

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**NATURALEZA Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA
MICRO EMPRESA DE FABRICACIÓN DE MUEBLES
DE MADERA EN LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN**

Para optar al Grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

SEGUNDO SAÚL RODRÍGUEZ MENDOZA

**TINGO MARÍA - PERÚ
2008**

K50

R74

Rodríguez Mendoza, Segundo Saúl

Naturaleza y Perspectivas de Desarrollo de la Micro Empresa de Fabricación de Muebles de Madera en la Provincia de San Martín. Tingo María, 2008

162 h.; 20 ref.; 30 cm.

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

PERSPECTIVA - DESARROLLO / MICRO EMPRESA / FABRICACIÓN-
MUEBLE / DESARROLLO EMPRESARIAL / SAN MARTÍN / TINGO
MARÍA / RUPA RUPA / LEONCIO PRADO / HUÁNUCO / PERÚ.



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
Tingo María
ESCUELA DE POSGRADO

Av. Universitaria Km1.5 S/N Telefax (062) 561070 Email: epgunas@hotmail.com

“Año de la unión nacional frente a la crisis externa”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria siendo las 6.00 p.m. del día jueves doce del mes de noviembre de 2009, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la UNAS, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

NATURALEZA Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA EN LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN

A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial, LIC. ADM. SEGUNDO SAÚL RODRÍGUEZ MENDOZA. Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el jurado procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de *Muy Bueno*

Acto seguido, a horas *8 pm* el Presidente dio por levantado el acto; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros integrantes del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

[Firma]
Dr. Efraín Esteban Churampi
Presidente del Jurado



[Firma]
Mag. Sc. Víctor Chacón López
Miembro del Jurado

[Firma]
M. Sc. Orlando Malpartida Márquez
Miembro del Jurado

[Firma]
M. Sc. Humberto Henríquez Valdiviezo
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

A mis queridos padres: Saúl y en especial a María, por haberme brindado todo el amor en la Tierra para realizarme en un hombre de bien social.

No puedo dejar de menciona a mi querido Hermano, Alejandro, quien con sus sabios consejos y cuidados supo guiarme a lo que soy ahora, que Dios lo tenga en su Gloria.

A Lina, mi adorada esposa, a Emerson y Renzo mis queridos hijos, que son la fuerza moral que han inspirado en mí culminar mis estudios de maestría y apoyado objetivamente con la ejecución de esta Tesis.

AGRADECIMIENTO

A todos los Docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, mención "**Gestión Empresarial**", en especial al Msc. Humberto Henríquez Valdivieso, quienes han contribuido con su conocimiento para mi consolidación profesional. De igual manera a los Microempresarios que han permitido tomar como unidades de análisis sus empresas para experimentar nuestra investigación.

INDICE

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1.	Selección del problema	1
1.2.	Descripción de la problemática	2
1.3.	Delimitaciones	3
1.4.	Definición del problema	4
1.5.	Formulación del problema	5
1.6.	Planteamiento de los objetivos	5
1.7.	Hipótesis de investigación	6
1.8.	Métodos técnicas e instrumentos de investigación	8
1.9.	Diseño muestral	10

CAPITULO II

DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA

2.1.	Generalidades	13
2.2.	Política administrativa y estructura organizativa	20
2.3.	Planeamiento operativo deficiente	24
2.4.	Naturaleza y estructura del mercado	27
2.5.	Selección y rotación de personal inadecuado	30
2.6.	Carencia de instrumentos de gestión	32
2.7.	Imagen institucional	35
2.8.	Situación económica – financiera	38

CAPITULO III

POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO INADECUADA

3.1.	Generalidades	88
3.2.	Barreras restrictivas para el acceso al crédito	92
3.3.	Fuentes de financiamiento	96
3.4.	Costo elevado del crédito	99
3.5.	Capacidad de endeudamiento limitada	105
3.6.	Cultura de reinversión de utilidades	107

CAPITULO IV

ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

4.1.	Descripción General	112
4.2.	Administración y organización estratégica	116
4.3.	Mejoramiento tecnológico	126
4.4.	Estudio de mercado continuo	129
4.5.	Política financiera y promocional	136
4.6.	Personal eficiente y capacitación permanente	142

CONCLUSIONES	155
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	157
------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	159
---------------------	-----

ANEXO	161
--------------	-----

RESUMEN

El tema principal de este trabajo de investigación, se refiere al estudio de la naturaleza y perspectivas de desarrollo de las micros empresas dedicada a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín. Metodológicamente se aplica una investigación explicativa. Se estudia la forma como los empresarios y/o gerentes gestionan sus unidades productivas; Una vez diagnosticada la situación se presenta un conjunto de acciones de desarrollo, cuya aplicación, garantiza el éxito de la empresa.

Para la recolección de la información, del universo de las micros empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, se seleccionó una muestra de siete (07) unidades productivas.

Se concluyó que los factores que impiden el desarrollo empresarial 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 a los gerentes como propietarios manifiestan desconocer en más del 86%, sobre administración y gestión, es decir administran sus empresas en forma tradicional, dedicándose más a labores técnicas operativas, que a capacitarse en administración y gestión de empresas. El capital de trabajo del 72% de unidades de análisis muestreadas, está constituido por el adelanto que dejan los clientes para realizar el trabajo. Solo una empresa, recurre a préstamos de las entidades financieras, desconociendo otras fuentes.

SUMMARY

The main subject of this work of investigation, talks about to the study of the nature and perspective of development of micros the companies dedicated to the manufacture of wood furniture in the province of San Martin. Methodologically a descriptive investigation is applied. The form studies as the industrialists and/or managers manage their productive units; Once diagnosed the situation a set of development actions appears, whose application, ensures the success of the company.

For the harvesting of the information, of the universe of micro companies dedicated to the manufacture of wood furniture in the province of San Martin, a sample of seven (07) productive units was selected.

One concluded that the factors that prevent the enterprise development of these companies are the deficient administration and management, financing and lack of qualification. The indicated thing affirms since when interviewing and applying the surveys to the managers as proprietors show to not know in more of 86%, on administration and management, it is to say administer his companies in empirical form, 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 seven companies, five that 72% reprimand, finance their work with the advance which they let the clients by the work to make, and single one resorts to loans of the financial organizations, not knowing other sources.

INTRODUCCIÓN

La Provincia de San Martín, región San Martín, es escenario de una cantidad considerable de microempresas que se constituyeron para la producción de muebles de madera orientada al consumo interno y externo. La mayoría de las empresas estudiadas, datan de más de diez (10) años de funcionamiento; sin embargo, a pesar de los esfuerzos de sus dueños, algunas de estas microempresas, no han logrado un desarrollo significativo. Este problema, se debe a la concurrencia de factores legales, económicos, financieros, tecnológicos y cultura empresarial. Estos factores, que se han constituido en dificultades para el desarrollo de este rubro empresarial, a la fecha, no han sido superados, manteniéndose solo a un nivel de supervivencia

Por esta razón, el objeto de nuestro trabajo de investigación, se orientó a analizar los factores que dificultan el desarrollo de la microempresa dedicada a la fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín. Para el efecto, se puso a prueba, como efectivamente se probó la hipótesis de que la deficiente administración y gestión empresarial, así como la política de financiamiento inadecuada de los capitales de trabajo, son factores fundamentales que dificultan el desarrollo de la microempresa de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín.

La estructura capitular del informe, sigue la operacionalización de la hipótesis. Por esa razón, el primer capítulo, sistematiza el planteamiento metodológico; el segundo, demuestra la deficiente administración y gestión de las microempresas carpinteras de la provincia; el tercero, demuestra la política inadecuada del financiamiento de los procesos de producción y ventas; y el cuarto capítulo, plantea propuestas para el desarrollo de la microempresa en la Provincia de San Martín. Esperamos que esta tesis sirva como un pequeño aporte a la solución de los diversos problemas que obstaculiza al microempresario de la Provincia.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Selección del problema

a. Selección General: “La Actividad Empresarial en la Provincia de San Martín”

La estructura empresarial que sostiene la economía de la Provincia de San Martín, esta constituida por micro, pequeña, mediana y grandes empresas. En este conjunto de entes jurídicos, participa mayormente la microempresa, en especial aquellas que se dedican a la fabricación de muebles. Para el efecto reciben del Gobierno Central apoyo para su normalización y desarrollo de la misma.

b. Selección Especifica: “Naturaleza y perspectiva de desarrollo de la micro-empresa de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín”

La microempresa dedicada a la fabricación de muebles de madera (carpintería) recibe todo el apoyo y promoción del Gobierno Central para su formalización y desarrollo. Sin embargo, las perspectivas de estos centros de producción en la Provincia de San Martín, no responden a las expectativas de desarrollo de esta Provincia. Este problema se debe, probablemente a una deficiente administración y falta de gestión estratégica, entre otros factores.

1.2. Descripción de la problemática

Las microempresas, en la Provincia de San Martín, cumplen una función muy importante en la economía y desarrollo de la Región y el País. Para el efecto, articulan la producción y distribución de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades del público consumidor. Estas organizaciones empresariales, están constituidas mayormente por pequeños capitales donde trabaja el propietario y su familia generándose empleo y bienestar familiar. En este contexto, las microempresas representan el 99% del total de las empresas en el Perú, convirtiéndose en el motor de la economía.

Por esa razón el Estado Peruano, a través de la Ley 28015 - Ley de la Micro y Pequeña Empresa, promueve la constitución, formalización y desarrollo de las mismas. Para el efecto, ha creado un entorno favorable tanto en la promoción, oferta y demanda de bienes y servicios. Sin embargo, las bondades de este entorno no se reflejan en las microempresas del sector de fabricación de muebles de la Provincia de San Martín. La anomalía observada se debe, probablemente, a su deficiente administración y la carencia de una gestión estratégica acorde a las exigencias del nuevo orden económico internacional globalizado.

La problemática descrita, ha estancado la función generadora de riqueza y ha potenciado a que las microempresas desarrollen sus actividades al nivel de subsistencia. Otras microempresas operan sobre la base de pedidos

particulares y/o familiares. Esta actitud se debe a varios factores. Entre ellos están:

- a. El financiamiento que ofrece el Estado para las microempresas los otorga a través de entidades financieras que exigen requisitos cada vez más rigurosos y difíciles de cumplir.
- b. La tecnología que utilizan es inadecuada, la cual eleva su costo y no garantiza un acabado satisfactorio.
- c. La falta de cultura empresarial para participar en forma gremial ante la demanda ocasional que efectúa el Estado.
- d. Falta de interés del empresario para capacitarse y crear cadenas productivas.
- e. La demora de la producción y el incumplimiento en los plazos de entrega de los productos al cliente.
- f. Las normas legales que emite el Estado, en su mayoría, no se concreta con hechos reales que genere desarrollo en la microempresa de la provincia de San Martín.

1.3. Delimitaciones

a. Teórica.- El presente trabajo ha requerido el uso de toda la información teórica existente sobre la formalización, apoyo y contribución al desarrollo de la microempresa en la Provincia de San Martín. Esta información se extrajo de las normas legales, trabajos de investigación, libros, artículos científicos y otras fuentes bibliográficas.

b. Espacial.- La investigación se ejecutó en el ámbito de la Provincia de San Martín. Para el efecto, las unidades de análisis estuvieron constituidas por las microempresas del sector de fabricación de muebles establecidas en esta Provincia.

c. Temporal.- El estudio fue de tipo transversal. Se inició el 01 de julio del año 2,006 y se concluyó el 30 de junio del 2,007.

1.4. Definición del problema

Las microempresas de fabricación de muebles como organización empresarial generan empleo, bienestar y expectativas para quienes la constituyen. Por esa razón el Gobierno Central, según sus planes estratégicos, les brinda apoyo de toda índole. Desde esa perspectiva, estos entes contribuyen al desarrollo socio económico e incrementan el PBI de la Región y el País.

Sin embargo, a pesar de que existen condiciones para su desarrollo, como es el caso de la legislación inherente y de la materia prima disponible a corta distancia, el estado situacional de estas empresas en la Provincia de San Martín, no muestra signos de desarrollo. Este problema, se debe a las deficiencias en la administración y la carencia de una gestión estratégica acorde a las exigencias de la economía globalizada, entre otros factores.

En este sentido, para lograr el desarrollo de este sector, es necesario investigar su estado situacional y determinar los factores que afectan su desarrollo. De los resultados se sistematizarán algunas estrategias a fin de recuperar el estatus que se propusieron en su visión y misión empresarial.

1.5. Formulación del problema

1.5.1. Problema Principal

¿Cuáles son las causas o factores que dificultan el desarrollo de las microempresas de fabricación de muebles en la Provincia de San Martín?

1.5.2. Problema Secundario

- a. ¿Cual es el estado situacional de las microempresas de fabricación de muebles en la Provincia de San Martín?
- b. ¿Que factores dificultan el desarrollo estratégico de las microempresas de fabricación de muebles en la Provincia de San Martín?
- c. ¿Que actividades se deben realizar para desarrollar estratégicamente la microempresa de fabricación de muebles en la Provincia de San Martín?

1.6. Planteamiento de los objetivos

1.6.1. Objetivo general

Investigar los factores que dificultan el desarrollo de las microempresas de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín.

1.6.2. Objetivos específicos

- Estudiar el estado situacional de las microempresas de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín.
- Precisar los factores que impiden el desarrollo estratégico de las microempresas de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín.
- Proponer las actividades que se deben realizar para desarrollar estratégicamente la microempresa de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín.

1.7. Hipótesis de investigación

“La deficiente administración y gestión empresarial, así como la política inadecuada de financiamiento de la empresa, son factores que dificultan el desarrollo de las microempresas de fabricación de muebles de madera en la Provincia de San Martín”.

La hipótesis ha sido debidamente verificada, como se ha demostrado con el análisis de los estados financieros de las 7 empresas que sirvieron de muestra

VARIABLES INDEPENDIENTES:

X = Deficiente administración y gestión empresarial

INDICADORES:

- Política Administrativa y estructura organizativa X1
- Planeamiento operativo X2
- Carencia de Instrumentos de gestión X3
- Naturaleza y estructura de mercado X4
- Selección y rotación de personal inadecuado X5
- Imagen institucional X6

Y = Política inadecuada de financiamiento de la empresa**INDICADORES:**

- Barreras restrictivas para el acceso al mercado Y1
- Costo elevado del crédito Y2
- Capacidad de endeudamiento limitada Y3
- Política de reinversión de utilidades Y4

VARIABLE DEPENDIENTE:**Z = Acciones para el desarrollo de las microempresas de fabricación de muebles de madera.****INDICADORES**

- Política administrativa y organización estructural Z1
- Mejoramiento tecnológico Z2
- Estudio de mercado continuo Z3
- Política financiera y promocional Z4
- Personal eficiente y capacitación permanente Z5

1.8. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para este estudio se ha tomado como referencia a la provincia de San Martín, comprendiendo específicamente 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 191,663 habitantes. La población económicamente activa es de 107,581 personas.

Nuestro universo estuvo constituido por 52 Micro y pequeñas empresas de carpintería de la provincia de San Martín, de las cuales se han encuestado a las 7 empresas que conforman nuestra muestra, que representa aproximadamente el 13% del universo.

Se encuestaron a 7 gerentes y/o propietarios de la muestra.

Para cumplir los objetivos trazados, el investigador optó por utilizar los siguientes instrumentos: entrevistas en profundidad, observación y encuestas, pues consideró que cada uno podía aportar información acerca de diversos aspectos (cualitativos y cuantitativos) y niveles (los diferentes actores en el mundo de las PYME) al trabajo de investigación. Existía el convencimiento de que los tres instrumentos eran complementarios, lo que finalmente comprobamos en su aplicación.

Las entrevistas en profundidad han permitido, por un lado, validar el enfoque, las hipótesis y los conceptos utilizados; y, por otro, recoger de manera directa y unívoca las opiniones cualitativas de profesionales y empresarios. A

diferencia de la encuesta, que es aleatoria, en las entrevistas hemos buscado a las personas que tienen algo que decir y aportar; con sus opiniones hemos alimentado la encuesta, y orientado mejor y perfeccionado las preguntas y temas.

A fin de analizar la información obtenida, dividimos las entrevistas en dos grupos:

- Gerentes o propietarios
- Trabajadores entre funcionarios y técnicos que laboran en las MYPES

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: gerentes o administradores 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 el presente trabajo de investigación estuvo constituido por todas las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera de la Provincia de San Martín, de allí se extraerá una muestra de estudio mediante la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 (p)(q)}{E^2} ; \quad \text{Donde:}$$

- 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:

$$Z = 85\%; p = 90\%; q = 10\%; E = 15\% \text{ y } N = 52$$

Reemplazando valores, obtenemos lo siguiente:

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

$$n = 8.29 = 8$$

Formula de corrección

De acuerdo a la operacionalización de la formula se obtiene una muestra inicial 8 unidades de análisis. Esta muestra preliminar, la sometemos al factor de corrección finita a través de la siguiente fórmula:

$$n1 = \frac{No}{1 + (no - 1) / N}; \text{ Donde:}$$

$n1 =$ Muestra reajustada
 $no =$ Valor de la muestra inicial
 $N =$ Población.

Otorgando valores, se obtiene el siguiente resultado

$$n1 = \frac{8}{1 + (8 - 1) / 52} = \frac{8}{1 + 0.1346} = \frac{8}{1.1346}$$

n1 = 7.05 = 7 Microempresas de fabricación de muebles de madera.

Una vez que hemos determinado la muestra numérica se procedió a la selección aleatoria mediante las balotas. De este proceso, obtuvimos como unidades de análisis las siguientes microempresas:

1. Carvajal Vásquez, Segundo. Jr. Tacna N° 169 Tarapoto.
2. Carpintería Romero EIRL. Vía de Evitamiento N° 650. Tarapoto.
3. Malca Soto, Visitación P. Carretera Marginal Sur N° 207, Banda de Shilcayo.
4. Quiroz Sánchez, José Santo, Jr, Cahuide N° 134, Banda de Shilcayo.
5. Ramos Marquina, Pedro. Jr. Sucre s/n. Asentamiento humano, Morales.
6. Carpintería Moya E.I.R.L. Jr. Orellana N° 886. Tarapoto.
7. Torrejón Sinti, Tercero. Jr. Guepy s/n. Tarapoto.

CAPITULO II

DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA MICROEMPRESA

2.1. Generalidades

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos; Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, ya que permite a la empresa posicionarse en el mercado, lograr utilidades y por ende obtener rentabilidad, que beneficia a quienes invierten. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

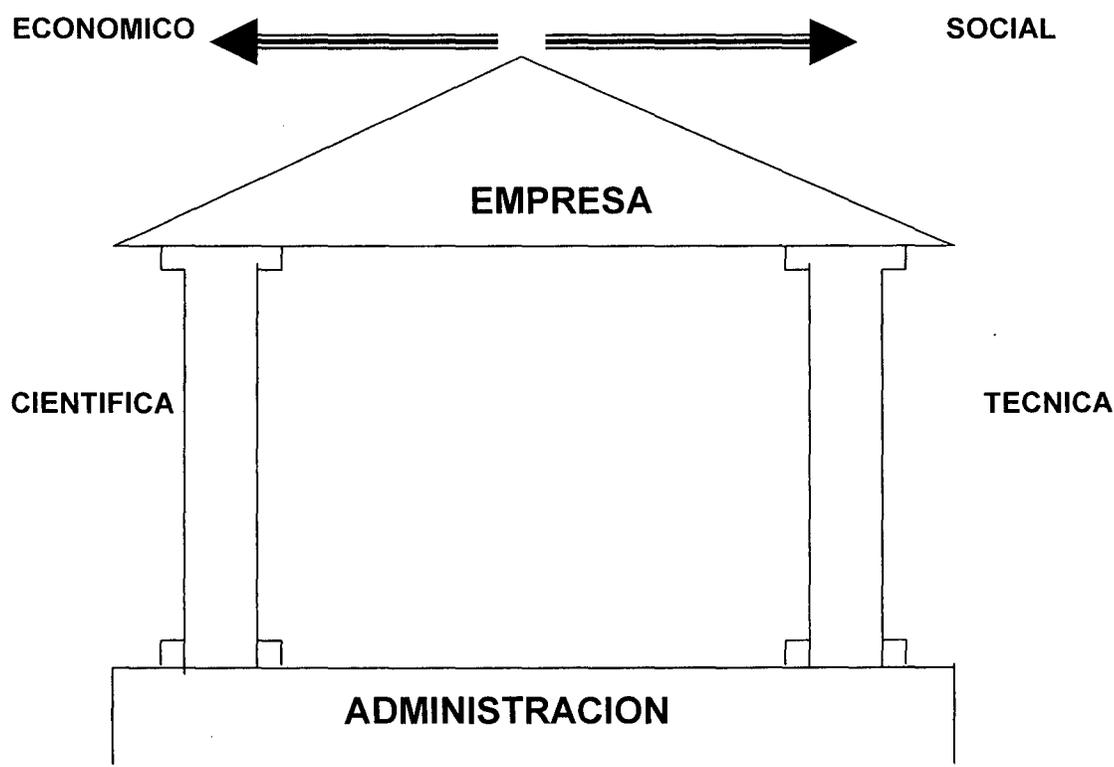
“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas”¹. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

¹ Chiavenato Adalberto. (2002). Administración, Proceso Administrativo. p.13

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 etc.

Todo núcleo social, cualquiera que sea su tamaño, importancia o condición requiere cierta dosis de administración para hacer posible su convivencia y funcionamiento y, por ende, alcanzar sus propósitos. "De la buena administración depende el desarrollo armónico u eficaz o conflictivo y torpe del mismo"².

La empresa tiene objetivos que lograr, los mismos que serán logrados mediante la administración científica y técnica, tal como se demuestra en el siguiente diagrama.



² Días Díaz, Carlos. (2004). Administración. p 157

“Por otro lado la gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo”³, 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

Una de las razones que hacen importante el uso de la administración, es porque esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales. 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.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla. Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la Pequeña Empresa.

³ Rodas Carpizo, Alejandro. (2003). Administración Básica. p 97

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

La **CEPAL** define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

El especialista de la pequeña empresa Ing. Fernando Villarán de la Puente, en su seminario realizado en Lima durante el mes de Julio de 1,999, señala refiriéndose a la microempresa, que esta se caracteriza por su reducido tamaño, "tiene de uno (01) a diez (10) personas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a \$ 600.00 dólares americanos, por puesto de trabajo".⁴ Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra, presenta bajos niveles de capacitación y productividad, con ingresos que se mantienen a nivel de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal.

Sin embargo, el concepto de microempresa el cual define a las unidades económicas por su tamaño medio por ciertas variables, como número

⁴ SAGASTEGUI, Julia. La microempresa como alternativa de desarrollo. p. 5

de personas ocupadas, ventas anuales o activos fijos, sin distinguirse por su legalidad (si están registradas o pagan impuestos). Esta precisada en la Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa N° 28015.

Desde este contexto, a fin de darle una connotación más precisa, lo define como: La Micro y Pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios ⁵

Así mismo, esta ley, señala sus características, siendo estas:

- **Microempresa:**

Abarca de un trabajador hasta diez (10) trabajadores, incluyendo al propietario, sus ventas anuales no deben exceder de ciento cincuenta (150) Unidades Impositiva Tributaria (UIT)

- **Pequeñas Empresas:**

Comprende desde (01) un trabajador hasta (50) cincuenta empleados incluido el propietario, sus ventas anuales son desde ciento cincuenta (150) UIT. Hasta ochocientas unidades Impositivas Tributarias (850 UIT)⁶.

⁵ LEY 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, artículo 2°

⁶ idem, artículo 3°

Pero en términos generales los aspectos característicos tanto de la micro como pequeña empresa lo podemos resumir así:

- Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño)
- Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
 - Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
 - Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.⁷

En el caso peruano, la situación de la pequeña y microempresa, no es muy diferente a la que muestra este sector en otros países de América Latina;

⁷ FABIAN POMA, Edilberto, Tratado de Micro y pequeña empresa, p. 34

con características similares como concentración de actividades en el comercio, los servicios y la industria artesanal y elementos particulares comunes, tales como bajos niveles de inversión, altos índices de captación de empleo, utilización de tecnología intensiva en mano de obra y el uso de insumos básicamente nacionales. Enfrentando continuos riesgos por la carencia de capitales al tener un limitado acceso al mercado financiero y una insuficiente capacitación empresarial.

Pero realmente la administración y gestión actual en las micro y pequeñas empresas de fabricación de muebles de madera de la provincia de San Martín, 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 diagnostico rápido al conversar con los gerentes y/o propietarios y los resultados de la encuesta aplicada. Veamos:

En primer lugar en el Cuadro 1, reflejamos el tipo de empresa que tomamos como muestra para nuestro estudio de este sector empresarial productivo, estableciéndose que la mayoría (71%) son empresas de tipo unipersonal, y el 29% son personas jurídicas, destacándose las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Específicamente según la muestra de nuestro estudio, la modalidad más utilizada para la formación de estas microempresas, es la denominada "Persona Natural" o Empresa Unipersonal (05), y en menor grado, la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (02).

Cuadro 1. Microempresa de muebles de madera en la provincia de San Martín

TIPO DE EMPRESA	Muestra	Población	(%)
UNIPERSONALES	5	37	71
SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	-	-
SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LTDA.	-	-	-
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LTDA.	2	15	29
TOTAL	7	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

Haciendo un resumen de lo hasta ahora visto de las micro y pequeñas empresas podemos observar que, las ventajas de las micro y pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

2.2. Política administrativa y estructura organizacional

Para gerenciar o administrar una empresa en este mundo empresarial moderno, necesariamente debe hacerse en base a políticas, estrategias, programas y tácticas con la finalidad de lograr con eficiencia y rentabilidad los

objetivos y metas propuestas. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse, las políticas son el lubricante de la administración⁸.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Específicamente las políticas revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones. Las políticas señalan la dirección general sancionada que se debe seguir y las áreas. Manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa. Y se define de la siguiente manera. "Una política es una guía general verbal o escrita que establecen los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa."⁹

En el caso de las micro empresas de fabricación de muebles de madera de la provincia de San Martín, al preguntárseles a los gerentes o propietarios desconocían esta terminología, pero nos contestaron en base a la explicación,

⁸ Ruiz Marquillo, Darwin. (1998). Organización y Administración de Empresas. p.134

⁹ Reyes Ponce Agustín. (1996). Administración Moderna. p. 249

resultando como resultado que el 72% de las empresas se manejan con decisiones unilaterales, es decir se toman decisiones sin consultar apelando a su experiencia y criterio, el 14% no saben o no lo han discutido estas normas para administrar su empresa, y el mismo porcentaje(14%) toman sus decisiones en base a consejos y recomendaciones de un profesional de las ciencias económicas como es en este caso un contador público colegiado, lo cual opinamos que esta correcto, sobre todo en asuntos legales, de personal, finanzas y tributarios, pero es un índice muy bajo, como lo demuestra el Cuadro 2.

Cuadro 02. Microempresa de muebles, según política administrativa

POLITICA ADMINISTRATIVA	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Decisión participativa	--	--
Toma de decisión unilateral	37	72
Carece de política administrativa	7	14
Delega toma de decisiones	--	--
Se basa en el asesoramiento de un profesional	8	14
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006).

En referencia a la organización interna, específicamente al modelo organizacional o estructura orgánica que toda empresa a través del gerente debe diseñar, y tener para una mejor y eficiente administración, se deduce del Cuadro 3, que el 57% de estas empresas son de organización familiar, es decir empresas especiales de supervivencia, modelo que existe gracias a tres subsistemas que las integran; Empresa, Propiedad y Familia, esta combinación

de elementos al mismo tiempo que puede representar un problema adicional. También puede generar una ventaja competitiva siempre y cuando se gerencie de manera correcta sacando el máximo provecho al sentimiento de pertenencia que circula entre los miembros que las integran.

A nuestro parecer estos elementos se relacionan “con tres conceptos, con el **Corazón** que encierra los sentimientos entre familia y los que se tienen hacia la empresa, **El Capital Financiero**, perteneciente a los propietarios y que requerirá de mucha conciencia a la hora de hacer uso del mismo pues se corre el riesgo de que se confundan los dos bolsillos, el de la empresa y el propio y se emplee el **dinero** de la compañía para cubrir gastos personales; y por último el **Cerebro**, que representa la inteligencia, el profesionalismo, la preparación y la capacitación que debe existir en la organización” ¹⁰.

Continuando con el análisis el Cuadro 3, nos indica asimismo, que el 43% de microempresas, no cuentan con dicha estructura orgánica, organigrama, ni manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, etc. herramientas administrativas indispensable de toda gerencia eficaz. Estas deficiencias potencian a que la gran mayoría de Micro y pequeñas de este sector productivo, estén mal organizadas y por ende están siendo gerenciadas empíricamente, o como se presentan las cosas.

¹⁰ www.euromadi.es/paginas/revista20/revista3.htm

Cuadro 3. Microempresa de muebles, según su modelo organizacional

MODELO ORGANIZACIONAL	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Organización familiar	30	57
Organización tradicional	15	29
Organización funcional	--	--
Carece de modelo organizacional	7	14
No sabe/no opina	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada: (2006)

2.3. Planeamiento operativo deficiente

Para que toda empresa pueda cumplir sus fines y objetivos, necesariamente debe hacer uso de las funciones del proceso administrativo, siendo la planificación una de estas funciones” La planificación es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo en las operaciones de la empresa”¹¹.

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. La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el

¹¹ Chiavenato Adalberto. (2002) Administración, proceso administrativo. p.3

desarrollo del plan, tales como presupuestos, políticas, cronogramas, programas.¹²

En el caso de la micro empresa de fabricación de muebles de madera de la provincia de San Martín, 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.

Al preguntárseles a los gerentes como planifican su producción treinta (30) de ellos nos respondieron lo hacen según la orden de pedido, representando el 57 %, siete (07) en función de la demanda (14%) y quince (15) no planifican su producción representando el 29%, aduciendo este grupo que por falta de tiempo y desconocimiento no se hace planificación.

Lo que si quedo demostrado que realizan presupuestos especificos para cada obra, ya sea una mesa, silla, cómoda, etc. pero lo hacen mentalmente, aduciendo por esta práctica la experiencia que tienen y, que solo lo hacían por escrito cuando era un contrato de mayor cuantía, o cuando se le solicitaba preformas; pero en estos casos, quedo demostrado que solo ponen cantidades o montos generales (Cuadro 4).

¹² STONER, James. (1,999) Administración, p.189

Cuadro 4. Microempresa de muebles, según planificación de la producción

PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	TOTAL	PORCENTAJE(%)
Plan operativo anual	--	--
Producción por orden de pedido	30	57
No planifica su producción	15	29
En función a la demanda	07	14
Por invitación	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006).

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 los resultados de la encuesta reflejada en el Cuadro 5, demuestra que el 57 % tienen un nivel educativo de secundaria, el 29 % de estos son técnicos, es decir son técnicos en la profesión desempeñada en este rubro, mientras que el 14 % tienen estudios de superior tecnológico.

Como se mencionó 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, de allí que resumimos que la planificación es deficiente por cuanto las actividades y tareas se realizan sin ningún criterio técnico administrativo.

Cuadro 5. Mype de muebles, según el nivel educativo de los Gerentes

NIVEL EDUCATIVO	TOTAL	%
Primaria	--	--
Secundaria incompleta	--	--
Secundaria completa	30	57
Técnico	15	29
Superior tecnológico	07	14
Superior universitario	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada: 08-09-2006

2.4. Naturaleza y estructura del mercado

Antes de definir cualquier estrategia de mercadeo se hace necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la naturaleza y estructura del mercado de las micro empresas de fabricación de muebles de madera, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa.

Estos elementos son: El Consumidor o Usuario, la competencia, los comercializadores o distribuidores, los proveedores y las condiciones del sector productivo en el cual se ubica la empresa.

De los clientes, debe tenerse en cuenta que es posible que sean personas naturales que actúen como consumidores finales, así como pueden ser organizaciones que adquieren el bien o servicio con intenciones de

consumo institucional, mientras que se pueden encontrar aquellos que adquieren los productos con un interés eminentemente comercial.

Si el consumidor se ubica en el grupo de personas naturales, su estudio y comprensión se verá facilitado en los procesos de micro segmentación, pero siempre se considerarán una serie de características de tipo personal o socio económicas, al lado de características socio laborales, que permiten configurar un mapa de información muy valioso para el estratega de mercadeo.

Al preguntárseles a los gerentes sobre ¿Cuál es la naturaleza y la estructura de mercado de muebles de madera? Nos respondieron así:

Cuadro 6. Mype de muebles, según naturaleza y estructura del Mercado

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE MERCADO	TOTAL	%
La gente prefiere mueble de metal	--	--
El mercado es incierto	07	14
Alta preferencia por los muebles de madera	23	43
El mercado prefiere muebles prefabricados	15	29
Algunos prefieren muebles de madera y metal	07	14
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006).

El 14% de encuestados manifiestan que el mercado es incierto, lo cual refleja desconocimiento específico y técnico, mejor dicho no existe un estudio de mercado para este tipo de producto, en el que podamos analizar el nivel de satisfacción de nuestros consumidores, tomando en cuenta, el precio, el

mercado, la comunicación y el producto. El 43% de informantes indicaron que existe una alta preferencia por los muebles de madera, lo cual es alabador y motivador para este tipo de empresas, ya que los clientes tienen preferencia por este tipo de producto, lo cual compromete a este sector microempresarial a que cada día satisfaga mejor a los clientes; el 29% de microempresas encuestadas, indican que el mercado de la provincia de San Martín prefiere muebles pre fabricados y un 14% prefieren muebles de madera y metal, mejor dicho les gusta la combinación de la madera y metal. Finalizando esta parte concluiríamos que las empresas de este sector deben poner mayor énfasis en esta economía globalizada y competitiva, recomendándoles que deben tener en al menos las siguientes condiciones:

- La calidad de sus productos y/o servicios debe permanecer inalterable. Este nivel permitirá al cliente determinar el nivel de excelencia y cubrirá sus expectativas. La empresa debe gestionar estas expectativas, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del producto y/o servicio y lo que espera el cliente.
- El cliente es el único juez de la calidad y sus consejos por tanto, son fundamentales. La empresa debe previamente conseguir los acuerdos necesarios entre el personal y la dirección, para que las cosas ocurran armoniosamente. El hecho de que la calidad sea, en parte, subjetiva, no impide que se deban definir normas precisas.
- Los costes para alcanzar todas estas condiciones deben ser mínimos y la empresa debe funcionar con la mayor autonomía financiera.

- La empresa debe disponer de una estructura humana y funcional eficaz, diseñada para que con el mínimo esfuerzo las personas realicen su trabajo, sin perder de vista la eficacia y rentabilidad de sus acciones.

Si el diseño de la estructura minimiza los conflictos y evitan las tareas reiterativas o repetitivas, se podrá potenciar al máximo el tiempo y dedicación de los trabajadores.

Esta estructura debe garantizar o disponer del grado de información necesario para quienes trabajan en ella. El departamento de Marketing requiere información sobre las condiciones y evolución de los mercados. Sobre como funciona la competencia, si están o no satisfechos nuestros clientes.

A través de la estructura de la organización deberemos detectar los problemas y como afrontarlos. El diseño de la organización permitirá conocer en cada momento quien tiene la responsabilidad para tomar decisiones en orden de resolver dichos problemas.

2.5. Selección y rotación de personal inadecuado

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado¹³; A este proceso también se le conoce como concurso, porque

¹³ DIAS DIAZ, Carlos. La Administración de Personal. P 62

participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

Cuadro7. Microempresa de muebles, según la selección de su personal

TIPO DE EMPRESA METODO DE SELECCIÓN	UNIPER	E. I. R. L	TOTAL	%
Por obra	15	15	30	57
Por invitación	--	--	--	--
Por familiaridad	--	--	--	--
Por recomendación	15	7	22	43
TOTAL	30	22	52	100

FUENTE: Encuesta realizada: 08-09-2006

En cuanto a la forma o método que utilizan estas empresas para la selección y contratación de personal, en el Cuadro 7, observamos que el 57 % de las empresas encuestadas contratan a su personal por obra, es decir cada vez que hay trabajo, y 43% de las empresas, seleccionan y contratan a su personal por recomendación, si bien es cierto no es malo, pero es un método cualitativo y/o subjetivo, Sinceramente estos métodos 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.

2.6. Carencia de instrumentos de gestión

Los instrumentos o herramientas de gestión “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”¹⁴; Dentro de los principales instrumentos tenemos:

2.6.1. 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 empresarial, así como el sistema de gestión.

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

¹⁴ Ruiz Marquillo, Darwin. (1998). Organización y Administración de Empresas. P. 163

2.6.2. Manual de organización y funciones

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 empresa, 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.

2.6.3. Organigrama

Es la representación grafica 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:

- a. Las principales unidades orgánicas.
- b. La división de las funciones.
- c. Los niveles jerárquicos.
- d. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e. Los canales formales de comunicación.

2.6.4. Reglamento interno de trabajo

Es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la empresa, regular la relación laboral trabajador-empendedor, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

2.6.5. 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.

2.6.6. 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 empresa. Los tipos más 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.

Por otro lado al preguntárseles a los gerentes de las microempresas del sector de estudio ¿Cuáles son los instrumentos de gestión con que cuentan?, nos indican que los instrumentos de gestión que conocen y manejan principalmente las empresas individuales de responsabilidad limitada, son el estatuto con un 29%, y organigrama también con 29%; deduciéndose que prácticamente el 42% de las microempresas de este sector no manejan ni conocen estas herramientas de gestión empresarial, desconociendo por completo lo que es un reglamento interno de trabajo como un manual de procedimientos, como se demuestra en el Cuadro 8. Esto creemos que está 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 8. Conocimiento y manejo de instrumentos de gestión

TIPOS DE EMPRESA	INSTUMENTOS DE GESTIÓN			
	UNIPER	E.I.R.L.	TOTAL	(%)
Estatutos	--	15	15	29
Manual de Organización y Funciones	--	--	--	--
Organigrama	--	15	15	29
Reglamento interno de trabajo	--	--	--	--
Manual de procedimientos	--	--	--	--
No conocen- no lo utilizan	15	7	22	42
TOTAL	15	37	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

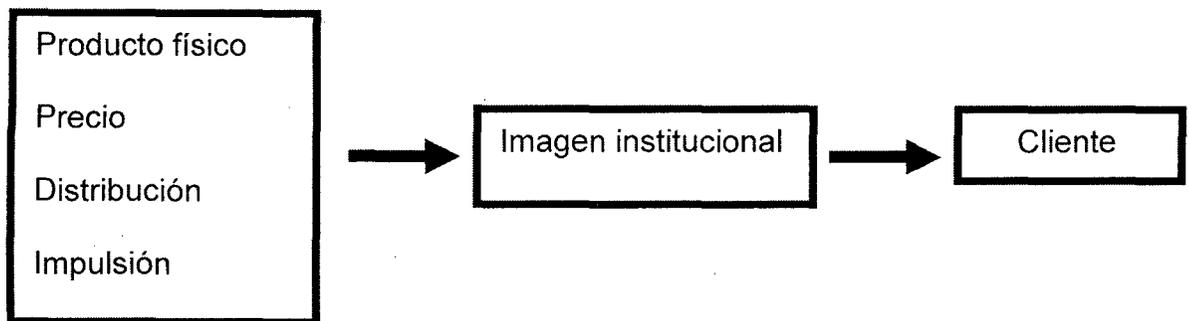
2.7. Imagen institucional

En la actualidad, la difusión de los atributos más significativos de una empresa, en el plano de la opinión pública (imagen institucional), pasan a ser tan importantes como el manejo de las variables comerciales en el plano del consumo (imagen de marca). Es así que las empresas cada vez que adquieren una posición en el mercado, comienzan a orientar acciones hacia la comunidad con el objeto de ganarse la aceptación de actuales y potenciales clientes. “Esta tendencia de hoy en día permite que el consumidor asocie los productos que compra con el prestigio y reputación de la empresa, es decir estas variables pasan a ser significativas en la decisión de compra”¹⁵.

¹⁵ CLANCY, Kevin. (1994). La revolución del Marketing. Editorial Vergara.

Según Clancy Kevin, en su libro la revolución del marketing, indica que cuando el estímulo es aceptado por el consumidor se da el proceso que vamos a describir a continuación, que está generado por el producto físico y por las tácticas de marketing de la empresa. Entre las últimas está el precio; la distribución y la impulsión.

En el siguiente diagrama vamos a observar cómo se realiza este proceso.



Cuando una empresa se muestra abierta y participativa en sus acciones frente a los medios, clientes y la comunidad, en forma indirecta está proyectando una imagen. Por lo tanto, el manejo de la imagen institucional y de la imagen de marca pasa a ser complementos mutuos e interdependientes en el desarrollo de una empresa.

La imagen que la empresa tenga en la gente puede significar el éxito o el fracaso. Una empresa cuya imagen no sea buena, pocas posibilidades tiene de sobrevivir. En cambio, una empresa cuya imagen esté bien formada, sus posibilidades para crecer son muy prometedoras.

Para que finalmente el éxito se realice, hay que tener en cuenta otro elemento: la percepción del cliente. Éste, a través de sus experiencias, de la atención que recibe en la empresa, es decir entregando sus pedidos con calidad, a precio bajo y sobre todo en el tiempo oportuno, y de otros factores que hacen a la imagen de la empresa, percibe y elabora un juicio sobre lo que es la empresa. Y si el cliente siente y percibe todo esto, téngase por seguro que la imagen de la organización será aceptada y la posición que la empresa tendrá en ese cliente será muy buena.

Con respecto a esta parte al consultar a los gerentes, de cómo proyectan la imagen de la empresa, nos contestaron que cumpliendo las especificaciones de los clientes un 57%, 29% entregando oportunamente sus pedidos y un 14% a través de la publicidad y promoción, como lo demuestra el Cuadro 9; si bien no está mal del todo la forma de proyectar su imagen, pero si se pusiera atención en la variable "entrega oportuna de sus pedidos" fuera mucho mejor, pero en la práctica estas empresas la mayoría por no decirlo todas no cumplen esta política, porque se les para engañando a los clientes, inventando cualquier cosa para justificar su no entrega de sus productos.

Cuadro 9. Microempresa de muebles, según proyección de su imagen

PROYECCION DE IMAGEN DE LA EMPRESA	TOTAL	%
Buena presentación del local	--	--
Entrega oportuna de los pedidos	15	29
Cumpliendo las especificaciones del cliente	30	57
Publicidad y promoción	07	14
Esta asociado al gremio de su sector	--	--
Se interrelaciona con otras empresas e instituciones	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

2.8. Situación económica – financiera

Los empresarios y gerentes de las micro y pequeñas empresas, necesitan conocer la situación económica – financiera actualizada y oportunamente para la toma de decisiones en la marcha de las organizaciones; la situación económica –financiera se puede denotar en los estados financieros. Siendo estos los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

De igual manera se puede afirmar que los estados financieros, sirven para que los gerentes tomen las decisiones oportunas en cuanto a la gestión administrativa-económica y financiera de las empresas

a. Clasificación

Los estados financieros básicos son:

El balance general

El estado de resultados

El estado de cambios en el patrimonio

El estado de flujos de efectivo¹⁶.

b. Presentación de los estados financieros

A continuación presentamos los estados financieros como son el balance general y los estados de resultados de las microempresas del sector de fabricación de muebles de madera de la provincia de San Martín tomadas como muestras para nuestro estudio, estos resultados son referentes a los últimos años, es decir del 2001 al 2005, sobre los cuales se analizarán la situación económica – financiera de estas empresas

MUESTRA 1: Carpintería Moya EIRL

Carpintería Moya EIRL, es una persona jurídica, que funciona más de 12 años en la ciudad de Tarapoto, y esta ubicada en el Jr. Orellana, Tarapoto. A continuación presentamos los estados financieros, como son el Balance general y el Estado de ganancias y pérdidas, los cuales se analizará e interpretará por separado.

¹⁶ GITMAN J, Lawrence (1999). Fundamentos de Administración Financiera, p. 136

A. BALANCE GENERAL

Balance General de la empresa Carpintería Moya EIRL. Correspondiente al periodo 2001 al 2005

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Caja y bancos	2.410	2.025	2.381	2.105	1.923
Cuentas por cobrar comerciales	1.250	1.416	1.565	1.316	1.208
Otras cuentas por cobrar					
Provisiones Ctas. Cobr. Dudosa					
Existencias					
Productos terminados	2.600	2.580	2.460	2.180	1.945
Materiales primas y auxiliares	1.687	1.723	1.918	1.350	1.116
Inversiones en valores					
Inmuebles, maquinaria y equipos	17.360	17.360	17.360	18.720	18.720
Depreciación de activo fijo	-3.161	-4.207	-5.276	-6.916	-8.208
Cargas diferidas					
TOTAL ACTIVO	22.146	20.897	20.408	18.755	16.704
Sobregiros bancarios					
Tributos por pagar	2.126	1.760	2.106,00	1321	1016
Cuentas por pagar comerciales	563	617	1.712	1.851	
Otras cuentas por pagar	2.300	1.960	1.000		
Capital social	10.000	10.000	10.000	12.500	12.500
Resultados del ejercicio	7.157	6.560	5.590	3.083	3.188
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	22.146	20.897	20.408	18.755	16.704

Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis de estados financieros descansa en 2 bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.¹⁷

Interpretación: es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa son:

¹⁷ KENNEDY, Ralph, Estados financieros, análisis e interpretación (1999). p. 215

La rentabilidad

El endeudamiento

La solvencia

La rotación

La liquidez inmediata

La capacidad productiva¹⁸.

En cuanto al análisis de los estados financieros en mención se tendrá en cuenta el método de análisis e interpretación por razones o ratios financieros siguientes:

ANALISIS DEL BALANCE GENERAL

a. Capital de trabajo

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

Activo Circulante - Pasivo circulante

Se expresa en: Veces.

b. Liquidez corriente: activo corriente/ pasivo corriente

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

¹⁸ VAN HORNE, James C. $RC = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ Administración Financiera, p. 228

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.

c. 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.

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

d. Razón de Efectivo o 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.

Para el caso de la Carpintería Moya EIRL, se analizará e interpretará el balance general en función del: el capital de trabajo, la liquidez corriente, razón de endeudamiento total, y razón de efectivo de la micro empresa de los años 2001 al 2005.

**Micro empresa fabricación de muebles de madera MOYA EIRL de la
provincia de San Martín
Razones financieras- Balance General - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
CAPITAL DE TRABAJO	2, 958	3,407	3,506	3,779	5,176
LIQUIDEZ CORRIENTE	1.59	1.25	1.73	2.19	6.09
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.23	0.21	0.24	0.17	0.06
RAZON DE EFECTIVO	0.48	0.47	0.49	0.66	1.89

FUENTE: Estados financieros de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes

Análisis:

Del análisis de los resultados en la tabla anterior se puede concluir que:

- a. Mientras mas altas sean estas razones de liquidez, mejor será la condición de la firma para cancelar sus pasivos a corto plazo.
- b. La razón corriente muestra cobertura suficiente para los pasivos corrientes.

- c. Las pruebas del ácido y súper ácido reflejan 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.
- d. Esta situación puede crear la propensión al endeudamiento a corto y largo plazo.

B. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, demuestra razonablemente la ganancia o pérdida de la empresa refabricación de muebles de madera Moya EIRL. De la provincia de San Martín para el periodo económico 2001 – 2005 determinado mediante la comparación de sus ingresos con sus costos y/o gastos, ver tabla a continuación.

**Estado de Ganancias y Perdidas de la Carpintería Moya EIRL.
Correspondiente al periodo 2001 al 2005**

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas netas	62.410	65.781	68.160	63.673	64.179
Costo de producción y/o ventas	-38.746	-43.906	-46.780	-45.625	-45.873
UTILIDAD BRUTA	23.664	21.875	21.380	18.048	18.306
Gastos de administración	5.867	6.321	6.863	6.903	6.876
Gastos de venta	5.867	6.183	6.531	6.741	6.876
Gastos financieros	1.706				
UTILIDAD DE OPERACIÓN	10.224	9.371	7.986	4.404	4.554
Ingresos financieros					
Ingresos excepcionales					
Gastos excepcionales					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	10.224	9.371	7.986	4.404	4.554
Participación de los trabajadores					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	10.224	9.371	7.986	4.404	4.554
Impuesto a la Renta	3.067	2.811	2.396	1.321	1.366
UTILIDAD NETA	7.157	6.560	5.590	3.083	3.188

ANÁLISIS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.

a. Margen de utilidad bruta (MUB)

1. Establece la relación entre la utilidad bruta en ventas y las ventas.
2. Determina el porcentaje promedio de beneficio bruto de las ventas en relación con el costo original de adquisición de los productos vendidos.
3. Permite comparar este margen bruto de ganancia con los de la firma en años anteriores, con otras empresas del ramo y con el promedio de la industria.
4. Se calcula dividiendo la utilidad bruta entre el total de ventas, así:

$$\text{MUB} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

b. 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.

c. Rentabilidad de las operaciones (RO)

1. Mide la capacidad de la firma para producir beneficios antes de ingresos y / o gastos por intereses e impuestos.
2. Este indicador considera todo lo relacionado a ganancias operativas antes que cualquier otra fuente de ingresos.
3. Tampoco considera los gastos no operativos (financieros por ejemplo).
4. Mientras mayor sea este indicador mayor será la capacidad de las ventas de la firma para producir ingresos operativos sin depender de otras fuentes de ingresos.

$$RO = \frac{\text{*Utilidad neta operativa}}{\text{Ventas}}$$

***NO INCLUYE INGRESOS/GASTOS POR INTERESES NI IMPUESTOS**

**Micro empresa fabricación de muebles de madera MOYA EIRL de la
provincia de San Martín
Razones financieras- Estado de Resultados - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.38	0.33	0.31	0.28	0.29
RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	0.11	0.10	0.08	0.05	0.05
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	0.16	0.14	0.12	0.07	0.07

FUENTE: Estados financieros de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes

Análisis:

1. El margen de utilidad bruta se ha mantenido algo estable durante los 5 años con crecimiento sostenido en las ventas.
2. El margen de utilidad neta ha mostrado una tendencia fluctuante a decrecer durante los 3 últimos años.
3. La rentabilidad operativa se ha mantenido relativamente fluctuante durante los cinco años, aunque estabilizada durante 2004 y 2005.

MUESTRA 2: Tercero Torrejón Sinti

Empresa unipersonal, que hasta la fecha tiene más de 18 años funcionando en el mercado de la ciudad de Tarapoto, esta ubicada en Guepy s/n. Tarapoto.

Balance general

El balance general o estado de situación exhibe la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y se corresponde con la ecuación del patrimonio

$$\text{ASI: ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

Para este caso presentamos a continuación el balance general de la empresa unipersonal de don Tercero Torrejón Sinti, correspondiente a los periodos 2001 – 2005.

Balance General de la empresa de Carpintería de don TERCERO TORREJON SINTI
Correspondiente al periodo 2001 al 2005

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Caja y bancos	500	685	416	524	819
Cuentas por cobrar comerciales	875	540	763	785	725
Otras cuentas por cobrar					
Provisiones Ctas. Cobrar. Dudosa					
Existencias					
Productos terminados					
Materiales primas y auxiliares	1.260	1.450	1.200	1.365	1.410
Inversiones en valores					
Inmuebles, maquinaria y equipos	7.860	7.860	8.930	8.930	8.930
Depreciación de activo fijo	-1.697	-2.476	-3.369	-4.106	-4.693
Cargas diferidas					
TOTAL ACTIVO	8.798	8.059	7.940	7.498	7.191
Sobregiros bancarios					
Tributos por pagar	469	716	440	142	682
Cuentas por pagar comerciales	1.200	430	474	0	418
Otras cuentas por pagar					
Capital social	5.000	5.000	6.000	6.000	4.500
Resultados del ejercicio	2.129	1.913	1.026	1.356	1.591
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.798	8.059	7.940	7.498	7.191

ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS DE TERCERO TORREJON SINTI

Concepto general

Es el estudio de los estados financieros de una firma que permite evaluar su condición financiera, desempeño (gestión financiera) y tendencias generales y específicas.

Objetivos del análisis

Los objetivos dependerán de la utilización que se pretenda dar a los resultados del análisis de los estados financieros, así:

1. Para evaluación de solicitudes de crédito a corto o largo plazo.
2. La determinación para los propietarios de la firma la rentabilidad seguridad de su inversión.
3. La determinación para la gerencia la rentabilidad de la firma, la eficiencia en el uso de los activos y el riesgo a que dicha firma esta expuesto.

Razones financieras

Las razones o ratios financieros que haremos uso para el análisis del balance general de la empresa unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, son los mismos utilizados en la anterior muestra, es decir:

a. Capital de trabajo

Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

Activo Circulante - Pasivo circulante

b. Liquidez corriente: activo corriente/ pasivo corriente

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.

c. 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.

d. Razón de Efectivo o 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.

**Micro empresa fabricación de muebles de madera de don TERCERO
TORREJON SINTI de la provincia de San Martín
Razones financieras-Balance General - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
CAPITAL DE TRABAJO	666	1, 529	1, 465	2, 532	1, 854
LIQUIDEZ CORRIENTE	1.58	2.33	2.60	18.83	2.69
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.19	0.14	0.12	0.02	0.15
RAZON DE EFECTIVO	0.30	0.60	0.46	3.69	0.74

FUENTE: Balance General de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes.

Análisis:

- a. Mientras mas altas sean estas razones de liquidez, mejor será la condición de la firma para cancelar sus pasivos a corto plazo.
- b. La razón corriente muestra cobertura suficiente para los pasivos corrientes.
- c. Las pruebas del ácido y súper ácido reflejan 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.

B. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, demuestra razonablemente la ganancia o pérdida de la empresa Unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera de don Tercero Torrejón Sinti. De la provincia de San Martín para el periodo económico 2001 – 2005 determinado mediante la comparación de sus ingresos con sus costos y/o gastos, ver estado de resultado a continuación.

**Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa de Carpintería de don TERCERO TORREJON SINTI.
Correspondiente al periodo 2001 al 2005**

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas netas	24.750	25.083	21.628	22.176	26.177
Costo de producción y/o ventas	-14.206	-14.462	-13.094	-13.178	-15.763
UTILIDAD BRUTA	10.544	10.621	8.534	8.998	10.414
Gastos de administración	4.320	4.518	3.907	3.860	4.304
Gastos de ventas	3.183	3.370	3.161	3.201	3.837
Gastos financieros					
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.041	2.733	1.466	1.937	2.273
Ingresos financieros					
Ingresos excepcionales					
Gastos excepcionales					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	3.041	2.733	1.466	1.937	2.273
Participación de los trabajadores					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.041	2.733	1.466	1.937	2.273
Impuesto a la Renta	912	820	440	581	682
UTILIDAD NETA	2.129	1.913	1.026	1.356	1.591

ANÁLISIS DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE DON TERCERO TORREJON

a. Margen de utilidad bruta (MUB)

- Determina el porcentaje promedio de beneficio bruto de las ventas en relación con el costo original de adquisición de los productos vendidos.
- Permite comparar este margen bruto de ganancia con los de la firma en años anteriores, con otras empresas del ramo y con el promedio de la industria.

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

Este indicador mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias después de impuestos;

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

c. Rentabilidad de las operaciones (RO)

- Mide la capacidad de la firma para producir beneficios antes de ingresos y / o gastos por intereses e impuestos.

- Este indicador considera todo lo relacionado a ganancias operativas antes que cualquier otra fuente de ingresos.

**Micro empresa fabricación de muebles de madera TERCERO TORREJON
Sinti de la Provincia de San Martín Razones financieras- Estado de
Resultados - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.43	0.42	0.39	0.42	0.40
RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	0.09	0.08	0.05	0.06	0.06
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	0.12	0.11	0.07	0.09	0.09

FUENTE: Estados financieros de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes

Análisis:

1. El margen de utilidad bruta se ha mantenido algo estable durante los 5 años con crecimiento sostenido en las ventas.
2. El margen de utilidad neta ha mostrado una tendencia fluctuante a decrecer durante los 3 últimos años.
3. La rentabilidad operativa se ha mantenido relativamente fluctuante durante los cinco años, aunque estabilizada durante 2004 y 2005.

MUESTRA 3: Pedro Ramos Marquina

Muestra 3: Pedro Ramos Marquina: empresa unipersonal, ubicada en Jr. Sucre s/n. Pueblo, asentamiento humano Morales, tiene más de 10 años funcionando

Balance general

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

Para este caso presentamos a continuación el balance general de la empresa unipersonal de don Pedro Ramos Marquina, correspondiente a los periodos 2001 – 2005.

Balance General de la empresa de Carpintería de don PEDRO RAMOS MARQUINA
Correspondiente al periodo 2001 al 2005

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Caja y bancos	1.960	2.072	2.316	2.183	2.125
Cuentas por cobrar comerciales	1.806	1.653	1.847	2.318	2.480
Otras cuentas por cobrar					
Provisiones Ctas. Cobrar. Dudosa					
Existencias					
Productos terminados	2.600	2.762	2.520	2.325	2.510
Materiales primas y auxiliares	1.975	2.091	2.701	3.047	3.181
Inversiones en valores					
Inmuebles, maquinaria y equipos	76.460	78.680	78.680	78.680	78.680
Depreciación de activo fijo	-28.942	-35.416	-39.284	-42.152	-43.863
Cargas diferidas					
TOTAL ACTIVO	55.859	51.842	48.780	46.401	45.113
Sobregiros bancarios					
Tributos por pagar	1.978	1.416	695	655	476
Cuentas por pagar comerciales	2.185	1.865	2.437	1.000	298
Otras cuentas por pagar	4.360	853	4.510	1.200	785
Capital social	41.755	41.755	41.755	38.750	38.750
Resultados acumulados		2.706			
Resultados del ejercicio	5.581	3.247	3.893	4.796	4.804
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	55.859	51.842	48.780	46.401	45.113

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL DE DON PEDRO RAMOS MARQUINA

Razones financieras

Las razones o ratios financieros que haremos uso para el análisis del balance general de Don Pedro Ramos Marquina, empresa unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, son los mismos utilizados en la anterior muestra, es decir:

a. **Capital de trabajo**

Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

b. **Liquidez corriente: activo corriente/ pasivo corriente**

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.

c. **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.

d. Razón de Efectivo o 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.

**Micro empresa fabricación de muebles de madera de don PEDRO RAMOS
MARQUINA de la provincia de San Martín
Razones financieras-Balance General - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001.	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
CAPITAL DE TRABAJO	(182)	4, 444	1, 745	7, 018	8, 737
LIQUIDEZ CORRIENTE	0.98	2.07	1.23	3.46	6.60
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.15	0.08	0.16	0.06	0.03
RAZON DE EFECTIVO	0.23	0.50	0.30	0.76	1.36

FUENTE: Balance General de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes.

Análisis:

- a. Mientras mas altas sean estas razones de liquidez, mejor será la condición de la firma para cancelar sus pasivos a corto plazo.
- b. La razón corriente muestra cobertura suficiente para los pasivos corrientes.
- c. Las pruebas del ácido y súper ácido reflejan 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.

B. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, demuestra razonablemente la ganancia o pérdida de la empresa Unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera de don Pedro Ramos Marquina. De la provincia de San Martín para el periodo económico 2001 – 2005 determinado mediante la comparación de sus ingresos con sus costos y/o gastos, a continuación presentamos el estado de ganancias y pérdidas.

**Estado de Ganancias y Perdidas de la empresa de Carpintería de don PEDRO RAMOS MARQUINA.
Correspondiente al periodo 2001 al 2005**

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas netas	54.760	56.047	61.418	60.046	62.079
Costo de producción y/o ventas	31.407	35.173	38.693	38.193	39.726
UTILIDAD BRUTA	23.353	20.874	22.725	21.853	22.353
Gastos de administración	7.861	8.605	8.769	7.189	8.310
Gastos de ventas	6.723	6.426	6.905	6.605	7.180
Gastos financieros	796	1204	1490	1208	0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7.973	4.639	5.561	6.851	6.863
Ingresos financieros					
Ingresos excepcionales					
Gastos excepcionales					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	7.973	4.639	5.561	6.851	6.863
Participación de los trabajadores					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	7.973	4.639	5.561	6.851	6.863
Impuesto a la Renta	2.392	1.392	1.668	2.055	2.059
UTILIDAD NETA	5.581	3.247	3.893	4.796	4.804

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE DON PEDRO RAMOS MARQUINA

a. Margen de utilidad bruta (MUB)

Permite comparar este margen bruto de ganancia con los de la firma en años anteriores, con otras empresas del ramo y con el promedio de la industria.

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

Este indicador mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias después de impuestos;

c. Rentabilidad de las operaciones (RO)

Mide la capacidad de la firma para producir beneficios antes de ingresos y / o gastos por intereses e impuestos.

Micro empresa fabricación de muebles de madera PEDRO RAMOS MARQUINA. de la provincia de San Martín Razones financieras- Estado de Resultados - Año 2001 al 2005

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.43	0.37	0.37	0.37	0.36
RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	0.10	0.06	0.06	0.08	0.08
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	0.15	0.08	0.09	0.11	0.11

FUENTE: Estados financieros de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes

Análisis:

1. El margen de utilidad bruta se ha mantenido estable durante los 5 años con crecimiento sostenido en las ventas.
2. El margen de utilidad neta ha mostrado una tendencia fluctuante a decrecer durante los 3 últimos años.
3. La rentabilidad operativa se ha mantenido relativamente fluctuante durante los cinco años, aunque estabilizada durante 2004 y 2005.

MUESTRA 4: José Santos Quiroz Sánchez

Muestra 4: Empresa unipersonal José Santos Quiroz Sánchez, ubicada en el Jr. Cahuide N° 113, en el distrito de la Banda de Shilcayo, tiene más de 13 años de funcionamiento.

Balance general

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

Para este caso presentamos a continuación el balance general de la empresa unipersonal de don José Santos Quiroz Sánchez, correspondiente a los periodos 2001 – 2005.

**Balance General de la empresa de Carpintería de don JOSE SANTOS QUIROZ SANCHEZ
Correspondiente al periodo 2001 al 2005**

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Caja y bancos	1.206	1.310	1.236	865	726
Cuentas por cobrar comerciales					
Otras cuentas por cobrar					
Provisiones Cta. Cobra. Dudosa					
Existencias					
Productos terminados	879	1.180	1.396	1.491	1.945
Materiales primas y auxiliares	1.320	1.525	1.783	1.866	1.374
Inversiones en valores					
Inmuebles, maquinaria y equipos	15.760	16.400	16.400	18.200	18.200
Depreciación de activo fijo	-3.786	-5.286	-6.371	-7.326	-8.363
Cargas diferidas					
TOTAL ACTIVO	15.379	15.129	14.444	15.096	13.142
Sobregiros bancarios					
Tributos por pagar	810	690	793	640	291
Cuentas por pagar comerciales	1.959	1.879	987	1.064	0
Otras cuentas por pagar					
Capital social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Resultados del ejercicio	2.610	2.560	2.664	3.392	2.851
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.739	15.129	14.444	15.096	13.142

BALANCE GENERAL DE DON JOSE SANTOS QUIROZ SANCHEZ

Razones financieras

Las razones o ratios financieros que haremos uso para el análisis del balance general de Don José Santos Quiroz Sánchez, empresa unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, son los mismos utilizados en la anterior muestra, es decir:

- a. Capital de trabajo
- b. Liquidez corriente: activo corriente/ pasivo corriente
- c. La razón de endeudamiento
- d. Razón de Efectivo u Prueba del Súper Acido:

**Micro empresa fabricación de muebles de madera de don JOSE SANTOS
QUIROZ SANCHEZ de la provincia de San Martín
Razones financieras-Balance General - Año 2001 al 2005**

RAZONES	AÑO 2001.	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
CAPITAL DE TRABAJO	636	1, 446	2, 635	2, 518	3, 754
LIQUIDEZ CORRIENTE	1.23	1.56	2.48	2.48	13.90
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.18	0.17	0.12	0.11	0.02
RAZON DE EFECTIVO	0.44	0.51	0.69	0.51	2.49

FUENTE: Balance General de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes.

Análisis:

- a. Mientras mas altas sean estas razones de liquidez, mejor será la condición de la firma para cancelar sus pasivos a corto plazo.

- b. La razón corriente muestra cobertura suficiente para los pasivos corrientes.
- c. Las pruebas del ácido y súper ácido reflejan 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.

B. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, demuestra razonablemente la ganancia o pérdida de la empresa Unipersonal dedicada a la fabricación de muebles de madera de don José Santos Quiroz Sánchez. De la provincia de San Martín para el periodo económico 2001 – 2005 determinado mediante la comparación de sus ingresos con sus costos y/o gastos, a continuación presentamos el estado de ganancias y pérdidas.

**Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa de Carpintería de don JOSE SANTOS QUIROZ SANCHEZ.
Correspondiente al periodo 2001 al 2005**

DETALLE	PERIODO FISCAL				
	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas netas	28.723	31.047	33.042	35.623	34.018
Costo de producción y/o ventas	-17.396	-19.216	-20.784	-21.807	-21.271
UTILIDAD BRUTA	11.327	11.831	12.258	13.816	12.747
Gastos de administración	4.806	4.790	4.806	5.091	5.046
Gastos de ventas	2.793	3.384	3.646	3.879	3.628
Gastos financieros					
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3.728	3.657	3.806	4.846	4.073
Ingresos financieros					
Ingresos excepcionales					
Gastos excepcionales					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	3.728	3.657	3.806	4.846	4.073
Participación de los trabajadores					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.728	3.657	3.806	4.846	4.073
Impuesto a la Renta	1.118	1.097	1.142	1.454	1.222
UTILIDAD NETA	2.610	2.560	2.664	3.392	2.851

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE DON JOSÉ SANTOS QUIROZ SÁNCHEZ

Para el análisis del estado de ganancias y pérdidas perteneciente a don José Santos Quiroz Sánchez, se ha utilizado las siguientes razones financieras

- a. Margen de utilidad bruta (MUB)
- b. Margen de Utilidad neta o Rentabilidad neta sobre ventas (MUN)
- c. Rentabilidad de las operaciones (RO)

Micro empresa fabricación de muebles de madera JOSE SANTOS QUIROZ SANCHEZ de la provincia de San Martín Razones financieras- Estado de Resultados - Año 2001 al 2005

RAZONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003.	AÑO 2004	AÑO 2005
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.39	0.38	0.37	0.39	0.37
RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	0.09	0.08	0.08	0.10	0.12
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	0.13	0.12	0.12	0.14	0.12

Fuente: Estados financieros de las MYPES – 2001-2005. Los resultados fueron obtenidos aplicando las formulas correspondientes

Análisis:

1. El margen de utilidad bruta se ha mantenido estable durante los 5 años con crecimiento sostenido en las ventas.
2. El margen de utilidad neta ha mostrado una tendencia fluctuante a decrecer durante los 3 últimos años.
3. La rentabilidad operativa se ha mantenido relativamente fluctuante durante los cinco años, aunque estabilizada durante los cinco años.

CAPITULO III

POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO INADECUADA

3.1. Generalidades

Una empresa, al igual que una familia, tiene la necesidad de crecer económicamente; es decir, generar mayor riqueza que pueda ser distribuida entre los miembros que la configuran. Normalmente, este crecimiento económico se da a través de proyectos de expansión que requieren de cuantiosas inversiones.

Igualmente la clave para un comienzo exitoso de un negocio, así como su expansión, es su habilidad para obtener y asegurar el financiamiento apropiado. De todas las actividades del negocio, la de reunir el capital es la principal. Pero muchos empresarios que comienzan descubren rápidamente que la recaudación del capital no es fácil; de hecho, puede ser un proceso complejo y frustrante. Sin embargo, si el empresario está informado y ha planificado eficazmente la obtención de los fondos para su negocio, no será una experiencia penosa

Por su parte, los administradores de una empresa, al igual que el jefe de una familia, tienen tres formas de obtener el dinero que necesitan para realizar los proyectos de crecimiento:

- 1.- Generar excedentes de efectivo después de cubrir sus necesidades actuales de operación. Esta es la opción más sana, financieramente hablando.
- 2.- Pedir un préstamo
- 3.- Asociarse con alguien que tengas interés en los planes de la empresa y que suministre total o parcialmente los fondos para llevarlos a cabo.

Cabe hacer mención que las dos últimas alternativas pueden hacerse de forma privada, es decir, con acreedores y accionistas con quienes se establece relación y contacto directo, y en forma pública, es decir con acreedores y accionistas provenientes del gran público inversionista y con quienes se establece una relación indirecta a través de intermediarios financieros tales como los bancos, las cajas, cooperativas de ahorro y crédito, Cofide, etc.

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.

Financiamiento "Es la adquisición de recursos para obtener los bienes tangibles y / o los elementos monetarios necesarios para: perfeccionar la

organización, unir sus operaciones y permitir su conformidad hasta que la empresa se sostenga por sí misma”.¹⁹. 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.

Las empresas, cualquiera que sea su tamaño y actividad productiva a la cual se dedican, necesitan fondos para su funcionamiento y así poder cumplir el objetivo o misión que motivó su creación. En diversos momentos, la pequeña empresa requiere de capital en efectivo. Existe un cierto número de fuentes de fondos comúnmente usados, entre los cuales están: ahorros personales, préstamos de bancos comerciales, créditos comerciales, préstamos de proveedores, préstamos de amigos y parientes, préstamos de entidades estatales. Toda empresa tiene diferentes etapas y dependiendo de la etapa en que se encuentre será el tipo de financiamiento requerido, claro está, que es difícil establecer unas reglas comunes y de aplicación general, ya que esa necesidad dependerá en gran medida de las actividades y del entorno económico donde se desenvuelven.

En el caso de los microempresarios de muebles de madera de la provincia de San Martín según la información recabada y presentada en el Cuadro 10, sobre la forma como financian su trabajo, lo están realizando en base a varios sistemas como son: con su propio capital un 14%, con adelanto de sus clientes un 72% y con préstamos financieros también un 14%; nótese aquí que la fuente principal de financiamiento de estas empresas que hace

¹⁹ PERDOMO Moreno Abraham. (1998). Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación p.185

posible el funcionamiento y/o operatividad es el “adelanto que entregan los clientes por los trabajos a realizar” , si bien es cierto no es mala política, “aquí se produce lo vendido” pero sujeta al micro empresario a trabajar solo si hay contratos, despreocupándose de producir muebles para los potenciales clientes que compran productos terminados, lo cual desaprovecha ingresos que mejorarían su crecimiento y desarrollo de estas empresas; por ello creemos que su política empresarial debe orientarse y/o ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinarias, equipos, terreno, pagar nómina, gastos de administración y tener capacidad de pago, para cumplir con los proveedores a corto plazo, por medio de una buena aplicación de recursos, para obtener liquidez que le ayude a cubrir los pasivos demandados y les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento.

Cuadro 10. Mypes, según la forma como financian sus trabajos solicitados

FORMA COMO FINANCIAN LOS TRABAJOS DEL CLIENTE	TOTAL	%
Con nuestro propio capital	07	14
Con el adelanto que dejan los clientes	38	72
Con préstamos financieros	07	14
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

Como se ha indicado la gran mayoría de empresas de este sector trabajan con el adelanto que dejan los clientes al momento de realizar el contrato, este adelanto de acuerdo a lo conversado con los señores gerentes y

algunos clientes es en forma promedio el 25% del monto del contrato celebrado, realmente es poco, pero siquiera alcanza para la compra de una parte de los materiales para iniciar la obra; no es mayor porcentaje que se le entrega al microempresario por la desconfianza que existe de parte de los clientes: ahí justamente está el problema del microempresario, porque al no tener capital para financiar los trabajos, no entrega las obras conforme lo pactado, ya que el adelanto dejado por uno de los clientes, sirve para comenzar y/o continuar el trabajo de otro de los clientes y así sucesivamente, se da un círculo vicioso que repercute en la no entrega de los pedidos, creando malestar en los clientes; lógicamente esto se solucionaría recurriendo al sistema financiero.

Pero justamente aquí se presentan los inconvenientes, ya que actualmente el pequeño empresario se encuentra en un conflicto financiero, ya que los organismos o instituciones financieras de apoyo tienen limitados recursos presupuestales para las mismas, además que la crisis generalmente son por dinero, por préstamos por conseguir o conseguirlos, cuyos costos de financiamientos siempre serán muy altos en comparación con los ingresos que el microempresario puede generar de su unidad productiva.

3.2. Barreras restrictivas para el acceso al crédito

Con frecuencia se dice que los dueños de los pequeños negocios tienen dificultades a la hora de pedir un préstamo. Esto no es del todo cierto. Los bancos hacen dinero prestando dinero. Sin embargo, la inexperiencia de

muchos dueños de negocios pequeños en asuntos financieros causa el rechazo de las solicitudes de préstamos bancarios.

Solicitar un préstamo cuando el microempresario no está debidamente preparado, envía un mensaje negativo al prestamista, ya que esto indica: ¡Alto riesgo!

Para tener éxito en conseguir un préstamo se debe estar preparado y organizado. Todo microempresario deberá saber la cantidad exacta de dinero que necesita, para qué lo solicita y cómo piensa pagar el préstamo. En referencia a las entidades financieras calificarán al solicitante la información presentada como las garantías, los montos, solvencia, rentabilidad, responsabilidad, etc. Factores de evaluación que hacen al microempresario sujeto o no de crédito.

Desde el punto de vista del conjunto de micros o pequeños empresario de fabricación de muebles de madera de la provincia de San Martín, quieren o tienen esa idea potencial de recurrir al financiamiento financiero externo para cumplir con sus trabajos, pero manifiestan que por diversas razones y/o obstáculos, no acceden, como se demuestra en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Mypes, según obstáculos para obtener un crédito

OBSTACULOS PARA OBTENER UN CREDITO	TOTAL	%
No estar formalizado	07	14
Desconocimiento de entidades crediticias	15	29
Falta de garantías	30	57
Carencia en asistencia técnica	--	--
Ausencia de apoyo del gobierno	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

Como se denotara los principales obstáculos para el acceso al crédito es un 29% no estar formalizado, 57% por falta de garantías y también 29% por desconocimiento de entidades crediticias, esto es corroborado por los estudios realizado y expuestos en "Sumario de la exposición de motivos sobre banca regional" de Julio Alba Bravo y César Aching Guzmán, publicado 18-05-2006, indican que en el Perú hay una informalidad en este sector por cuanto sólo el 18% MYPES posee Registro Único del Contribuyente, el 78% de las estas empresas urbanas están organizadas como "persona natural con negocio propio", y el 75% de las micro y pequeñas empresas urbanas no cuenta con Licencia de Funcionamiento.

Igualmente indican que la mayoría de las personas del sector MYPES pertenecen a niveles socio económicos bajos. El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar. En cuanto al escaso acceso al crédito, indican que se debe principalmente, a las siguientes razones:

- Las MYPES 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

Ahora analizando de cerca sobre los bienes o activos con que puede garantizar un crédito financiero el microempresario que se dedica a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, esta: en primer plano 57% con su propia maquinaria, es decir con sus propias herramientas, que dígase de paso que no es la mejor o de alta tecnología, ni moderna; y por ello las entidades crediticias no lo toman como garantía adecuada, marginando a un gran sector de acceso al crédito, el 29% prevé garantizar con bienes inmuebles, garantía un poco más real y segura, pero tiene sus limitantes como por ejemplo los créditos se dan montos hasta un máximo de una $\frac{1}{4}$ parte del valor del inmueble, y finalmente un 14% con vehículo, que prácticamente no es aceptada por no ofrecer ninguna garantía.

Estos son los bienes que los microempresarios de este sector (Cuadro 12) pueden ofrecer como garantía para el acceso al crédito, prácticamente nada apetecible para el mercado financiero.

Cuadro 12. Mypes, según garantías para solicitar un crédito

GARANTIAS PARA SOLICITAR UN CREDITO	TOTAL	%
Terreno	15	29
Maquinaria y equipo	30	57
Vehículo	07	14
Depósitos bancarios	--	--
Aval	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

3.3. Fuentes de financiamiento

Toda empresa necesita recursos económicos para el logro de sus objetivos y metas, estos recursos financieros constituyen los pilares para el funcionamiento de estas organizaciones y que debe decidir todo gerente, donde acudir, y/o con que fondos trabajar ya sea con recursos internos o con recursos externos. "Es la manera de como una entidad puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso"²⁰.

Los fondos que necesita para financiar sus operaciones, las empresas pueden obtenerse de dos formas: de recursos propios y de recursos ajenos. La relación entre estas dos fuentes es importante determinarla ya que la misma, refleja una sana administración, mediante estrategias financieras, que vienen a

²⁰ PERDOMO Moreno Abraham. (1998). Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación p.216

ser parte de las tareas del dueño o de la gerencia de una microempresa. Las políticas de obtención del capital, deben enfocarse, además, desde el punto de vista de la fuente, bien sea propia o ajena, con respeto al tiempo en que el capital será usado por la empresa antes de devolverlo a su proveedor. Desde esta perspectiva el microempresario hace uso específico de capitales a corto, mediano y largo plazo, desarrollando políticas en relación a la fuente, lapso de utilización, costo y rentabilidad de la inversión.

Es innegable que al obtener el financiamiento externo, el representante de la empresa, deberá conseguir las mejores condiciones (plazos, periodos de gracia, intereses, etc.). 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).

Por otro lado, los tipos de crédito que otorgan tanto las entidades de banca múltiple así como las de micro finanzas son clasificados en cuatro tipos principales por la SBS²¹

²¹ Superintendencia de Banca y Seguros y Ley No. 26702, Ley que rige el Sistema financiero

- **Créditos comerciales:** son aquéllos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y a la comercialización de bienes y/o servicios en sus diferentes fases, distintos a los destinados al sector micro empresarial.
- **Créditos a microempresas:** (llamados MEs) son aquéllos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados al financiamiento de la producción, comercio o prestación de servicios, siempre que el deudor no posea activos por un valor mayor a US \$20 000 (sin considerar bienes inmuebles) o una deuda en el sistema financiero que exceda de US \$20 000 (o su equivalente en moneda nacional).
- **Créditos de consumo:** son aquéllos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios y/o gastos no relacionados con una actividad empresarial; y
- **Créditos hipotecarios para vivienda:** otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.

Además, del MEs, el crédito a la microempresa puede llegar a través de la modalidad de crédito de consumo, en la medida en que la enorme mayoría de microempresas son de carácter familiar y muchas no observan una clara diferenciación entre las finanzas del hogar y de la empresa.

Para el caso de nuestro estudio, se determino que los canales de financiamiento de las microempresas de fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, que se refleja en el Cuadro 13, se puede apreciar que el 14% recurren a la banca comercial, la misma que esta representada por el Banco de Crédito, Continental, Interbank, Scotiabank y el Banco del Trabajo, igualmente el 14% al sector cooperativo de ahorro y crédito (COOPAC San Martín de Porres), 29% utilizan el Fondo de Garantía para la Pequeña Inversión (Fogapi) institución de micro finanzas que canaliza fondos provenientes de COFIDE y el 43% al sistema no bancario conformado por las cajas municipales, las mismas que la conforman la caja municipal de Piura, Paita y Trujillo.

Cuadro 13. Mypes, según los canales de financiamiento

CANALES DE FINANCIAMIENTO	TOTAL	%
Usureros	--	--
Banca comercial	07	14
Cooperativa de ahorro y crédito	07	14
Fogapi	15	29
Cajas municipales	23	43
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

3.4. Costo elevado del crédito

El Capital es la fuente más escasa de los recursos de la empresa, y debido a eso, su uso tiene un costo, el cual se define como la tasa de

descuento que sirve de límite mínimo, para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.

El costo de capital asociado con un proyecto depende del riesgo de ese proyecto y dicho costo depende principalmente del uso de fondos, no de la fuente. La medición del costo de capital individual propios de cada fuente financiera, está sujeta a consideraciones muy variadas que generalmente se circunscriben alrededor del ambiente interno y externo donde se desenvuelve la empresa ; en términos más específicos, depende de las condiciones del mercado, competencia, aspectos legales, riesgo, tipo de empresa o actividad, fuente de financiamiento utilizada.

Con el objeto de demostrar que el actual sistema financiero peruano no contribuye al desarrollo nacional, publicamos los resúmenes de las TASAS EFECTIVAS ANUALES (TEAS) PROMEDIO de los créditos para Capital de Trabajo y Activo Fijo a las Micro Empresas (MES), que otorgan las entidades financieras. Igualmente, determinamos la TASA PROMEDIO DEL SISTEMA por destino, moneda, plazos y monto del crédito. Elaborados con información al 28-04-2006 del portal de la Superintendencia de Banca y Seguros.

1. TEA Promedio para Capital de Trabajo en nuevos soles:

S/. 1,000 CON REPAGO EN 9 MESES

06	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	99.38%
14	CAJAS MUNICIPALES	64.35%
12	CAJAS RURALES	63.37%
14	EDPYMES	78.17%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	76.32%

S/. 10,000 CON REPAGO EN 9 MESES

09	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	65.40%
14	CAJAS MUNICIPALES	50.53%
12	CAJAS RURALES	57.63%
14	EDPYMES	65.35%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	59.73%

2. TEA Promedio para Activo Fijo en nuevos soles:

S/. 2,000 CON REPAGO EN 24 MESES

02	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	68.70%
14	CAJAS MUNICIPALES	62.11%
11	CAJAS RURALES	59.38%
14	EDPYMES	74.81%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	66.25%

S/. 20,000 CON REPAGO EN 24 MESES

02	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	51.34%
14	CAJAS MUNICIPALES	47.15%
11	CAJAS RURALES	53.37%
14	EDPYMES	62.01%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	53.47%

3. TEA Promedio para Capital de Trabajo en dólares americanos:

US \$ 500 CON REPAGO EN 24 MESES

05	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	70.07%
13	CAJAS MUNICIPALES	38.98%
10	CAJAS RURALES	36.11%
10	EDPYMES	50.38%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	48.89%

US \$ 3,000 CON REPAGO EN 24 MESES

08	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	52.76%
14	CAJAS MUNICIPALES	36.25%
11	CAJAS RURALES	33.81%
10	EDPYMES	43.03%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	41.46%

4. TEA Promedio para Activo Fijo en dólares americanos:

US \$ 1,000 CON REPAGO EN 24 MESES

03	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	48.24%
13	CAJAS MUNICIPALES	38.37%
11	CAJAS RURALES	33.37%
10	EDPYMES	48.04%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	42.01%

US \$ 6,000 CON REPAGO EN 24 MESES

06	EMPRESAS DE BANCA MULTIPLE	36.68%
13	CAJAS MUNICIPALES	32.63%
11	CAJAS RURALES	31.61%
10	EDPYMES	39.24%
	TEA PROMEDIO DEL SISTEMA	35.04%

Para el cálculo de las tasas promedio he tomado la cuota mensual referencial consistente con la TIR, que incluye el pago de la tasa de interés compensatoria, la devolución del principal, seguro de desgrávame, portes y comisión de desembolso, que publica la S.B.S.

Destacamos también, que las entidades financieras peruanas distinguen la cartera de créditos en 4 tipos: créditos comerciales, créditos a microempresas (MES), créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda. En cada caso el costo del crédito es diferente.

Así tenemos, que los llamados créditos comerciales directos e indirectos (al que acceden generalmente las grandes empresas) destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios, tienen como tasa efectiva anual (TEA) promedio global 9.08%. Muy diferente a lo cobrado a las MYPES, cuyas TEAS promedio son:

Moneda	Monto del Préstamo	Repago	TEA
PARA CAPITAL DE TRABAJO			
S/.	1,000.00	9 meses	77.17%
S/.	10,000.00	9 meses	59.43%
US \$	500.00	9 meses	48.76%
US \$	3,000.00	9 meses	41.13%
PARA ACTIVO FIJO			
S/.	2,000.00	24 meses	67.47%
S/.	20,000.00	24 meses	52.91%
US \$	1,000.00	24 meses	41.31%
US \$	6,000.00	24 meses	34.65%

FUENTE: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), al 28-04-2006. Incluye Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes.

Nota: La TEA es equivalente con la TIR de la institución financiera, calculada con la cuota mensual referencial, la cual incluye el pago de la tasa de interés compensatoria, la devolución del principal, seguro de desgravámen, portes y comisión de desembolso.

La notable diferencia entre la TEA de los Créditos Comerciales y los Créditos a la microempresa (MES) se explica porque la entidad financiera asume que la gran empresa (mayormente perteneciente a grupos empresariales afines a la entidad financiera) tiene riesgo y costos operativos cero, mientras que el pequeño empresario representa riesgos elevados con mayores costos operativos.

Al consultárseles a los gerentes y/o propietarios sobre el costo del crédito que están ofreciendo actualmente estas entidades financieras, nos contestaron, según el Cuadro 14, que el 43% es muy caro y que no están en condiciones de pagar, el 14% caro, mejor dicho un porcentaje medio, y 43% manifiestan que están de acuerdo con la tasa de interés que cobran por los créditos financieros.

Cuadro 14. Microempresa de muebles de madera, según costo del crédito

COSTO DEL CREDITO	TOTAL	%
Muy caro	23	43
Caro	07	14
De acuerdo	22	43
Bajo	--	--
Muy bajo	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

3.5. Capacidad de endeudamiento limitada

La capacidad de endeudamiento es el nivel de deuda que la empresa es capaz de servir por completo durante el periodo de amortización del préstamo. Se suele calcular a partir del flujo de efectivo descontado año por año. Se trata de establecer la cantidad máxima de apalancamiento a la cual se puede acceder, teniendo en cuenta las características financieras de la unidad productiva y las condiciones establecidas por los prestamistas.

Uno de los trabajos que deben realizar los asesores financieros de los propietarios de las micro empresas o de los gestores del mismo, es la elaboración de modelos que garanticen la inclusión de toda clase de variables pertinentes relacionadas con los flujos de caja previstos en diferentes escenarios, que permitan argumentar válidamente ante los prestamistas las solicitudes de crédito correspondientes, basadas en la capacidad de endeudamiento. La experiencia y el conocimiento de estos expertos permiten valorar diferentes paquetes de financiación que brinde el costo de capital más atractivo, asumiendo diferentes niveles de riesgo determinados por la capacidad de endeudamiento.

Las entidades prestamistas suelen utilizar la razón de cobertura de intereses, la razón de cobertura de cargos fijos y la razón de cobertura del servicio de la deuda para evaluar la capacidad del proyecto de atender la deuda año por año. La cantidad de endeudamiento que un proyecto puede soportar depende de la cantidad de flujo de efectivo disponible para responder

a los pagos del servicio de la deuda, el alcance de los mecanismos de apoyo crediticio suplementario y los términos en que se negocian los préstamos: tasa de interés, plazos, requisitos de amortización del crédito y las condiciones de cobertura de los prestamistas.

Otras de las formas de medir la capacidad de endeudamiento de una empresa en marcha es a través de sus estados financieros, los cuales no indican Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos. Pero aquí justamente esta el problemas de las microempresas de fabricación de muebles de la provincia de San Martín, por que no todas ellas cuentan con los estados financieros, ya que según la información del tipo de empresas, estas son 71% de tipo unipersonal y solo el 29% son jurídicas, dentro del primer grupo no llevan contabilidad por estar la mayoría en el Nuevo Régimen Simplificado y/o Régimen Especial (Cuadro 15).

Cuadro 15. Microempresa de muebles, según su endeudamiento del año 2005.

EMPRESA - RATIO DE ENDEUDAMIENTO	CANTIDAD	%
MOYA EIRL	0.06	6
TERCERO TORREJON SINTI	0.15	15
PEDRO RAMOS MARQUINA	0.03	3
JOSE SANTOS QUIROZ SANCHEZ	0.02	2
ROMERO	0.06	6
SEGUNDO CARBAJAL VASQUEZ	0.00	0
VISITACION MALCA SOTO	0.25	25

FUENTE: Elaboración propia de los estados financieros

Indudablemente el microempresario por experiencia y/o asesoramiento, debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

3.6. Cultura de reinversión de utilidades

Si bien es cierto hoy en día uno de los objetivos intrínsecos de una empresa es lograr utilidades, "estas se lograrán solamente cuando haya implantado una administración profesionalizada, para el uso óptimo y racional de sus recursos"²² ; pero estas utilidades deben distribuirse pensando en el beneficio de la empresa (crecimiento y desarrollo) y de quienes la conforman por ello deben ser bien planeadas y dirigidas y una de estas importantes decisiones esta la de reinversión, en tecnología buscando alcanzar los más altos estándares a nivel mundial, recursos humanos más capacitados, adquisición de materiales en cantidad suficiente y de calidad, etc.

Por ello nos alegra de sobremanera la respuestas obtenidas y reflejadas en el Cuadro 16, sobre la utilización de las pocas utilidades obtenidas por estas microempresas de este sector, ya que prácticamente el 100% se reinvierten en las empresas, contribuyendo a bajar los costos y a incrementar las ganancias de la empresa y su rentabilidad. La reinversión generalmente se hace incidiendo en los rubros de compra de materiales y capacitación del personal

²² Días Díaz Carlos. Administración p 246

en un 43% en cada caso. Pero esta respuesta realmente no se refleja en los estados financieros

Cuadro 16. Microempresa de muebles, según como utiliza ganancias obtenidas

UTILIZACION DE GANANCIAS	TOTAL	%
Compra de materias primas	23	43
Renovación de maquinaria y equipos	07	14
Capacitación	22	43
Gastos personales	--	--
Pago de deudas	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

Pero en cuanto al uso de los préstamos que acceden los microempresarios de fabricación de muebles de la provincia de San Martín nos llama la atención y preocupación, por cuanto se indica que se emplea más del 57% en pagar deudas de acuerdo a la información contenida en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Mypes, según inversión del crédito y/o préstamo obtenido

INVERSION DEL PRESTAMO	TOTAL	%
En capital de trabajo	15	29
En bienes de capital	07	14
En pagar deudas	30	57
Los distribuye en las anteriores	--	--
Muy bajo	--	--
TOTAL	52	100

FUENTE: Encuesta realizada (2006)

Dejamos constancia de ello por que cuando las personas recurren a las entidades financieras llevan en mente un conjunto de planes y proyectos que pueden cristalizarse gracias a la obtención de un préstamo que se ha obtenido con ciertos inconvenientes "crédito es una operación o transacción de riesgo en el que el prestamista confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o prestatario"²³. A través de este concepto el crédito, las pequeñas y grandes cantidades que permanecen estáticas o inmovilizadas en un momento determinado, se traducen en riqueza productiva. Esto nos explica que quien presta parte de su riqueza, lo hace con la seguridad de que será reintegrado en el futuro por el capital que entrego y también por la utilidad, beneficios o intereses recibidos como consecuencia de esta operación.

En consecuencia, es bueno que el tomador de crédito que recibe el capital ajeno, realice una inversión adecuada o que exista alguna base de

²³ WESTON FRED, Brigham. Manual de Administración Financiera. P.273

apoyo, cuya posibilidad justifique recuperar el capital, pagar los intereses y a la vez obtener utilidades o beneficios

La mayoría de los microempresarios considera que su principal problema es la falta de dinero para financiar sus operaciones. Sin embargo, estudios que se han hecho, a nivel de instituciones financieras, han demostrado en muchos casos, que el empresario no tiene identificado claramente para qué necesita el dinero, en qué cantidad; cuando tiene su primera entrevista con el ente financiero, sea este público o privado, al hacerle la pregunta, ¿Cuál es su proyecto? repregunta inmediatamente...hasta cuánto prestan ustedes y al preguntársele para qué lo necesita, comienza a divagar en la información a suministrar.

Antes de comenzar a desarrollar el tema, es importante aclarar algunos conceptos que ayudarían a entender el planeamiento, los cuales son:

Plan de inversión: se entiende como las distintas actividades que un empresario tiene planteada realizar en su empresa.

Inversión: es la acción de desembolsar dinero para adquirir bienes o valores con el fin de obtener una ganancia o utilidad.

Rentabilidad: es una medida de la cantidad de dinero que produce una inversión o una actividad. Es la ganancia que se obtiene al invertir un dinero.

Financiamiento: son los fondos necesarios para llevar a cabo una actividad.

Fuentes de Financiamiento: es el origen o la fuente que proporciona el dinero para financiar el plan de inversiones, es decir, de dónde saldrán los fondos necesarios para cubrir el monto total del plan de inversión.

Teniendo presente los conceptos señalados, se hace necesario destacar que cuando un empresario decide invertir, independientemente de la etapa donde se encuentra la empresa, es que ese proyecto, debe estar sustentado por un estudio previo y bajo un plan determinado, ajustado al medio ambiente actual, a lo cual obliga, a no invertir sin tener presente algunos escenarios y esperar qué sucederá.

Un plan de inversión puede llegar a ser rentable o llevar a una empresa a la quiebra. De ahí la importancia de estudiar cuidadosamente las diferentes alternativas de estructura de financiamiento. Además en una empresa que está creciendo (etapa de desarrollo), su futuro dependerá más de lo que tenga en un momento dado, que de su potencial de desarrollo. Por ello, es tan importante, estudiar la estructura de financiamiento adecuado, en todos sus detalles para lograr el mayor éxito posible.

CAPITULO IV

ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

4.1. Descripción General

Actualmente, existe consenso en cuanto al rol fundamental que cumplen la micro y pequeñas empresas (MYPES) dentro de la estructura económica del Perú. Son varios los factores que explican la importancia de este tipo de unidades económicas. 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 MYPES 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, en comparación 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 las MYPES puedan especializarse en la provisión de determinados bienes y servicios, aprovechando las eficiencias que se generan en las cadenas de valor dentro de cada sector.

Sin embargo, a pesar de la capacidad e importancia para sustentar un verdadero desarrollo nacional, las micros y pequeñas empresas encuentran una serie de impedimentos para aprovechar sus diversas potencialidades. Por tal motivo, el presente trabajo apunta a colaborar dando su aporte que permita la comprensión de la situación de las MYPE en el Perú.

Por ello estamos convencidos que la microempresa tiene tres armas estratégicas, propiciadas por el medio ambiente actual, la cual la convierten en una unidad con grandes fortalezas:

- La **flexibilidad** que le dan a las microempresas sus propias dimensiones.
- La creciente **segmentación de los mercados**, ampliando sus posibilidades como oferente.
- **el contacto directo** que mantienen la microempresa con sus clientes, permitiéndole conocer sus gustos y preferencias.

Específicamente en la provincia de San Martín la micro y pequeña empresa dedicada a la producción de muebles de madera, no ha tenido el auge

y el apoyo que debería tener, ello se debe entre otras cosas, ha: la falta de una visión futurista y a la presencia de unos paradigmas que van desde las instituciones del estado relacionados con el sector hasta la sociedad civil. Tal situación obedece a factores tales como : la falta de concientización de parte de las personas que han estado al frente de dichas empresas ; la tendencia de algunos empresarios a obtener resultados inmediatos producto de la carencia de planificación ; escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planificación estratégica, actividad que requiere el conocimiento total de la empresa y de su entorno ; falta de una visión de futuro y un acertado juicio ; se plantea más que todo actividades de producción y ventas que satisfagan las necesidades ya conocidas del mercado generalmente en un corto plazo.

Por otra parte, la experiencia del autor, como gerente de instituciones financieras y como asesor de empresas e instructor de cursos en eventos de capacitación, pudo constatar que uno de los problemas más graves que presentan los microempresarios de este sector, es la dificultad para planificar una estructura de financiamiento adecuada a su empresa, que le garantice una rentabilidad aceptable, y le permita gerenciarla en época de crisis ; donde sus mayores problemas se refieren a la falta de efectivo para hacerle frente a las obligaciones normales de operatividad como lo son : pago de nómina, compra de inventarios y pagar a los proveedores, es decir, dificultades para calcular y mantener un fondo de maniobra acorde con sus necesidades, y el problema más grave aún, es la falta de capacidad para acceder a los créditos de la banca comercial.

Finalmente creemos conveniente fijar las funciones básicas empresariales que las microempresas de este sector debe tener presente en la gestión empresarial para asegurar y alcanzar el éxito en la parte administrativa, siendo estas las siguientes:

- Vender, lo que le permite estar presente en el mercado transando algún bien o servicio, punto de partida sin el cual no existe actividad empresarial.
- Producir el bien o servicio que se ofrecerá en el mercado.
- Dirigir al grupo humano; su uso eficiente y motivado es el principal y decisivo factor productivo y una de las claves del éxito.
- Organizar y administrar los recursos físicos, logrando la eficiencia y el uso racional de los mismos.
- Usar adecuadamente los recursos financieros.
- Planificar y evaluar los próximos pasos, mirando al futuro con conocimiento y Solvencia.
- Innovar, desplegando la máxima creatividad propia y del grupo humano.
- Liderar el entorno de la empresa, por su papel vital en la sociedad, y ejercer una influencia notoria en la comunidad, hecho relacionado con la ética, los valores y la cultura.

Estas funciones básicas se encuentran presentes desde la creación de la empresa y desde los tamaños más pequeños, se conservan a lo largo de toda su vida, en sus sucesivas fases de crecimiento, y se van haciendo más complejas y ampliando hasta llegar a convertirse en divisiones, departamentos

o gerencias independientes en la gran corporación (división de ventas, de finanzas, de investigación y desarrollo, entre otras).

4.2. Administración y organización estratégica

Tal como se ha demostrado uno de los factores del porque la micro empresa de fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, no se ha desarrollado empresarialmente, es por la casi nula aplicación y/o conocimiento de la ciencia administrativa; "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"²⁴. Aplicándose a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Para que toda empresa pueda cumplir su rol económico y social, necesariamente debe adaptarse a las técnicas administrativas y de organización moderna y reciente. Por ello 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; por eso el microempresario de este sector debe conocer la importancia que juega la administración en el desarrollo gerencial de sus empresas, porque

²⁴ Rodas Carpizo Alejandro. Administración Básica p 27

específicamente sólo el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

- **Objetivo:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia:** La administración no sólo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlas mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- **Grupo Social:** Para que la administración exista es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
- **Colaboración del esfuerzo ajeno:** La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.
- **Coordinación de recursos:** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común".

Igualmente el microempresario de San Martín dedicado a la fabricación de muebles de madera, debe saber que para llegar a ser un empresario exitoso se debe dominar plenamente la mayoría de las ocho funciones empresariales básicas: **vender, producir, dirigir al grupo humano, organizar, financiar, planear y evaluar, innovar y liderar a la comunidad.** Estas funciones dependen del tamaño de la empresa y tienen cierta secuencia en el tiempo, es decir, a medida que la empresa se consolida y crece se agregan nuevas funciones y las anteriores se tornan más complejas.

Cada una de estas funciones supone ciertos aprendizajes, como son:
Conocimientos, habilidades y actitudes.

CONOCIMIENTOS

- Tecnología
- Estrategia
- Marketing
- Finanzas
- etc.

HABILIDADES

- Gestión de Equipos
- Negociación
- Comunicación
- Creatividad
- etc.

ACTITUDES

- Liderazgo
- Tolerancia al riesgo
- Compromiso
- Responsabilidad
- Cooperación
- etc.

Cada una de ellas involucra estos tres aspectos: el saber, el saber hacer y el ser. Por ello el gerente o propietario de estas empresas, debe estar en una capacitación constante, ya que el desarrollo de estas capacidades nos modela como personas y por lo tanto, como empresarios. Valga la oportunidad de esclarecer mejor todavía estos conceptos para que el micro empresario, conozca o entienda, como se adquieren cada uno de estos.

Así pues, los **Conocimientos** son los más fáciles de adquirir, y también los más fáciles de olvidar, pertenecen al mundo de la Teoría y el impacto en la mejora de la persona es pequeño. Las **Habilidades** son más difíciles de conseguir, requieren practicarlas hasta que las dominamos; sin embargo nos acompañan durante toda la vida, están en el ámbito de la Experiencia (por ejemplo, aprender a conducir o montar en bicicleta).

Pero las más difíciles de conseguir son las **Actitudes**, que no se aprenden de memoria o por la práctica; deben adquirirse con el ejemplo o imitación de personas a las que admiramos o cuyo modelo deseamos seguir. Las Actitudes son las que definen más profundamente a una persona, ya que determinan lo que uno quiere realmente hacer; están directamente relacionadas con nuestros Valores.

Concluyendo es primera parte le manifestamos que usted es empresario que debe saber manejar la contabilidad, el mercadeo, el personal y la producción para sacar adelante su negocio. No se vale que haga las cosas a medias pero tampoco es exigible que sea un especialista en todos los temas.

Por ejemplo **en cuanto a la contabilidad** debe saber cuánto debe y cuánto le deben, cuánto necesita para producir, en fin cuánto gana, todos estos datos son imprescindibles si algún día llegará a necesitar un préstamo bancario.

En el campo del mercadeo debe ser capaz de conservar a sus clientes y llegar a nuevos consumidores, así mismo debe saber comprar sus materiales y poder analizar sus productos al mismo tiempo que debe manejar los canales de distribución y ser lo suficientemente competente para pensar en varias alternativas frente al mercado. Es decir debe saber manejar las relaciones comerciales.

En al área del manejo del personal es importante que el microempresario sea conciente de los delicado que es el cumplimiento de las leyes laborales tanto para el bienestar del trabajador como para el funcionamiento de la empresa. Es muy común que a este respecto se presenten discusiones y demandas que por negligencia de sus directivos tiene que asumir la empresa, en ciertos casos esto puede significar la quiebra de la organización. Más concretamente se debe saber escoger a los trabajadores, saber como contratarlos, como pagarles según su rendimiento y como liquidar sus prestaciones sociales.

Cuando nos referimos al área de producción estamos hablando de organización y tecnificación, ya que a través de ella conseguirá mayores ganancias con menores esfuerzos y a más bajo costo. En pocas palabras, nuestro microempresario debe saber organizar su sitio de producción, debe

saber controlar la calidad del producto y la seguridad de la empresa y sus trabajadores así mismo estar al frente de la administración de la producción para controlar los costos de la misma.

Por lo tanto es conveniente iniciar con una instrucción en **administración básica** para empezar a descifrar las partes de su organización, es decir, que a través de esa formación pueda conocer su empresa y pueda así mismo tomar las decisiones que lleven al éxito a su negocio. Ya que estamos hablando del emprendedor y su equipo de trabajo se debe saber como controlar la empresa y donde buscar ayuda cuando se presentara el caso, es decir, debe tenerse la mentalidad propia de un gerente integral.

Una empresa es una organización que produce bienes y servicios para intercambiarlos en el mercado con el fin de obtener ganancias o beneficios. Los beneficios pueden ser económicos o sociales.

Beneficios Económicos

- Obtención de una ganancia financiera (beneficio para el dueño).
- Satisfacción de necesidades del mercado (beneficio para la sociedad).
- Intercambio de bienes o servicios.

Beneficios Sociales

- Mejorar el nivel de vida del empresario (beneficios para el dueño)
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores (beneficio para los individuos que trabajan en la empresa).
- Mejorar el nivel de vida de los consumidores (beneficio para la sociedad).

La empresa tiene responsabilidades económicas y sociales que Ud. Como empresario debe considerar siempre que esté al frente de una organización.

Estos beneficios de los que hemos hablado, solo se logran cuando la empresa puede catalogarse dentro de los parámetros de eficiencia, es decir, que hay una buena organización de todos sus recursos con lo cual logra resultados positivos.

Así mismo en cuanto a la organización, debemos indicar que en toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las

restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

La estructura organizativa deberá ser concebida a partir de un prisma dialéctico, es decir, estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa en el tiempo. La adopción de una estructura de modo estático e inamovible, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión esta que por lo general queda relegada a un segundo plano; de lo contrario generaría problemas, tales como:

- Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- Insuficiente autoridad de los "jefes" intermedios.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Deficiencias en el sistema de control interno.
- Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Insuficiente información a los trabajadores.
- Existencia de conflictos entre los dueños o directivos.
- Falta de liderazgo.
- Mal ambiente interno.

Muchas empresas carecen de un manual de funciones y procedimientos, y cuando disponen de él no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión. Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, respecto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc. Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo: el recurso humano.

Todo empresario sabe que al vender será necesario cobrar para poder mantener la operación de la empresa, sin embargo, por lo general no tiene bien definido cómo está estructurado el proceso de cobro, si funciona bien o mal, si el control es el adecuado. Desde el punto de vista organizativo lo importante no es cobrar, sino cómo organizar el proceso de cobro, de manera tal que este fluya normalmente. El cobro se convierte en este caso en un resultado del proceso.

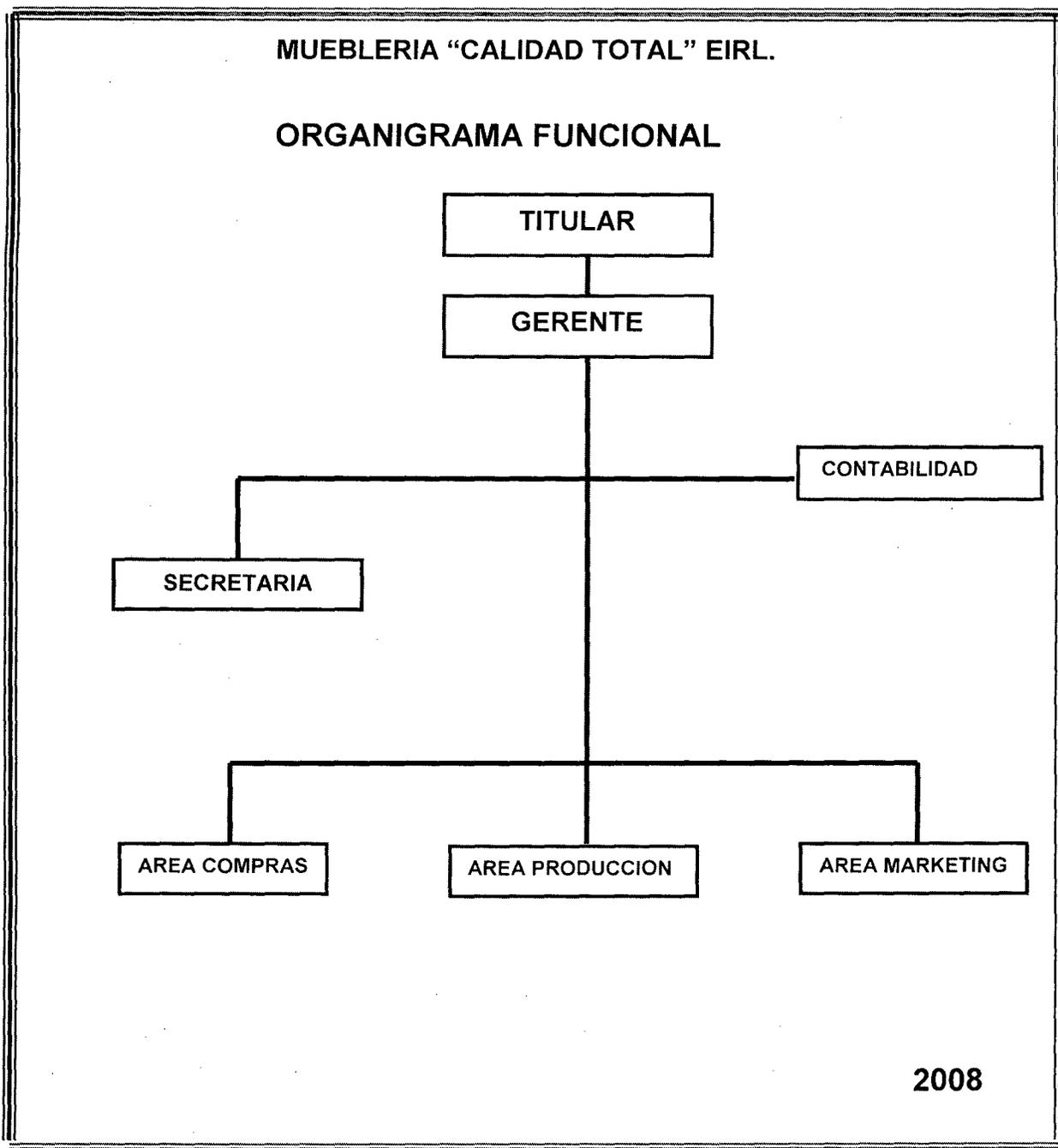
De igual modo sucede con otros procesos vitales para la empresa, tales como ventas, pagos, compra, inventario, reclamaciones e incluso mantenimiento. Estos son procesos que en la dinámica de la empresa deben operar de manera coordinada y dirigida, pero de forma expedita. La ausencia de madera en la fábrica afecta el proceso de ventas, pero el proceso de compras debe funcionar de forma tal que de modo automático por denominarlo

de alguna manera, accione para realizar la compra de la madera en el momento oportuno evitando rupturas en el ciclo. En este simple ejemplo intervienen varios actores: bodega o almacén, compra, transporte, proveedor, administración y finanzas, contabilidad y tesorería. Estos siete eslabones de la cadena deberán estar coordinados para asumir de modo eficiente el proceso en cuestión, garantizando no solo el suministro adecuado, sino también en el tiempo adecuado, en los niveles necesarios y con el control establecido.

Por ello simplificando la organización estructural, debemos recomendar que ésta deba ser la mas sencilla, que se ajuste a sus necesidades de funcionamiento, y a su modelo empresarial; sugiriéndoles para este caso el **tipo de organización lineal**, como modelo organizativo, Este tipo de organización se conoce también con el nombre de organización vertical y contiene una serie de relaciones directas entre superiores y dependientes, basadas en la responsabilidad directa; presentando las siguientes ventajas:

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Rapidez en el cumplimiento de las órdenes
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

A continuación se presenta el modelo organizativo a adoptar en el caso de una empresa individual de responsabilidad limitada.



4.3. Mejoramiento tecnológico

Una de las problemáticas se centra en que las Pymes, que actualmente operan en el Perú, no tiene esperanzas de surgir y llegar a un nivel superior, en lo que respecta a la calidad de sus trabajos, a la tecnología utilizada en ellos, y

a la eficiencia y capacitación de sus colaboradores. Las Pymes, debido a su menuda utilidad no tienen la capacidad de contratar a gente capacitada, y por eso no tiene el material humano para surgir, en consecuencia quedan truncados en el mismo nivel, por eso que las Pymes aparecen y desaparecen con suma facilidad, ya que no se necesita mucho capital, recursos humanos ni tecnología.

Los gerentes y/o propietarios de las microempresas de fabricación de muebles de madera en San Martín, deben tener en cuenta que hoy el concepto de tecnología como tal ha evolucionado, ya no solo se refiere a máquinas y equipos, sino a todo el Know-how, información, conocimientos y decisiones necesarias para mantener una empresa competitiva en el largo plazo, es decir moderna de acuerdo a patrones internacionales. Por tanto, del concepto cuasi – estático de transferencia de tecnología, se está pasando al concepto dinámico de gestión estratégica de tecnología, donde la tecnología se constituye en un elemento estratégico en el proceso de toma de decisiones, al ser incorporada como un todo a la empresa.

La gestión de tecnología e innovación organizacional son elementos claves en la dirección de las empresas. Corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores, promuevan el trabajo en equipo, y círculos de calidad, las cuales rompen con los modelos burocráticos excesivamente jerarquizados en la toma de decisiones.

Por lo tanto, se revalora el rol del factor humano como causa y objeto del desarrollo y una mayor valorización de la creatividad y la capacidad de innovar y emprender.

Se requiere que estas empresas adopten esquemas de gestión estratégica de tecnología, que hagan de la tecnología un recurso estratégico por excelencia para mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La gestión de intangibles (tecnología e información) se ha convertido en el factor decisivo de la competitividad empresarial desde la doble perspectiva externa e interna de la empresa:

- Desde el punto de vista externo, la rapidez del cambio tecnológico junto al mayor peso que tiene cada vez los costos de I + D, hacen necesario que las empresas tengan una información precisa de las principales actividades de sus competidores y clientes. Numerosas empresas han desaparecido como consecuencia de una ineficiente aplicación de las nuevas tecnologías que ha retrasado la comercialización de productos y ha supuesto una pérdida de oportunidades, al no haber identificado de forma adecuada las necesidades de los clientes.
- Desde el punto de vista interno, se hace preciso identificar los puntos críticos en el proceso de innovación para hacer llegar la información en las áreas que la necesitan para desarrollar con eficiencia las distintas fases del citado proceso (I + D, diseño, fabricación, comercialización).

En los últimos tiempos se ha asistido a una verdadera eclosión de técnicas de gestión empresarial que persiguen un objetivo común que, en esencia, puede formularse con el aforismo “hacer más con menos”. Lo que se persigue es, según los casos, reducir la fuerza de trabajo, acelerar los procesos de diseño y lanzamiento comercial de nuevos productos, acortar los plazos de fabricación o aumentar la variedad de gama de productos.

El conjunto de estas transformaciones tiene indudablemente una serie de implicaciones de gran relevancia. Por un lado, van dirigidas a incrementar la productividad empresarial que se refleja en una disminución del tiempo necesario para la culminación del proceso de innovación desde las fases iniciales del proceso productivo hasta su comercialización, o en el número de horas necesarias para producir los muebles

4.4. Estudio de mercado continuo

En un mercado actual y global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la microelectrónica y la informatización, la organización flexible: horizontal, abierta e interconectada con base a la información. Otro desafío empresarial es el la calidad, en su

interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos.

Pero todo lo anterior se cumple, siempre y cuando no se descuide al cliente que se constituye en la razón de ser de la empresa. Recalcando que existe una serie de ejemplos que determinan la importancia del servicio al cliente; veamos algunos, para que al leer algunos microempresarios reflexionen:

- Muchas veces nos damos cuenta de establecimientos han desaparecido o que su clientela ha mermado notablemente. Esto es consecuencia de la mala atención que los clientes han recibido en esos lugares.
- En el pasado el cliente contaba con pocas alternativas de selección y por lo tanto no importaba lo que pensara, de cualquier manera lo tendría que comprar en ese lugar pues no había otro que lo vendiera.
- En la actualidad existe más de un lugar que cuenta con un determinado artículo, la competencia es mayor y los empresarios ya no pueden darse el lujo de dejar que los clientes se vayan.
- El costo que conlleva un cliente perdido no solo significa perder una venta, sino también representa propaganda negativa para la empresa y el alejamiento de clientes potenciales.

Pero a pesar de esto, muchas empresas no toman en cuenta que sus empleados deben estar conscientes de este factor, y que son los clientes para quienes trabajan y por quienes tiene razón de ser la empresa.

A continuación se expresa algunas ideas y razones que permiten tomar conciencia de la necesidad de la realización de los estudios de mercados y de marketing.

- Es válido conducir e invertir en investigación cuando ésta se transformará en **CONOCIMIENTO** y con ello será una **VENTAJA COMPETITIVA**.
- Debemos realizar estudios "Siempre" porque la globalización avanza con pasos inexorables, expande el progreso y genera incertidumbre.
- La Información es importante para saber hacia donde va la empresa.
- La constante evolución del mercado está obligando a las empresas cada día a confeccionar estrategias de marketing que les permitan diferenciarse de sus competidores y, destacar ofreciendo valores añadidos para convertirse en la mejor opción a tener en cuenta por su público objetivo. Para ello es imprescindible estudiar lo que ocurre en el entorno y aprovechar las oportunidades que se presentan a nuestro favor.
- La información es poder, aunque cuesta dinero es la que permite crear ventas y aporta el conocimiento que es un arma fundamental de diferenciación de una empresa de la competencia

- La información es el instrumento con que cuentan los ejecutivos en las decisiones comprometidas, que pueden incrementarse a voluntad y el auxiliar más poderoso en el proceso decisorio.

- Hay que estudiar al Cliente. ¿Cuándo? Siempre. ¿Por qué? El cliente es un animal raro llamado "Camaguro" (Camaleón y Canguro) porque fácilmente cambia de gustos y si lo descuidamos salta hacia la competencia y desaparece sin ser visto de nuevo.

- Todo Gerente de marketing siempre debe responder las respuestas a las siguientes preguntas ¿Quién es el cliente?, ¿Dónde está?, ¿Qué compra?, ¿Cómo lo usa? ¿Qué es lo que valora en ello?

- Pensar que los clientes tienen nuestros gustos y necesidades es un grave error

Como podemos darnos cuenta la oferta y demanda del mercado son quienes determinan que empresas se mantienen en el mercado, pero son los consumidores quienes compran. A este respecto, las empresas extranjeras ponen un especial énfasis en lo que se refiere a la atención al cliente, utilizan técnicas modernas como ejemplo empowerment.

Esta se orienta hacia darle a los empleados el poder de toma de decisiones en situaciones cotidianas y orientadas a la satisfacción de los

clientes. Esto ha permitido que muchas empresas se vean favorecidas por la preferencia de los clientes y mejoren sus niveles de ventas

Por otra parte la rotación de clientes aparte de ser una muestra de insatisfacción para con las empresas, sus productos y sus servicios, genera el costo de conquistar nuevos clientes, costo que siempre supera ampliamente al costo de conservarlos.

Además mantener clientes implica la posibilidad de conocer los gustos y tendencias de los mismos, con lo que ello importa en las posibilidades de producir mayores niveles de satisfacción a los mismos, y ofrecerles nuevos productos y servicios que sean de su gusto y satisfacción. Sabido es cuánto cuesta retener un cliente hoy en día. Pero no tomar previsiones implica el riesgo no sólo de perder el producto vendido y no cobrado sino también el de perder aquel cliente que tuvo un exceso de optimismo, o que por no ser bien asesorado realizó operaciones que terminaron dejándole en una situación comprometida. En ocasiones, con mucho respeto, es importante generar un diálogo franco con el cliente, en el cual hasta se pueda llegar a asesorarle, ya sea por tener un mejor conocimiento técnico, por tener un enfoque desde otra perspectiva o simplemente por disponer de mayor información.

Un monitoreo continuo en los niveles de satisfacción de los clientes, y de sus deseos y necesidades, permite conservar al mayor número de estos. Por todo ello se hace necesario y constante el estudio de mercado, ya que

mediante éste se logra determinar la problemática a analizar, específicamente en las microempresas dedicadas a este rubro, respecto a:

1. ¿Qué es lo que la gente busca al comprar, un juego de sala o un sofacama?
¿Cuáles son las tendencias de los clientes?
2. Identificar el segmento de mercado que tiene la empresa.
3. De acuerdo a los resultados del estudio, determinar cuál es la publicidad más adecuada.
4. Estudiar la competencia fuerte y deducir las posibles debilidades y/o fortalezas que presenta nuestra empresa en relación a las demás.

De igual manera al proponerse el estudio de mercado continuo, se hace teniendo en cuenta los siguientes objetivos e información necesaria, para la toma de decisiones en mejorar el servicio al cliente y por ende apuntar el desarrollo empresarial:

A. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Identificar el segmento de mercado al cual la empresa está llegando con sus muebles.
- Conocer los mercados potenciales a los cuales puede llegar la empresa con sus muebles.
- Establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar o no de los muebles.

- Determinar cuál debe ser la publicidad adecuada para mejorar las ventas.

B. INFORMACIÓN NECESARIA

- Información socioeconómica de los clientes.
- Cuáles son las tendencias y gustos (diseños, colores, comodidad, etc.).
- Líneas de muebles que manejan la competencia y porción del mercado que posee.
- Volumen de ventas por mueble y por sucursal de la empresa.
- Forma de venta, tipos de crédito o financiación, facilidades de acceder a este crédito.
- Nunca y bajo ningún punto de vista debe olvidar el empresario y directivo, que dos de sus principales activos son su fuerza laboral y sus clientes. Un cliente conforme no sólo seguirá generando regularmente un flujo de fondos sino que lo incrementará al aceptar nuevas ofertas y propuestas de la empresa, pero además traerá nuevos clientes por medio de su recomendación.

En tanto que la fuerza de trabajo es la que está en el campo de batalla todos los días, creando nuevos productos, fabricándolos, vendiéndolos y satisfaciendo los requerimientos de los clientes. Sus experiencias, aptitudes y actitudes son fundamentales para el potencial de la empresa. Las sinergias generadas por el trabajo en equipo de la empresa como un todo nunca serán factibles en tanto y en cuanto no se logre un compromiso del personal para con

la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que el mismo sea partícipe.

4.5. Política financiera y promocional

La política financiera general del microempresario dedicado a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín – Región San Martín debe ser el de “generar riqueza” pero esta frase no es tan simple como suena, usualmente el empresario piensa solo en su riqueza personal y familiar y olvidan, que generar riqueza es en verdad un aumento de capital y de generación de activos financieros, que le permitan día a día irse incrementando por sí solos, ya una vez que inician su marcha. Esta generación de riqueza que deben tener en cuenta, se expande como una burbuja que va absorbiendo todo a su paso, y por lo tanto beneficiando a otros y mejorando a su vez, todo el entorno a este ser llamado empresa.

En muchos micros y pequeñas empresas, solamente los dueños conocen lo que el futuro le augura a su empresa, saben si habrá ventas, nuevos contratos, posibilidades de nuevos mercados, etc. Ellos son los únicos capaces de ver las oportunidades de negocio que existen. Cuando se acercan a bancos o a terceros para solicitar algún préstamo para aprovechar esas oportunidades, muchos les cierran las puertas porque intentan convencer de manera verbal.

Es necesario demostrar ese éxito de manera tangible, ¿cómo? Las proyecciones financieras ayudan bastante en estos casos. Consiste en pronosticar las ventas, gastos e inversiones de un periodo de tiempo, traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.

Lo relevante de estas proyecciones financieras es que incluyen los planes de ventas, marketing, recursos humanos, compras, inversiones, etc. es decir, todo lo necesario para que el escenario que se plantea pueda realizarse.

De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de:

- Ofrecer una buena rentabilidad a sus dueños
- Pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos

El horizonte de tiempo que se proyecta puede variar según cada caso. Pueden ser 3, 5, o 10 años, aunque este último es poco creíble. Sin embargo, se recomienda que el primer año de proyección se realice con detalle mensual.

Estas proyecciones debe hacerse con el equipo técnico de la empresa y/o con el asesoramiento de un "especialista", pero con la participación muy cercana de la gerencia de la organización, por ello la persona responsable de una empresa no ha de ser experta en contabilidad, pero sí conocer toda la información que le permita dirigir, gestionar y planificar de la forma más correcta, para contribuir a su consolidación. Y la contabilidad genera una información muy rica que, correctamente explotada, proporciona una gran

ayuda para gestionar la empresa y puede configurarse como punto de partida para la toma de decisiones estratégicas.

La micro empresa y las empresas emergentes en general, requieren un acceso al financiamiento más fluido y más balanceado entre deuda y capital. En la actualidad, éstas básicamente acceden a deuda bancaria y de proveedores y no a capital de riesgo para su financiamiento. Lo anterior exacerba los riesgos de insolvencia si consideramos que los nuevos proyectos y empresas enfrentan Indudablemente mayor incertidumbre y volatilidad. Con una estructura inadecuada de financiamiento, dichos riesgos se ven potenciados e incrementados

De igual forma, esta industria financiera es importante para mejorar el financiamiento de las MYPE, permitiendo un financiamiento más equilibrado entre deuda y capital. Lo anterior es de relevancia al considerar que estas empresas concentran un alto porcentaje de contratación de mano de obra y realizan una importante contribución a la producción de bienes y servicios. En la medida que el endeudamiento de estas empresas baje, las condiciones financieras para operar y perdurar en el tiempo son mejores, asegurándose un mayor empleo y producción.

Por ultimo, es bueno indicarle al microempresario que se debe tener en cuenta: primero la necesidad de evaluar correctamente los riesgos, a cuyos efectos se deberá poner especial atención tanto a la relación entre el total de activos y las deudas bancarias, cómo así también a los plazos, tipo de moneda,

tasa de interés, riesgos cambiarios y monetarios, y los tipos de garantías. En segundo término el empresario deberá recordar siempre y tenerlo muy presente que el banquero le suministrará el paraguas cuando haya sol, pero se lo ha de pedir cuando empiece a llover, por lo tanto deberá siempre tener mucho cuidado con que tipo de entidades financieras y/o bancarias contrae sus deudas. Los bancos como cualquier otro tipo de organización tienen sus culturas, valores y políticas, y por tal motivo el empresario deberá cuidarse muy bien con quién ha de contraer sus deudas. Así como hay empresas inescrupulosas, también los hay entidades financieras que careciendo de ética y moral, primero dejan de lado su responsabilidad al momento de conceder los créditos entusiasmados por la posibilidad de generar jugosas utilidades sin mayor esfuerzo, para luego ante los problemas de cobranza se lancen al cobro de dichos créditos sin mayores miramientos.

Los puntos a tener en cuenta son por lo antes desarrollado los siguientes:

- Evite las deudas bancarias y de tomarlas que representen un parte siempre minoritaria de la estructura del pasivo.
- Analice con cautela los valores, cultura y políticas de las Entidades Financieras con las cuales piense trabajar.
- Analice con cuidado los plazos, tasas y estructura del pasivo a contraer.
- Siempre deberá comparar la diferencia entre la rentabilidad que obtendrá de la aplicación de los fondos solicitados, con los costos totales de dichas deudas.

- De contraer deudas en moneda extranjera contrate un seguro de cambio o adquiera contratos a futuro para evitar zozobras. Para ello consulte a un buen especialista en asuntos financieros.
- Detecte, prevenga y elimine sistemáticamente todos aquellos desperdicios o despilfarros que disminuyan sus utilidades. Esas utilidades que hoy deje de obtener podrán ser los fondos que mañana necesite. El hecho de obtener buenos beneficios, no implica que deje de lado la necesidad de mejorar continuamente en pos de menos despilfarros y mayores utilidades.
- Con las utilidades obtenidas constituya fondos especiales para gastos corrientes y no corrientes.
- Gestione convenientemente los riesgos, contratando siempre que sea factible y necesario los respectivos seguros.
- Evite la pérdida de recursos por fraudes, mala gestión, errores de control interno o falta de precauciones.
- Maneje profesionalmente la gestión de Tesorería, y de Créditos y Cobranzas.
- Genere y controle los presupuestos y flujos de tesorería.
- Haga un seguimiento continuo y en tiempo real por medio de un Tablero de Comando de la evolución tanto de los ingresos, como de los egresos reales. En el caso de querer aprovechar una oportunidad sustancial de obtener beneficios, fíjese metas y límites, ateniéndose rígidamente a ellos, haciendo para ello uso del seguimiento continuo mencionado.

La mayoría sólo toma en consideración las cuestiones financieras, no relacionando éstas con las cuestiones operativas, pero además no proceden a utilizar las herramientas técnicas como la presupuestación, el cash flow y el control de gestión. Y, menos aún se toman el trabajo de evaluar las entidades en las cuales depositarán sus fondos o pedirán los créditos. Al respecto, **es bueno disponer de personal competente y experto que siga de cerca la evolución de las operaciones con las entidades bancarias, pues éstas aprovechando del desconocimiento de normas legales o procesos financieros suelen perjudicar a los clientes con sobre tasas, comisiones no pactadas, diferencias en los plazos de acreditación de fondos en sus cuentas, servicios no pactados, errores en los cálculos de los numerales, entre otras muchas cuestiones.**

El error de la mayoría es contabilizar y dar por buenos los débitos bancarios por el sólo hecho de haber sido calculados por las instituciones financieras, hasta los mismos auditores externos sólo atinan a verificar la correspondencia entre los montos contabilizados con los informados por los bancos. Nunca, bajo ningún punto de vista debe dejar de controlar los aspectos arriba señalados. Y algo importante, si ante una queja por un mal cobro el banco no le restituye los fondos, o no evita que los errores vuelvan a producirse no dude en cambiar de banco. Controle y evalúe constantemente la calidad de los servicios brindados por las instituciones financieras con las cuales trabaja o tiene vinculación.

4.6. Personal eficiente y capacitación permanente

El factor humano dentro de las microempresas del sector de fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, esta descuidada, porque como se ha demostrado por la deficiente administración y/o desconocimiento, no se esta aplicando las verdaderas técnicas del campo de recursos humanos, como por ejemplo, la selección de personal y capacitación de sus colaboradores, trayendo como consecuencia el desperdicio del capital humano por la gerencia. Se ha descuidado mucho su capacitación, desarrollo, muy poca ha sido la motivación de su liderazgo en manejar adecuadamente el personal, incidiendo que la productividad no se manifieste como debe ser de acuerdo a índices de gestión que señalen lo que se espera de dicho factor en beneficio de las empresas y por ende de todo el personal que labora en ellas.

Por ello el objetivo de este estudio, es justamente, adentrarse en la importancia del capital inteligente, dando algunas recomendaciones, para que la gerencia sepa utilizar adecuadamente el recurso humano bajo su cargo.

Selección del personal: Partiendo de la contratación, muchas empresas optan por la forma tradicional (es decir empíricamente) para seleccionar a su personal, lo que trae como consecuencia la incorporación de elementos que no siempre resultan ser los más idóneos al puesto.

El costo monetario de perder un empleado debe ser calculado desde el momento en que se realiza la selección ya que desde este momento se están utilizando recursos valiosos para la empresa.

El costo de un puesto de trabajo a partir de la tasa per cápita de una empresa, se obtiene dividiendo el valor monetario del capital entre el número de trabajadores, indica cuanta inversión se requiere para crear un puesto de trabajo. La tasa de capital per cápita es mayor en las industrias de alta tecnología o intensivas capital, que en las industrias intensivas en mano de obra.

Refiriéndonos a la poca duración del personal en una empresa, y las implicaciones económicas de esto, podemos mencionar que una de las consecuencias a esta medida es la alta rotación de personal, que es uno de los factores que provoca mayores pérdidas y desgaste a la empresas, tanto en el aspecto económico como en la fuga de información deterioro de equipo, costo de aprendizaje de los nuevos empleados, etc.

Así mismo el microempresario debe poner atención a la capacitación del personal, ya que valorizando y aplicándola permanentemente en la empresa, hará de esta una organización exitosa; Ya que la capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- 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.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- La eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo

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.

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.

A todo ello presentamos una alternativa para los microempresarios de este sector empresarial como es tener un programa y plan de capacitación, ya que conociendo sus necesidades y habiéndolo programado, se recurrirá a los centros de capacitación, para el apoyo respectivo, siendo uno de ello la universidad peruana.

Para ser eficiente, la capacitación debe hacerse como un programa integral y permanente de la empresa, debe tener objetivos concretos y estar perfectamente planificado. Para ello, se debe desarrollar coordinadamente las siguientes actividades: (1) determinación de las necesidades de capacitación; (2) fijar los objetivos, hacer la planificación y designar responsabilidades; (3) desarrollar los programas de capacitación en coordinación con todas las áreas y/o departamentos de la empresa; (4) preparar currículum, materiales didácticos, manuales, y ayudas audio visuales; (5) presentación y administración de ciertos cursos; (6) desarrollo de personal interno, para que

actúen como instructores en el campo; y (7) evaluación de la efectividad de los esfuerzos de capacitación.

Para los pequeños empresarios hoy en día, la capacitación representa toda una situación de supervivencia. Especialmente en el área tecnológica, donde cada día aparecen nuevos avances, donde cada seis meses ocurre una obsolescencia, les resulta difícil poder acoplarse a los cambios. Por otro lado, nuestros patrones culturales no están preparados para aceptar las tremendas y veloces transformaciones que estamos viendo en este momento. Difícilmente estamos entendiendo todos los alcances de la globalización, que no solo es económica, sino que reviste alcances culturales muy serios.

Presentando seminarios para MYPES, sobre nuevas tendencias del mercadeo y aprovechamiento de medios digitales e Internet para promover productos, he podido darme cuenta de la falta de información existente y por ende de la tremenda necesidad de entender y aceptar que es necesaria e indispensable la **capacitación permanente**, como parte indispensable del proceso de crecimiento y desarrollo de toda empresa, sin importar su tamaño.

Una PYME no puede darse el lujo de tener su propio centro de aprendizaje, pero puede tener un programa de capacitación para su personal, que incluya capacitación externa e interna. Un programa de este tipo comienza con un diagnóstico de necesidades de capacitación, con el cual se identifica las áreas en que el personal requiere aprendizaje. Desarrollar instructores internos, en un programa de capacitación en el trabajo, no es algo desacostumbrado o

desconocido. Si la capacitación en el trabajo se integra con las ofertas de aprendizaje externas existentes, se puede contar con un programa muy completo de capacitación.

A continuación presentamos un plan de capacitación a tener en cuenta como modelo para la planeación, organización y ejecución de las necesidades de capacitación en este sector empresarial de la provincia de San Martín.

MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Mueblería AMAZONICA E.I.R.L., es una microempresa de derecho privado, dedicada a la fabricación de muebles de madera.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma los trabajadores implicado en las actividades laborales, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los productos que se fabrican.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. 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

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 producto y servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la micro empresa AMAZONICA E.I. 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 trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad de los productos (muebles).
- 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 CAPACITACION

5.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- 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.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

VI. METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la mueblería AMAZONICA E.I. 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 CAPACITACION

Modalidades de Capacitación

La capacitación puede desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

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

Actualización

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

Especialización

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

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.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirá 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

- Estados financieros
- Normas de control

X. RECURSOS

10.1 Humanos

Lo conforman los participantes, 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 microempresa.

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 de fabricación de muebles de madera comprometidos con este objetivo.

CONCLUSIONES

- Las microempresas, inician negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de negocios, entre los cuales podemos incluir: la consultoría empresarial y la cooperación con instituciones académicas y centros de investigación, entre otras. No funciona la cooperación Universidad-Empresa-Estado.
- Las micros empresas de fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, son administradas en forma empírica.
- El microempresario dedicado a la fabricación de muebles, no planifica ni implementa estrategias gerenciales en función de unos objetivos, una misión; como tampoco trabaja de acuerdo a metas predeterminadas, que le permita evaluar su gestión.
- El microempresario dedicado a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, carece de una formación empresarial.
- La administración y gestión empírica, la escasa capacitación y la falta de financiamiento financiero son los factores que impiden el desarrollo empresarial de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín.

- Pocos micro empresarios recurren a la modalidad de créditos de entidades financieras, la gran mayoría su fuente de financiamiento son los adelantos que cobran a sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Las micros empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la provincia de San Martín, necesitan ser potenciadas y modernizadas mediante capacitación, tecnología, gestión administrativa, financiamiento y búsqueda de nuevos mercados. Estamos seguros que este sector es importantísimo para la generación de empleo y el desarrollo tanto de la provincia, como región de San Martín.
- Los micros empresario de este sector, debe establecer convenios de capacitación y adiestramiento para su personal en forma urgente, con instituciones de instrucción superior, que se encarguen de su formación técnica-laboral de sus trabajadores, en forma continua y constante, en áreas o funciones operativas que tiene toda empresa: abastecimiento, producción, marketing y finanzas, y una en especial para los gerentes sobre administración y gestión empresarial.
- Usar como medio de financiamiento financiero tanto las 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", micro crédito" "microcoop" entre otros.

- Poner en práctica la elaboración y ejecución de un plan de capacitación en forma unida entre la mayoría de estas empresas, teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y formación de los trabajadores, a fin de abaratar la inversión.

- Es necesario constituir una asociación aparte de las ya existentes, que agrupen a los microempresarios de este sector, porque es más fácil proporcionar asistencia en todo campo a estos 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.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD GONZALES Víctor G. (2009). ¿Cómo Dirigir Micro y Pequeñas Empresas. UNMSM.

CLANCY, Kevin (1994). La revolución del Marketing, Editorial Vergara.

CHIAVENATO Adalberto (2002). Administración, Proceso Administrativo. (3^a edición.) México: McGraw - Hill México, S.A.

DIAS DIAZ Carlos (2004). Administración, Editorial. San Marcos Lima Perú.

EUROMADI IBERICA S.A. [En línea]: EUROMADI
[www.euromadi.es/paginas/revistas20//revista3 htm](http://www.euromadi.es/paginas/revistas20//revista3.htm).

FABIAN POMA Edilberto (2000). Tratado de la Micro y Pequeña Empresa. Promotora el Dorado Chimbote – Perú.

GITMAN J. Lawrence (1999). Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, Harla S.A. de C.V.

KENNEDY Ralph D. y Yarwood McMullen Stewart, (1990) Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, Nueva Reimpresión, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana S.A. de C.V.

LEY 28015 (2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

PERDOMO Moreno Abraham (1998). Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación, Tercera Reimpresión, Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V

REYES PONCE Agustín (1996). Administración Moderna. Editorial Limosa México.

RODAS CARPIZO Alejandro. (2003) Administración Básica (1^a edición.) México: McGraw - Hill México, S.A.

RUIZ MARQUILLO, Darwin (1998). Organización y Administración Trujillo-Perú.

SAGASTEGUI, Julia. (2,001) La microempresa como alternativa de desarrollo, p5

STONER, JAMES. (1969). Administración. Ciudad México: Prentice Hall, - 781p.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. (1,996) y Ley No. 26702, Ley que rige el Sistema financiero

VAN HORNE James C., (1989). Fundamentos de Administración Financiera, Sexta Edición, Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

WESTON FRED, Brigham. Manual de Administración Financiera. 273 p.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROYECTO DE INVESTIGACION

NATURALEZA Y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA EN LA PROVINCIA DE SAN MARTIN.

Razón Social:

Dirección:

Indicaciones: Estimado empresario le solicitamos su apoyo respondiendo a un conjunto de preguntas con varias opciones, para responder a diferentes opciones, escoja usted la respuesta adecuada a su caso y márkela con un aspa en el recuadro correspondiente o llene los espacios punteados.

I. ASPECTOS GENERALES

1. ¿Indique que tipo de empresa esta usted dirigiendo?
 - () Unipersonal
 - () Individual de Responsabilidad Limitada
 - () Sociedad Anónima Cerrada
 - () Sociedad de Responsabilidad Limitada

2. ¿Cual es el nivel educativo que usted ha alcanzado en sus estudios?
 - () Primaria completa
 - () Secundaria incompleta
 - () Secundaria completa
 - () Técnico
 - () Superior tecnológico
 - () Superior universitario

II. ASPECTOS ESPECIFICOS

3. ¿Qué política administrativa a implementado para el desarrollo de su empresa.
 - () Decisión participativa
 - () Toma de decisión unilateral
 - () Carece de política administrativa
 - () Delega toma de decisiones
 - () Se basa en el asesoramiento de un profesional
 ¿De que profesional?

4. ¿Cuál es su modelo organizacional de su empresa?
 - () Organización familiar
 - () Organización tradicional
 - () Organización funcional

- Carece de modelo organizacional
 - No sabe/ no opina
5. ¿Cómo planifica su producción?
- Plan operativo anual
 - Producción por orden de pedido
 - No planifica su producción
 - En función de la demanda
 - Por invitación
6. ¿Cuál es la naturaleza y la estructura de mercado de muebles de madera?
- La gente prefiere mueble de metal
 - El mercado es incierto
 - Hay alta preferencia en los muebles de madera
 - El mercado prefiere muebles prefabricados
 - Algunos prefieren muebles de madera y metal
7. ¿Cómo selecciona el personal que labora en su empresa?
- Por obra
 - Por invitación
 - Por familiaridad
 - Por recomendación
8. ¿Cuáles son los instrumentos de gestión con que cuenta?
- Estatutos
 - Manual de organización y funciones
 - Organigrama
 - Reglamento interno de trabajo
 - Manual de procedimientos
9. ¿Cómo proyecta usted la imagen de su empresa?
- Buena presentación del local
 - Entrega oportuna de los pedidos
 - Cumpliendo las especificaciones del cliente
 - Publicidad y promoción
 - Esta asociado al gremio de su sector
 - Se interrelaciona con otras empresas e instituciones
10. ¿Cómo utiliza las ganancias que obtiene de su empresa?
- Compra de materias primas
 - Renovación de maquinaria y equipos
 - Capacitación
 - Gastos personales
 - Pago de deudas
11. ¿Como financia los trabajos que requieren los clientes?
- Con nuestro propio capital
 - Con el adelanto que dejan los clientes
 - Con préstamos financieros

12. ¿Cuáles son los obstáculos que ustedes encuentran para obtener un crédito?
- No estar formalizado
 - Desconocimiento de entidades crediticias
 - Falta de garantías
 - Carencia en asistencia técnica
 - Ausencia de apoyo del gobierno
13. ¿Cuáles son los canales de financiamiento?
- Usureros
 - Banca comercial
 - Cooperativa de ahorro y crédito
 - Fogapi
 - Cajas municipales
14. ¿Como considera el costo del crédito?
- Muy caro
 - Caro
 - De acuerdo
 - Bajo
 - Muy bajo
15. ¿Con que bienes o activos puede garantizar un crédito que solicite?
- Terreno
 - Maquinaria y equipos
 - Vehículo
 - Depósitos bancarios
 - Aval
16. ¿Los créditos o prestamos que obtienen como los invierten?
- En capital de trabajo
 - En bienes de capital
 - En pagar deudas
 - Los distribuyo en las anteriores

ANEXO 2

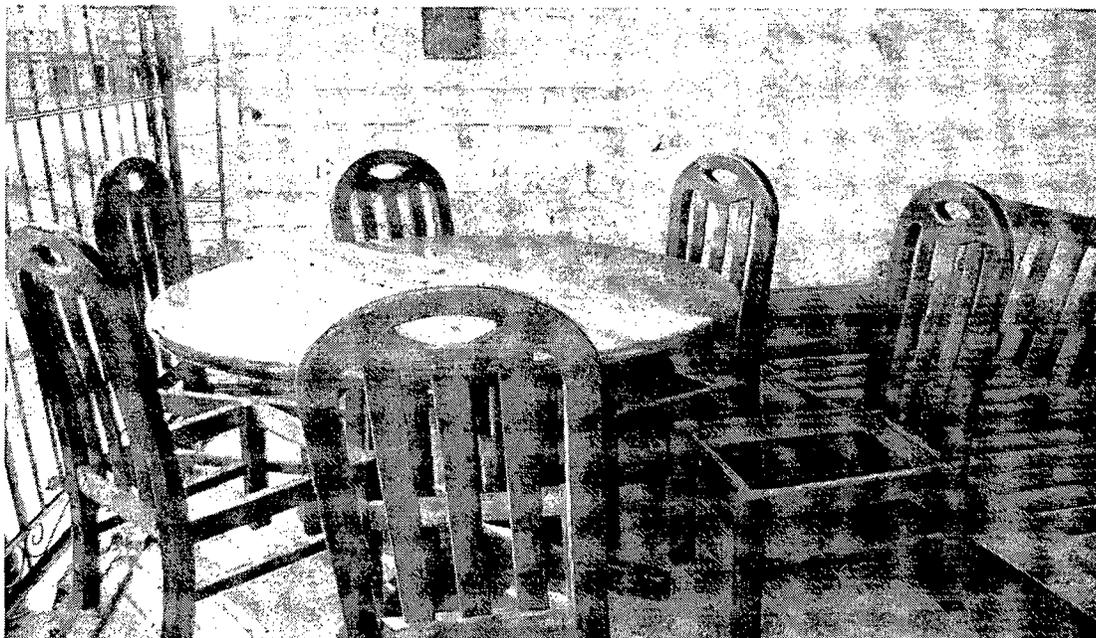


Figura 1. Juego de Comedor, consta de mesa redonda y seis sillas de madera de Cedro, costo S/. 850.00

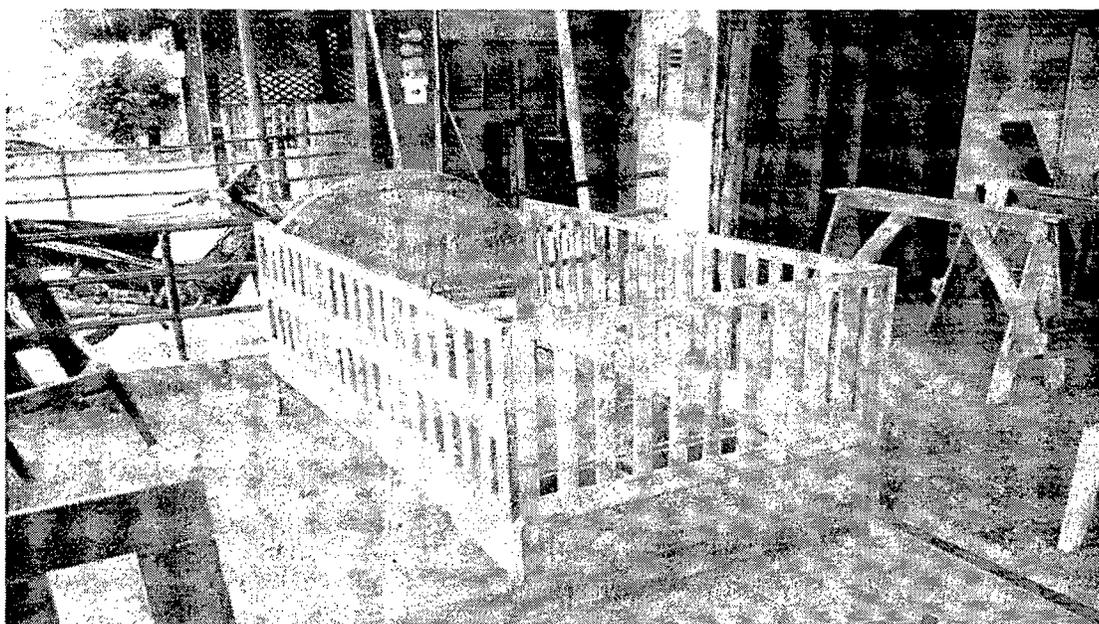


Figura 2. Cuna de madera Ishpingo, plaza y media, costo S/. 550.00

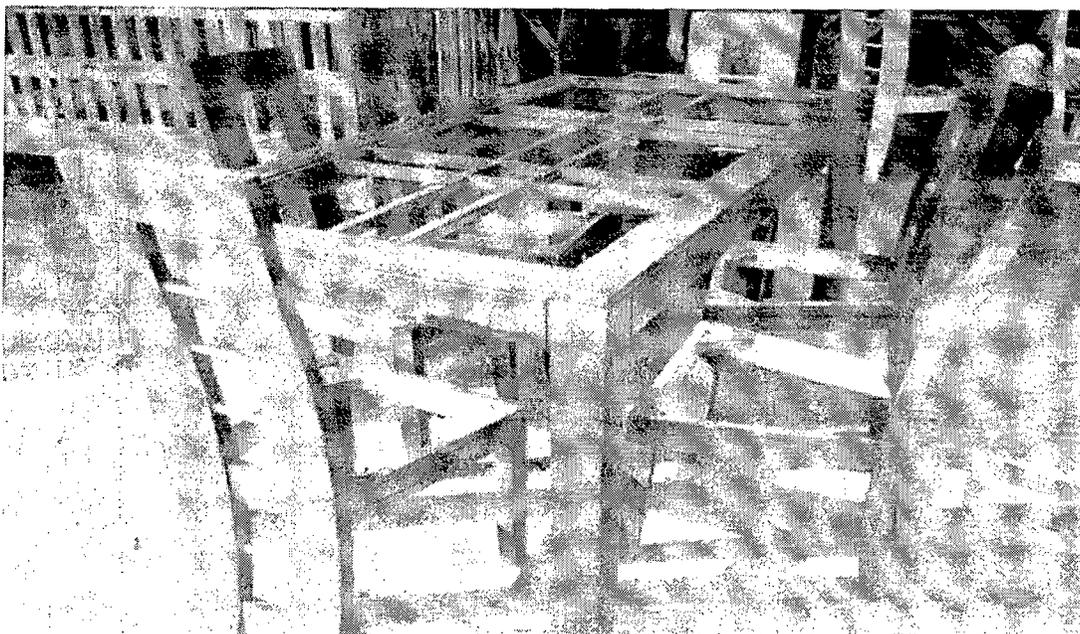


Figura. 3 Juego de Comedor, consta de mesa rectangular y seis sillas de madera de Cedro, costo S/. 1,200.00

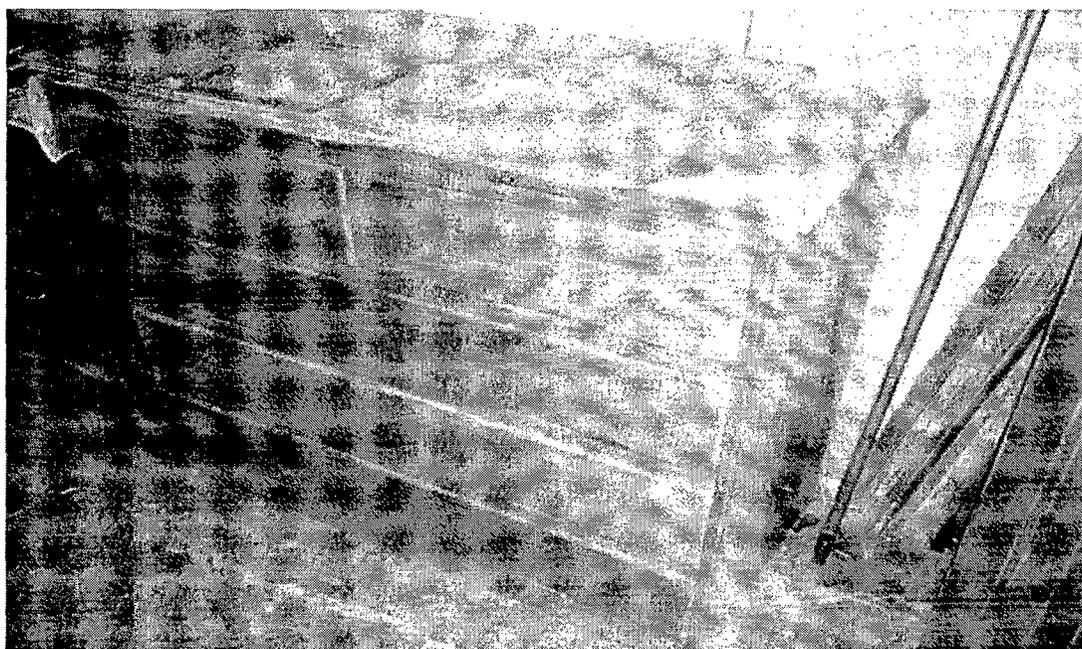


Figura 4. C6moda de madera Ishpingo, costo S/. 550.00



Figura 5. C6moda de madera Ishpingo, costo S/. 550.00



Figura. 6 Juego de Muebles, de madera cedro, consta de 4 piezas, costo S/. 530.00

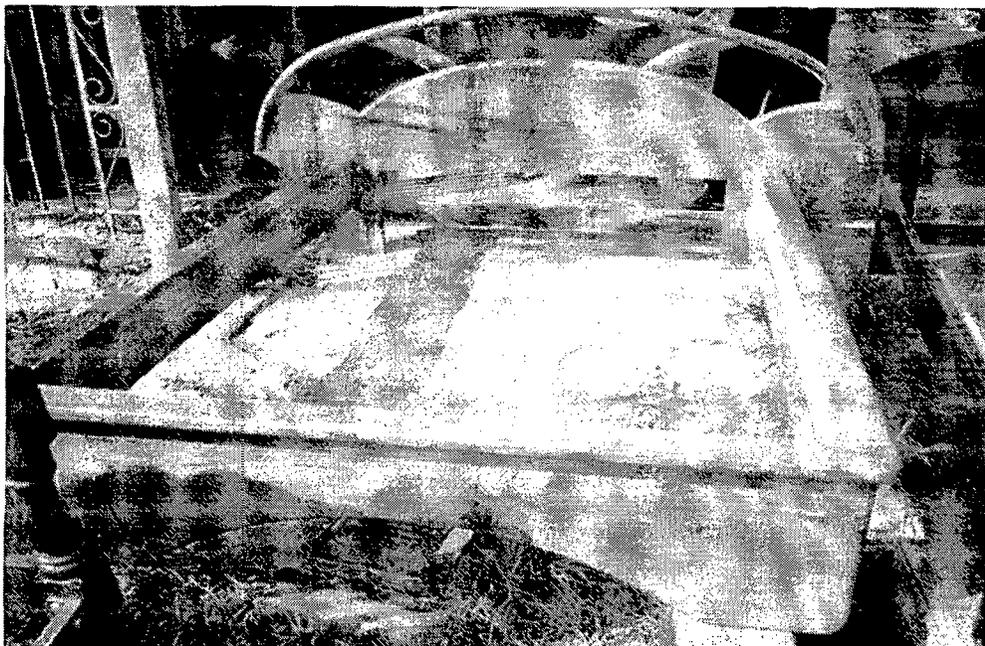


Figura 7. Cama de dos plazas, de madera Ishpingo, costo S/. 550.00