

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL Y SUS
LIMITANTES EN EL CRECIMIENTO DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE). CASO:
"INDUSTRIA CHEMICAL COLORS" SRL., LIMA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

EDGAR RAYGARDO PINO VALDIVIA

TINGO MARÍA, PERÚ

AGOSTO, 2012

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL Y SUS
LIMITANTES EN EL CRECIMIENTO DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE). CASO:
"INDUSTRIA CHEMICAL COLORS" SRL., LIMA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

EDGAR RAYGARDO PINO VALDIVIA

TINGO MARÍA, PERÚ

AGOSTO, 2012



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 006-2012-DACA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria a los 20 días del mes de setiembre del 2012, siendo las 08:30am, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro.208-2010/CFCEA de fecha 02 de junio del 2010, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciada en Administración denominado:

"MODELO DE GESTION GERENCIAL Y SUS LIMITANTES EN EL CRECIMIENTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE) CASO: INDUSTRIA CHEMICAL COLORS S.R.L.-LIMA"

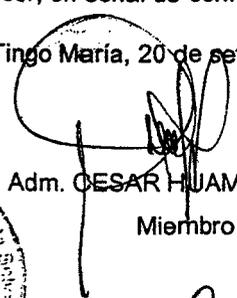
Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas EDGAR RAYGARDO PINO VALDIVIA, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD
CALIFICATIVO : BUENO

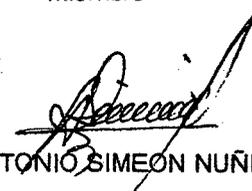
Siendo las 9:30 am. se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

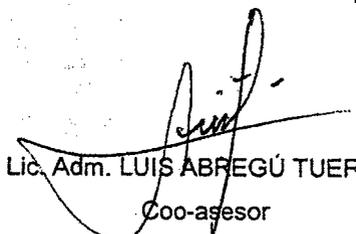
Tingo María, 20 de setiembre del 2012.


Mag. Adm. PABLO CAJAS Y ISIDRO
Presidente del Jurado


Mag. Adm. CESAR HUAMAN RAMIREZ
Miembro


Mag. Amd. INOCENTE SALAZAR ROJAS
Miembro


Lic. Adm. ANTONIO SIMEÓN NUÑEZ
Asesor


Lic. Adm. LUIS ABREGÚ TUEROS
Coo-asesor



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONIA PERUANA
 "Año de la consolidación económica y social del Perú"

RESOLUCION Nro. 208-2010/CFCEA



Tingo María, 02 de julio del 2010

VISTO:

El Acuerdo Nro. 002-2010-CGyT-FCEA de fecha 16 de junio 2010, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad la designación de miembros de jurado calificador del proyecto de tesis titulado: "EL MODELO DE GESTION GERENCIA DE LAS MYPES Y SUS LIMITANTES EN EL CRECIMIENTO CASO CHEMICAL COLORS SRL-LIMA"

CONSIDERANDO:

El Reglamento de otorgamiento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad, en sesión extraordinaria de fecha 02 de julio del 2010; y, estando en uso de sus atribuciones

SE RESUELVE

Artículo único: Aprobar la designación de jurado calificador del proyecto de tesis:

- ESTUDIANTE : PINO VALDIVIA, Edgar Raygardo.
 ESPECIALIDAD : Ciencias Administrativas
- TITULO : "EL MODELO DE GESTION GERENCIA DE LAS MYPES Y SUS LIMITANTES EN EL CRECIMIENTO CASO CHEMICAL COLORS SRL-LIMA"
- ASESOR : Lic. Adm. Antonio SIMEON NUÑEZ
- JURADO : Lic. Adm. MSc. Pablo CAJAS Y ISIDRO. , Presidente.
 Lic. Adm. MSc. Inocente SALAZAR ROJAS , Miembro.
 Lic. Adm. MSc. Cesar HUAMAN RAMIREZ , Miembro.

[Handwritten signature]
01/07/10

Regístrese y Comuníquese



[Handwritten signature]
Mag. Adm. VICTOR CHACON LOPEZ
Decano FCEA



[Handwritten signature]
Msc. LUZ V. INFANTAS BENEDEZI
Secretaria Académica

[Handwritten signature]
01/07/10

[Handwritten signature]
08-07-10

[Handwritten signature]
08/07/10

AGRADECIMIENTO

Lic. Adm. Mg. Pablo Cajas Y Isidro, Lic. Adm. Mg. Inocente Salazar Rojas, Lic. Adm. Mg. Cesar Huamán Ramírez; Miembros del jurado de tesis. Por haber revisado y dado pase a mi sustentación.

Lic. Adm. Antonio Simeón Núñez y Ps. Mg. Luis Abregú Tueros; Asesor y Co-asesor de mi tesis, por haber guiado y compartido sus conocimientos durante todo el proceso de investigación.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada en especial a mi madre; A mi padre, que está en el cielo y a todos mis hermanos, por el apoyo incondicional en lo económico y en mi formación personal.

Ya que esto fue posible con la ayuda de: Dios por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. Para los intercambios y exposiciones de ideas con mis compañeros de la universidad. Y también a todas las personas que son muy especiales en mi vida, mis amigos Juan, tyrone, Omar, José, Wenceslao, Elmer Castro, y a todos los demás no mencionados... Dios los bendiga.

FICHA DE INFORMACIÓN

Tesis:

Modelo de gestión gerencial y sus limitantes en el crecimiento de la micro y pequeña empresa (MYPE). Caso: "Industria Chemical Colors" SRL, Lima

Programa de investigación:

02: Gestión Empresarial

Línea de investigación:

23: Gerencia estratégica en negociaciones empresariales

Autor:

Edgar Raygardo Pino Valdivia

Asesor:

Lic. Adm. Antonio Simeón Núñez

Co-asesor:

Ps. Mg. Luis F. Abregú Tueros

Empresa y lugar de ejecución:

"Industria Chemical Colors" SRL., Lima

Distrito de Puente Piedra, provincia y departamento de Lima

Duración del estudio:

Fecha de inicio: Agosto, 2010

Fecha de término: Julio, 2012

Presupuesto de financiamiento:

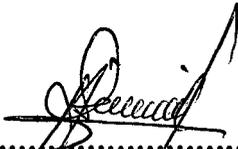
Estudio financiado por FEDU s/. -.-

Aporte propio s/. 3,425.00

TOTAL s/. 3,425.00

Tingo María, Agosto del 2012


.....
Bach. **Edgar Raygardo Pino Valdivia**
Tesisista


.....
Lic. Adm. **Antonio Simeón Núñez**
Asesor

ÍNDICE

Página

AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN / PALABRAS CLAVE	8
ABSTRACT / KEY WORDS	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 BASE TEORÍA	15
2.1.1 LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	15
2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	19
2.1.3 COMPETENCIAS DEL GERENTE GENERAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	21
2.2 ANTECEDENTES	23
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	32
III. METODOLOGÍA	35
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	35
3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	37
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	39
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	41
3.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.7 PROCEDIMIENTOS	47
IV. RESULTADOS	48
4.1 GESTIÓN GERENCIAL EN MYPE IND. CHEM. COLORS SRL. LIMA	48
4.1.1 EL CONOCIMIENTO SOBRE LA VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIAL	48
4.1.2 LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ...	50
4.1.3 LAS FORTALEZAS EMPRESARIALES	52
4.1.4 LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	54
4.2 LOS FACTORES LIMITANTES EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN MYPE IND.CHEM. COLORS SRL LIMA	55
V. DISCUSIÓN	58
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXO	71

ÍNDICE DE TABLAS

1.	NÚMERO DE TRABAJADORES SEGÚN NIVEL OCUPACIONAL. CASO: IND. CHEM. COLORS SRL LIMA, 2010	36
2.	COMPOSICIÓN DE ÍTEMS SEGÚN COMPONENTES DE LA ADM. EN EL CUEST. DE ENCUESTA/ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL (CGG-MYPE). LIMA 2010.	44
3.	MATRIZ DE COEFICIENTES DE CORRELACIÓN NO PARAMÉT. (RHO) ENTRE LOS FACTORES QUE COMPONEN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN MYPE: IND. CHEM. COLORS SRL LIMA. N=21.	52
4.	MATRIZ DE CORRELACIÓN RHO ENTRE LOS FACTORES QUE CONFORMAN EL CONOCIMIENTO DE FORTALEZAS POR LOS INTEGRANTES DE IND. CHEM. COLORS SRL LIMA, 2010	53

ÍNDICE DE FIGURAS

1.	PROCESO DE PLANEAMIENTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE LA GESTIÓN GERENCIAL EN IND. CHEM. COLORS SRL LIMA, 2010	40
2.	FACTORES LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE LA MYPE SEGÚN INCIDENCIA PORCENTUAL. IND. CHEMICAL COLORS SRL LIMA, 2010	56

ÍNDICE DE ANEXO

1.	CUESTIONARIO DE ENTREVISTA / ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL EN MYPE INDUST.	72
2.	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS: COEFICIENTE PHI	73
3.	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS: COEFICIENTE RHO	74
4.	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS: COEFICIENTE CHI-CUADRADO	76
5.	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS: FRECUENCIAS SEGÚN ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA/ENTREVISTA GG-MYPE	77
6.	INFORME 003-2010-EPV	82

Modelo de gestión gerencial y sus limitantes en el crecimiento de la micro y pequeña empresa (MYPE). Caso: “Industria Chemical Colors” SRL, Lima
Edgar Raygardo Pino Valdivia

RESUMEN

El objetivo principal de la tesis fue determinar la relación entre los factores que influyen la visión y misión empresarial, con la capacidad de dirección empresarial y con las fortalezas; valorar la motivación y el clima organizacional, y jerarquizar los factores que limitan el desarrollo de la MYPE (seleccionado dada la naturaleza de la línea de producción y comercialización y por estar interrelacionando con otras MYPES). La población/muestra estuvo conformado por todo los integrantes de la Industria Chemical Colors SRL Lima (N=21). Según su relación práctica es de tipo de investigación básica y de nivel descriptivo correlacional. Para la recolección de datos (2010) se emplearon los métodos de entrevista y encuesta simultánea, de observación participante y con diseño transversal. El instrumento empleado fue el cuestionario de encuesta/entrevista (CGG-MYPE) sobre evaluación de la gestión empresarial en MYPE industrial compuesto por 24 ítems y 10 dimensiones, validado por juicio de experto. Los materiales utilizados fueron los apuntes. Para el análisis estadístico a partir de la distribución de frecuencias se aplicaron los coeficientes de correlación rho, phi y X^2 .

Los resultados indican que el conocimiento sobre lineamientos y normas influyen significativamente en el conocimiento de la visión y misión; tanto la funcionalidad de maquinaria y equipos como el manejo de imprevistos influyen significativamente en la capacidad de dirección empresarial; el factor esencial para establecer las fortalezas en la MYPE es el marketing, los programas motivacionales aplicados no están orientados para el mejoramiento del clima organizacional y el factor con mayor limitación para el desarrollo empresarial es el deficiente manejo de imprevistos (71,4% de los integrantes).

Palabras clave: Gestión gerencial, gestión de MYPES, factores limitantes, capacidad de dirección, fortalezas, motivación laboral, clima laboral, MYPE industrial.

Management model management and limits of growth in micro and small enterprises. Case: "Chemical Industry Colors" LLCs, Lima
Edgar Raygardo Pino Valdivia

ABSTRACT

The main purpose of the thesis was to establish a relationship between factors that influence business goals; business objectives while running a small business. The capacity to run an efficient business that values its team motivation, their organizational environment, and to prioritize its importance on the factors that limit the development of the small business MYPES (prioritized the factors according to its nature of production and commerce and its relationship to other small business MYPES). The thesis was realized inside the group Industrial Chemical Colors SRL Lima N=21. The methods used in order to collect data for the 2010 thesis were simultaneous surveys and direct interviews. The surveys and interviews were based on the CGG-MYPE evaluation format for business management, which consisted of 24 articles and 10 sub points, validated by panel of experts. The materials used by the participants were taking notes, and for the statistical analysis from the frequency distribution point coefficients of correlation rho, phi y X² was applied.

The results of the thesis indicate that the understanding of rules and regulations inside business management influences in great scale the goals of the small company. As well as the administration of work equipment, machinery and the handling of the unexpected have a great effect on the capacity to run business. The essential factor in order to establish strengths and build a strong structure in the small business is marketing; the motivational programs applied are not directed to the improvement in the organizational environment. The main factor that limits the development of the small business (MYPE) is the deficient way of handling unexpected incidents. As the thesis reflects 71.4% of the participants acknowledge a deficient way of handling incidents is the main factor that limits the development of the micro small industrial enterprises MYPE.

Key words: Administrative Management, Managing of small micro business MYPES, limitant factors, management capabilities, strength, work motivation, working environment, micro small industrial enterprises MYPE industrial

I. INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista económico, social como jurídica el estudio sobre las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú, de por sí tienen importancia aunque en este último aspecto se pueden resaltar las deficiencias en materia legislativa, las MYPES son un fenómeno subsidiario y subordinado al tema de la gran empresa, pero las características necesariamente deben ser adoptadas por las MYPES, es más, la propia legislación que regula (Ley 28015, de la promoción y formalización de la MYPE) así como toda la gama de dispositivos legales aluden a esta forma empresarial. Pero en forma general, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y las empresas consiguen las ventajas mediante las innovaciones (Porter, 1990). Por ello hay que diferenciarse entre uno y otra empresa, y es aquí donde la innovación surge como garantía de competitividad en el futuro, y las empresas deben invertir en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), debiendo asumirse como una de las actividades básicas de la empresa y no como una actividad aislada, sino gestionada para ser parte de una cultura organizacional.

Razones suficientes para que se inicien el estudio sobre la gestión gerencial en las MYPES industriales como en la Industria Chemical Colors SRL Lima, como respuesta estratégica al actual entorno competitivo, determinándose el punto de partida y sus posibilidades reales y ver en qué escenarios está actuando una MYPE ubicada en una gran urbe como Lima Metropolitana. Igualmente es oportuno

señalarse que este sector empresarial ocupa al menos el 30% de la población económicamente activa del país (PEA) y genera el 20% del producto nacional bruto (PNB) y según los cálculos gubernamentales, alrededor del 98% de las empresas nacionales son MYPES donde las familias peruanas dependen del trabajo y producción de estos negocios, demostrándose la necesidad de otorgar a las MYPES la importancia que realmente tienen.

Aunque, la cuestión esencial en éste tema tiene que ver con el factor informalidad, que lamentablemente caracterizan a la micro y pequeña empresa reveladas a través de las cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo –MINTRAPE- (2010), según el cual, solamente un 9% de las microempresas del país es formal, alcanzando el universo de trabajadores visibles, esto es, de los que aparecen formalmente como dependientes en materia de trabajo solamente alcanzan el 5%. Por lo descrito la problemática de las MYPES demandan romper los enfoques con los que estuvieron operando, siendo necesarios clarificar la naturaleza de la MYPE, establecer nuevos retos y valorar su potencial a fin de establecer nuevas estrategias pertinentes y generadoras de valor con responsabilidad social (Miranda, 2005).

En cuanto a la justificación e importancia del tema de estudio, ésta corresponde al campo de la clasificación de las empresas que requieren un tratamiento especial, porque su participación económica en el país es muy importante porque el 90% de las MYPES, dá empleo a más del 45% de la PEA, razón suficiente para que los gobiernos promuevan su formación, desarrollo y acceso a los servicios públicos.

Estudiar el grado de formalidad o informalidad en una MYPE representativa para el segmento de artículos de limpieza y pintura, y porque tienen nexos con el resto de las MYPES de la ciudad de Lima, serán necesarios el estudio en los problemas económicos y financieros de las MYPES agudizada, tomando las decisiones adoptadas en función de los conocimientos y la experiencia adquiridas; como los errores y problemas en la conducción de la empresa y particularmente en fortalezas de la empresa.

Al respecto, las principales interrogantes a ser explicadas son:

1. ¿Cuál será el nivel de conocimientos sobre la visión y misión empresarial en los integrantes de la Industria Chemical Colors SRL Lima?
2. ¿Cuál será el grado de valoración sobre la capacidad de dirección empresarial en la Industria Chemical Colors SRL Lima?
3. ¿Desde la perspectiva de los integrantes, cuáles serán las fortalezas por las cuales la MYPE Industria Chemical Colors SRL Lima, se mantiene en el segmento con la preferencia y coloca sus productos en forma sostenida?
4. ¿Cuál será el grado de percepción de los trabajadores sobre la incidencia de los programas motivacionales sobre el clima organizacional en la Industria Chemical Colors SRL Lima?
5. ¿Cuáles serán los factores que limitan significativamente la gestión gerencial y el desarrollo organizacional en la Industria Chemical Colors SRL Lima?

Por tanto, los objetivos que el estudio ha planteado desarrollar son:

- a) Establecer la relación entre las variables conocimiento de planes y logros con la variable conocimiento sobre la visión y misión empresarial, como la

frecuencia de presencia o ausencia de trabajadores con pleno conocimiento en la Industria Chemical Colors SRL Lima.

- b) Evaluar la disponibilidad de insumos/materiales y su relación con la capacidad de dirección, sobre la funcionalidad en maquinaria/equipo/mano de obra y el manejo de imprevistos, como su relación con la capacidad de la dirección empresarial en la Industria Chemical Colors SRL Lima.
- c) Identificar las fortalezas donde la mayoría de los integrantes asuman la relación con la aplicación de las herramientas de marketing, con los precios y el mercado, igualmente con los procedimientos pre y posventa de los productos en la MYPE.
- d) Evaluar la valoración que tienen los integrantes sobre el clima organizacional (trato personal, charlas motivacionales) y en función a los programas motivacionales desarrollados en la MYPE.
- e) Determinar jerárquicamente los factores que limitan el desarrollo de la MYPE.

De los objetivos señalados se derivan las siguientes hipótesis:

1. A un mejor conocimiento sobre los planes/logros, en los lineamientos/cumplimiento de normas/principios, el conocimiento sobre la visión y misión empresarial en la MYPE es significativo.
2. Existe asociación significativa entre la valoración de la gestión en maquinaria/equipo y manejo de imprevistos con la valoración sobre la dirección empresarial en la MYPE.
3. El conocimiento sobre las fortalezas en la MYPE están asociados significativamente con la valoración sobre la aplicación de las herramientas de

marketing, los precios en el mercado como los procedimientos pre y posventa en la MYPE.

4. La percepción del clima organizacional y los programas motivacionales en la MYPE son adecuadas.

5. El factor que limita significativamente el desarrollo en la MYPE principalmente se deben a la falta de implementación de las iniciativas como la deficiencia en la dirección empresarial en la MYPE.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 BASE TEÓRICA

2.1.1 LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

El tema de estudio corresponde al campo de la clasificación de las empresas según su tamaño (microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa), requiriendo un tratamiento especial los dos primeros: micro y pequeñas empresas (MYPES), porque su participación económica en el país es muy importante porque participa con el 90% de las MYPES, dando empleo a más del 45% de la población económicamente activa (PEA) y aporta con el 48% del producto bruto interno (PBI). Razón suficiente para que los gobiernos promuevan su formación, desarrollo y acceso a los servicios públicos.

A. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

- a) Administración independiente: Generalmente es dirigido y operado directamente por el propietario.
- b) Mercado: Principalmente opera en mercados locales y zonales.

c) **Funciones y decisiones centralizadas:** Escasa división de funciones y decisiones, poca especialización en el trabajo tanto en el proceso productivo como en la administración. El dueño o gerente puede atender en todo los campos, pudiendo ser ventas, producción, finanzas, personal, entre otros.

d) **Poca inversión tecnológica:** Invierte en maquinaria y equipo portátil y de fácil maniobrabilidad, con predominio de mano de obra semi calificada y no calificada.

e) **Limitados recursos financieros:** El capital fijo y de trabajo es generalmente suministrado por el propietario.

f) **Actividades económicas predominantes:** Predomina las actividades comerciales y de la prestación de diferentes servicios, el turismo y la artesanía. Son extractivas y transformativas en poca escala.

B. DIFERENCIAS ENTRE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Los criterios de clasificación para ser considerados como MYPES entre otros, son los siguientes indicadores: ventas anuales, número de trabajadores y balance de resultados.

Según el marco legal (Decreto Legislativo No 1086, de fecha 27.06.2008: Ley de la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas y del acceso al empleo decente), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Registro Nacional de las Micro y Pequeñas Empresas (REMIPE), los gobiernos regionales y la Superintendencia

Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT); las MYPES son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que tiene como objetivo desarrollar las actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes y/o la prestación de servicios.

<u>Según el tamaño</u>	<u>Según N° de trabajadores</u>	<u>Volumen de venta anual</u>
• Microempresa	Uno a diez trabajadores	Hasta 150 UIT
• Pequeña empresa	De 11 a 100 trabajadores	Hasta 1700 UIT

Además de los criterios de clasificación señalados, se pueden diferenciar entre micro y pequeñas empresas de acuerdo a los siguientes puntos de vista:

a) Por su dimensión: Se considera el número de trabajadores, el monto de la inversión, volumen y valor de las ventas, el ámbito del mercado.

b) Por su tecnología: Nivel de tecnología poco sofisticada y baja inversión en tecnología.

c) Por su organización: Nivel de organización incipiente, dirección semi práctica del propietario, métodos de distribución y ventas directas.

C. NIVELES DE DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA

MICRO EMPRESA DE SOBREVIVENCIA

Es aquella donde le es difícil producir los bienes o prestar los servicios indispensables para mantener al menos su capital. Estas micro empresas empiezan por auto consumirse y en poco tiempo terminan la

inversión inicial. Sus propietarios están forzados a cambiar de actividad económica de acuerdo a las demandas estacionales de los bienes o servicios, reduciéndose cada vez a niveles económicos más bajos.

Aquí encontramos micro empresas productivas que no calculan de manera correcta sus costos productivos o no pueden introducirse en el mercado. Presionados por buscar medios para satisfacer sus necesidades no determinan correctamente sus costos y precios, el afán de conseguir ingresos les conduce a ofertar su producción a precios que para competir en el mercado apenas cubren la inversión en materias primas e insumos, más una pequeñísima diferencia destinada a pagar los gastos de mano de obra, local, energía eléctrica y transporte.

Generalmente estos costos no son cubiertos en forma total y el déficit es absorbido por el microempresario. En este grupo encontramos a comerciantes con puestos en los mercados de abastos, tiendas y talleres en sectores periféricos, que debido a la ausencia de registros contables mínimos, confunden el capital de trabajo y los ingresos, entonces el propietario suele usar indistintamente el dinero y hasta la mercancía como recurso de consumo doméstico.

MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA

Están integradas por micro empresas que alcanzan además de obtener los ingresos indispensables para remunerar el trabajo, logran reponer la inversión efectuada. La subsistencia es el logro a pesar de las limitaciones. Para

conseguir crecer a este nivel es muy importante para el microempresario, dado los obstáculos que enfrentan para el desarrollo de sus actividades.

MICROEMPRESA EN CRECIMIENTO

En este nivel están formadas por micro empresas que tienen la capacidad de retener y reinvertir. De manera gradual llegan a capitalizar y ampliarse, creando nuevas fuentes de ingreso y nuevos puestos de trabajo.

2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

A. GENERA EMPLEO

Su importancia es reconocida a nivel mundial porque es una alternativa de solución al desempleo, ya que crea fuentes de trabajo mediante la generación de autoempleo y trabajo para otras personas con poca inversión, dado que emplea una tecnología versátil, menos sofisticada y a bajo costo.

Además de constituir una fuente principal de generación del empleo para la mayoría de la población, centraliza a la mano de obra semi calificada, y no calificada (mayoría de la población desocupada). Por tanto, las MYPES vienen a ser el sector empresarial más importante en la generación del empleo en el país, aportando aproximadamente 7,2 millones de puestos de trabajo a nivel nacional.

B. APORTA AL PBI

Del total de empresas, el 90% son MYPES que aportan aproximadamente con el 45% del PBI nacional (valor total de la producción de bienes y servicios producidos en el país por agentes nacionales y extranjeros en un determinado período).

C. GENERA CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

Constituyen el principal motor del desarrollo socioeconómico del país, porque es una opción viable para la generación de ingresos mediante el desarrollo de diferentes actividades económicas y lo más importante con poco capital.

D. PROMUEVE LA INICIATIVA PRIVADA

Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población, esto con el fin de afrontar la pobreza por medio de iniciativas privadas y realizar actividades que generan ingresos económicos diversos.

E. GENERA INGRESOS AL FISCO NACIONAL

Las MYPES contribuyen ingresos al fisco nacional mediante el pago de los diferentes impuestos y tasas al gobierno nacional, y consecuentemente se mejoran la infraestructura de desarrollo nacional.

2.1.3. COMPETENCIAS DEL GERENTE GENERAL DE LAS MYPES

Según Spencer y Spencer (2003), los gerentes superiores de todo tipo y nivel presentan un perfil general de competencias, cuyas características comunes están agrupadas en 12 competencias genéricas que se presentan a continuación:

1. **Es influyente y tiene impacto:** Se evidencia competencias para persuadir e influir a los demás para lograr de ellos el apoyo necesario que tiene interés la empresa.
2. **Está orientado hacia el logro:** Comprende aspectos como la evaluación del rendimiento, la mejora de la eficiencia, la fijación de los objetivos, el cálculo de costes y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.
3. **Está dispuesto al trabajo en equipo y la cooperación:** Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo y trabajar conjuntamente en pos de la consecución de los objetivos.
4. **Tiene pensamiento analítico:** Habilidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño. Habilidad para organizar un problema o situación de forma sistémica, estableciendo prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y relaciones causa efecto y, analizar y organizar datos numéricos.
5. **Tiene iniciativa:** Competencia orientada hacia la acción no prevista o esperada. Saber hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo que implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para mejorar las actividades y encontrar nuevas oportunidades.

6. Desarrollo de los demás: Esta competencia pretende enseñar fomentando el desarrollo de una o varias personas, cuya esencia es lograr el desarrollo más que un cumplimiento formal.
7. Tiene autoconfianza: Es la habilidad para crear sus propias potencialidades y llevar a cabo una tarea, para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones, dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Incluye las actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.
8. Es asertivo: Expresa el propósito individual de hacer que los demás cumplan lo que se desea. Un componente de “decir a las personas lo que tienen que hacer”, de una forma directa y respetando los derechos de los demás y, de esta forma conseguir buenos resultados.
9. Habilidad para buscar información: La base de esta competencia se encuentra en una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas. Los gerentes con esta competencia se esfuerzan a buscar información para desarrollar la empresa.
10. Existe liderazgo de equipo: Manifiesta intención de asumir el rol de líder de un equipo o grupo de personas que implica la voluntad de liderar a los demás. El liderazgo de equipo, se asocia generalmente con una posición formal de autoridad y normalmente va combinado con el trabajo en equipo. Esta competencia, se ejerce de manera responsable en favor de los intereses organizacionales.
11. Tiene pensamiento conceptual: Que implica entender una situación o problema a partir de varias “piezas sueltas” y ver en su globalidad. Es decir, sabe identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no

son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas. Este tipo de pensamiento se aplica en conceptos existentes y para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

12. Es experto: Que comprende tanto ser un maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo, como poseer las motivaciones de expandir, utilizar y hacer llegar a las personas ese conocimiento relacionado con el trabajo.

2.2 ANTECEDENTES

ANTECEDENTES NACIONALES

1. En relación a las limitaciones internas que enfrentan las MYPES en general, el Instituto Peruano de Microfinanzas (2010), concluye en siete aspectos:

A. Escasa capacidad operativa, con los siguientes indicadores: i) escaso conocimiento sobre la seguridad e higiene industrial, por lo que el proceso de producción implica mayor riesgo; ii) no se logran optimizar el proceso productivo, generando pérdidas significativas para la unidad económica; iii) no se generan estándares de calidad en el producto terminado, por estas limitaciones se convierten en intermediarios (entre consumidores mundiales y productores); iv) infraestructura inadecuada, por poco espacio o por mala distribución de ambientes de trabajo.

B. Limitadas capacidades gerenciales: porque carecen de un organigrama donde deben delegar funciones administrativas, financieras y logísticas haciendo difícil o incorrecto el manejo de sus empresas. Sin embargo, a pesar de su empirismo en temas administrativos y conducción de negocios por las experiencias devenidas de organizaciones familiares suelen lograr cierta competitividad.

C. Problemas de información, por tener escaso acceso a la información a través de la red, ésta se hace limitada en cuanto a potenciales clientes, competencia directa en el rubro, modas internacionales (en el caso de los manufactureros) que limitan su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, vemos el control de sus procesos productivos, ingresos versus egresos y medir su capacidad de pago y rentabilidad. Si no tienen un panorama claro acerca de su unidad económica, les será más difícil la toma de decisiones y diseño de estrategias perdiendo eficiencia en sus procesos productivos. Falta de comunicación entre microempresarios y personal a su cargo lo cual difiere entre los objetivos de las empresas y de cómo estos son reconocidos.

D. Informalidad, su grado de informalidad en cuanto al nivel de ventas declaradas ante SUNAT es de evasión tributaria como una manera de sobrevivir, haciéndola difícil el acceso a mayores cadenas productivas a través de entidades promotoras como ADEX y PROMPEX. Existen limitaciones en las líneas de créditos de parte del sector financiero o su acceso pero a un alto costo financiero.

E. Desarticulación empresarial: uso inadecuado de la tecnología, dificultad de acceso al financiamiento, altos gastos administrativos, difícil acceso a la información perdiendo oportunidades de negocio, la falta de incursión en

nuevos mercados, carencia de una cultura y visión empresarial, y la baja productividad y competitividad.

F. Uso inadecuado de tecnologías, tenemos en este caso los que ya cuentan con la tecnología empresarial y no utilizan al 100% en su proceso de producción por la escasa asesoría técnica, o los que son reacios a la tecnología porque se piensa que es más rentable (valor agregado) el trabajo manual.

Los que alquilan activos para minimizar costos sin darse cuenta que el nivel de patrimonial y los sistemas informáticos son relevantes para cualquier financiamiento. El no uso de software contables para la administración de negocios (tipo comercio) donde se controla la parte de comercialización no permite controlar stock de mercadería.

G. Dificultad de acceso al financiamiento, por el grado de informalidad de este tipo de unidades económicas el costo de financiamiento y bancarización es de alto costo financiero. El acceso a otro tipo de productos de la banca convencional también se hace restrictivo (leasing, activos fijos, compra de locales). Esto por no contar con la información financiera-económica registrada ante entidades supervisoras (declaraciones ante SUNAT).

Castillo (2008) en la tesis de maestría sobre la informalidad de las MYPES, estudiadas desde el contexto jurídico-social en centros referenciales de las ciudades de Lima, Piura, Talara, Paíta, Huancayo e Iquitos; además de un análisis documental en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Congreso de la República, Poder Judicial, PROMPYME, CODEMYPE, Cámaras de Comercio de Lima, Piura, Iquitos y Huancayo, UNMSM de Lima y otras universidades nacionales y particulares del país; entre julio 2003 a julio 2004. El número de

MYPES estudiadas fueron 1000 distribuidas según ciudades como: 300 en Lima (100 pequeñas empresas -PE, 200 microempresas -ME); 200 Piura (PE=50, ME=150); 100 c/u tanto en Talara como en Paita (PE 50; ME 50); en Junín e Iquitos c/u 150 (50 PE; 100 ME). De los cuales, por lo menos el 50% se han constituido como EIRL, 30% como SRL y aproximadamente un 15% como SAC y con porcentajes mínimos para otras formas empresariales.

Para la recolección de datos se emplearon: a) análisis bibliográfico y de expedientes judiciales. b) encuestas mediante cuestionarios y entrevistas a las personas que administran las empresas, así como a los trabajadores, utilizando interrogantes relacionadas con problemas empresariales, la formulación de alternativas de solución, toma de decisiones, dificultades emanadas de la informalidad y de las relaciones con la administración pública, con los proveedores, con los gobiernos locales, con los contratistas y con el público usuario.

Las conclusiones fueron:

- a) El nivel de informalidad es visible en todo el territorio nacional frenando el desarrollo del sector, la legislación en todo el universo normativo relacionado a las MYPES, no dieron soluciones suficientes para superar el problema, dada la complejidad del mismo y su carácter multívoco.
- b) El artículo 3° de la ley 28015 no distingue con precisión conceptual los dos grupos (micro y pequeño empresario) confundiendo la distinción pretendida.
- c). Las MYPES en su mayor parte son informales, tratándose de microempresas la informalidad bordea el 95% de todas ellas, y en lo referente a

la pequeña empresa, alrededor del 40% es informal; empero, se considera a las MYPES como la mayor fuerza productiva de nuestro país.

d) La informalidad de las MYPES se expresa de diversas maneras: su no inscripción en un registro público, sea como sociedad civil o mercantil, o en la forma a que se refiere el artículo 5° del reglamento de la ley 28015.

e) Por su misma condición, este tipo de empresas no suelen respetar derechos laborales y sociales de los trabajadores que laboran en ellas, produciéndose en muchos casos la sobre explotación de la fuerza de trabajo y un alto grado de dificultad para las autoridades inspectoras de trabajo.

f) Los mecanismos de ayuda estatal para el desarrollo y la formalidad de las MYPES que se traducen en la ley 28015, no han mostrado un grado suficiente de eficiencia, si consideramos que sólo alrededor de 2000 MYPES formalizados en el último año y medio transcurridos. Además, los problemas económicos y financieros de las MYPES se han agudizado, considerando que actualmente el promedio de vida de una micro o pequeña empresa no superan los dos años.

g) Alrededor del 70% de las pequeñas y micro empresas, los empresarios y/o gerentes y administradores, toman decisiones en función de sus conocimientos y su experiencia; y con frecuencia desconociendo absolutamente el marco legal de sus decisiones y las consecuencias jurídicas de las mismas, lo que muchas veces acarrea errores y problemas en la conducción de la empresa y particularmente en el aspecto legal.

h) El apoyo estatal recibido por las MYPES incurre muchas veces en el asistencialismo, dado que no basta con el reconocimiento legal, sino que es

indispensable la implementación de una agresiva política de capacitación, el crédito, las facilidades tributarias, apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, uso de la tecnología adecuada para producir y reducir costos.

3. Sobre la gestión por competencias subyacentes en directivos de Universidad Pública, Achic (2011), con el objetivo de establecer la relación causal y la convergencia de competencias subyacentes (comportamientos observables causalmente relacionados con alto desempeño en un puesto y organización concretas, Boyatis, 1982; Pereda y Berrocal, 2003) según factores comunes que expliquen jerárquicamente diez dependencias y directivos en la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS). Participaron entre profesores y personal administrativo (n=136), evaluándose cuatro variables: empatía –CCE- (n=136), habilidades sociales –HS- (n=134), trabajo en equipo (TE) n=61, liderazgo basado en inteligencia emocional (LIE) n=23 y competencias directivas (CD) n=79. Se aplicó seis instrumentos: dos cuestionarios de entrevista (CCE, 8 ítems; HS, 6), un registro de entrevista (CD, 33 ítems); dos cuestionarios de encuesta (LIE y TE, 24 ítems) y encuesta sociométrica. Se realizaron análisis de distribución de datos ($K-S$), de diferencias (t , U), de correlación (r , ρ), de variación y, análisis factorial exploratorio mediante componentes principales con rotación *varimax*. Los resultados indican que los factores comunes que mejor explican las competencias subyacentes socioemocionales jerarquizadas (mayor amplitud) convergen en el vicerrectorado académico, tanto en LIE, empatía y CD (variac. total: 80.3-97.6%). Seguido del D.A. Administración y V.R. Administrativo. La gestión directiva en la UNAS, está basada en dos competencias subyacentes

que convergen en una dependencia, resto de dependencias no son percibidas en nivel deseado de gestión directiva. Se clarifican las diferencias del perfil mínimo de competencias subyacentes y aquellas que requieren desarrollarse para mejorar las competencias directivas.

4. En una muestra de 70 trabajadores, de los cuales el 9% fueron funcionarios de la empresa Motor Industria de Lima, Leiva (2006), utilizando un cuestionario de clima laboral de 50 ítems tipo likert y adaptado para el estudio, se ha encontrado que entre el clima laboral y la motivación intrínseca o psicosocial, obtenida mediante entrevista personal; existe una correlación significativa de $r=0,70$, declarando el 21,4% de los trabajadores, de haber recibido una adecuada motivación, consistente entre aspectos, la capacitación, el descanso, la distinción honorífica, la confianza, oportunidades para demostrar potencialidades, y respeto por parte de los funcionarios de la empresa; asimismo se ha encontrado una percepción de clima laboral adecuado en la mitad de los trabajadores, y un clima promedio o normal en 40% de los mismos.

5. En el estudio sobre la motivación y clima laboral en el personal de instituciones universitarias privadas de Lima (Palma Carrillo, 2000), sobre una muestra de 473 trabajadores, se confirmaron que estas variables tienen implicancias en la productividad del recurso humano, son indicadores de calidad de vida en el ambiente laboral, y evidencian el funcionamiento promedio; cuyos resultados señalan mayor puntuación en los docentes y trabajadores con más de cinco años de servicios; asimismo aquellos

trabajadores que presentaban características relacionadas con la autorrealización se internalizaban de una cultura de trabajo específica; además indican que, una adecuada toma de decisiones y sistemas de comunicación, optimizan el rendimiento en la organización; alcanzándose una motivación adecuada hasta el 56,7% de casos sin distinción del género, y existiendo una baja correlación entre la motivación y el clima laboral.

6. En la investigación realizada por Patiño (1989), sobre los niveles de motivación de un grupo de profesionales, antes y después de un programa de capacitación, se refleja que no existen diferencias significativas en los niveles de motivación, sin embargo específicamente en el grupo de ingenieros (42%) de la muestra, la necesidad de logro se ve incrementada después de un programa de capacitación; sin embargo la necesidad de poder, no se ve incrementada después de dicho programa, sin embargo en una capacitación continua, elevaría los niveles de motivación de logro, pero permaneciendo estables los niveles de motivación del poder y de afiliación.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

7. Díaz Bretones, Francisco. (1998), sobre la dimensión psicosocial de los emprendedores empresariales (tesis doctoral). La dimensión psicológica donde observamos mayores diferencias entre los resultados obtenidos en estudios clásicos sobre emprendedores y los nuestros. Existe suficiente evidencia empírica en la que se relaciona los constructos motivación de logro y lugar de control con la conducta emprendedora (McClelland, 1961; Pandey y Tewary,

1979; Venkatapathy, 1984; Ahmed, 1985). Sin embargo, los resultados obtenidos en nuestra muestra de presidentes de cooperativas de trabajo asociado, observamos puntuaciones medias inferiores a las recogidas en otro tipo de empresarios, sin que podamos realizar conclusiones claras en función del género o la ubicación de la cooperativa.

Estos resultados nos deben hacer reflexionar acerca del perfil empresarial de los cooperativistas. Hemos orientado anteriormente cómo una de las causas que generan el deseo de fundar una cooperativa es el desarrollo profesional, amplia experiencia, buenos conocimientos del oficio y personal (edad madura, responsabilidades familiares) del emprendedor, hecho compatible en los perfiles de empresarios en general.

Sin embargo la obtención de puntuaciones inferiores en constructos psicológicos relevantes en los empresarios en general, como es el caso de una alta motivación de logro y control interno de los acontecimientos, evidencia una distinción clara entre ambos tipos de emprendedores (el cooperativista y el empresario individual). Si bien en este último, el afán de superación y el deseo de progreso son características esenciales de su perfil, el cooperativista es más un asalariado que intenta estabilizar y dignificar un puesto de trabajo que ya posee y que conoce suficientemente.

En cualquier caso, las puntuaciones obtenidas son superiores a las halladas en estudios sobre población en general, por lo que podríamos estar ante un perfil específico a medio camino entre el empresario y el trabajador cualificado. En

este caso los datos reflejarían la doble condición de empresario y trabajador que los cooperativistas de trabajo asociado desempeñan.

En este contexto, no es de extrañar que los valores instrumentales elegidos como importantes, estén más relacionados con características laborales de fuerte carga moral (“independiente”, “responsable” u “honesto”), relegando aquellos otros como “valiente” o “ambicioso” a los últimos lugares en el caso de los valores instrumentales.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

Son formas específicas de organización económica dedicadas entre otras, a las actividades extractivas, transformativas, industriales, comerciales, de servicios, de turismo y artesanía; que combinan capital, trabajo y medios productivos, para la producción de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de un determinado segmento del mercado (Simeón, 2012).

GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos, para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y, controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades

organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa.

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente las tareas necesarias para concretarlas.

Las gerencias adoptan decisiones sobre la distribución y asignación de recursos, el control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. También comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo.

Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación

CLIMA LABORAL

Es el reflejo de comportamientos, que los trabajadores experimentan en su puesto de trabajo, los mismos que afectan la percepción general y la valoración sobre la organización. El clima laboral, puede evaluarse desde dos ejes, la primera desde la perspectiva empresarial u organizacional, y el segundo eje desde la persona; éste último referido, a la relación con las actitudes y vivencias personales, grado de satisfacción del trabajador y en menor grado sobre la inserción en la organización; cuyas dimensiones a ser aplicadas en el estudio, son la percepción del sujeto sobre el grado de implicación del resto, vinculadas o la participación en proyectos u objetivos comunes; si el trabajo

que realizan representa la realización personal y profesional, la percepción del sujeto sobre las relaciones interpersonales en diferentes niveles jerárquicos; el grado de satisfacción respecto a los superiores o directivos de la organización, la gestión y dirección, el estilo de mando y liderazgo.

III. METODOLOGÍA

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tanto la población como la muestra estuvieron conformados por los trabajadores de la Industria Chemical Colors SRL., ubicado en la calle “B” Mz “B” interior Lote 1, Casa Huerta San Pedro, del distrito de Puente Piedra, provincia y departamento de Lima. La MYPE en mención fue seleccionado para el estudio dada la naturaleza de la línea de producción, que está relacionado directamente con el resto de MYPES de la ciudad de Lima, dedicadas principalmente a la producción y comercialización de productos de ferretería, de limpieza y propiamente de pintura.

La población en estudio asciende un total de 21 trabajadores, distribuidos mayoritariamente en el nivel ocupacional de operarios que equivale al 81% de la población (Tabla 1). No requiriéndose realizar cálculo alguno para determinar el tamaño muestral ni la distribución proporcional, por cuanto, el estudio fue aplicado en el universo de trabajadores que se encontraban en el momento de la entrevista y la encuesta.

3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio según su relación práctica, corresponde al tipo de investigación básica, porque los objetivos del estudio están orientados a incrementar los conocimientos sobre los aspectos de gestión gerencial en MYPES del sector industrial, principalmente en los aspectos del conocimiento de la visión y misión, de la dirección, los programas motivacionales y el clima organizacional, como de la identificación de fortalezas y debilidades.

Tabla 1. Número de trabajadores según nivel ocupacional. Caso: Industrial Chemical Colors SRL. Lima. 2010.

Nivel ocupacional	Nº	%
Alta dirección		
Gerente general	1	4,8
De línea		
Producción	1	4,8
Ventas	1	4,8
Secretaría general	1	4,8
Operarios	17	80,8
Total	21	100,0

Fuente: Entrevista febrero 2010.

Mientras que el nivel del estudio es descriptivo correlacional, porque se caracteriza y se asoció entre las variables conocimiento de la visión y la percepción sobre los planes logrados por los integrantes, cumplimiento de los lineamientos y manuales, programas motivacionales con la aceptación de la

capacitación, las reuniones, charlas y sobre la seguridad y salud ocupacional; entre la dirección y la aceptación o rechazo sobre la disponibilidad de insumos, la mano de obra, maquinaria y equipo y el manejo de imprevistos. Correlación entre las fortalezas con la presentación e imagen de los productos, la equivalencia el marketing, competitividad en el segmento y el grado de adaptación en el segmento.

3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

MÉTODO DE ENTREVISTA

Se tuvo interacción directa entre el investigador, el gerente general, jefes y el personal representativo de la MYPE en estudio, para lo cual previamente se establecieron rapport (entrar en confianza con empatía suficiente), por ejemplo, se utilizaron escenas agradables para la persona entrevistada, conduciendo el curso de la conversación sobre la visión y misión, los sistemas de dirección aplicados, las fortalezas y debilidades, la aplicación de programas motivacionales y su impacto en el clima organizacional de la MYPE. Captando de los entrevistados la idea central, la experiencia, el conocimiento utilizando sus propias palabras y tratando de no interferir en ningún momento de la entrevista, con la excepción de existir alguna duda que aclarar. En este caso se utilizó la entrevista no estructurada, es decir, la entrevista fluye sin ningún formato preestablecido.

MÉTODO DE ENCUESTA

Se empleó el método general de encuesta, que consiste en establecer una relación directa, empática y breve con el entrevistado, para motivar y luego

explicar las instrucciones como absolver algunas interrogantes sobre el cuestionario y las alternativas de respuesta, a fin de obtener información sobre la percepción que tienen sobre los incentivos psicosociales, en forma anónima, voluntaria y sin la interferir las actividades habituales de los trabajadores de.

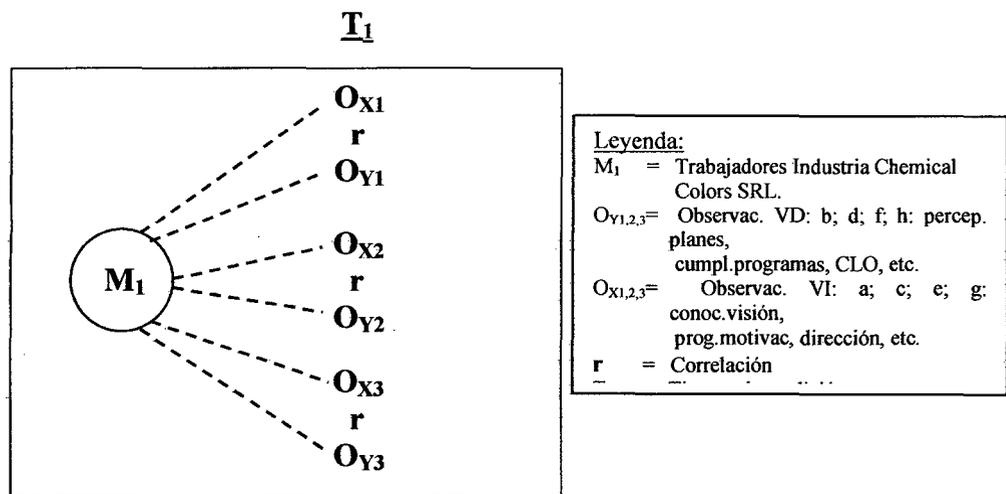
MÉTODO DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

En este caso el investigador ha sido parte del estudio en su condición de personal de la parte operativa, realizando normalmente todas sus actividades habituales que incluyen las propias sanciones igual que del resto de trabajadores de la MYPE. Se adoptó desarrollar este método a fin de obtener información insitu y confiable, de cómo el gerente general y los directivos de producción y ventas implementan la gestión y cuál es el impacto en el resto del personal.

MÉTODO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL

Según la forma de recolección y análisis de información, se aplicó el método descriptivo correlacional, asociándose entre las variables: a) conocimiento de la visión y, b) la percepción sobre los planes logrados según la percepción en los integrantes, cumplimiento de los lineamientos y manuales; c) programas motivacionales versus, d) clima organizacional. Entre, e) la dirección y, f) el grado de aceptabilidad en la disponibilidad de insumos, de mano de obra, maquinaria y equipo y del manejo de imprevistos. Correlación entre, g) las fortalezas con, h) la presentación e imagen de los productos (marketing), la competitividad y la adaptabilidad al mercado.

El esquema adaptado al diseño de investigación es el siguiente:



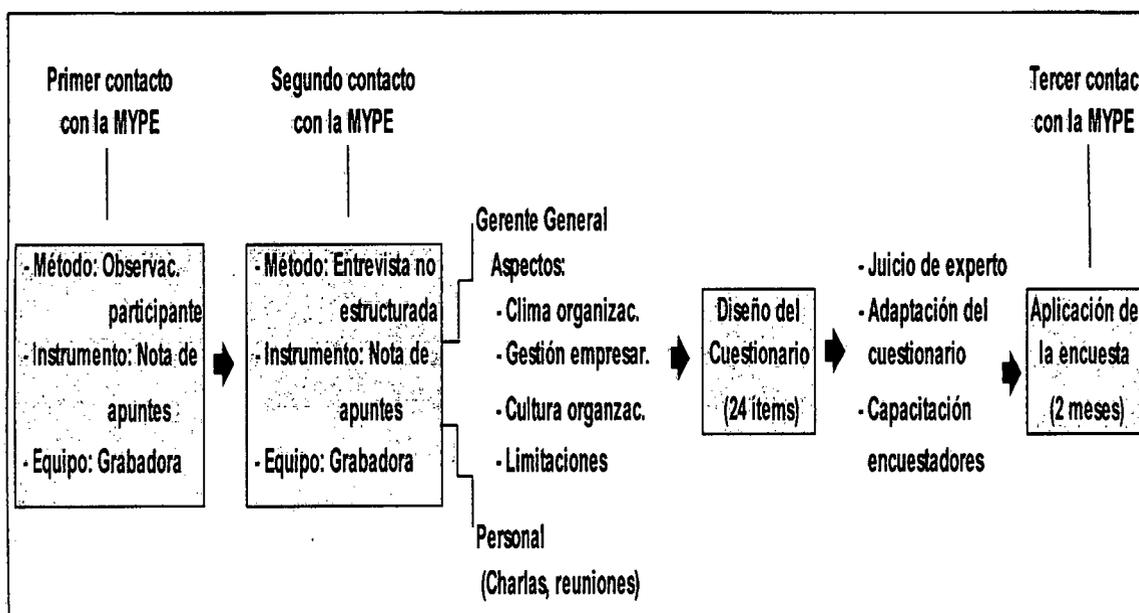
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A fin de conocer la cultura organizacional de la MYPE y evaluar los factores limitantes en la gestión gerencial, se fue planificando la forma de recolectar los datos utilizando como apoyo de una grabadora escondida para luego organizar la información en las notas de apuntes. Posteriormente, se fueron identificando cada uno de los factores y aspectos que componen la gestión gerencial y se vienen aplicando en la MYPE, mediante varias entrevistas no estructuradas con el gerente como a través de charlas y reuniones informales con el personal clave en forma consecutiva y, de acuerdo a las condiciones apropiadas, es decir durante el descanso o inmediatamente después del ingreso a la MYPE, generalmente los días lunes, donde se realizan el control de asistencia semanal. La postura del investigador durante los dos primeros meses (ago-set 2010) fue la de un trabajador más de la MYPE, garantizando de esta forma conocer el comportamiento del personal frente a la gestión del empresario y los jefes,

como son el clima organizacional, el ambiente de trabajo, coordinación y organización de las tareas, la disposición de equipos y materiales de trabajo (Figura 1).

Durante el tercer y cuarto mes (oct-nov 2010), se promovió realizar un estudio a partir de las probables limitaciones que la MYPE afrontaba diariamente y comprometerles sutilmente a los trabajadores, a fin de involucrar en la participación del crecimiento de la MYPE. Para el logro de los objetivos planteados se aplicó un cuestionario de encuesta compuesto por 24 ítems, habiéndose capacitado a los encuestadores en la forma de entrevista y diligenciado de datos, esto a fin de garantizar la validez de las respuestas que los trabajadores señalaban su apreciación en forma directa e indirecta.

Figura 1. Proceso de planeamiento y recolección de datos sobre la gestión gerencial en Industria Chemical Colors SRL. Lima. 2010.



Fuente: Elaboración propia

Para el procesamiento de información y el análisis estadístico, se aplicó el procedimiento automático utilizándose el software estadístico SPSS versión 15, analizándose la distribución de frecuencia de datos, de tendencia central, y las pruebas de hipótesis no paramétrica de asociación y de contingencias, por cuanto el número de observaciones o encuestas es $n=21$.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para determinar la frecuencia predominante se calcularán el porcentaje de respuestas, y los puntajes para evaluar la capacidad de gestión o dirección de la empresa por recursos que interfieren la producción. Igualmente se determinaron los puntajes para evaluar las fortalezas, por los cuales la MYPE tiene preferencia en el segmento y porque aún sigue vendiendo sus productos. Para determinar si las iniciativas de los trabajadores para los diferentes aspectos son tomadas en cuenta, se calcularon la frecuencia de porcentajes.

En las pruebas de asociación de frecuencia de respuestas se calcularon:

a) Primero, el coeficiente de correlación no paramétrica *phi* (φ), medida estadística apropiada para evaluar el grado de asociación de dos variables de escala ordinal o nominal típicamente dicotómica (Si-No), ordenándose los datos en una tabla 2x2, cuya fórmula es el siguiente:

$$\varphi = \frac{a \cdot d - b \cdot c}{\sqrt{(a + b) (a + c) (b + d) (c + d)}}$$

Donde:

$a = \text{lín no} - \text{colum no}$

$b = \text{lín no} - \text{colum si}$

$c = \text{lín si} - \text{colum no}$

$d = \text{lín si} - \text{colum si}$

b) Segundo, el coeficiente de correlación por rangos de *Spearman* (ρ), para analizar la relación o afinidad de dos variables cuando sus valores están expresados en números racionales y en sus propias unidades, de uno hasta cinco como de uno hasta cuatro según sean las variables en estudio y a pesar de presentar una distribución homogénea, pero el total de observaciones es ≤ 25 , la fórmula empleada es el siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

d = diferen. respecto valor medio
 n = núm. observaciones

c) Para el caso de asociación entre la contingencia de frecuencias por opciones de respuesta en muestras independientes, se empleó la prueba de hipótesis no paramétrica de *ji-cuadrado* (X^2), como por ejemplo, la asociación entre las respuestas si/no sobre el conocimiento de la visión por los trabajadores, la percepción de los criterios de selección de personal (apego familiar-amistad o recomendación-experiencia-estudios), la contingencia en la solicitud de atención, la frecuencia en la opinión sobre las charlas en la seguridad y salud ocupacional o la capacitación del personal según categorías de opinión hasta en cinco categorías de evaluación.

Siendo la fórmula empleada el siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

O = núm. sujetos encontrados
 E = núm. sujetos esperados en la tabla de contingencia

Siendo, el grado de libertad: $gl = (c-1)(f-1)$

Donde:

c = núm. categorías en la columna
 f = núm. categorías en la fila

3.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. CUESTIONARIO DE ENCUESTA/ENTREVISTA SOBRE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MYPE INDUSTRIAL (CGG-MYPE)

El cuestionario diseñado y validado para evaluar los cuatro componentes de la gestión gerencial (CGG-MYPE) está compuesto por 24 ítems (Anexo 1), de los cuales el 42,1% de preguntas evalúan el control, seguido del 41,8% que estudian la dirección (Tabla 2). Según el número de opciones de respuesta que se calificaron mediante una entrevista, tanto el gerente general, el gerente administrativo, la secretaría general y los trabajadores; tres ítems son dicotómicas (si-no), seis con tres opciones de respuesta, cuatro ítems de cuatro opciones de respuesta y diez de cinco respuestas graduadas.

La interpretación de respuestas por el entrevistador a nivel de ítems es el siguiente: Los ítems P1, P2 y P3, evalúan si la MYPE cuenta con planes para el logro de la visión y misión empresarial, si disponen de manuales de organización y control, y cuál es el grado de cumplimiento de los principios de la administración. El ítem P4, cómo es el sistema de comunicación sobre la visión, los planes y programas de desarrollo empresarial, el grado de formalidad y nivel de comprensión por los integrantes respecto la comunicación para promover el crecimiento empresarial. El ítem P5 en cambio, registra la apreciación que tienen los integrantes sobre los criterios empleados para la selección de personal en la empresa. Mientras tanto la pregunta P6, permite evaluar el estilo de liderazgo del gerente general o

propietario de la empresa (quién toma la decisión final) y cómo es la cadena de mando.

Tabla 2. Composición de ítems según componentes de la administración en el cuestionario de encuesta/entrevista de evaluación de la gestión gerencial (CGG-MYPE), Lima. 2010.

Nº	Componentes de la administración	Ítems	Número	%
1	Planeamiento			
	Conocimiento de pretenciones a futuro	P1	1	4,1
	Planes de trabajo a lograr en el futuro	P2	1	4,1
2	Organización			
	Disponibilidad de documentac. normativa	P3	1	4,1
	Comunicación de visión/misión empresarial	P4	1	4,1
3	Dirección			
	Toma decisiones en situac. fortuitas/eventuale	P6	1	4,1
	Importancia de programas motivacionales	P81,P82,P83,P84	4	16,7
	Factores operativos de la empresa	P7,P91,P92,P93,P94	5	21,0
4	Control			
	Calificac. de factores de éxito en la empresa	P101,P102,P103,P104,P105,P106	6	25,0
	Aplicación de propuestas	P12	1	4,1
	Nivel de satisfac.: trabajad., clientes, proveed.	P5,P11,P13	3	13,0
Total			24	100

Fuente: Elaboración propia.

Específicamente el ítem P7 del CGG-MYPE está orientado a conocer el impacto que tiene el sistema de información automática especialmente en el control de ventas y los clientes, y cuál fue la medida para simplificar los procedimientos rutinarios como de mando.

El grupo de ítems P81 al P84 y P13 (5 preguntas de entrevista), evalúan el grado de motivación y el clima organizacional, que perciben el personal operativo y de dirección, igualmente cómo implementa dichos programas: mediante capacitación, reuniones de trabajo o las charlas específicas que incluyen sobre la seguridad y salud ocupacional.

Los ítems P91 al P94 (4 preguntas), están orientados a estudiar la capacidad del proceso integral de gestión en la empresa (dirección), calificándose como muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo; en la disponibilidad de insumos/materiales, la funcionalidad de la maquinaria/equipo, la mano de obra y sobre la postura que tiene la gerencia en el manejo de situaciones imprevistas.

Para identificar las fortalezas, por los cuales la empresa mantiene la preferencia en el segmento y sigue vendiendo sus productos, se aplican las preguntas P101 al P106 (6 ítems), que están referidos a la presentación e imagen de los productos, el precio justo y su relación con los insumos de calidad empleados, la disposición para aplicar las herramientas del marketing, la empatía con los clientes y el trato al personal, la aceptabilidad de la empresa y sus productos en un mercado exigente y cambiante.

Finalmente, para conocer si la gerencia permite que los trabajadores participen en la empresa dando sus propuestas o ideas orientadas al logro de los objetivos empresariales y para conocer si dichas iniciativas son tomadas en cuenta por la empresa o son aplicadas, se exponen las preguntas P11 y P12.

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO (CGG-MYPE)

La validez del instrumento fue determinado por de juicio de experto (especialista en gestión de microempresas y asesor de tesis y), habiéndose recibido las valoraciones en los cinco criterios de evaluación siguientes:

Claridad de ítems: 70 puntos, organización de ítems: 90 puntos, suficiencia cualitativa y cuantitativa: 85 puntos, intencionalidad: 85 puntos y composición teórica: 70 puntos. Alcanzando un promedio de 80/100 puntos, lo cual equivale una validez aceptable del instrumento para estudiar la gestión gerencial en la MYPE.

3.7 PROCEDIMIENTOS

Para conocer la cultura y clima organizacional de la MYPE, y diseñar el cuestionario de encuesta/entrevista, se tuvo dos momentos de contacto: en el primero, se aplicaron los métodos de observación participante y la entrevista no estructurada, igualmente se promovieron charlas y reuniones informales; asimismo se emplearon notas de apuntes y grabadora.

El primer borrador del cuestionario fue sometido a un estudio piloto, habiéndose probado en 12 trabajadores, con el objetivo de mejorar la redacción de los ítems y ajustar el lenguaje de acuerdo al nivel cultural de los trabajadores.

Posteriormente el cuestionario fue sometido a juicio de experto y con ello se capacitó a los entrevistadores, habiéndose empleado dos meses en la fase de encuesta y entrevista, esto debido a la naturaleza del estudio. Finalmente, se procesaron los datos en forma automática y se realizaron los análisis estadísticos no paramétricos correspondientes.

IV. RESULTADOS

4.1 GESTION GERENCIAL EN MYPE INDUSTRIAL CHEMICAL COLORS SRL (LIMA)

4.1.1 EL CONOCIMIENTO SOBRE LA VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIAL

En la MYPE existe poca organización planificada, el liderazgo gerencial es de poco profesionalismo predominando más bien la experiencia y la práctica. Encontrándose que más de la mitad (66,7%) de los integrantes tienen conocimiento sobre la visión y misión empresarial, el 57,1% relacionado al conocimiento de los planes y logros, y el 71,4% sobre los lineamientos, el cumplimiento de manuales y sobre los principios administrativos.

En relación al grado de comunicación (únicamente verbal) empresarial principalmente sobre la visión, los planes, programas y lineamientos hacia los integrantes de la MYPE, se califica al 57,1% como miembros plenamente informados, seguido de medianamente informado en el 38,1% de los entrevistados.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Formulando las tablas de contingencia automática en el programa informático SPSS para calcular el coeficiente de correlación no paramétrica ϕ (ϕ), y organizados como tal según la presencia o ausencia de trabajadores con pleno conocimiento de la visión y misión, indirectamente a partir de la opinión sobre el conocimiento de lineamientos (71,1% de trabajadores), el cumplimiento de manuales y sobre los principios administrativos en el 71,4% ($\phi=0,816$), como sobre el conocimiento de planes y logros en el 57,1% de los integrantes ($\phi=0,671$; y teniendo como límite que $\phi \leq 0,650$ (es considerado como no significativo), se tiene:

Tabla de contingencia-1

			Conocim.: Visión		Total		
			No	Si			
Conocimiento:	No	Recuento	a	6	b	3	9
		Frec. esperada		3		6	
Planes y logros	Si	Recuento	c	1	d	11	12
		Frec. esperada		4		8	
Total		Recuento	a+c	7	b+d	14	21
		Frec. esperada		7		14	21

$\phi = 0,816$
 $p < 0,000$

Tabla de contingencia-2

			Conocim.: Visión		Total		
			No	Si			
Conocimiento:	No	Recuento	a	5	b	1	9
		Frec. esperada		3		6	
Lineamtos., Cumpl. manual.	Si	Recuento	c	2	d	13	12
		Frec. esperada		4		8	
Total		Recuento	a+c	7	b+d	14	21
		Frec. esperada		7		14	21

$\phi = 0,671$
 $p < 0,002$

Si, $H_0: p \geq 0,05$
 $H_1: p \leq 0,05$

En conclusión, se acepta la hipótesis alterna (H_1) en que existe asociación significativa entre ambas variables, lo cual nos permite determinar que a un mejor conocimiento en la MYPE sobre los planes y logros ($p < 0,000$; tabla de

contingencia 1), como sobre los lineamientos, y cumplimiento de normas y principios ($p < 0,002$; tabla de contingencia 2), el conocimiento sobre la visión y misión empresarial en el 66,7% del personal es significativamente mayor como ocurre en la Industria Chemical Color SRL.

4.1.2 LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuando se incrementan el ritmo de las actividades y operaciones productivas, debido al incremento de la demanda u por otras causas, usualmente suelen existir falencias en algunas áreas debido a una mala planificación/organización, generándose “cuellos de botella” y retrasos en el proceso productivo, por ello en la MYPE fue necesario estudiar la capacidad de dirección basada en la gestión en los cuatro recursos o factores que intervienen en el proceso productivo, evaluando por ejemplo la postura de la gerencia general.

Encontrándose que el 47,6% de los miembros consideran una buena gestión en la disponibilidad de insumos y materiales, y muy buena gestión por el 42,9% de los mismos. Sobre la gestión para la funcionalidad en maquinaria y equipo, el 47,6% considera que es buena y solo el 19% esperado como muy buena. En el tercer aspecto, relacionado la gestión en mano de obra, el 19% considera que es buena y apenas el 9,5% como muy buena gestión. En el cuarto aspecto, se encontró que apenas el 4,8% de los integrantes evalúan como muy buena gestión en el manejo de imprevistos.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Conforme la matriz de correlaciones generadas automáticamente mediante el programa informático SPSS (Tabla 3) los coeficientes de correlación *rho* (ρ) señalan que, principalmente la gestión en la funcionalidad de maquinaria y equipo como en el manejo de imprevistos son los factores que mayormente inciden en la valoración de la dirección empresarial por parte de los trabajadores ($\rho=0,759$; $\rho=0,578$). Y en segunda importancia, se encuentran los aspectos de coordinación en mano de obra y la gestión de insumos/materiales ($\rho=0,510$; $\rho=0,456$). Dicho de otra forma, la mejor percepción en promedio cerca de la cuarta parte de la población de trabajadores (24,4%) de la MYPE está directamente influenciada para su valoración como una buena dirección empresarial.

Decisión:

Si, $H_0: p \geq 0,05$
 $H_1: p \leq 0,05$

Se acepta la hipótesis alterna, de que existe asociación significativa entre cuatro factores de la variable dirección empresarial ($p < 0,000$; $p < 0,006$; $p < 0,018$ y $p < 0,038$) respectivamente (Tabla 3). Es decir a una mejor valoración en la gestión de maquinaria/equipos y manejo de imprevistos, la dirección será mejor apreciada. Sin embargo, esta apreciación aún no está reflejada en la mayoría de los integrantes.

Tabla 3. Matriz de coeficientes de correlación no paramétrica (ρ) entre los factores que componen la dirección empresarial en MYPE: Ind. Chemical Colors SRL. Lima. 2010. N=21

Variable	Indicad. Estadíst.	Disponib. Insumos / Mater.	Coord. Mano de Obra	Funcionalid Maquin./ Equipo	Manejo de Imprevis.
Capacidad	ρ	0,456 *	0,510 *	0,759 **	0,578 **
de Dirección	sig.	0,038	0,018	0,000	0,006

* correl. significativa al nivel 0,05 (bilateral)

** correl. significativa al nivel 0,01 (bilateral)

4.1.3 LAS FORTALEZAS EMPRESARIALES

Desde la perspectiva de los integrantes, las fortalezas por las cuales la MYPE mantiene preferencia en el segmento y coloca sus productos en forma sostenida, principalmente se debe a) los precios son competitivos en el segmento y guardan relación con los insumos empleados y la calidad de los mismos, que son sostenidas por casi la totalidad de los entrevistados; b) el marketing y la empatía pre-posventa, fortalezas que fueron declaradas por el 66,6%; c) por la adaptación al mercado cambiante y exigente.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Conforme la matriz de correlaciones obtenidas mediante el programa informático SPSS (Tabla 4) los coeficientes de correlación ρ (ρ) señalan lo siguiente:

a) Que la puntuación total sobre el conocimiento de las fortalezas que asumen la mayoría de los integrantes de la MYPE, están asociados

significativamente a la aplicación de las herramientas del marketing ($\rho=0,762$, $p<0,000$), seguido de los precios y la adaptabilidad al mercado ($\rho=0,543$; $\rho=0,502$), más que de los precios justos en los productos como de los procedimientos pre y posventa de los productos.

b) Se acepta la hipótesis alterna, de que la asociación es significativa entre la mayoría de las fortalezas estudiadas (4 de 6). Mientras que, dos factores, como la empatía y presentación del producto no tienen asociación significativa. Sin embargo, se observa tendencia positiva, es decir, cuando el puntaje de los dos últimos factores señalados se incrementan, el total sobre la valoración de fortalezas también se incrementan.

Tabla 4. Matriz de correlación rho entre los factores que conforman el conocimiento de fortalezas por los integrantes de Ind. Chemical C. SRL. Lima. 2010.
N = 21

Variable	Indicad. Estadíst.	Presentac/ Imagen: Productos	Marketing	Precio Justo: Insum+composic	Precio Competitivo: Segmento	Empatía: Preventa/ posventa	Adaptac. al Mercado
Conocimien. de Fortalezas	$\rho (\rho)$ sig.	0,500 * 0,021	0,761 ** 0,000	0,218 0,342	0,543 * 0,011	0,405 0,069	0,502 * 0,021

* correl. significativa al nivel 0,05 (bilateral)

** correl. significativa al nivel 0,01 (bilateral)

4.1.4 LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La valoración que tienen los integrantes de la MYPE sobre el clima organizacional, estudiadas en función de la relación simultánea entre el trato personal y las charlas motivacionales, encontramos que son independientes ($p=0,113$). Rechazándose la hipótesis alterna, de que ambos factores eran interdependientes e incidían significativamente (Tabla de contingencia 3). Que en términos de frecuencia (número de trabajadores), el trato personal en la motivación tiene implicancia satisfactoria hasta el 33,3% de los trabajadores, en cambio las charlas motivacionales, solo tienen aceptación permanente tan solo en el 9,5% de los entrevistados. Dicho de otra manera no se puede señalar si el trato personal o la charla motivacional son los factores que tienen mayor incidencia en el clima organizacional ni en la motivación.

En síntesis, se puede afirmar que no están aplicándose adecuadamente los programas motivacionales orientados hacia el mejoramiento del clima organizacional en la MYPE.

Tabla de contingencia-3

		Charlas motivacionales				Total	
		Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre		
Trato al Personal	Aceptable	Frec.observada	1	7	4	2	14
		Frec.esperada	2,7	5,3	4,7	1,3	14
	Satisfecho	Frec.observada	3	1	2	1	7
		Frec.esperada	1,3	2,7	2,3	0,7	7
Total		Frec.observada	4	8	6	3	21
		Frec.esperada	4,0	8,0	7,0	2,0	21

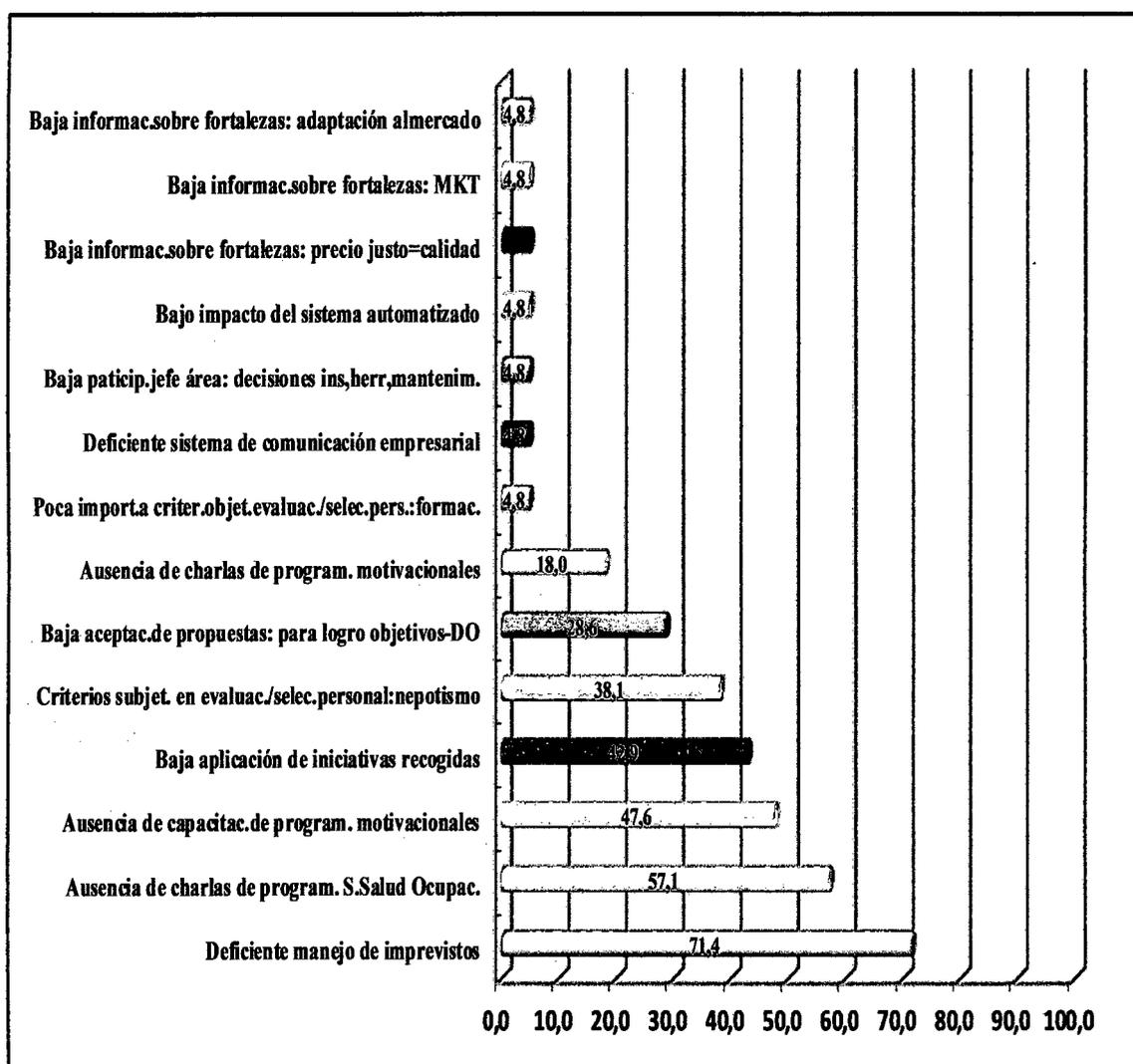
$$\chi^2 = 5,973; \text{ gl} = 3; p = 0,113$$

4.2 LOS FACTORES LIMITANTES EN LA GESTION GERENCIAL EN MYPE INDUSTRIAL CHEMICAL COLORS SRL (LIMA)

El factor con menor grado de implementación y consecuentemente aquel que limita significativamente el desarrollo de la MYPE, es el deficiente manejo de situaciones imprevistas que corresponde a la variable de dirección empresarial, donde cerca de las tres cuartas partes de los entrevistados (71,4%) valoraron como deficiencias operativas de la empresa. La segunda limitación donde más de la mitad de los trabajadores (57,1%) indicaron es la falta de charlas relacionadas a la seguridad y salud ocupacional (Figura 2). Con esta situación estaría incumpléndose la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (Ley 29783), que tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, que comprende la actividad privada como pública; y cuyas obligaciones del empleador son: garantizar oportuna y apropiadamente la capacitación y entrenamiento en la seguridad y salud en el centro laboral y en el puesto de trabajo. Entre algunas actividades que está obviándose están relacionadas a: evaluación de riesgos, prácticas de trabajo, organización del trabajo, diseño de puestos, pruebas y evaluación de equipos, la ergonomía, la adaptación al trabajo, la atención de urgencias y sobre las enfermedades profesionales.

Como tercera y cuarta limitación se encuentran la falta de entrenamiento en programas motivacionales, que directamente está afectando al clima organizacional y al estilo de liderazgo, donde el gerente general viene dejando pasar las recomendaciones o aportes que dan los trabajadores para mejorar el clima y desarrollo organizacional (47,6% y 42,9%).

Figura 2. Factores limitantes para el desarrollo de la MYPE según incidencia porcentual. Ind. Chemical Colors SRL. Lima. 2010



Fuente: Entrevista feb, 2010

También es un factor negativo el uso de criterios subjetivos para la evaluación, desarrollo y selección de personal (predominando el nepotismo) donde el 38,1% de los integrantes perciben esta predominancia. Teniendo como respuesta a un estilo de liderazgo autoritario, encontramos que el 28,6% de los colaboradores no fue recibida por la gerencia para recibir aportes y recomendaciones para el desarrollo empresarial.

En menor frecuencia de rechazo tenemos siete factores limitantes que alcanzan una valoración del 4,8%, entre ellos la baja información sobre las fortalezas para adaptarse al mercado, de las herramientas del marketing, precio justo, sobre el impacto del sistema de información automatizada y respecto la decisión a nivel de jefe de área.

V. DISCUSIÓN

Según los objetivos generales se establecieron la relación entre los factores que tienen influencia significativa con el conocimiento de la visión y misión; también entre la funcionalidad de la maquinaria y equipos, y el manejo de imprevistos que tuvieron influencia significativa en la capacidad de dirección empresarial; igualmente, se han determinado al factor esencial que permite establecer las fortalezas en la MYPE. Por otro lado, el grado de valoración que tienen los trabajadores de la MYPE sobre la aplicación de los programas motivacionales orientados al mejoramiento del clima organizacional; finalmente, se jerarquizaron los factores que limitan el desarrollo empresarial.

En torno al conocimiento de la visión y misión empresarial

Habiéndose obtenido en primera instancia que, el conocimiento de la visión y misión empresarial es asumido plenamente por más de la mitad de los integrantes (66,7%) y que el factor con mayor incidencia es el conocimiento sobre los planes/programas ($p < 0,000$) y en segundo lugar, el grado de conocimiento y cumplimiento de las normas/lineamientos. Se confirma la hipótesis planteada, de que existen asociación significativa entre cada uno de los factores señalados, es decir, conociendo y aplicando dichos factores, el conocimiento por los integrantes será más alto en la visión y misión empresarial. La que difieren con los hallazgos de Miranda (2005) y

las conclusiones del IPM (2010), quiénes señalan por un lado, que uno de los retos en las MYPES principalmente en Lima Metropolitana, es saber superar la baja competitividad empresarial relacionado a la visión de corto plazo; y en segundo plano, que uno de los aspectos que las MYPES muestran limitaciones internas son la carencia de una cultura para asumir la visión empresarial, la misma que afecta la competitividad en las MYPES a nivel nacional.

Respecto a la dirección y el conocimiento de fortalezas empresariales

Los hallazgos en la MYPE industrial estudiada indican por una parte, que el conocimiento sobre las fortalezas es fuerte ya que asumen como tal el 66,6% de los integrantes, y que una de las estrategias empresariales que contribuyen alcanzar este logro, son las herramientas de marketing principalmente ($p > 0,000$), en segundo orden el precio como un indicador de competitividad en la línea de los artículos de limpieza, pintura y ferretería ($p < 0,011$); en tercer orden, las que complementan este universo de factores que contribuyen al conocimiento general de las fortalezas, vienen a ser tanto la adaptación al mercado como la imagen de los productos (presentación) ($p < 0,021$).

Confirmándose la hipótesis planteada, de que las fortalezas por las cuales la MYPE mantiene preferencia en el segmento y que le permite colocar sus productos en forma sostenida, principalmente se deben, a) que los precios son competitivos en el segmento porque guardan relación con la calidad de los insumos empleados, b) que las estrategias de marketing y la empatía pre y posventa son apropiadas, y c) porque la MYPE se adapta al mercado cambiante y exigente en el segmento.

Correspondiéndole a la MYPE industrial en estudio, la cuarta categoría clasificada según la productividad por tamaño de empresa (1994) (de 21 a 50 trabajadores), pasando a formar por los resultados alcanzados como una MYPE formal, que a nivel nacional de los 1,8 millones son únicamente el 25% de MYPES, y que a medida que crecen la competitividad su formalidad también se visualiza mejor (Miranda, 2005). Sin embargo, difiere con la afirmación de Castillo (2008) ya que considerando los problemas económicos en la MYPE estudiada, estos no están agudizados y ha superado al promedio de vida señalado que son dos años.

En cuanto a la variable capacidad de dirección la valoración adecuada o eficiente no fue asumida por la mayoría de los integrantes (24,4%), concordando con los estudios del IPM (2010) en que, en términos gerenciales existen empirismo y muchas veces la conducción de los negocios se dan por la experiencias devenidas de organizaciones familiares alcanzando cierta competitividad como es el señalado. Y para Castillo (2008), alrededor del 70% de las MYPES son dirigidas por gerentes o administradores que toman decisiones en función de sus pocos conocimientos y su experiencia y muchas veces desconociendo el marco legal que en ocasiones pueden traer problemas de conducción de la empresa. Y en cuanto a la frecuencia de aceptación directiva concuerda con los hallazgos de Achic (2011), donde las competencias directivas superiores en dos de diez dependencias de una institución superior apenas fue percibida en un intervalo de 12 a 25% de aceptación.

La parte que confirma la hipótesis, está en que la gestión sobre la operatividad de las maquinarias y equipos, es el principal factor que influye para la valoración de la capacidad directiva ($p < 0,000$), seguida en orden de menor importancia los factores

de manejo de imprevistos ($p < 0,006$), la gestión para la disponibilidad de insumos y materiales con $p < 0,018$; y finalmente el factor de coordinación en mano de obra con una probabilidad de $p < 0,038$.

Por otro lado, como los programas motivacionales orientados hacia el fortalecimiento del clima organizacional aplicados en la MYPE, no alcanzaron las expectativas planteadas (52,4%), la hipótesis es rechazada, porque tanto el factor trato personal como las charlas motivacionales no tienen influencia significativa para alcanzar la mejor percepción sobre el clima organizacional (33,3% en el primer caso y solamente 9,5% en el segundo caso). Asimismo, ambos factores señalados son independientes entre sí ($p < 0,113$), concordando con los hallazgos de Castillo (2008), quién señala que las MYPES no suelen respetar los derechos laborales y sociales de los trabajadores, produciéndose en muchos casos la explotación de la fuerza laboral. Aunque difieren con los estudios encontrados en una empresa de metalmecánica (Leyva, 2007) donde el 40% de los integrantes percibían un clima laboral adecuado.

En este mismo aspecto, los resultados del estudio son inferiores a los reportes de Palma (2000) donde el 56,7% del personal administrativo de ambos sexos, con autorrealización y toma de decisiones adecuadas en los directivos de universidades privadas de Lima, existían una baja correlación entre la motivación y el clima laboral. Que igualmente difiere con Patiño (1989), aunque en menor frecuencia que Palma (42%), ya que el grupo de ingenieros en empresas privadas de Lima detectadas previamente con necesidades de logro, cuando recibían capacitaciones motivacionales se incrementaban las puntuaciones en la motivación laboral, aunque permanecían las motivaciones de poder y de afiliación. Perfil que les diferencia a los emprendedores, ya que según Díaz (1998) se evidencian en ellos, un control interno

de los acontecimientos con características laborales de fuerte componente moral. Frente a un directivo universitario valorado con un desempeño superior en las competencias directivas hasta el 67% de los integrantes (Achic, 2011), y el conocimiento de la visión-misión, y el análisis holístico de los procesos es predominantemente igual que las habilidades para comprender y apreciar tanto al cliente interno como externo.

En cuanto al bajo impacto del sistema de información automatizada como el deficiente sistema de comunicación empresarial, y la capacitación deficiente en temas de seguridad y salud ocupacional son similares a otros estudios realizados en Lima Metropolitana y a nivel nacional hace siete y cuatro años.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. El conocimiento de la visión y misión empresarial es asumido plenamente por más de la mitad de los integrantes (66,7%) y que el factor con mayor incidencia es el conocimiento sobre los planes/programas y en segundo lugar, el grado de conocimiento y cumplimiento de las normas/lineamientos.

2. Sobre las fortalezas el conocimiento es alto ya que asumen como tal el 66,6% de los integrantes, y que una de las estrategias empresariales que contribuyen alcanzar este logro, son las herramientas de marketing principalmente, en segundo orden está el precio como un indicador de competitividad en la línea de los artículos de limpieza, pintura y ferretería; en tercer orden, la adaptación al mercado como la imagen de los productos (presentación). Por tanto las fortalezas por las cuales la MYPE mantiene preferencia en el segmento y que le permite colocar sus productos en forma sostenida, principalmente se deben porque:
 - a) los precios son competitivos en el segmento y guardan relación con la calidad de los insumos empleados.

- b) que las estrategias de marketing y la empatía pre y posventa son apropiadas.
- c) La MYPE se adapta al mercado cambiante y exigente en el segmento.
3. En cuanto a la variable capacidad de dirección la valoración adecuada o eficiente no fue asumida por la mayoría de los integrantes (24,4%).
 4. La gestión sobre la operatividad de las maquinarias y equipos, es el principal factor que influye para la valoración de la capacidad directiva, seguida en orden de menor importancia los factores de manejo de imprevistos, la gestión para la disponibilidad de insumos y materiales; y finalmente el factor de coordinación en mano de obra con una probabilidad de $p < 0,038$.
 5. Los programas motivacionales orientados hacia el fortalecimiento del clima organizacional, no alcanzaron las expectativas planteadas (52,4%), y el factor trato personal como las charlas motivacionales no tienen influencia significativa para alcanzar la mejor percepción sobre el clima organizacional (33,3% en el primer caso y solamente 9,5% en el segundo caso).
 6. En cuanto al bajo impacto del sistema de información automatizada como el deficiente sistema de comunicación empresarial, y la capacitación deficiente en temas de seguridad y selección ocupacional, los resultados de

la industria Chemical Colors S.R.L., son similares a otras MYPES estudiadas a nivel nacional.

7. El factor con menor grado de implementación que el resto y aquel que limita más el desarrollo gerencial, es el deficiente manejo de situaciones imprevistas, que fueron valoradas por el 71,4% de los entrevistados.

En relación a las fortalezas de la MYPE las conclusiones secundarias son:

1. El conocimiento del mercado, los años de experiencia y buenos productos con precios accesibles.
2. La infraestructura es propia con maquinaria y equipos adecuados para iniciar el cambio.
3. Dispone con fuentes de información internet apropiadas.
4. Existen buenas relaciones con los proveedores y el personal es de confianza.

Respecto a los principales problemas en la MYPE, las conclusiones secundarias son:

5. La MYPE estudiada no cuenta con personal que represente y se responsabilice de la planeación organización, dirección y control empresarial. Tampoco con personal capacitado para implantar nuevas tecnologías. El potencia humano no es aprovechado adecuadamente, existiendo duplicidad de tareas. Escaso compromiso de la gerencia para la planeación, organización, dirección y control de la empresa. Personal se encuentra desmotivado porque no creen en la mejora.

6. La industria no cuenta con un plan estratégico y que fije objetivos estratégicos apropiados, ni con manuales administrativos que establezcan lineamientos o parámetros para el cumplimiento de las tareas. Tampoco dispone de herramientas administrativas adecuadas para mejorar el sistema correspondiente. Y la implementación de las acciones no son planificadas (se hacen y deshacen los cambios constantemente).
7. La estructura orgánica no está definida (existen cuello de botellas o muchas demoras en distintas áreas), la administración es centralizada (nada se hace sin la decisión del propietario aún en problemas simples).
8. Poca capacidad de respuesta hacia los clientes reales y potenciales (clientes y posibles clientes de la industria), con poco control de clientes (falta de registro de clientes apropiados).

6.2 RECOMENDACIONES

Las principales acciones para la solución de problemas obtener una mejor dirección y control, mejorar en la distribución de personal, identificar el problema de manera directa, responder a nuevos mercados, establecer marcas o resultados personales, adaptarse a nuevas exigencias de mercado, crear nuevos cimientos para las próximas oportunidades, hacer inversiones razonables en la organización. Tomar nuevas decisiones, desarrollar trabajos en equipo, personal motivado, la entrega de productos a tiempo y lograr la información

oportuna para la toma de decisiones y; evitar a largo plazo a) participación limitada en el mercado, b) pérdida constante de los clientes (pérdida de la confianza), c) fallas repetitivas en las operaciones, d) la empresa no crece solo se mantiene, son (Ver anexo 6):

1. Establecer objetivos y metas a corto y largo plazo
2. Organizar el personal de la empresa proponiéndose responsables en cada área y que permita el desarrollo conjunto en función a la experiencia lograda por el trabajador. Establecer charlas de motivación para mejorar el clima laboral (resentimientos, descontentos, discrepancia). Establecer funciones, políticas y responsabilidades a todo el personal de la empresa (una vez familiarizado los problemas con la realidad, se pasaran formular los manuales de organización).
3. Involucrar las áreas para un mejor control de los recursos (maquinaria, equipos, infraestructura, recursos humanos, recursos materiales).
4. Mejorar las estrategias para el control de los clientes (satisfacción de clientes morosos)
5. Mejorar el control interno tanto en aprovechamiento de recorridos y mantenimiento de los vehículos de la empresa.
6. Establecer cronograma de trabajos y actividades bajo una responsabilidad compartida (trabajo en equipo).
7. Reorganizar las áreas para evitar desorden (falta de ubicación de las cosas por uso, durabilidad, rotación, etc.).
8. Implementar control logístico y almacenamiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Achic Durand, Rita. (2011). La gestión por competencias subyacentes en directivos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión en Alta Dirección, Escuela Universitaria de Posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. 133 p.
2. Castillo Castillo, Jorge A. (2008). ¿Existe inadecuación de la legislación referente a las MYPES con respecto a la problemática de su informalidad? Tesis para optar al grado de magíster en derecho civil y comercial, Unidad de Posgrado de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. 215 p.
3. Diaz Bretones, Francisco. (1998). Dimensión psicosocial de los emprendedores empresariales: Los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología, Universidad de Granada, España. 248 p.
4. Decreto Legislativo No 1086. Ley de la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas y del acceso al empleo decente (2008, junio 27). El Peruano, p. 600774.
5. Esteban García, J., Coll, V. y Blasco, O.M. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa?. Retos previos a superior. Rev Estudios de Economía Aplicada, ASEPEL Madrid. 23(3): 559-581.

6. Instituto Peruano de Microfinanzas (IPMF). (2010). Limitaciones internas que enfrentan las MYPES. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://crediriesgo.blogspot.com>. accesado 25 ago 2012.
7. 7. Ley No 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. (2011, agosto 20). El Peruano, p. 448694.
8. 8. Leyva Estela, Violeta. (2007). La motivación y el liderazgo en el clima organizacional. Caso: Empresa Motor industria de Lima. Tesis para optar al título de Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Univ. Nac. Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. 108 p.
9. McClelland, D.C. 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. The journal of creative behavior. 21(3): 219-223.
10. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRAPE). (2010). Formalidad de MYPES en el Perú. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.mintrape.org.pe/prommypes.html>. accesado 15 ene 2010.
11. Miranda Castillo, Roberto. (2005). Competencias claves para la gestión empresarial de las MYPES. Gestión del Milenio, Rev Inv Fac. Adm. UNMSM Lima Perú. 8(16): 7-17.
12. 12. Palma Carrillo, Sonia. (2003). Trabajo y salud laboral. Revista Pirámide, Fac. de Psicología, Universidad R. Palma, Lima Perú. 4(1): 17-21.
13. 13. Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations (citado por Esteban y colegas. p. 11). The Free Press, USA. pp: 45-48.
14. 14. Patiño F, Martha. (1989). Niveles de motivación en un grupo de profesionales, antes y después de un programa de capacitación. Tesis para

optar al título de Licenciado en Psicología, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. 144 p.

15. 15. Simeón Núñez, Antonio. (2012). Gestión estratégica de la micro y pequeña empresa. Ed. (??) Huancayo, Perú. [Monografía inédita]. pp: 48-59.

ANEXO

ANEXO 1

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA / ENCUESTA ANÓNIMA SOBRE EVALUACIÓN DE GESTIÓN
GERENCIAL EN MYPE INDUSTRIAL**

ER.Pino V.©

JEFE OPERARIO

Presentación y motivación al entrevistado.....

CÓD	ÍTEM	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA				
		Si	No			
P1	¿Tiene conocimiento sobre las pretensiones a futuro de su empresa? (visión)	Si	No			
P2	¿Está informado de los planes y programas de trabajo a corto y mediano plazo?	Si	No			
P3	¿Tiene conocimiento sobre los lineamientos que permiten lograr los objetivos empresariales?	Si	No			
P4	¿Cuál fue el grado de entendimiento sobre información recibida acerca de la visión, planes y lineamientos?	Informado	Med. Inform.	Desinform.		
P5	¿Cuál cree los criterios utilizados por el gerente para seleccionar el personal?	Famil./Amist.	Recomend.	Experiencia	Estudios	
P6	Ante un evento de emergencia económica./mater./equip./mantenim. ¿Con quién coordina de inmediato?	Dueño	Gerente	Jefe Inmed.	Jefe Área	
P7	Desde la implementación del SIA existen mejoras significativas que resumen los procedimientos/tareas?	No	No sé	Algo		
P81	La gerencia da importancia a los programas de capacitación	Nunca	Rara vez	A veces		
P82	La gerencia da importancia a las reuniones de trabajo	Nunca	Rara vez	A veces		
P83	La gerencia da importancia a las charlas de motivación	Nunca	Rara vez	A veces		
P84	La gerencia da importancia a las charlas sobre la seguridad y salud ocupacional	Nunca	Rara vez	A veces		
P91	¿Con cuánto calificarías la disponibilidad de insumos/mater. de producción, si 1 es peor y 5 lo máximo?	1	2	3	4	5
P92	¿Con cuánto calificarías la funcionalidad de maquinaria/equipos, si 1 es peor y 5 lo máximo?	1	2	3	4	5
P93	¿Con cuánto calificarías la coordinación sobre la mano de obra, si 1 es peor y 5 lo máximo?	1	2	3	4	5
P94	¿Con cuánto calificarías el manejo de acontecimientos imprevistos, si 1 es peor y 5 lo máximo?	1	2	3	4	5
P101	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en presentac.productos/imagen, si 1 es peor y 5 lo máx	1	2	3	4	5
P102	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en concentrac./calidad insumos, si 1 es peor y 5 lo máx	1	2	3	4	5
P103	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en MKT/empatía clientes, si 1 es peor y 5 lo máximo?	1	2	3	4	5
P104	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en att.clientes: antes y después, si 1 es peor y 5 lo máx	1	2	3	4	5
P105	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en precio justo en segm.objetivo, si 1 es peor y 5 lo máx	1	2	3	4	5
P106	¿Con cuánto calificarías la competitiv.empresar.en adaptac.al mdo.exgen./cambte., si 1 es peor y 5 lo m	1	2	3	4	5
P11	El gerente permite que personal participe con propuesta de ideas para el logro de objetivos/crecim.em	No	A veces	Casi siempre	Siempre	
P12	¿La empresa aplica/implementa las ideas propuestas por los integrantes?	No	A veces	Casi siempre	Siempre	
P13	¿Ud. está satisfecho con el trato y la atención que le brinda la empresa?	Insatisfecho	Aceptable	satisfecho		

ANEXO 2

GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS

COEFICIENTE PHI

Tabla de contingencia

			ConocVision		Total
			NO	SI	
ConocLineam CumpliManualPrincip	NO	Recuento	5	1	6
		Frecuencia esperada	2,0	4,0	6,0
		Residuo	3,0	-3,0	
		Residuos tipificados	2,1	-1,5	
	SI	Recuento	2	13	15
		Frecuencia esperada	5,0	10,0	15,0
		Residuo	-3,0	3,0	
		Residuos tipificados	-1,3	,9	
Total	Recuento	7	14	21	
	Frecuencia esperada	7,0	14,0	21,0	

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,816	,000
	V de Cramer	,816	,000
N de casos válidos		21	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla de contingencia

			ConocVision		Total
			NO	SI	
ConocPlanesLogrVis	NO	Recuento	7	2	9
		Frecuencia esperada	3,0	6,0	9,0
		Residuo	4,0	-4,0	
		Residuos tipificados	2,3	-1,6	
	SI	Recuento	0	12	12
		Frecuencia esperada	4,0	8,0	12,0
		Residuo	-4,0	4,0	
		Residuos tipificados	-2,0	1,4	
Total	Recuento	7	14	21	
	Frecuencia esperada	7,0	14,0	21,0	

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,671	,002
	V de Cramer	,671	,002
N de casos válidos		21	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

ANEXO 3

GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS

COEFICIENTE RHO

Correlaciones

		TOT CONOCIM ORTALEZAS	Conoc Fortalez: Present/ Imag_prod	Conoc Fortalez:S/ justo=insu m+concn	Conoc Fortalez:MK pre/pos venta	Conoc Fortalez: Empatia pre/pos venta	Conoc Fortalez:S/ competitivo_ segme	Conoc Fortalez: G°adaptac mdo exigen	
Rho de Spearman	TOT CONOCIM FORTALEZAS	Coeficiente de correlación	1,000	,500*	,218	,761**	,405	,543*	,502*
		Sig. (bilateral)	.	,021	,342	,000	,069	,011	,021
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez: Present/Imag_prod	Coeficiente de correlación	,500*	1,000	,082	,314	-,120	,208	,276
		Sig. (bilateral)	,021	.	,724	,166	,604	,365	,227
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez:S/ justo=insum+concr	Coeficiente de correlación	,218	,082	1,000	,133	-,281	,351	-,237
		Sig. (bilateral)	,342	,724	.	,566	,218	,119	,301
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez:MK	Coeficiente de correlación	,761**	,314	,133	1,000	,036	,328	,205
		Sig. (bilateral)	,000	,166	,566	.	,876	,147	,372
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez:Emj pre/pos venta	Coeficiente de correlación	,405	-,120	-,281	,036	1,000	,137	,328
		Sig. (bilateral)	,069	,604	,218	,876	.	,554	,147
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez:S/ competitivo_segme	Coeficiente de correlación	,543*	,208	,351	,328	,137	1,000	,108
		Sig. (bilateral)	,011	,365	,119	,147	,554	.	,641
		N	21	21	21	21	21	21	21
	ConocFortalez: G°adaptac mdo exi	Coeficiente de correlación	,502*	,276	-,237	,205	,328	,108	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	,227	,301	,372	,147	,641	.
		N	21	21	21	21	21	21	21

*.La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

		TOT CAPACID DIRECCION	CapacDirec: Disponib_ InsumMater	CapacDirec: CoordMano Obra	CapacDirec: Funcionab_ MaqEquip	CapacDirec: Manejo Imprevistos
Rho de Spearman: TOT CAPACID DIRECCION	Coefficiente de correlación	1,000	,456*	,510*	,759**	,578**
	Sig. (bilateral) N		,038 21	,018 21	,000 21	,006 21
CapacDirec: Disponi InsumMater	Coefficiente de correlación	,456*	1,000	,183	,311	-,101
	Sig. (bilateral) N	,038 21		,426 21	,170 21	,662 21
CapacDirec: Coord ManoObra	Coefficiente de correlación	,510*	,183	1,000	,217	-,036
	Sig. (bilateral) N	,018 21	,426 21		,345 21	,879 21
CapacDirec: Funcionab_ MaqEq	Coefficiente de correlación	,759**	,311	,217	1,000	,304
	Sig. (bilateral) N	,000 21	,170 21	,345 21		,181 21
CapacDirec: Manejo Imprevistos	Coefficiente de correlación	,578**	-,101	-,036	,304	1,000
	Sig. (bilateral) N	,006 21	,662 21	,879 21	,181 21	

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

		TOT PROG_ MOTIVAC	FrecPrMotiv- CLA: Capacitac	FrecPrMotiv- CLA: ReunionTrab	FrecPrMotiv- CLA: CharlaMotivac	FrecPrMotiv- CLA: SSOcupac
Rho de Spearman TOT PROG_ MOTIVAC	Coefficiente de correlación	1,000	,650**	,622**	,760**	,547*
	Sig. (bilateral) N		,001 21	,003 21	,000 21	,010 21
FrecPrMotiv-CLA: Capacitac	Coefficiente de correlación	,650**	1,000	,290	,217	,408
	Sig. (bilateral) N	,001 21		,203 21	,346 21	,066 21
FrecPrMotiv-CLA: ReunionTrab	Coefficiente de correlación	,622**	,290	1,000	,395	,131
	Sig. (bilateral) N	,003 21	,203 21		,076 21	,572 21
FrecPrMotiv-CLA: CharlaMotivac	Coefficiente de correlación	,760**	,217	,395	1,000	,082
	Sig. (bilateral) N	,000 21	,346 21	,076 21		,723 21
FrecPrMotiv-CLA: SSOcupac	Coefficiente de correlación	,547*	,408	,131	,082	1,000
	Sig. (bilateral) N	,010 21	,066 21	,572 21	,723 21	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO 4

GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS

COEFICIENTE *CHI-cuadrado*

Tabla de contingencia

			FrecPrMotiv-CLA: CharlaMotivac				Total
			Nunca	RaraVez	AVeces	CasiSiempre	
Trato-Personal Aceptable (CLA-motiv)	Recuento		1	7	4	2	14
	Frecuencia esperada		2,7	5,3	4,7	1,3	14,0
	Residuo		-1,7	1,7	-,7	,7	
	Residuos tipificados		-1,0	,7	-,3	,6	
Satisfecho	Recuento		3	1	3	0	7
	Frecuencia esperada		1,3	2,7	2,3	,7	7,0
	Residuo		1,7	-1,7	,7	-,7	
	Residuos tipificados		1,4	-1,0	,4	-,8	
Total	Recuento		4	8	7	2	21
	Frecuencia esperada		4,0	8,0	7,0	2,0	21,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,973 ^a	3	,113
Razón de verosimilitudes	6,646	3	,084
Asociación lineal por lineal	1,400	1	,237
N de casos válidos	21		

a. 7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,67.

ANEXO 5

GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE DATOS EN SPSS

FRECUENCIAS SEGÚN CUESTIONARIO ENCUESTA/ENTREVISTA
(GG-MYPE)

ConocVision

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	7	33,3	33,3	33,3
	SI	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocPlanesLogrVis

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	9	42,9	42,9	42,9
	SI	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocLineamCumpliManualPrincip

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	6	28,6	28,6	28,6
	SI	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ComprensCCverbal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Informado	12	57,1	57,1	57,1
	MedianamInfor	8	38,1	38,1	95,2
	Desinformado	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

CriteriosSelecAscenPersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ApegoFamiliar	8	38,1	38,1	38,1
	Amistad	3	14,3	14,3	52,4
	Recomendac	2	9,5	9,5	61,9
	Experiencia	7	33,3	33,3	95,2
	Estudios	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

SolicitanAtt:insumHerr_manten

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AIPropiet	17	81,0	81,0	81,0
	AIGerente	2	9,5	9,5	90,5
	AIJefeInmed	1	4,8	4,8	95,2
	AreaDesignada	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

OpinionSIS:simplificTareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	4,8	4,8	4,8
	NoSé	8	38,1	38,1	42,9
	AlgVeces	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

FrecPrMotiv-CLA: Capacitac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	47,6	47,6	47,6
	RaraVez	8	38,1	38,1	85,7
	AVeces	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

FrecPrMotiv-CLA: ReunionTrab

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AVeces	11	52,4	52,4	52,4
	CasiSiempre	9	42,9	42,9	95,2
	Siempre	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

FrecPrMotiv-CLA: CharlaMotivac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	19,0	19,0	19,0
	RaraVez	8	38,1	38,1	57,1
	AVeces	7	33,3	33,3	90,5
	CasiSiempre	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

FrecPrMotiv-CLA: SSOcupac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	57,1	57,1	57,1
	RaraVez	8	38,1	38,1	95,2
	AVeces	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

CapacDirec:Disponib_InsumMater

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,5	9,5	9,5
	Bueno	10	47,6	47,6	57,1
	MuyBueno	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

CapacDirec:Funcionab_MaqEquip

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	33,3	33,3	33,3
	Bueno	10	47,6	47,6	81,0
	MuyBueno	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

CapacDirec:CoordManoObra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	9,5	9,5	9,5
	Regular	13	61,9	61,9	71,4
	Bueno	4	19,0	19,0	90,5
	MuyBueno	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

CapacDirec:ManejojImprevistos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MuyMalo	8	38,1	38,1	38,1
	Malo	7	33,3	33,3	71,4
	Regular	5	23,8	23,8	95,2
	MuyBueno	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez:Present/Imag_prod

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	13	61,9	61,9	61,9
	Bueno	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez: S/.justo=insum+concn

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	4,8	4,8	4,8
	Bueno	5	23,8	23,8	28,6
	MuyBueno	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez:MKT

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	4,8	4,8	4,8
	Regular	6	28,6	28,6	33,3
	Bueno	10	47,6	47,6	81,0
	MuyBueno	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez:Empatia pre/pos venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	33,3	33,3	33,3
	Bueno	7	33,3	33,3	66,7
	MuyBueno	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez:S/.competitivo_segme

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	23,8	23,8	23,8
	MuyBueno	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ConocFortalez:G°adaptac mdo exigen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	4,8	4,8	4,8
	Regular	8	38,1	38,1	42,9
	Bueno	8	38,1	38,1	81,0
	MuyBueno	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Ger permite propues p' logro obj_crec

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	28,6	28,6	28,6
	AVeces	4	19,0	19,0	47,6
	CasiSiempre	8	38,1	38,1	85,7
	Siempre	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Iniciativas: tomadas en cta/aplicadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	42,9	42,9	42,9
	AVeces	9	42,9	42,9	85,7
	Siempre	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Trato-Personal (CLA-motiv)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	14	66,7	66,7	66,7
	Satisfecho	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

ANEXO 6

INFORME Nº 003-2010-EPV

CASO: INDUSTRIA CHEMICAL COLORS SRL

PARA: INDUSTRIAS CHEMICAL S.R.L.

EDWIN ESCALANTE GÓMEZ

DE : Bach. Adm. EDGAR PINO VALDIVIA

ASUNTO: PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA INDUSTRIA

FECHA: LIMA 15-12-10

El presente informe está enfocado al aspecto operacional interno de la empresa, dicho análisis esta dado en propuestas prácticas y reales que nos permitirá mejorar la organización. De esta manera establecer nuevos lineamientos parámetros que apunten a una sola meta u objetivo

Capítulo I:

Análisis situacional de la industria, información que se recopilo a través de las observaciones y el aporte del personal.

Capítulo II:

Conceptos y gráficos, que nos permitirán comprender mejor las propuestas del sistema administrativo-operacional de la industria.

Capítulo II:

Parámetros y lineamientos a tener en cuenta para el cumplimiento del sistema administrativo-operacional.

Estas a su vez están explicadas según el organigrama (por áreas)

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA CHEMICAL S.R.L.

1. PROBLEMA MAS RESALTANTES

- No cuenta con un personal que represente y responsabilice en la empresa (planeación organización dirección, y control).
- La industria no cuenta con un plan estratégico (objetivos definidos).
- La industria no cuenta con manuales administrativos (lineamientos o parámetros establecidos para el cumplimiento de las tareas).
- No cuenta con herramientas administrativos adecuados (mejorar el sistema).
- Implementaciones no planificadas (se hacen y deshacen los cambios constantemente).
- No contamos con personal capacitado para implantar nuevas tecnologías.
- Estructura orgánica no definida (Cuello de botellas en distintas áreas, muchas demoras).
- Personal con trabajos no planeados (no se aprovecha adecuadamente los recursos humanos).
- Duplicidad de tareas (dos personas una sola responsabilidad)

- Administración centralizada (Nada se hace sin la decisión del dueño, hasta en los problemas simples).
- Escaso compromiso de la gerencia para la planeación, organización, dirección y control de la empresa.
- Poca capacidad de respuesta para los clientes reales y potenciales (clientes de la industria y los posibles).
- Poco control de nuestros clientes (registro de clientes con los datos correspondientes)
- Personal desmotivada (No cree en la mejora).

2. FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA

- Conocimiento del mercado
- Años de experiencia
- Precios accesibles y productos buenos.
- Infraestructura propia
- Maquinaria y equipos adecuados para iniciar el cambio.
- Fuentes de información (internet, etc.)
- Buenas relaciones con los proveedores.
- Personal de confianza.

3. PRINCIPALES ACCIONES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Entre los principales puntos o tareas a tener en cuenta en el siguiente informe tenemos.

- Establecer objetivos y metas (a corto y largo plazo)
- Organizar el personal de la empresa; Se propondrá responsables en cada área que nos permita el desarrollo conjunto, teniendo en cuenta la experiencia lograda por los años.
- Involucrar las áreas para un mejor control de los recursos (maquinaria, equipos, infraestructura, recursos humanos, recursos materiales, etc.).
- Mejorar las estrategias para el control de los clientes (satisfacción del clientes, morosos, etc.)
- Mejorar el control interno tanto en aprovechamiento de recorridos y mantenimiento de los vehículos de la empresa.
- Establecer cronogramas de trabajos y actividades bajo una responsabilidad compartida (trabajo en equipo).
- Establecer charlas de motivación para mejorar el clima laboral (resentimientos, descontentos, discrepancia)
- Reorganizar las áreas para evitar desorden (falta de ubicación de las cosas por uso, durabilidad, rotación, etc.).
- Establecer funciones, políticas y responsabilidades a todo el personal de la empresa (una vez familiarizado los problemas con la realidad, se pasaran formular los manuales de organización).
- Implementar control logístico y almacenamiento.

4. RESULTADOS QUE SE PRETENDE OBTENER

A continuación se da a conocer los resultados que se quiere obtener, al tomar en cuenta las propuestas.

- Una mejor dirección y control
- Mejora en la distribución de personal.
- Identificar el problema de manera directa.
- Responder a nuevos mercados.
- Establecer marcas o resultados personales.
- Adaptarse a nuevas exigencias de mercado.
- Crear nuevos cimientos para las próximas oportunidades.
- Hacer inversiones razonables en la organización.
- Nueva toma de decisiones.
- Trabajos en equipo.
- Personal motivada.
- Entrega de producto a tiempo.
- Información oportuna para la toma de decisiones.

5. CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO

- Participación limitada en el mercado.
- Pérdida constante de los clientes (perdida de la confianza).
- Fallas repetitivas en las operaciones.
- La empresa no crece solo se mantiene.

CAPITULO II PROPUESTAS Y PAUTAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES

1. VISION:

Ser una empresa competitiva y confiable.

2. MISION:

Mejorando nuestras operaciones, el sistema administrativo y adaptándonos a las nuevas tecnologías.

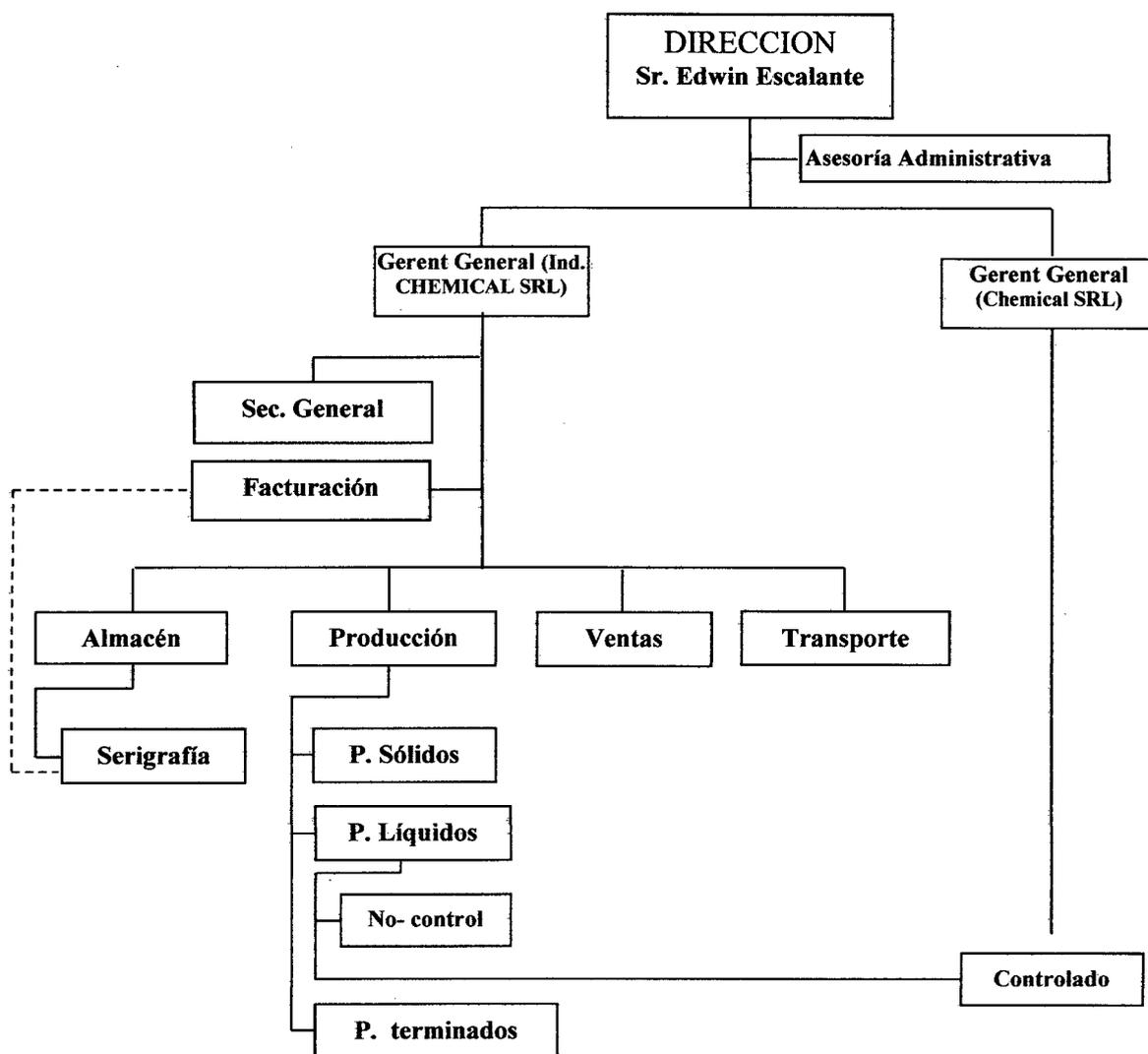
3. OBJETIVO:

Son objetivos generales de la empresa los siguientes:

- Incrementar la rentabilidad de la industria, mediante una organización planificada y la utilización racionalización de los recursos.

4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INDUSTRIA CHEMICAL S.R.L.

A continuación se da a conocer el siguiente organigrama donde nos permitirá conocer mejor los lineamientos de mando y responsabilidades, así mismo con esto se pretende que cada personal responsable de su área, aproveche más sus conocimientos o experiencias, enfocados hacia un solo objetivo.



5. RECURSOS HUMANOS

Actualmente la industria cuenta con 20 personas que laboran directa e indirectamente, la cual no están distribuidos correctamente, así mismo el siguiente cuadro muestra al personal con que se contara para el 2010.

Nº	PERSONAL	DISPONIBILIDAD
1	Deydi Villacorta Gómez	Medio tiempo
2	Edgar pino Valdivia	No definido
3	Anabel Alvarado Escalante	Tiempo completo
4	Mariela Rosa Facundo Huamán	Tiempo completo

5	Eddie Villacorta Gómez	Tiempo completo
6	Miguel A. Villacorta Gómez	Tiempo completo
7	Rut Cachique Soto	Tiempo completo
8	Juan Ramírez Padilla	Tiempo completo
9	Justiniano Guevara	Tiempo completo
10	Dickson Alegría Alvarado	Tiempo completo
11	Juan Huilcameza Chamorro	Tiempo completo
12	Carlos Peña Caballero	Tiempo completo
13	Davis Facundo Huamán	Tiempo completo
14	Ida Rosalinda Huancas Santos	Tiempo completo
15	Luis A. Pinedo Tello	Tiempo completo
16	Antonio Chinguel Camizan	Tiempo completo
17	Luis A. Pinedo Tello	Tiempo completo
18	Palermo Facundo Ramírez	Tiempo completo
19	Cristian Minga chinchay	Tiempo completo

20	Mario Gallegos Carhuaz	Por comisión
21	Wenceslao Tapullima Tapullima	Por comisión
22	Carlos E. Vargas Toledo	Por comisión
23	José Tasayco Carhuayo	Por comisión

6. ESTRUCTURA ORGANICA INDUSTRIA CHEMICAL S.R.L.

En el siguiente cuadro se da a conocer todo el personal de la empresa y como están distribuidos en su respectivas áreas. El total de las personas con que cuenta le industria, y como estas interviene en cada área.

ESTRUCTURA ORGÁNICA	PERSONAL RESPONSABLE
Órgano de dirección
<i>Gerente general</i>	
Órgano de accesoria
<i>Asesoría administrativa</i>	
Órgano de apoyo
<i>Secretaria General</i>	<i>Mariela Facundo Huamán</i>
<i>Facturación y diseño</i>	<i>Eddie Villacorta Gómez</i>
Órgano de línea
1. Producción	<i>Miguel A. Villacorta Gómez</i>
○ <i>Productos sólidos</i>
	<i>Rut Cachique Soto</i>
	<i>Justiniano Guevara</i>

	Juan Ramírez Padilla
○ Productos líquidos
▪ No controlados	Juan Huilcameza Chamorro
	Cristian minga chinchay
▪ Controlados	Dickson Alegría A. (martes-Jueves-Sábado)
○ Embalado y despacho	Davis Facundo Huamán
2. Almacén	Miguel A. Villacorta Gómez
	Ida Rosalinda Huancas Santos
3. Transporte	Luis A. Pinedo Tello
○ Vehículo 2.5 TM	Antonio Chinguel Camizan
▪ Ayudante	Dickson Alegría A. / Palermo Facundo R.
○ Vehículo 1.5 TM	Luis A. Pinedo Tello
▪ Ayudante	Carlos Peña Caballero
4. Ventas y Cobranza	Palermo Facundo Ramírez (lun-mier-juev)
▪	Mario Gallegos Carhuaz
▪	Wenceslao Tapullima Tapullima
▪	Carlos E. Vargas Toledo
▪	José Tasayco Carhuayo

7. DISTRIBUCION DE PERSONAL OPERATIVO DURANTE LA SEMANA

En el siguiente cuadro se detallan la distribución del personal en cada área, teniendo en cuenta el organigrama y la distribución de personal en cada área.

Para un mejor entendimiento de la distribución de personal en el área de transporte, se da a conocer el recorrido de los vehículos durante la semana.

RECORRIDO DE VEHICULO DURANTE LA SEMANA						
VEHICULOS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
HYUNDAI (2.4 TM)	Huaral Chancay	Zona Este	Huaral Chancay	Zona Este	Huaral Chancay	Mant. O Zona Nort
NISSAN (1.2 TM)	Zona Oeste	Zona Norte	Zona Oeste	Zona Norte	Zona Oeste	Mant. O Zona Nort
Soporte						

AREA DE TRANSPORTE

Responsable del area: Luis Pinedo Tello

PERSONAL	LUN	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB
Sr. Luis P.	Nissan	Nissan	Nissan	Nissan	Nissan	Nissan
Sr. Antonio	Hyundai	Hyundai	Hyundai	Hyundai	Hyundai	Hyundai
Sr. Palermo	ventas	Ayd. Hyun.	ventas	Ayd. Hyun.	ventas	Ayd. Hyun.
Sr. Carlos	Ayd. Nissa.					
Sr. Dickson	Ayd. Hyun.	Produccion	Ayd. Hyun.	Produccion	Ayd. Hyun.	Produccion

8. PROPUESTA GENERAL PARA MEJORAR EL DESPACHO DE PRODUCTOS

Flujo del proceso

Debido a los problemas continuos que tenemos, tanto en coordinación y manejo de personal, se dan a conocer las siguientes propuestas para mejorar la capacidad de respuesta en la industria, desde el ingreso lote de pedido hasta el transporte y entrega del producto.

FLUJO GENERAL DE PROCESOS

Ventas: Ingresar lote de pedido teniendo en cuenta todos los requisitos que previamente se le informo, esto a su vez pasara al área de producción con previa verificación del facturador, mientras hace el desembolso de su cobranza con la secretaria general

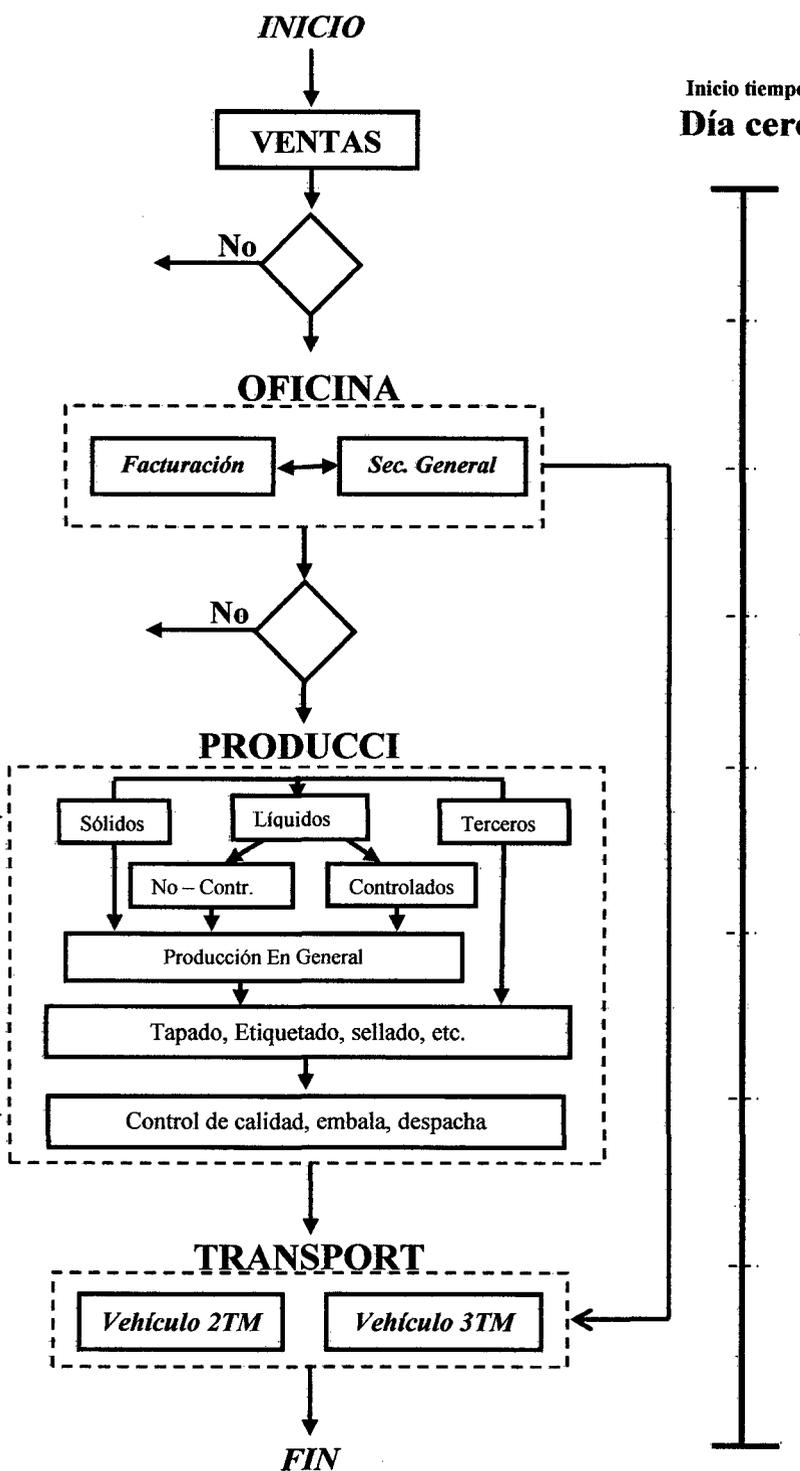
El facturador: recibe lote de pedido verifica que cumpla con los requisitos, e inmediatamente se asegura que producción obtenga los datos para la producción.

Sec. General: Atiende al vendedor, verifica las cobranzas, coordina el tipo de cliente. Nuevos precios, etc.

ALMACE
Coordina la producción y anticipa para evitar desabastecimiento

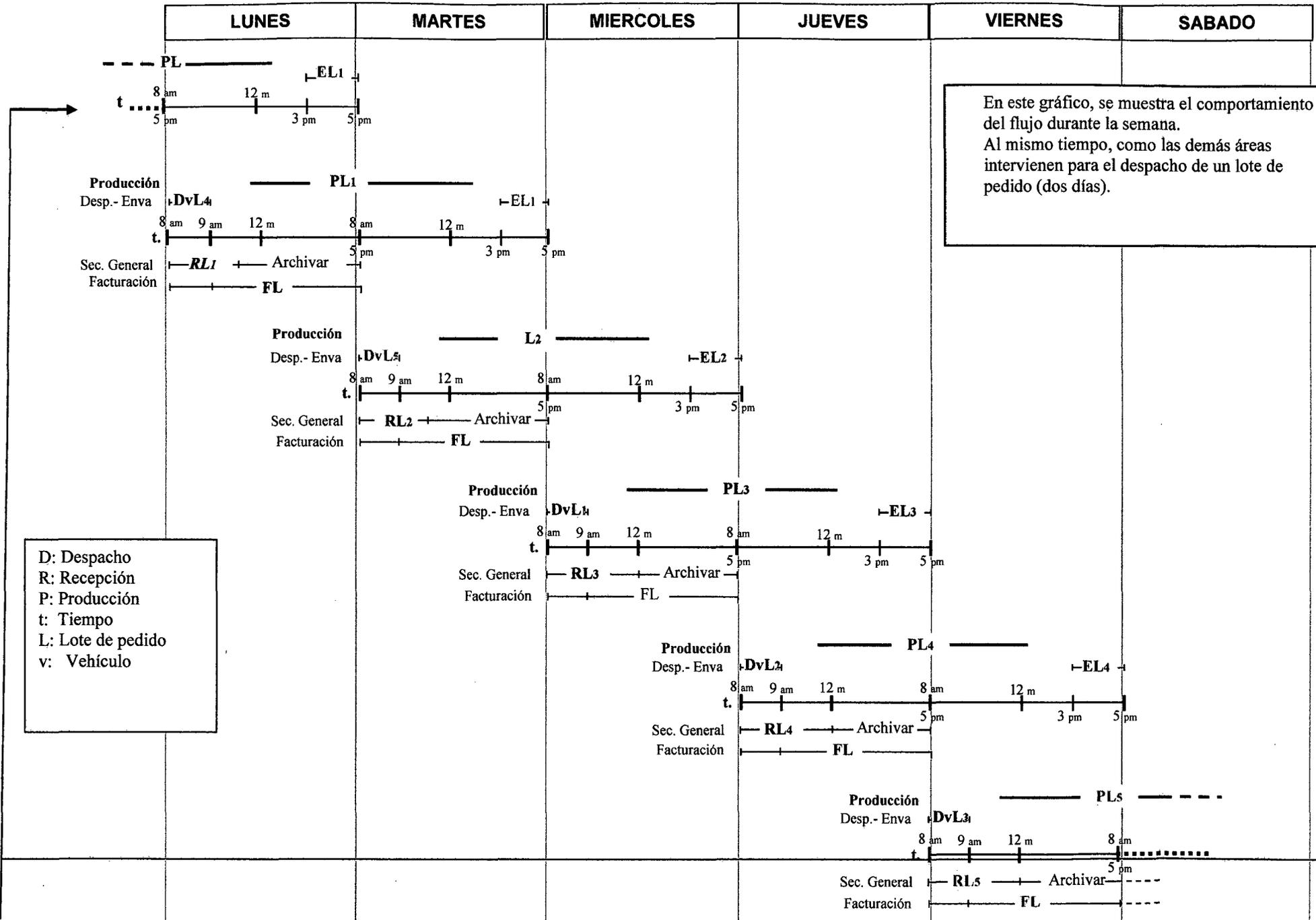
SERIGRAFÍA
Se imprimen las bolsas y envases con sus respectivas marcas, para los productos sólidos

Distribución: el conductor organiza su ruta, con el apoyo del ayudante



Fin del tiempo
Dos día

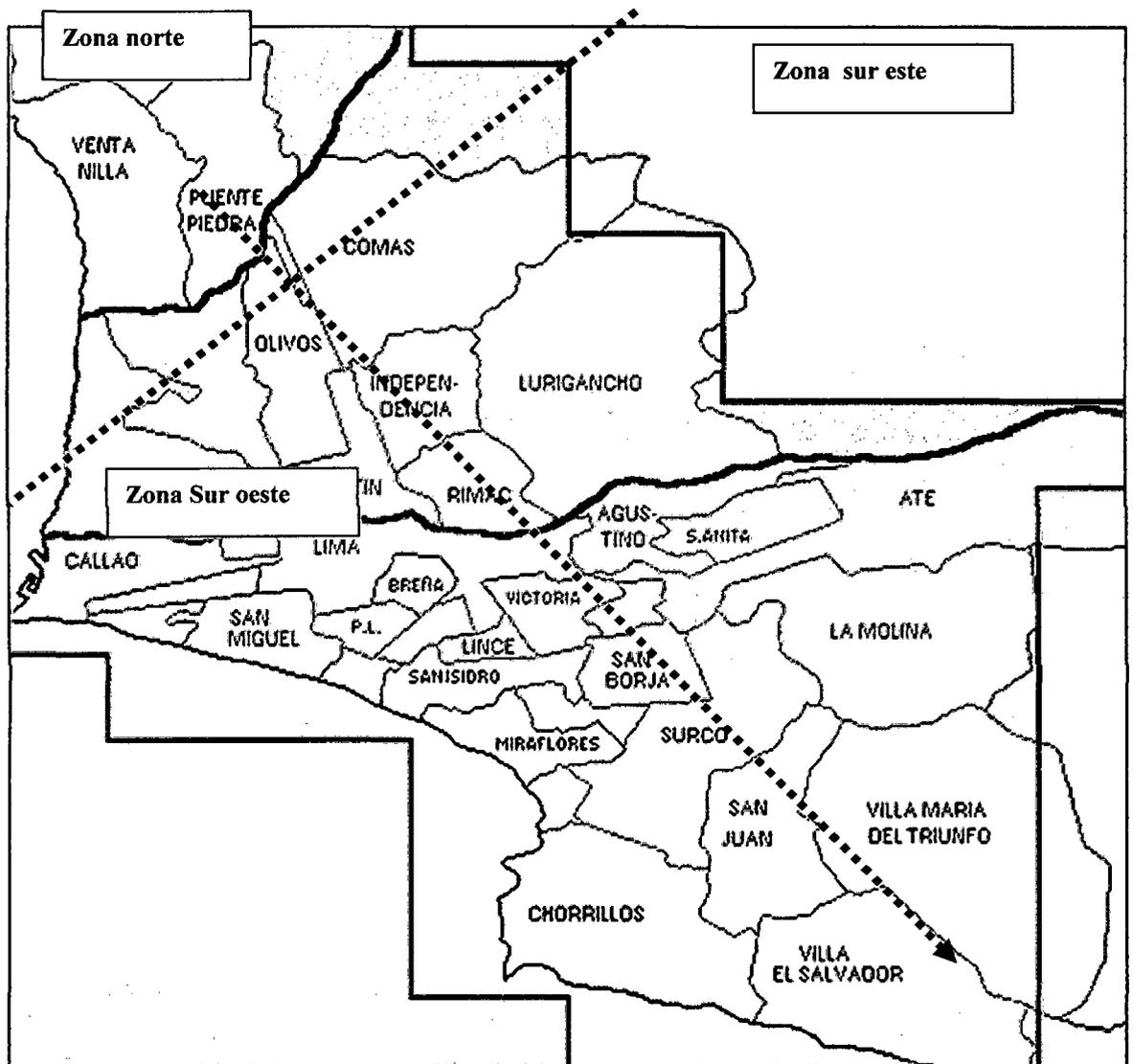
COMPORTAMIENTO DEL FLUJO DURANTE LA SEMANA



9. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL RECORRIDO DE LOS VEHÍCULOS SEGÚN RUTA

A continuación una distribución de repartos por vehículos, tomando en cuenta su concurrencia, y disponibilidad del personal, así mismo con esta propuesta se busca minimizar los costos de transporte y el aprovechamiento adecuado del personal.

RECORRIDO DE VEHICULO DURANTE LA SEMANA						
DETALLE	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
HYUNDAI (2.4 TM)	Huaral Chancay	Zona Este	Huaral Chancay	Zona Este	Huaral Chancay	Mant. O Zona Nort
NISSAN (1.2 TM)	Zona Oeste	Zona Norte	Zona Oeste	Zona Norte	Zona Oeste	Mant. O Zona Nort
Vehiculo X						



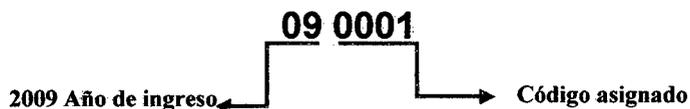
Para la distribución geográfica de los clientes (Zona norte, este, oeste), zona norte por ser cercano a la planta de producción, zona este, oeste, por cómo están distribuido las vías de transporte en la ciudad de lima.

10. PROPUESTA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES POR ZONAS.

Para esto se tendrán en cuenta la participación del personal tanto del área de ventas, transporte, y el señor miguel Villacorta, por tener gran experiencia y conocimiento del medio.

A continuación se da a conocer de manera general los pasos a seguir.

- 1) Organizar todo los clientes que tiene la empresa asignándolo un código.
Ejemplo:



El año nos permitirá conocer cuan antiguo es.
Facilitará la administración de datos en el sistema.
Etc.

- 2) Clasificarlos según los vendedores (clientes de cada vendedor).
- 3) Luego cada vendedor, en coordinación con los expertos, clasificarlos por sus respectivas zonas.
- 4) Una vez clasificado los clientes por zonas, pasaremos a visitar con la ayuda de un GPS cada una de ellas.
 - Los datos del GPS nos permiten conocer la posición exacta de cada cliente en el mapa geográfico de lima, al mismo tiempo como llegar a ellas.
 - También nos ayuda a mejorar el recorrido de cada vehículo.
 - Tener información oportuna tanto para el conductor como administración.
 - Tener un seguimiento continuo de nuestros vehículos (desde la oficina).
 - Permitirá que los nuevos trabajadores de la empresa se adapten con facilidad.
 - Disminuir costos de transporte.
 - Nos permitirá conocer los sectores donde se está atacando y que sectores falta posicionar nuestro producto.
 - Etc.
- 5) Administrar los clientes en el sistema con sus respectivos datos (código, nombre del representante de la empresa, nombre tienda, teléfono, *coordenadas*, tipo de cliente, *etc.*)
- 6) Identificar el **tipo de clientes**, esto se hará en coordinación con la oficina.

El tipo de cliente nos permitirá tener un mejor control a la hora de la atención.

Tipo de clientes

Actualmente en la industria Se ha podido observar que existen diferentes tipos de clientes las cuales se dividió de la siguiente manera para un mejor entendimiento:

- **Clientes Bueno (CB):** Son aquellas personas pagadoras con buen historial crediticio, pagan puntualmente y tienen ventajas sobre otras.
- **Clientes Regular (CR):** Son aquellas personas con buen historial crediticio, personas que tienen cuentas acumuladas, la cual se les atenderán en pocas cantidades para prevenir deudas mayores.
- **Clientes Malos (CM):** Son aquellas personas con un regular historial crediticio que tienen cuentas acumuladas pero que no se les atenderá hasta que paguen sus deudas.
- **Clientes Muy malos (CMM):** Ya no se le atiende por tener un mal historial crediticio.

Pueden existir diferentes tipos de clientes y cómo manejarlos, pero no se recomienda profundizar por el momento.

En cuanto los clientes malos y muy malos, la solución no es descartarlo, más bien recuperarlos y conservarlos, a través de un seguimiento personal

11. CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN EN VOLUMEN DURANTE LA SEMANA

A continuación se dividen lotes de pedido de acuerdo a las zonas y volumen de carga en la ciudad de lima.

No se tomara en cuenta Huaral y chancay por ser una zona independiente a la ciudad de lima.

Así mismo en el siguiente cuadro se da a conocer la capacidad mínima y máxima que debe tener en cuenta el vendedor para destinar su lote de pedido.

CAPACIDAD MÍNIMA Y MÁXIMA QUE DEBE TENER EN CUENTA CADA DÍA

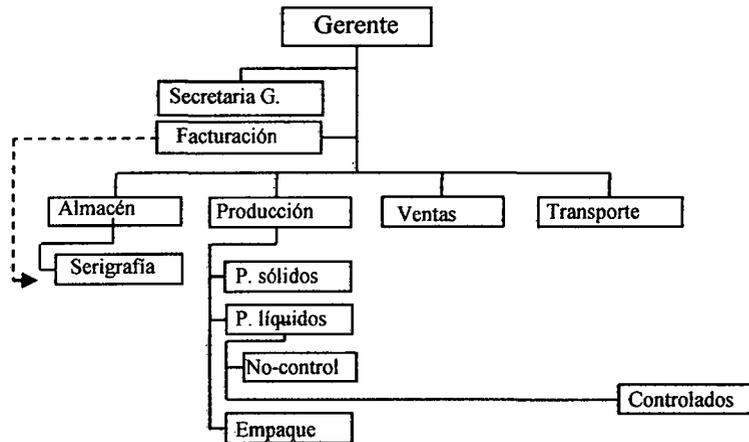
NOMBRE	DETALLE	LUN.	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB	TOTAL
capacidad(max:2600-min:1400)			este		este		norte	
capacidad(max:1500-min:1200)		oeste	norte	oeste	norte	oeste	norte	
VENEDORES	Sr. Gallegos							
	Sr. Wenceslao							
	Sr. Tasayco							
	Sr. Vargas							
Carga maxima lima		1500	4100	1500	4100	1500	4100	12700
Carga minima lima		1200	2600	1200	2600	1200	2600	8800

CAPITULO III

FUNCIONES Y OBLIGACIONES PARA LOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA

1. GERENCIA O ADMINISTRACIÓN:

A continuación se da a conocer los lineamientos y parámetros para el logro de los objetivos.

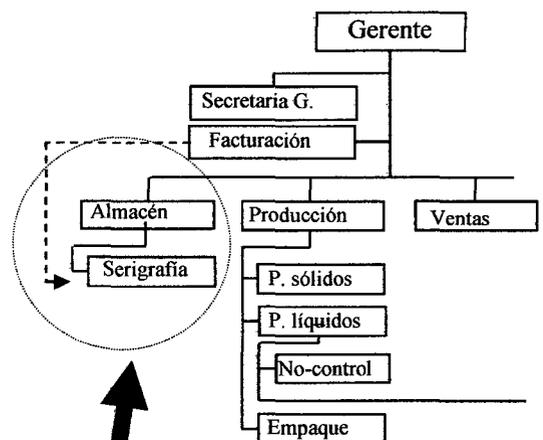


- a. Representar a la industria.
- b. Definir los objetivos.
- c. Mantener una administración participativa.
- d. Formular manuales de procesos y de control para las diferentes áreas.
- e. Realizar reuniones o charlas de motivación, enfocado al trabajo en equipo y el logro de los objetivos.
- f. Para comprometer al personal con el logro de los objetivos.
- g. Aprovechar la experiencia teniendo en cuenta todas las opiniones y propuestas de del personal.
- h. Para estar al corriente de la situación, laboral, social del personal.
- i. Para reconocer la entrega y compromiso del personal.
- j. Proporcionar información necesaria que les permita desempeñar al personal en su trabajo.
- k. Identificar problemas rutinarios.
- l. Investigar sobre las nuevas tendencias del mercado.
- m. Mantenerse informado de los precios, promociones, productos sustitutos del mercado, etc.
- n. Mantener una relación directa con el proveedor, buscando nuevas modalidades de compra y venta,
- o. Mantenerse a la vanguardia de la tecnología.
- p. Proponer nuevas estrategias de ventas, evitando pensar en el precio como opción.
- q. Formular planes Preventivos (equipos de seguridad, maquinarias paralizadas, etc.),
- r. Formular propuestas reales y confiables que nos permita medir la rentabilidad y la realidad de la industria.
- s. Identificando los costos de producción al detalle.
- t. Contar con un mejor control de stock y seguridad.
- u. Conocer el grado de participación que tiene cada industria (MAGAIN y CHEMICAL) con respecto a la producción y liquidez.
- v. Capacitación personal.

2. ALMACÉN GENERAL

A continuación se da a conocer los lineamientos y parámetros para mejorar el sistema administrativo del almacén.

- a. El encargado de almacén deberá organizar los insumos y productos de la empresa en los lugares establecidos.
- b. Vigilar que los productos se utilicen adecuadamente.
- c. Responder oportunamente los insumos que se utilizan en la producción.
- d. Responder oportunamente los con las bolsas estampadas que se utilizaran para la producción.
- e. Coordinar los diseños con el personal de diseño y facturación.
- f. El personal encargado deberá tener un seguimiento continuo de los insumos, a través de un control visual por el momento.
- g. Mantener una información general de los tipos y formas de trabajo con cada proveedor.
- h. Mantenerse informado de los cambios o mejoras de su área.



Recomendaciones generales

- Si bien sabemos un sistema bien estructurado no siempre es eficiente, hay que tener presente que el personal actualmente se encuentra saturado con los trabajos de cada día, por que previamente no se hizo un aprovechamiento adecuado de nuestro recurso humano.

Así mismo no se recomienda tener un control contabilizado de stock por el momento ya que la industria no cuenta con un personal preparado para asumir dicho reto, así mismo recomendando que el personal se familiarice primero con la idea del orden y luego en el momento adecuado se implante un sistema de control estructurado y funcional, la cual nos resuma muchas tareas.

- También, se recomienda un almacén general, ya que la producción es compartida y se necesitara un plan más definido, la cual se tomara en cuenta en el segundo paso del plan estratégico.
- Con respecto al control de stock, actualmente no contamos con una cultura de orden y almacén establecido, se recomienda tener un control visual, en la que utilicemos herramientas simples para familiarizar al personal con la idea.

Esto nos permitirá levantar información valedera que bien nos servirá en la implantación de un sistema de control computarizado, que se relacione con las diferentes áreas de la industria.

Ejemplo:

- Ubicar el lugar de cada envase o insumo en sus respectivos lugares, a su vez tenga una rotación de entrada y salida de acuerdo al orden de llegada
- Establecer un punto de equilibrio y punto de pedido.
- Almacenar los productos con fechas. Para tener una rotación adecuada y conocer el proveedor si se tuviera algún desperfecto en la materia prima.
- En cuanto al despacho de productos para los vehículos; estas deberán tener solo un personal responsable, para preparar la ruta y el modo de cargado, asesorado por el encargado del área de producción (sr. Miguel Villacorta)

Así mismo se recomienda que todo los productos por entregar deberán ser embalados y ordenados a partir de las 4 a 5 de la tarde, que es el momento que menos alboroto existe, además estos productos deberán estar identificados por cada vehículo, la cual a la mañana siguiente a primera hora puedan ser despachados de acuerdo a su zona (*zona Centro este, centro oeste y norte*).

- En cuanto al cargado de vehículos se tiene dos ideas; **la primera**, se deberá tener dos estantes ubicadas estratégicamente en el área de producción, donde se ordenan los productos terminados secuencial mente para ser cargados en sus respectivos vehículos, esto nos permitirá tener una disposición anticipada donde los conductores solo carguen los productos y salir inmediatamente, (evitaríamos tener dispersos los productos por el piso)

La segunda idea, sería que los dos camiones puedan ser cargados por la tienda que previamente ya se ordenó y se superviso los productos salientes.

Con esto ganaríamos espacio y nos permitiera dividir el área de producción en espacios donde se fabriquen sólidos, líquidos, ambiente de embalaje, etc.

Recomendaciones específicas:

Envases, tapas y materia prima.

Envases: Los envases guardarlos en cilindros abiertos con una bolsa interior ubicadas estratégicamente para evitar aglomeraciones.

Ventajas: Los cilindros pueden ser movibles y acomodados a la conveniencia del trabajador, clasificar los envases según su función, evitar que se pisen o empolven, Aprovechar mejor los espacios, etc.

El orden también nos permitirá conocer envases con error y la cantidad de merma, etc.

- **Tapas:** En este caso guardarlos en baldes de plástico o cajas de cartón con sus respectivos nombres y características de uso, a su vez pueda ser transportadas de un lugar a otro o al lugar de trabajo sin tener pérdidas.

- **Ubicar los almacenes de acuerdo a la característica física y su utilización en la producción.**

Para su mejor entendimiento se dividió en 4 tipos de acuerdo al ambiente de la empresa:

Primer piso:

1. **Almacén Productos pesados:** Todos los productos de mayor rotación, productos terminados por terceros, etc.
Soda cáustica, tiza, masilla, talcos, ocre, cilindros, etc.
Esto para facilitar la accesibilidad de los materiales con la producción y evitar hacer transporte de almacenamiento excesivo.
2. **Almacén productos controlados:** Productos controlados, ácidos, etc.

Segundo piso:

3. **Almacén Productos livianos:** como son baldes de pintura, envases en general, waypes, trapo industrial, etc.
4. **Almacén Productos Terminados:** productos en stock y que sirven para responder lotes de pedidos (clientes), imprevistas por el incremento de demanda.

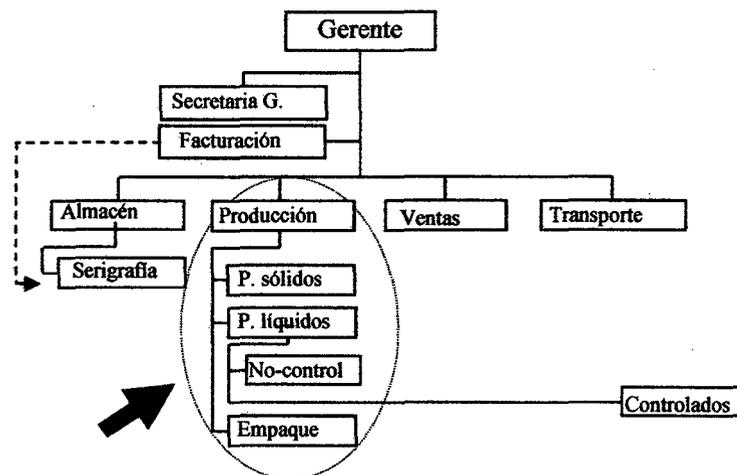
Todo esto será para dar inicio a un control sistematizado de stock, tanto de ingreso y salida relacionadas entre las diferentes áreas.

3. PRODUCCIÓN:

En esta área, se dará a conocer las políticas, funciones del área de producción para el mejoramiento del flujo.

Coordinar stock, e informar los productos que se van a facturar.

- a. Ordenar la producción de acuerdo al orden de salida.
- b. Coordinar la producción con el facturador.
- c. Fabricar los Productos.
- d. Embalar
- e. Almacenar el lote de acuerdo al orden de recorrido o entrega.
- f. Programar el tiempo de producción.
- g. Despacho de productos según orden se recorrido.
- h. Mantener el orden y limpieza.

**Flujo de producción:**

A continuación tenemos el flujo del área de producción, donde se da a conocer en forma general el proceso de fabricación de los productos y la cantidad de personal disponible para el proceso.

Nº PERSONAS

FLUJO + ENCARGADO DEL ÁREA

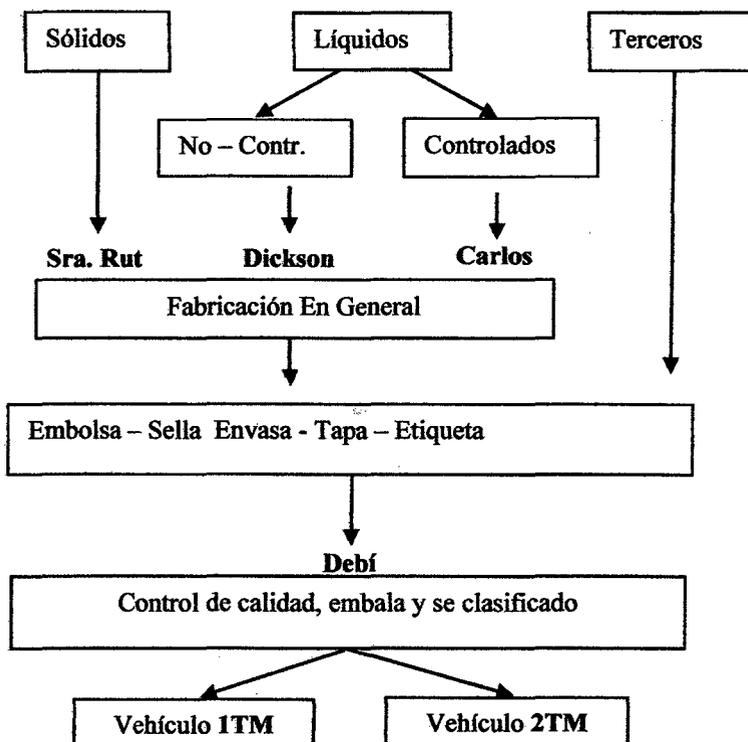
1

Sr. Miguel Villacorta

3

0

1



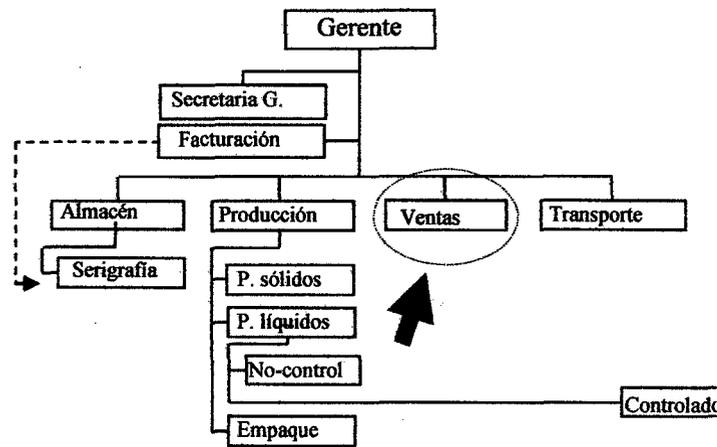
Se puede observar que en total contamos con 5 personas disponibles para la producción, y en este caso no contaremos con la señora ida por que ella se encarga de la tienda y hacer bolsas.

Así mismo en el siguiente cuadro podemos observar que existe una etapa en el flujo, donde no contamos con personal disponible (Embolsado, sellado, etiquetado, etc.), si bien es una tarea minúscula no podemos olvidar que es la tarea más tediosa y lenta de la producción. La cual requiere de mucho tiempo y ocasiona despachos tardados.

4. VENTAS Y COBRANZA

A continuación se dará a conocer las políticas, funciones del área de ventas, con el objetivo de desarrollar tareas establecidas para el desarrollo del sistema (flujo de despacho productos).

- a. El horario de entregar para el lote de pedido de los clientes serán de 8:00 a.m. - 12:00 m. como máximo.
- b. Los vendedores solo traerán clientes pagadores y clientes en observación.
- c. Agrupar sus pedidos en lotes teniendo en cuenta la capacidad de carga de cada vehículo.
- d. Todo pedido se harán a nombre del representante o dueño del RUC, aunque esta lo solicite su mujer, hijos hermanos etc.
- e. Tener presente la fecha que transcurren para despachar un producto.
- f. Estar consciente de la fecha de recorrido de los vehículos (zona Centro este, centro oeste y norte)
- g. Dividir sus pedidos de acuerdo a la zonas (zona Centro este, centro oeste y norte)
- h. Los productos a última hora esperan la próxima salida.
- i. Cualquier cambio o ajuste de los pedidos a última hora se deberán coordinar entre los vendedores.
- j. Proponer al cliente la fecha de pago según día de reparto.
- k. Los vendedores deberán traer datos necesarios de los clientes nuevos. Empresa, Representante, dirección, referencia, nombre de la tienda, teléfono y RUC.
- l. Los productos no pueden estar aumentado cada rato.
- m. Mantenerse informados al detalle de todo los datos necesarios de la empresa para laborar (Nº cuentas, nuevos precios, etc.)



Lo que se busca es incrementar las ventas, facilitando la información y herramientas necesarias para el desenvolvimiento del personal.

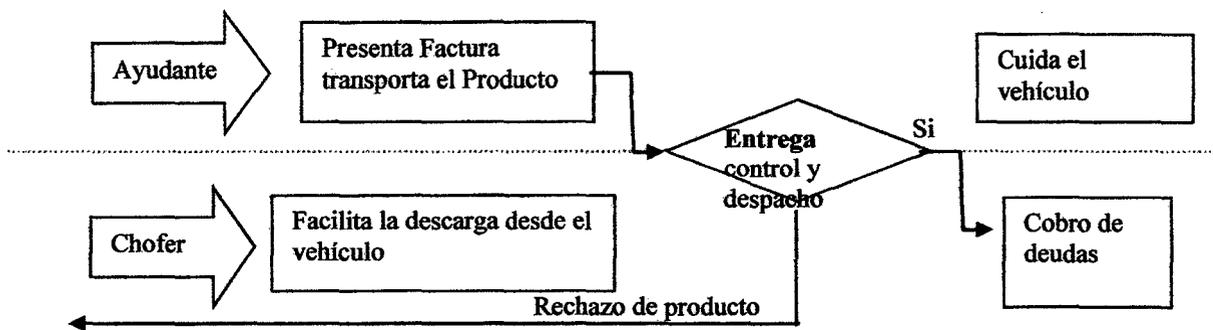
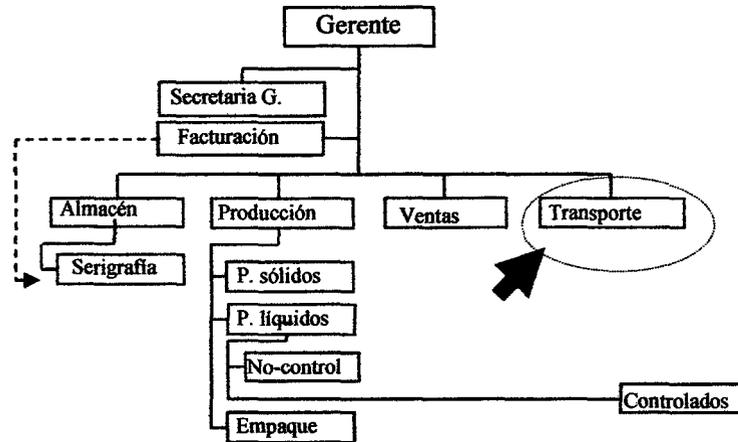
Lo cual se le proporcionara

- a. Información oportuna y valedera a la oficina.
- b. Facilitará las herramientas necesarias para que el vendedor mejore sus resultados.
- c. Basaremos nuestro Trabajo en coordinación con las demás áreas para evitar desorden.
- d. Dar las pautas necesarias para que el vendedor conozca de los productos que vende.
- e. Proponer nuevos métodos y estrategias de venta.

5. TRANSPORTE

En el área de transporte daremos a conocer algunas funciones y responsabilidades que nos permitan mejorar el rendimiento del personal.

- a. Conocimiento básico de mecánica (aceite, frenos, etc.) .
- a. Mantenerse informado sobre el tránsito vial.
- b. Conocer con previa anticipo las rutas a visitar (todo lima)
- c. Informarse constantemente sobre la ubicación geográfica de cada cliente con anticipación.
- d. Contar con un informe detallado sobre los tipos de clientes, como también dirección, nombre de la tienda, y referencia.
- e. Identificarse con el cliente (entenderlo y conservarlo)
- f. Conocimiento del método de trabajo tener claro nuestros objetivos.
- g. Intercambiar información con el personal de ventas constante mente
- h. Proponer mejoras.
- i. Contar con herramientas de información necesaria para su mejor desempeño.
- j. Tener conocimientos básicos de primeros auxilios
- k. Tener conocimiento sobre los sistemas de control como son (Sunat, dirandro, conocimientos sobre reglamento de tránsito, etc.)
- l. Hacer los cobros respectivos de los clientes ya previamente anticipados.
- m. mantener comunicación constante entre la empresa y el distribuidor (pasado las 5 nadie se acuerda del personal de reparto)
- n. en caso que el cliente tenga problemas de pago o cualquier inquietud el cobrador deberá informar en oficina para que el personal administrativo evalúe su caso.
- o. Respetar el horario de trabajo.
- p. Tener conocimientos claros sobre las facturación boletas notas , etc. (se deja al cliente usuario y Sunat)
- q. El chofer y ayudante deberán trabajar como un equipo.



Los que se espera a futuro es preparar nuestro personal e infraestructura para la implantación de un sistema GPS. Que les permita anticipar la ubicación de los clientes y más.