitos mínimos de los cargos

** Conocimiento y/o Instrucción

** Experiencia laboral

** Cualidades

4.3.4 EL ORGANIGRAMA

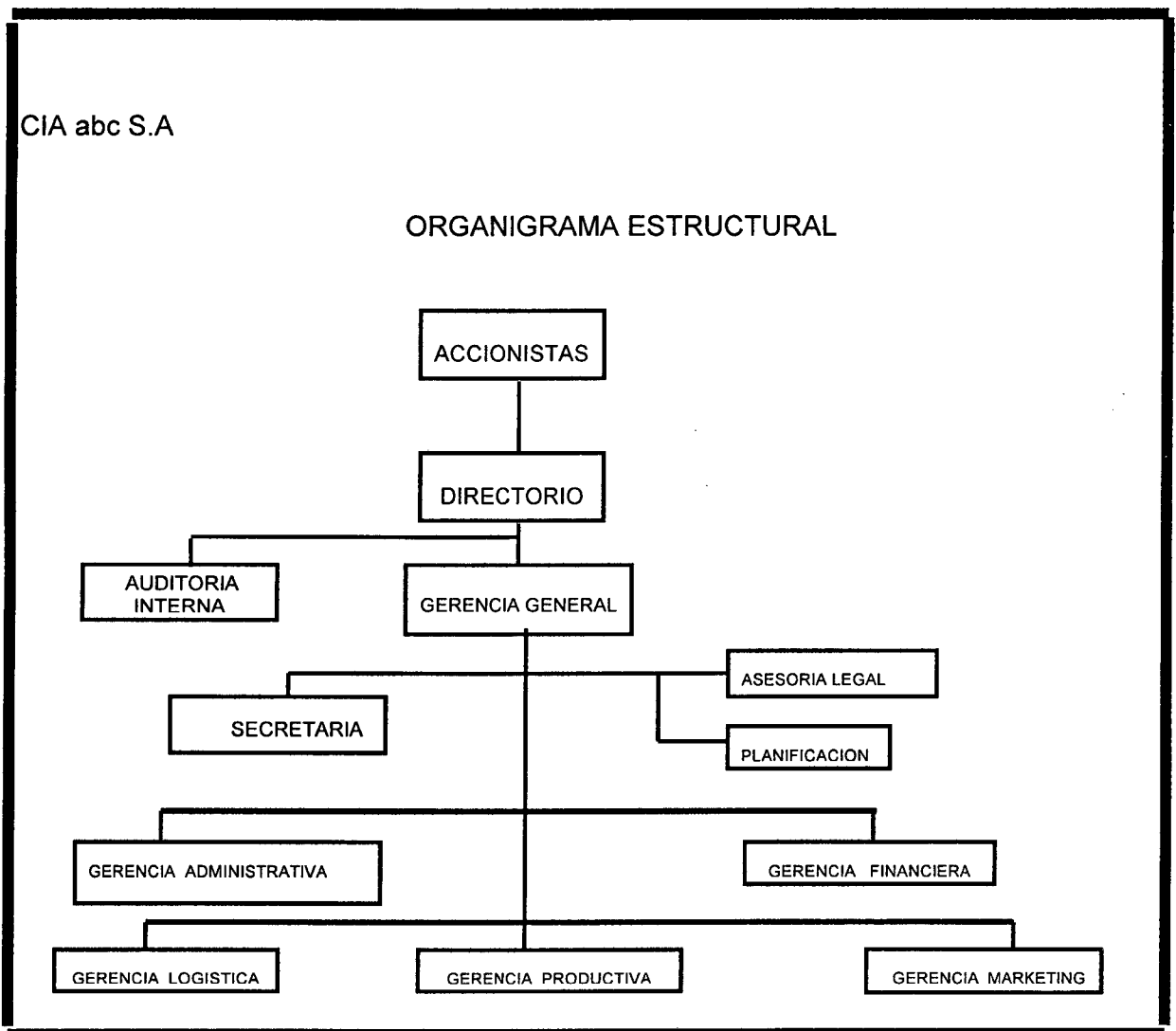
Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- Las principales unidades orgánicas.
- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos,
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

- Los canales formales de comunicación.

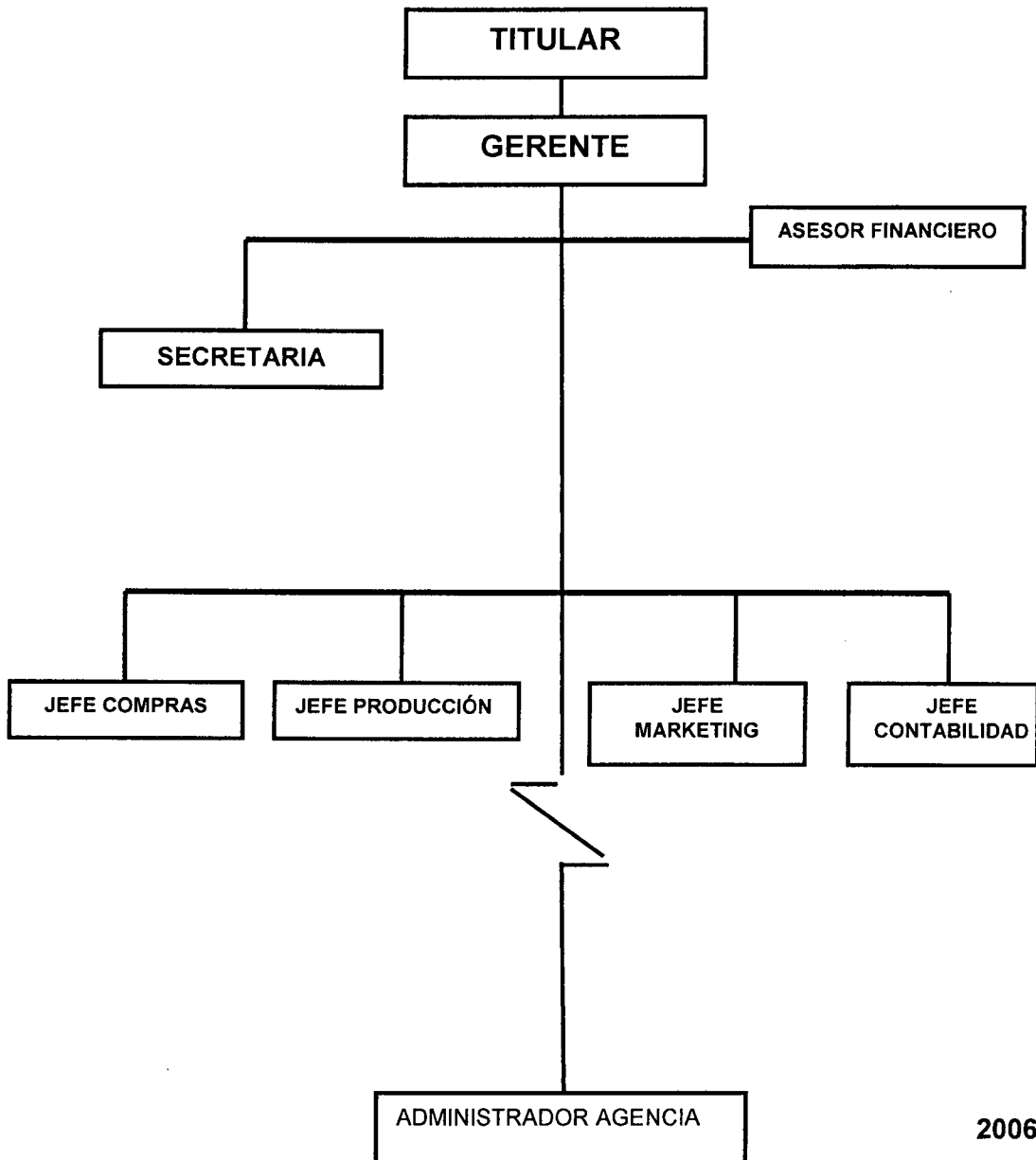
a. IMPORTANCIA Y USOS

Los organigramas tienen una gran importancia pues dan a conocer el sitio o lugar que le corresponde a cada persona dentro de la organización; por esta razón toda empresa por grande o pequeña que sea requiere de organigramas, a fin de que los directivos y los trabajadores en general sepan la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura. A continuación presentamos ejemplos:



EIRL "CALIDAD TOTAL"

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



2006

4.3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la empresa. Por ejemplo, el manual de procedimientos para la obtención de un crédito, implica los pasos a seguir, los formularios a llenar, los requisitos a cumplir, las responsabilidades de cada persona que interviene el proceso y los criterios que se utilizarán para tomar las decisiones correspondientes.

ESQUEMA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Presentación

CAPITULO I: Generalidades

- Objetivos del Manual
- Base legal
- Aprobación
- Revisión

CAPITULO II: Normas Generales

CAPITULO III: Descripción de los procedimientos

En este capítulo se elaboran todos los procedimientos que se realizan en la organización de acuerdo a las siguientes pautas:

- Denominación o nombre del procedimiento
- Unidad y/o áreas ejecutoras
- Objetivo o finalidad del procedimiento
- Frecuencia
- Tiempo de duración aproximado

- Descripción del procedimiento
- Formatos utilizados

4.3.6 Clasificador de cargos

Es el documento en el cual se detallan las funciones que le corresponde a cada uno de los trabajadores de la empresa, con las relaciones de autoridad y dependencia orgánica, de coordinación, de información, de autoridad y/o dependencia funcional, y otras. Igualmente especifica los requisitos que un trabajador debe llenar para ocupar el cargo, tanto a nivel de formación como de experiencia y aptitudes personales.

4.3.7 Reglamento interno de trabajo

Es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración, regular la relación laboral Trabajador- Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal.

CONTENIDO

Presentación

Objetivo

Finalidad

Base Legal

Alcance

Capítulo I Admisión y Contratación del Personal

Capítulo II Deberes y Derechos de los Trabajadores

Capítulo III De la Jornada de Trabajo

Capítulo IV Sistema de Remuneraciones

Capítulo V	Escala de Faltas y Sanciones
Capítulo VI	Permisos, Licencias e inasistencias
Capítulo VII	Premios y Estímulos
Capítulo VIII	De la Higiene y Seguridad

4.3.8 Cuadro de asignación de personal

Es el documento técnico que contiene los cargos con respaldo presupuestal asignados por el órgano administrativo inmediato superior, y que se ordena de acuerdo a la jerarquía que tiene en el organigrama de la institución u organización.

Los tipos mas utilizados son el "estructural" y el "Nominal". El primero muestra los cargos y las plazas: el segundo, lista los nombres y apellidos de los trabajadores que ocupan aquellas plazas.

4.4 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGICO

Para conseguir el préstamo, el empresario deberá acudir a las fuentes de financiamiento convencionales (Bancos, Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES, Cooperativas, Etc.) y no convencionales (ONG's), por lo que es básico que todo empresario conozca e identifique las fuentes de financiamiento de la zona; así mismo deberá conocer la marcha económica de su empresa (costos, balances, estados de ganancias y perdidas, así como saber elaborar flujos de cajas y perfiles de Inversión, para sustentar financiamiento).

Dentro de los programas y estrategias de financiamiento para las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica, tenemos:

- a. Préstamos pequeños y de corto plazo.-** son usualmente los adecuados para estas empresas, que coincida con su flujo de caja. Si un proyecto fracasa, es más

fácil para los prestatarios repagar montos pequeños con fondos de fuentes informales o de ahorros, significando un menor daño si éstos no son repagados.

- b. Los contratos de préstamos deben ser garantizados no por garantías físicas.-** sino por presión social o por el valor de acceso continuo al crédito. Esto encaja bien con las MYPES, porque ellas usualmente no pueden suministrar garantías físicas. Tales garantías inducen al repago efectivamente porque las MYPE operan en un ambiente carente de una red segura; estas garantías sociales implican una línea continua de crédito, así como buen desempeño económico y reputación en la comunidad. Estas garantías sociales o de reputación benefician a los prestamistas a través de menores costos de selección y cobro.
- c. Los contratos apropiados de préstamos para MYPES pueden tener tasas de interés altas, pero bajos costos de transacción.-** Para el prestamista, las tasas de interés relativamente altas promueven la cobertura de los costos, racionan los préstamos de modo más transparente que incurriendo en costos de transacción, y desalientan a los prestatarios que están fuera del grupo meta (Riedinger, 1994). Para el prestatario los costos de transacción son más relevantes que la tasa de interés, pues usualmente los costos de transacción superan a las tasas de interés, especialmente en el caso de préstamos pequeños. Y, bajos costos de transacción para el prestatario usualmente implican bajos costos de transacción para el prestamista también.
- d. Tecnología de préstamos de grupo versus individual.-** La técnica de préstamos a grupos solidarios substituye la selección y el monitoreo del prestamista individual por la selección y presión del grupo. La institución se aprovecha de las estructuras de incentivos ya instituidas por el grupo, castigando el no pago de uno de los miembros, por la negación de acceso a futuros préstamos para todos los miembros del grupo. Parece que estos grupos de

solidaridad son apropiados para préstamos pequeños y cortos. Los grupos de solidaridad son especialmente apropiados para poblaciones homogéneas, préstamos continuos y de corto plazo, clientela incapaz de proveer otro tipo de garantías, y actividades comerciales con rápido cambio de inventario (Waterfield, 1994).

- e. **Crédito de proveedores.**- Este es importante para el financiamiento de muchas micro y pequeñas empresas. Estos préstamos de proveedores minimizan el riesgo porque son desembolsados frecuentemente en insumos o productos en consignación, basados en el conocimiento de carácter personal, y atados a un conjunto de relaciones empresariales y sociales. El crédito de proveedores tiene pocos problemas de repago, y puede promover relaciones de subcontrato con las MYPES involucradas.
- f. **Factoraje.**- Aplicado a cuentas por cobrar, el factoraje puede ser otra innovación financiera útil para que la micro y pequeña empresa acceda a servicios bancarios, según como sea clasificado en el rango de crédito que las instituciones financieras hacen de sus clientes. Si un intermediario financiero hace un préstamo garantizado a una tasa de descuento por las cuentas por cobrar de una MYPE, lo que importa es la capacidad crediticia de tal intermediario subcontratante, no la capacidad de pago de la MYPE.
- g. **Métodos de devolución del crédito.**- Para la devolución de un crédito financiero, los micros y pequeños empresarios deben conocer los métodos de devolución de los créditos que puede coordinar con la entidad financiera; dentro de estos tenemos:
 - Método de cuotas fijas.- sistema que permite la devolución de un préstamo en cuotas iguales, y sin complicaciones para su programación.
 - Método de cuotas crecientes.- sistema apropiado para créditos empleados en compra de bienes de capital e inversiones en activo fijo.

- Método de cuotas decrecientes.- método que permite devolver el capital de una cantidad mayor a una menor, se debe emplear cuando la empresa esta en un buen momento de posibilidades financieras

4.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

Los dueños y gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto, necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende: balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

Los estados financieros tienen, fundamentalmente, los siguientes objetivos:

- a. Presentar razonablemente información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de una empresa;
- b. Apoyar a la gerencia en la planeación, organización, dirección y control de los negocios;
- c. Servir de base para tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento;
- d. Representa una herramienta para evaluar la gestión de la gerencia y la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo;

- e. Permitir el control sobre las operaciones que realiza la empresa;
- f. Ser una base para guiar la política de la gerencia y de los accionistas en materia societaria.

El micro y pequeño empresario debe implementar un sistema de información que le sirva para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la tendencia de la rentabilidad?
- Margen de utilidad bruta.
- Margen de utilidad neta.
- Rendimiento sobre el capital invertido.
- ¿Cuál es la tendencia de la liquidez?
- Volumen de venta y su relación con el capital de trabajo.
- ¿Cuál es la tendencia del apalancamiento?
- ¿Cuál es la tendencia de la eficiencia ?
- Utilización de los activos fijos.
- Control de los gastos fijos.

Toda esta información le permitiría al microempresario evaluar su desempeño.

Por todo ello afirmamos que un permanente análisis y evaluación de los estados financieros, estarían asegurando una buena administración y gestión de estas micro y pequeñas empresas, porque el análisis y evaluación de los estados, se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

Las razones financieras pueden ser clasificadas en cinco grandes categorías:

- Razones de liquidez
- Razones de apalancamiento (Leverage)
- Razones de actividad gerencial
- Razones de rentabilidad
- Razones de mercado

a. Razones de liquidez

Estas razones financieras se utilizan para medir la capacidad de la MYPE para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Algunos autores les denominan razones de capital de trabajo.

b. Razones de apalancamiento o leverage

Estas razones son utilizadas para evaluar el financiamiento de la MYPE a través del endeudamiento.

c. Razones de actividad gerencial

Son razones que miden el nivel de compromisos de los activos y su eficiencia de uso.

d. Razones de rentabilidad

Estas razones financieras son utilizadas para medir la capacidad de una MYPE para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos.

e. Razones de mercado

Miden las reacciones de los inversionistas hacia la actuación o gestión de la MYPE.

4.6 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ha medida que vamos creciendo, que vamos aprendiendo nuevas cosas, que vamos adaptándonos a nuevas formas de vida, se hace presente un término que es inocultable para todos nosotros: el cambio. El Desarrollo Organizacional (DO) basa su concepción en éste término y en cómo cualquier empresa debe adaptarse de la mejor forma a ello para no tener ninguna clase de traumatismos.

El requisito primordial para un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para anticiparse al futuro, desarrollar una visión clara del rol que debe jugar el personal y la empresa, para ayudar a construir ese futuro.

El cambio significa reducir costos y edificar estructuras competitivas para proporcionar a los clientes los que ellos deseen, como y cuando lo quieren, y aun precio y calidad competitivos. La dirección del cambio se refiere al mundo de las personas, y las palabras tales como visión, motivación, compromiso, conocimiento. Trato, calidad, satisfacción, etc...Son prioritarias de los que dirigen el cambio.

ALGUNAS ORIENTACIONES TÉCNICAS QUE APOYAN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

- a. Toda la organización, cada una de sus partes y las personas dentro de ella, dirigen su trabajo hacia objetivos concretos y de acuerdo a planes precisos. Esto es Administración por Objetivos, que es más humana que técnica.
- b. Los recursos humanos se organizan en función de los objetivos o de los proyectos o de los problemas que se quieren solucionar.

- c. Las decisiones se toman lo más cerca posible de la fuente de información. Esto quiere decir que la autoridad del cargo o de la posición debe estar complementada con la autoridad del conocimiento.
- d. Las comunicaciones horizontales y verticales no sufren distorsiones. Las personas están abiertas a dar y recibir información y todo lo comparten con amplitud, inclusive sus propios sentimientos.
- e. Las relaciones entre personas y entre grupos no están sujetas a la alternativa de ganar o perder. Los conflictos son problemas que deben tener un método de solución.
- f. Completa interacción en un ambiente o clima de gran amplitud.
- g. La gerencia estimula la ayuda a cada persona o unidad, respetando su integridad o autenticidad en un ambiente de interdependencia.
- h. Hay mecanismos efectivos de retroalimentación que ofrecen a todos los individuos y grupos, la oportunidad de aprender de su propia experiencia.
- i. La organización debe tener un programa efectivo para el desarrollo del talento. El desarrollo humano no es una dádiva, si no un derecho.
- j. La organización debe tener instrumentos efectivos de autoanálisis y autocrítica.
- k. La estructura interna debe ser de gran fluidez.
- l. La organización debe combatir, con todo su vigor todo aquello que conduzca a la mediocridad y a la pérdida de los valores morales, éticos personales y sociales.

4.7 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

Es necesario aclarar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

PLANES DE CAPACITACIÓN

Lo ideal es planificar la capacitación con anterioridad. El plan de capacitación tiene tres (03) grandes aspectos:

- a. El diagnóstico situacional, que se cristaliza en la detección de necesidades
- b. Desarrollo del plan de capacitación
- c. Evaluación.

a. Diagnóstico situacional

Para hacerlo hay que utilizar algunas herramientas que nos permita detectar necesidades de capacitación:

Herramientas formales:

- Problemas que detectamos a partir de la evaluación de desempeño.
- A través de los resultados del análisis del puesto.
- Por el supervisor, al que se le hace una entrevista o un cuestionario.
- Tomar grupos pilotos y hacer reuniones de grupo (cara a cara, empleados y supervisores), en donde discuten las necesidades de capacitación. Esta técnica logra que surjan las reales necesidades.
- Inventario de necesidades de capacitación, consiste en un listado de todas las necesidades de capacitación que se les envía a los empleados y supervisores para que ellos elijan y den prioridad a las elegidas.
- Informantes claves: son personas que están atentos a descubrir necesidades de capacitación (tienen facilidad o son instructores).

Herramientas informales:

- Opinión de los clientes: de ahí surge otro punto de vista interesante, ya que es una forma indirecta de recibir necesidades de capacitación (quejas, sugerencias, etc.)
- Comentarios internos: pueden detectarse necesidades a partir de algún comentario que llegue a nuestros oídos, de forma indirecta.

b. Desarrollo del plan de capacitación

Una vez detectadas las necesidades, se arma un plan que trate de satisfacer estas necesidades. A continuación presentamos un modelo de plan que servirá para que los responsables de las micro y pequeñas empresas del sector metal – mecánica de la ciudad de Tarapoto puedan programar su capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I Actividad De La Empresa

Constructora metálica LA PALMERA AMAZONICA S.R.L., es una empresa de derecho privado, dedicada a la fabricación de muebles, puertas y ventana de fierro.

II. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance

elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de fabricación de productos de metal.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa constructora metálica LA PALMERA AMAZONICA S.R.L.

IV. Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V Objetivos del plan de capacitación

5.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

5.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. Metas

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa Constructora metálica LA PALMERA AMAZONICA S.R.L

VII. Estrategias

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición – diálogo

VIII. Modalidades y niveles de capacitación

8.1 Modalidades de Capacitación

La capacitación puede desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

a. Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

b. Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

c. Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

d. Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

e. Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.2 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

a. Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

b. Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

c. Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas De Capacitación

Sistema Institucional

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

Imagen Institucional

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento Del Clima Laboral

Contabilidad:

- Auditoria y Normas de Control
- Control Patrimonial

X. Recursos

10.1 Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en Administración, Contadores, Psicólogos, etc.

10.2 Materiales

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros.- esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

XI. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la institución.

XII. Presupuesto

Se debe considerar todos los gastos a incurrir en el y/o eventos de capacitación ya que como se decía es una inversión que muy bien puede ser compartida por todas las micro y pequeñas empresas del sector metal- mecánica comprometidos con este objetivo.

DESCRIPCION	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes Terrestres	Psje.	10		
Viáticos	h/día	09		
Plumones de colores	Unid.	06		
Alquiler retroproyector	Unid.	01		
Alquiler datashow	Unid.	01		
Fólder	Unid.	60		
Separatas anilladas	Unid.	60		
Certificados	Unid.	60		
Lapiceros tinta seca	Unid.	65		
Papel A4-80 gramos	Ciento	03		
Refrigerios	Unid.	70		
Honorarios de expositores	Global			
Imprevistos	%			
OTAL PRESUPUESTO				

CONCLUSIONES

1. Las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto son administradas en forma empírica.
2. Existe desconocimiento de parte de los gerentes y trabajadores de los instrumentos de gestión, representado en más del 75%.
3. El micro y pequeño empresario del sector metal-mecánica de Tarapoto carece de una formación empresarial, la cual le impide tener una concepción integral de las funciones administrativas que garantizan el funcionamiento eficiente de la empresa y tome en cuenta la importancia de una estructura organizativa.
4. Los micros y pequeños empresarios en un 75% no utilizan la presupuestación como herramienta de planificación, ni elaboran estados de movimiento de efectivo que vendría a ser el único instrumento que puede determinar la capacidad de pago de una empresa.
5. La administración y gestión empírica, representado en 75%, la escasa capacitación (63%) y la falta de financiamiento financiero representado por 75%, son los factores que impiden el desarrollo organizacional de las micro y pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Tarapoto.
6. Los micro y pequeños empresarios del sector metal - mecánica desconocen la importancia de la información que se derivan del análisis de los estados financieros como insumo básico para la toma de decisiones, así como comprender que además de la contabilidad financiera es necesario implantar una contabilidad de costos o analítica.
7. Pocos (el 25%) micro y pequeños empresarios recurren a la modalidad de créditos de entidades financieras, su fuente de financiamiento de la gran mayoría, son los adelantos que cobran a sus clientes.

RECOMENDACIONES

1. Las micro y pequeñas empresas necesitan ser potenciadas y modernizadas mediante capacitación, tecnología, gestión administrativa, financiamiento y búsqueda de mercados en el Perú y el mundo. Estamos convencidos que este sector es importantísimo para la generación de empleo y el desarrollo del país.
2. El micro y pequeño empresario del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto debe establecer convenios de capacitación en forma urgente, con instituciones educativas superiores que se encarguen de su formación en forma continua y constante, a objeto de lograr su preparación en las cuatros áreas o funciones operativas que tiene toda empresa: compras, producción, ventas, y contabilidad y finanzas. Una en especial para los gerentes sobre organización y administración de empresas.
3. Es más fácil proporcionar asistencia a los empresarios cuando están organizados, es decir, mediante una entidad que permita dirigirse a ellos en conjunto. Además, ella misma puede proporcionar servicios de asesorías o servir de medio de intercambio de información entre sus miembros. Es necesario constituir una asociación aparte de las ya existentes, que agrupen los beneficiarios de créditos del fondo.
4. Usar como medio de financiamiento la combinación de fuentes propias y ajenas a fin de incrementar su rentabilidad, sobre todo de las cajas financieras y las cooperativas de ahorro y crédito, que tienen programas para este sector empresarial muy ventajosas, como el "crece más", "En tus manos esta tu desarrollo micro empresario" entre otros.
5. Tomar conciencia del papel que juega un sistema de contabilidad adecuado como medio de información, y que a esa contabilidad financiera es necesario acompañarla con una contabilidad analítica o de costos, con enfoque estratégico.
6. Continuar la investigación de los factores que impiden el desarrollo organizacional de este sector empresarial, teniendo cuenta a los factores exógenos.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ABAD, Víctor** (2003). ¿Cómo Dirigir Micro y Pequeñas Empresas. Editorial San Marcos Lima - Perú, 312 pp.
2. **AYALA, Sabino** (2004). Administración de Recursos Humanos. Texto Universitario Tarapoto- Perú 277 pp.
3. **BECKHARD, Richard** (2002). Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos-Editorial Fondo educativo Interamericano S.A. México 265 pp.
4. **BENNIS, Warren** (2002): Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y Perspectivas. Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. México 520 pp.
5. **BERNILLA, Magali** (2004): Manual Práctico para formar Miro y pequeñas empresas. Edigraber Lima - Perú 260 pp.
6. **CAMPANA, Julio** (1998): "Gerencia Estratégica". Impreso en Copy Printer el Porvenir. Cusco - Perú. 165 pp.
7. **DIAS, Carlos** (2002): Administración Editorial. San Marcos Lima – Perú 340 pp.
8. **DE LA CRUZ FLEITAS** (2002) Estrategias de financiamiento para las microempresas panaderas: caso Municipio Barinas.
9. **CHIAVENATO, Idalberto** (2001).Administración, Proceso Administrativo. (3^a edición.) México: McGraw -Hill México, S.A. 470 pp.
10. **FABIAN, Edilberto** (2000): Tratado de la Micro y Pequeña Empresa. Promotora el Dorado Chimbote – Perú 315 pp.
11. **LERNER, Joel** (2002): Introducción a la Administración y Organización de Empresas. Serie Schaum- McGraw-hill 517 pp.
12. **LUGO, José** (1998): Contabilidad Administrativa. Editorial. San Marcos Lima – Perú 220 pp.
13. **REYES, Agustín** (1998): Administración moderna. Editorial Limusa México 340 pp.
14. **RODRIGUEZ, Joaquín** (2003): Administración Moderna de Personal, México ediciones. Thomson sexta edición 350 pp.

15. RUIZ, Darwin (1998): Organización y Administración Trujillo-Perú 256 pp.

16. KELO TOSO (2003): Planeamiento Estratégico Editorial. Bussines Lima Perú 198 pp.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, DEL SECTOR METAL MECÁNICA DE LA CIUDAD DE TARAPOTO

Señores propietarios y/o gerentes, mucho le agradeceremos, contestar el siguiente cuestionario, escribiendo o marcando en los espacios en blanco

NIVEL DE ASOCIACIÓN

1. ¿La empresa forma parte de alguna institución o gremio?

No Sí ¿Cuál?

TIPO DE EMPRESA

2. ¿Indique que tipo de empresa esta usted dirigiendo?

- Unipersonal
- Individual de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima Cerrada
- Sociedad de Responsabilidad Limitada

NUMERO DE TRABAJADORES

3. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

Total..... Hombres..... Mujeres.....

SELECCIÓN DE PERSONAL

4. ¿Cuál es el método de selección de nuevos trabajadores que utiliza la empresa?

Marque una sola respuesta

- Entrevistas
- Exámenes escritos
- Evaluación de currículum vitae
- Ninguno

NIVEL DE CAPACITACIÓN

5. ¿Cómo influye la capacitación en el personal?
- Incrementa la producción
 - Se vuelve más hábil y diestro
 - No influye en nada
6. ¿Asiste usted a eventos de capacitación gerencial?
- Frecuentemente
 - A veces
 - No he tenido oportunidad

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

7. ¿Cuál es el nivel educativo que posee Ud.?
- Primaria
 - Secundaria
 - Superior – No Universitario
 - Universitario

PLANEACIÓN EMPRESARIAL

8. ¿La empresa cuenta con un plan de trabajo anual?
- () No () Si

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

9. ¿Cual es diseño de la estructura de la empresa?
- Por funciones
 - Por productos
 - Por clientes
 - Ninguno
10. ¿Indicar los instrumentos de gestión que la empresa maneja?
- Manual de Organización y Funciones
 - Organigrama
 - Balance General y Estado de Resultados
 - Cuadro de asignación de cargos
 - Manual de Operaciones

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

11. ¿Las decisiones empresariales lo hace en base a?
- Como se presenten las cosas
 - Consejos del contador
 - Los estados financieros
 - Mi experiencia

12. ¿Los estados financieros les sirve para tomar decisiones

- Sí me sirven para tomar decisiones
- No los tomo en cuenta
- Solo para solicitar préstamos financieros
- Solo para pagar impuestos

NIVEL DE INTEGRACIÓN

13. ¿Con que frecuencia realiza reuniones de integración con los trabajadores?

- Más de una vez al año
- Una vez al año
- Una vez al mes
- Semanalmente

FINANCIAMIENTO

14. ¿Como financia los trabajos que requieren los clientes?

- Con nuestro propio capital
- Con el adelanto que dejan los clientes
- Con préstamos financieros

15. ¿Recibe préstamo o créditos de las entidades financieras?

() No () Si ¿de que entidad?.....

16. ¿Los créditos que reciben como los invierten?

- En capital de trabajo
- En bienes de capital
- En pagar deudas
- Los distribuyo en las anteriores

Anexo 02

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, DEL SECTOR METAL MECÁNICA DE LA CIUDAD DE TARAPOTO

Señor trabajador, mucho le agradeceremos, contestar el siguiente cuestionario, escribiendo en los espacios en blanco

NUMERO DE TRABAJADORES

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

Total

Hombres

Mujeres

NIVEL DE CAPACITACIÓN

2. ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus labores?

Bastante

Poco

Nada

3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted?

Administrativa

Técnica u operativa

Ninguna

4. ¿En que cursos?

Administración y organización

Contabilidad y gestión

Manejo de máquinas

Relaciones Públicas

5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación?

- Una vez al año
- 2 veces al año
- Más de 2 veces al año
- Nunca

NIVEL ORGANIZATIVO

6. ¿Indique los instrumentos de gestión que conoce?

- Estatuto
- Manual de organización y funciones
- Organigrama
- Plan de trabajo
- Cuadro de asignación de personal
- Estado financieros

7. ¿Las funciones y/o tareas que realiza usted, han sido asignadas por?

- Escrita
- Verbal
- Ninguna

8. ¿Cuenta con la maquinaria y herramientas suficientes para realizar su trabajo?

Sí No

GRADO DE DELEGACIÓN

9. ¿En la empresa, los trabajadores están facultados para tomar decisiones o deben consultar todo con el jefe inmediato?

- Sí
- Parcialmente
- No

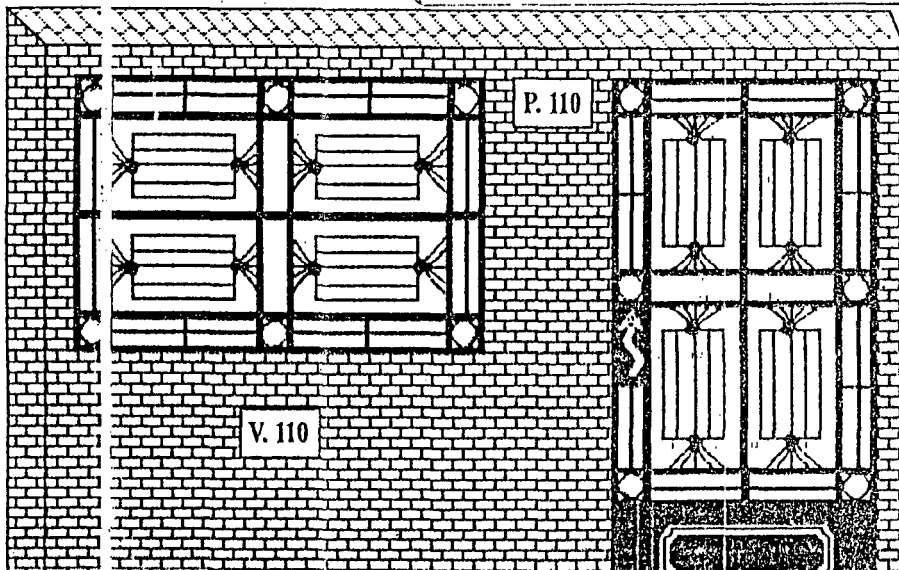
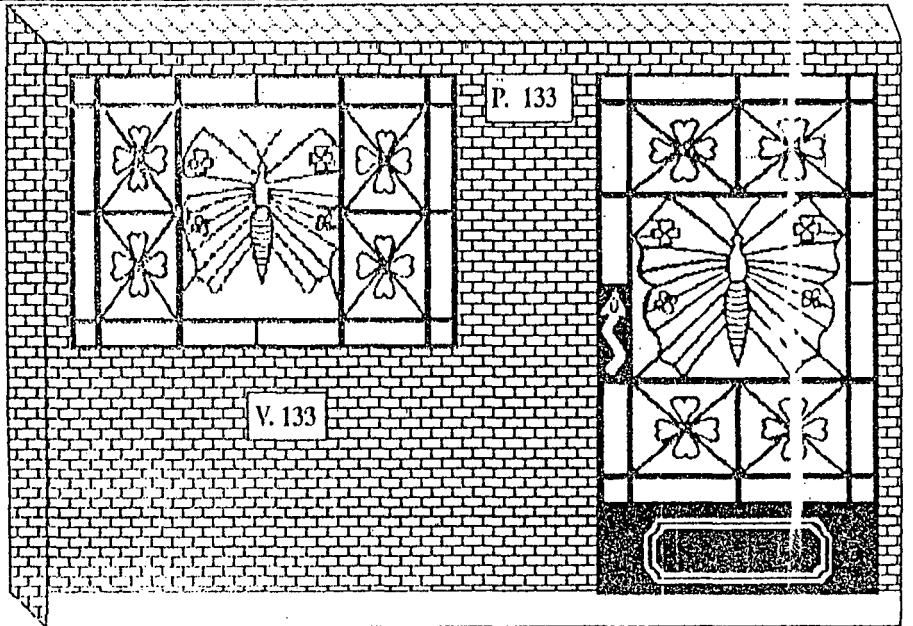
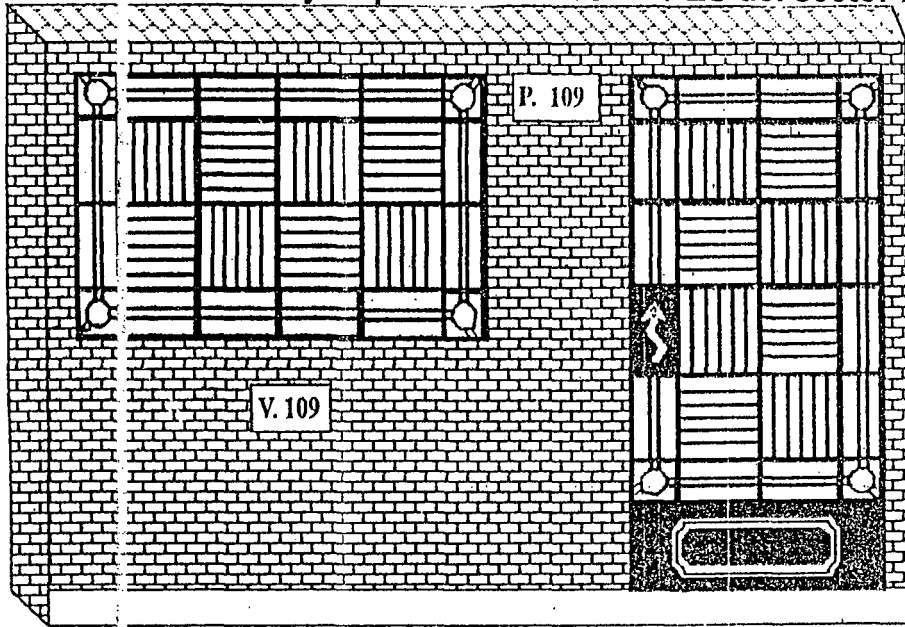
NIVEL DE COORDINACIÓN

10. ¿Realiza el jefe o gerente reuniones de coordinación para el cumplimiento de su trabajo?

- Si
- A veces
- Nunca

Anexo 03

Modelo de trabajos que realizan las MYPES del sector metal-mecánica



ANEXO 04

Presupuesto por fabricación de 10 ventanas - empresa unipersonal

CARPINTERÍA METÁLICA CHICLAYO

De: Humberto Molero Rimarachín
 Jr. Shapaja 214 ☎ 525007 - Tarapoto

FABRICACIÓN DE PUERTAS ENROLLABLES, PUERTAS,
 VENTANAS EN FIERRO, PORTONES, ESCALERAS, TECHO METALICOS, ETC.

R.U.C. N° 17193203914

CONTRATO

PROFORMA

N° 0000110

Señor: *Compañía Rimac*

Dirección: *Av. 265*

RUC N°:

TARAPOTO		
DÍA	MES	AÑO
17	06	06

CA IT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	IMPORTE
	10 la fabricación de 10	300.00	3000.00
	ventanas de seguridad		
	segura modo 5		
	modo de las de 1350x9.20		
	en aluminio pintado		
	material de aluminio		
	de 1x18 y peso 1/8		
	30 unidades de 1/8	72.00	
	20 de 1x18		
	material - soldadura		
	1 kilo de pintura		
	Material grn	800.00	

Gracias por sus Preferencias

Imp. PEZO ☎ 808477 - Tarapoto

[Signature]
 CLIENTE

[Signature]
 P. Humberto Molero Rimarachín

TOTAL S/.	3,000.00
ACTA S/.	
SALDO S/.	

ANEXO 05

Presupuesto por fabricación de puertas - empresa Jurídica



CONSTRUCTORA METÁLICA

"EL ANCLA" S.R.L.

Jr. Limatambo Nº 548 / ☎ 529054 - 530526 / TARAPOTO
R.U.C. 20531379200

CONSTRUCCIÓN DE PUERTAS ENROLLABLES, VENTANAS, PUERTAS DE FIERRO
MOLDES PASAMANO, TECHOS METÁLICOS, etc.
ESTRUCTURAS METÁLICAS QUE LA TECNOLOGÍA MODERNA EXIGE

DÍA	MES	AÑO

PROFORMA

CONTRATO

Nº 000157

Señor(es):

Dirección:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PUNIT	IMPORTE
	<i>Material para replazar en una</i>		
	<i>puerta =</i>		
	<i>Tec de 1"x1/2" - 2-</i>	50	
	<i>2 cangrejos de 1"x1/2" - 3</i>	31	
	<i>Suelo - plancho - 1</i>	20	
	<i>Chapas - Curo - 40</i>	40	
	<i>Fierro cuadrado - de 1/2" - 4</i>	88	
	<i>Bisagra - 3</i>	6	
	<i>Soldadura - 4</i>	4	
	<i>puerta - 6-</i>	6	
		<u>265 =</u>	
	<i>Mano de obra -</i>	100	
		<u>365</u>	
	<i>en siete (7) puertas se de</i>		
	<i>que son fabricadas en un</i>		
	<i>Mano obra -</i>		255 =
	<i>Excento - de un quint -</i>		<u>255 =</u>

p. Constructora Metálica "EL ANCLA" S.R.L.

ACEPTADO - CLIENTE
D.N.I. Nº