



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**Modelo de Gestión para la Competitividad de las
Microempresas que Ofertan Desayunos Tradicionales al
Paso en la Ciudad de Chiclayo, 2017**

Tesis que presenta la bachiller

ERIKA ELIZABETH TINEO FLORES

Para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Lambayeque – Perú

Agosto – 2017

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS QUE OFERTAN DESAYUNOS TRADICIONALES**

AL PASO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2017.

Decreto de sustentación N° 0102-2017-FACEAC / D

De fecha: Lambayeque 16 de marzo de 2017

Bach. Erika Elizabeth Tineo Flores
Autor

M. Sc. Marcos Aniano Salas Paredes
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Aprobado por el jurado

Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta
Presidente de Jurado

M. Sc. Juan Zapata Sandoval
Secretario de Jurado

Lic. Adm. Noé Alberto Rosillo Alberca
Vocal de Jurado

Agradecimiento

Agradecer a Dios, por todas las bendiciones por enseñarme que hay cosas difíciles pero nada es imposible, cuando hay la confianza, actitud, perseverancia y la predisposición del querer hacer.

A mis adorables padres: Humberto Isaías Tineo Flores y Sebastiana Flores de Tineo, por su infinito amor que me incentivan a seguir luchando con humildad y responsabilidad, y jamás darse por vencidos, son mi mayor fuente de inspiración, un ejemplo digno de admirar.

Mis queridos hermanos que día a día me alientan para lograr mis metas y a mantener viva la esperanza de alcanzar nuestros sueños. Son lo mejor que tengo.

Mi profundo agradecimiento y reconocimiento al Mg. Marcos Aniano Salas Paredes, por su valioso aporte académico y por brindarme una linda amistad. Asimismo, a todos mis amigos que contribuyeron a la presente investigación.

Dedicatoria

A Dios por brindarme la fortaleza en
cada instante de mi vida y por brindarme
la fuerza de alcanzar con éxito mis
anheladas metas.

De manera muy especial a mi querida
familia por su incondicional apoyo,
comprensión y paciencia, que
contribuyeron a la culminación del
presente trabajo de investigación.

A los microempresarios, en especial
los que ofrecen desayunos tradicionales
al paso y a mis amigos emprendedores
ávidos de un mejor futuro.

Índice

AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURA	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	4
1.2. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. TEORÍA NEOCLÁSICA.	8
2.1.1. Planeación	9
2.1.1.1. Establecimiento de objetivos.....	10
2.1.1.2. Desglose de los objetivos.....	10
2.1.1.3. Amplitud de la planeación.....	11
2.1.1.4. Tipos de planes.....	12
2.1.1.4.1. La Planeación en una Micro Empresa.....	14
2.1.1.4.2. Factores que debe tener en cuenta la Micro Empresa.....	15
2.1.1.4.3. Proceso de Planeación en la Micro Empresa.....	16
2.1.2. Organización	17
2.1.2.1. Cobertura de organización.....	17
2.1.2.2. La Organización en una Micro Empresa.....	17
2.1.2.3. Proceso de Organización de una Micro Empresa.....	17
2.1.3. Dirección	19
2.1.3.1. Cobertura de dirección	19
2.1.3.2. La Dirección de una Micro Empresa.....	20
2.1.3.3. Elementos de la Dirección.....	20
2.1.3.4. El liderazgo.....	20
2.1.3.5. Funciones de la conducta del líder.....	21
2.1.3.6. La motivación.....	22

2.1.3.7.	La comunicación.....	23
2.1.3.8.	Las Relaciones Humanas.....	24
2.1.4.	Control.	25
2.1.4.1.	Fases del control	26
2.1.4.2.	El Control en una Micro Empresa.....	27
2.1.4.3.	Elementos del Control.	28
2.1.4.4.	Control Administrativo General.	28
2.1.4.5.	Tipos de Control.....	29
2.2.	LA COMPETITIVIDAD.....	33
2.2.1.	<i>Enfoque de la Competitividad Sistémica</i>	33
2.2.1.1.	El nivel micro de competitividad	34
2.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	37
2.4.	IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	38
2.5.	OBJETO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	38
CAPITULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA		40
3.1.	MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1.1.	<i>Enfoque metodológico</i>	40
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.2.1.	<i>Población o universo.</i>	41
3.2.2.	<i>Muestra:</i>	41
3.2.1.	<i>Diseño de la investigación</i>	42
3.3.	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
3.3.1.	<i>La encuesta.</i>	43
3.3.2.	<i>La observación directa:</i>	43
3.4.	ANÁLISIS DE DATOS.	44
CAPITULO IV: RESULTADOS		45
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.1.1.	<i>Encuesta dirigida a los microempresarios</i>	45
4.2.	DISCUSIÓN	66
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....		67
OBJETIVO		67
PRESENTACIÓN.....		67
CONTENIDO		69
1.	PLANIFICACIÓN:	69
2.	ORGANIZACIÓN.....	71
3.	DIRECCIÓN	72

3.1. LIDERAZGO	72
3.2. COMUNICACIÓN	72
3.3. MOTIVACIÓN	73
4. CONTROL	73
4.1. DEFINIR ESTÁNDARES	73
4.1.1. Cantidad	73
4.1.2. Calidad	74
4.1.3. Tiempo	74
4.1.4. Costo	74
4.2. MONITOREO DE DESEMPEÑO:.....	75
4.2.1. Recursos Humanos	75
4.2.2. Producción.....	75
4.2.3. Marketing.....	76
4.2.4. Finanzas	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS	82
ANEXO N ° 01:.....	83
ANEXO N° 02	85
ANEXO N° 03	87
ANEXO N°04	88
ANEXO N°05	91

Índice De Tablas

Tabla 1 Proceso administración según los diversos autores clásicos y neoclásicos.....	8
Tabla 2 Grado de educación.....	45
Tabla 3 Inicio del negocio	46
Tabla 4 Logro de objetivos	47
Tabla 5 Misión del negocio	48
Tabla 6 Lo que espera en los próximos cinco años	49
Tabla 7 Definición de funciones del negocio	50
Tabla 8 Conocimiento de las funciones	51
Tabla 9 Receta propia establecida	52
Tabla 10 Toma de decisiones.....	53
Tabla 11 Comunicación con los trabajadores	54
Tabla 12 Participación de charlas o asesoramiento	55
Tabla 13 Motivación con su negocio.....	56
Tabla 14 Monto de ventas diarias.....	57
Tabla 15 Registros de ingresos y gastos	58
Tabla 16 Compra de productos	59
Tabla 17 Forma de pagos a los proveedores	60
Tabla 18 Reporte de gastos del negocio.....	61
Tabla 19 Reporte de ventas del negocio	62
Tabla 20 Conocimiento de gestión administrativa	63
Tabla 21 Contribución del modelo de gestión	64
Tabla 22 Implementación del modelo de gestión	65

Índice de Figura

Figura 1 Funciones Básicas del Proceso Administrativo	9
Figura 2 Proceso administrativo	10
Figura 3	45
Figura 4	46
Figura 5	47
Figura 6	48
Figura 7	49
Figura 8	50
Figura 9	51
Figura 10	52
Figura 11	53
Figura 12	54
Figura 13	55
Figura 14	56
Figura 15	57
Figura 16	58
Figura 17	59
Figura 18	60
Figura 19	61
Figura 20	62
Figura 21	63
<i>Figura 22</i>	64
Figura 23	65

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en diseñar un modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo de la Competitividad de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, 2017. El estudio es de tipo correlacional-descriptivo, no experimental, que ayudó a describir las características, competitividad, formas de administrar, el inicio del negocio y la situación actual de las microempresas. Para la recopilación de la información se utilizó la observación directa y encuestas y el muestreo como forma estadística de medición. Se logró diagnosticar, explicar y proponer un modelo de gestión administrativa. La propuesta está basada en el proceso administrativo planteada por la teoría Neoclásica en cuatro factores; Planeación, Organización, Dirección y Control para lograr mejorar la competitividad en base a cuatro criterios; Calidad, Efectividad, Rapidez y Efectividad, que permiten mejorar la competitividad de las microempresas, que constituyen un elemento fundamental para dinamizar la economía de la sociedad, la cual depende en gran medida de la conformación de una estructura competitiva.

Actualmente los negocios carecen de una adecuada gestión administrativa ya que se iniciaron por necesidad y deseos de superación que buscan subsistir en mercado altamente competitivo. Por ello se recomienda la aplicación del presente modelo que consiste en brindar los lineamientos fundamentados para un direccionamiento estratégicos. En conclusión, una adecuada gestión administrativa se apoya en un soporte escrito que permite verificar en todo momento la situación del negocio.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Competitividad, Microempresa, tradicional, Calidad.

Summery

The present research work consists in designing a model of Administrative Management for the development of the Competitiveness of the microenterprises that offer traditional breakfasts to pass in the city of Chiclayo, 2017. The study is of the correlational-descriptive type, non-experimental, that helped To describe the characteristics, competitiveness, ways of managing, the start of business and the current situation of microenterprises, for the collection of information was used direct observation and surveys and sampling as statistical form of measurement, was managed to diagnose, explain And propose a model of administrative management. The proposal is based on the administrative process proposed by the Neoclassical theory in four factors; Planning, Organization Management and Control to achieve competitiveness based on four criteria; Quality, Effectiveness, Speed and Effectiveness, which allow to improve the competitiveness of microenterprises, which constitute a fundamental element to boost the economy of society, which depends to a large extent on the formation of a competitive structure.

Currently the businesses lack of an adequate administrative management since they were initiated by necessity and desires of improvement that look for to subsist in highly competitive market. For this reason it is recommended to apply the present model that consists of providing the guidelines for a strategic direction, in conclusion, an adequate administrative management is supported by a written support that allows to verify at all times the business situation

Keywords: Management Model, Competitiveness, Microenterprise, quality.

Introducción

Los veloces cambios del mercado obligan a que las empresas se reenfoquen en nuevos servicios o productos. Experimentando innovaciones tecnológicas puesto que si no innova pierde vigencia, espacio, clientes y finalmente desaparece.

Las microempresas del rubro desayunos tradicionales al paso no son ajenos a ello, siendo afectados directamente e indirectamente por la globalización actual donde los que se adaptan siguen sobreviviendo en el mercado. Lamentablemente somos testigos de que los micros y pequeñas empresas en nuestra región no desarrollan, debido al poco conocimiento del uso de herramientas administrativas básicas, como factor principal para mejorar sus negocios e incrementar su productividad, rentabilidad y por ende la mejorar la competitividad.

Kauffman (2001) sostiene que las PYMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

En base a esta realidad nace la idea de proponer un modelo de gestión fundamentada en el proceso administrativo, el cual les servirá como guía para encaminar la microempresa y llevar una administración adecuada, donde el emprendedor emplee herramientas que le permitan contribuir a la mejora de la competitividad.

Por tanto, el objetivo general del estudio es diseñar un modelo de gestión que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, 2017; para lo cual se plantearon objetivos específicos: diagnosticar

la gestión administrativa de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo; definir los componentes y los procedimientos que integran el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso que contribuya al desarrollo de la competitividad.

Para ello se formuló preguntas de investigación: ¿Cómo debería ser el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso, que logre el

desarrollo competitivo, en la ciudad de Chiclayo?; ¿Cuál es el diagnóstico que describe la gestión de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo? y ¿Cuáles son los componentes y los procedimientos que integran el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso que contribuya al desarrollo de la competitividad en la ciudad de Chiclayo?

A través de la caracterización de la teoría y el análisis de la realidad problemática, se formuló la hipótesis: “Si se diseña un modelo de gestión para las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, entonces contribuirá al desarrollo de su competitividad”; y las siguientes sub hipótesis: “El diagnóstico de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo permitirá determinar el modelo de gestión utilizada por estas”, “Con el modelo de gestión propuesto, se contribuirá a mejorar la competitividad de las microempresas, fundamentada en cuatro criterios: calidad, flexibilidad, rapidez y eficiencia”; cuyo detalle se observa en la matriz de consistencia ubicada en el Anexo 1.

Las variables estudiadas son: modelo de gestión, basada en el proceso administrativo neoclásico; y la competitividad de las microempresas, basada en la teoría de competitividad sistémica.

La variable modelo de gestión se desagrega en las dimensiones: planificación, organización, dirección y control, y la variable competitividad en calidad, rapidez, flexibilidad y eficiencia; encontrándose detalladas en el Anexo 2 se encuentra el cuadro de consistencia del problema de investigación.

La metodología empleada en la presente investigación es de tipo descriptivo explicativo propositivo. Se describe las características de las microempresas, frente al desarrollo de la competitividad, tratando de encontrar una explicación a la actual situación empresarial que vienen afrontando para a partir de allí diseñar un modelo de gestión para su aceptación e implementación que les permita orientar el logro de sus objetivos, tomando decisiones acertadas, basadas en información veraz y confiable, ello les permite ser más competitivas consolidando un crecimiento sostenido. El método utilizado en la presente investigación fue el enfoque mixto.

La población del presente estudio, está conformada por 150 microempresarios que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, identificados por el Centro de Gestión Tributaria de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; de la cual se determinó una muestra de 48 microempresarios que ofertan desayunos tradicionales al paso, utilizando el muestreo probabilístico aleatorio simple.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta, entrevista y observación directa, como instrumentos de recolección de información. Las encuestas fueron elaboradas considerando los indicadores de las variables en estudio, las mismas que se aplicaron a los microempresarios, con estos resultados se diseñaron los instrumentos del modelo de gestión (Ver Anexo 3).

Los resultados de las encuestas se procesaron en el SPSS y luego se pasaron al Excel, para elaborar las tablas. Después se aplicaron entrevistas para constatar y complementar los resultados de las encuestas. La guía de entrevista y la observación directa nos ayudó conocer la problemática existente del objeto de estudio (Ver Anexo 4 y 5).

El contenido está estructurado en cinco capítulos, en el capítulo I, se describe el objeto de estudio y su contextualización, en este estudio se analiza la situación problemática de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, y las características y manifestaciones del problema de investigación, es decir los antecedentes. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de las variables del tema de investigación con sus respectivas teorías fundamentadas. Mientras que el capítulo III, se da a conocer la metodología desarrollada. En el capítulo IV, se encuentra los resultados y discusión de la investigación. El capítulo V, plantea la propuesta para la implementación del modelo de gestión administrativa. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los anexos.

Para el presente estudio el término “Microempresario(s) que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo”, será referido a partir de este punto como “Microempresario(s)”, según sea el caso respectivamente.

Capítulo I

1.1. Contextualización del Objeto de Estudio

El padrón de comerciantes microempresarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (MPCH) (2016), el Centro de Gestión Tributaria de la ciudad de Chiclayo registra un padrón de 3353 Microempresas en el mercado modelo que realizan un sin número de actividades económicas entre ellas las que se dedican a la venta de desayunos tradicionales al paso quienes independientemente manejan su propia metodología de gestión, que lamentablemente mantienen las mismas características desde que iniciaron hace más de 20 años en promedio, hecho que refleja el desconocimiento de técnicas de gestión administrativas que le permitan optimizar su rentabilidad y mejorar su competitividad.

Todos los microempresarios en su mayoría son emprendedores por oportunidad y necesidad que poseen experiencia intuitiva es decir observaron que había gran demanda del producto y deciden independizarse y formar su propio negocio, incrementando la competencia entre ellas. Asimismo, existen pequeñas empresas familiares que heredan el negocio y continúan como parte de la tradición.

Los desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo se ofrecen en pequeños puestos, en las esquinas de cada cuadra de la periferia del mercado modelo y otros ambulantes recorren en carretillas y se ha observado que tienen deficiencias por ejemplo el control de sus activos y pasivos corrientes, como los costos de producción, promedio de ventas, gastos operacionales, control de calidad. Asimismo, los dueños o propietarios tienen la costumbre mezclar sus ingresos del negocio y sus gastos personales.

De mantenerse esta situación las microempresas de este rubro corren el riesgo de seguir estancados e incluso de salir del mercado; asimismo es necesario identificar y proponer un modelo gestión administrativa para su desarrollo competitivo y crecimiento sostenido.

Ante esta realidad las microempresas de este rubro deben ser más competitivas y teniendo en cuenta la situación actual del país donde existen programas que fortalecen

el emprendimiento e innovación, donde se tienen que mejorar las funciones de administración, calidad y de producción para competir ventajosamente.

1.2. Características y Manifestaciones del Problema de Investigación

Con respecto al tema de investigación: “Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas de desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo”, se tienen referencia de algunos estudios internacionales y nacionales como son:

Internacionales:

Sumba (2014), en su investigación: “Modelo de Gestión Administrativo para la Competitividad de las Microempresas en la zona sur de la Provincia de Manabí en la República de Ecuador”, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Ecuador. La investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Se pudo determinar a través de la investigación de campo que las pequeñas empresas poseen una cultura organizacional y que han sido creadas como negocios familiares con un capital de inversión medio. Las actividades en las microempresas se realizan de manera informal desorganizada, sin planificación, no existe un adecuado control de sus ingresos y gastos debido a que no separan los gastos familiares con los de la operación del negocio, teniendo como consecuencia que no existe posicionamiento de los productos que ofertan y bajos rendimientos que repercute en bajos niveles de competitividad en el mercado.
- La gestión administrativa para la competitividad de las microempresas debe aplicar las fases del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, con adecuadas estrategias de diferenciación lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de las microempresas.
- En esta investigación se refleja un problema con frecuencia que es la inadecuada gestión administrativa de las microempresas de los Cantones Jipijapa, Paján y Puerto López de la zona sur de Manabí en la República de Ecuador, hecho que origina bajos niveles de competitividad en el mercado.

Bermeo (2012) en su investigación: “Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para los negocios de tipo Comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, Año

2012”, en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. A través de su investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Los pequeños negocios no son ajenos a los problemas de carácter estructural y coyuntural, que inciden en la condición de los factores de producción y en la situación competitiva de las empresas.
- se ha podido verificar que, al interior de los negocios, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los anacrónicos métodos de gestión y otros muy relacionados con la forma de vender y administrar un pequeño negocio. Pero también se ha constatado que el tamaño de las empresas no es obstáculo para los procesos de innovación y modernización.
- En efecto, bien se puede también hablar de nuevos enfoques de negocios y consecuentemente de un nuevo empresario, dispuesto a asumir procesos de cambio; sin embargo, esta nueva cultura por sí sola no es eficiente, ya que, como se ha mostrado, el entorno o factores de apoyo, juega un papel decisivo a la hora de evaluar el estado de la competitividad y las posibilidades del éxito.

Nacionales

Morales y Palacios (2015), autores de la investigación: Propuesta de un Modelo de Gestión para el Restaurant “El Horno” en la Ciudad de Chiclayo”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Llegando a las siguientes conclusiones:

- El dueño es empírico y carece de liderazgo. Además, no tiene claro a dónde quiere llegar no existe una misión, visión, objetivos ni metas. No existe un planeamiento del servicio y no se analizan los cuellos de botella. A nivel organizacional podemos decir que existe una gestión administrativa deficiente.
- En cuando el componente técnico, se puede definir que carece de manuales de funciones para cada cargo, así como de perfiles específicos para los mismos en donde se definan habilidades, aptitudes y experiencias requerida para cada cargo. Esto hace que la labor no sea muy clara para el trabajo y exista pérdida de tiempo en ocasiones. Esto se debe a que la parte directiva no ha sido eficiente en la distribución y establecimiento de funciones, asi como tampoco en la creación de perfiles definidos para cada cargo. De otro lado, las actividades que se realiza en el trabajo actualmente se encuentran bien distribuidas porque cada trabajador se hace cargo de lo mejor que sabe hacer y apoya en otras áreas del negocio.

- El modelo de gestión propuesto en la hipótesis permitirá tener una visión sistémica, que integre todo un trabajo en conjunto generando eficiencia, en todas sus áreas resultando ser un modelo facilitable y viable para este negocio, logrando que la reorganización que se realice logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Chong (2012), en su trabajo sobre: “Diseño de un Modelo de Gestión para el Desarrollo de las Pequeñas Unidades Agrícolas Rurales en el Perú: Talleres de Asociativas”, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quien llegó a las principales conclusiones:

- El estudio de los antecedentes, la metodología, los instrumentos de investigación y los talleres de asociatividad en la zona de influencia del proyecto y su réplica parcial en Olmos ha demostrado las hipótesis (general y específica) y del proyecto con un enfoque mixto (Cuantitativo y cualitativo) por el carácter de la investigación.
- La investigación confirmó la relación entre las variables, del modelo de desarrollo y el modelo operativo. El modelo de desarrollo de la investigación se consolidó con la organización la ejecución y a través de los logros de los talleres de asociatividad.

Capítulo II: Marco Teórico.

2.1. Teoría neoclásica.

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes. La tabla 1 permite captar con rapidez esa diferenciación.

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ y DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Ordenar	Mando	Administración de personal	Designación de personal	Liderazgo	Dirección
Coordinar	Control	Dirección coordinación	Dirección	Control	
Controlar		Información presupuesto	Control		Control

Tabla 1 Proceso administración según los diversos autores clásicos y neoclásicos

Fuente: (Chiavenato, 2007)

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo (Chiavenato, 2007). Como se puede apreciar en la figura 1.

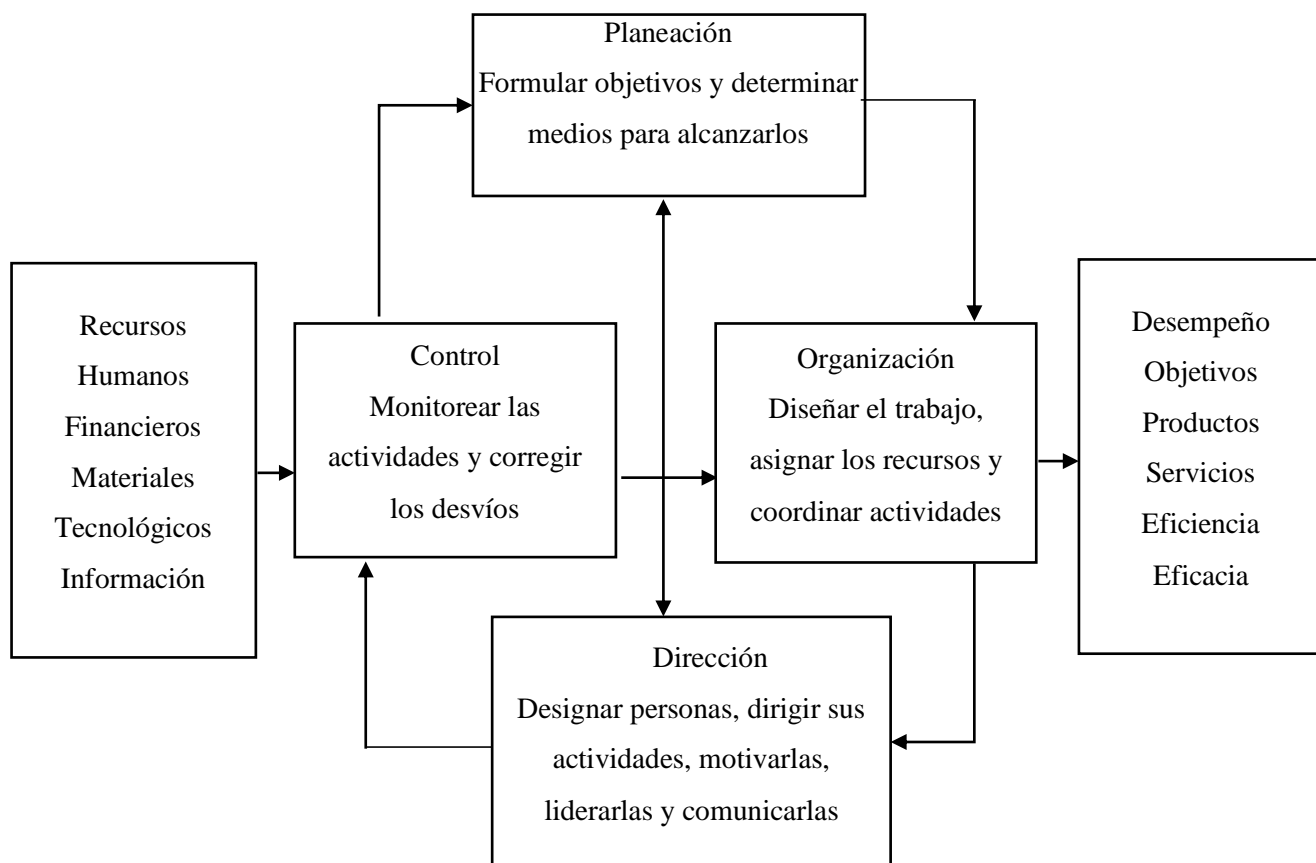


Figura 1 Funciones Básicas del Proceso

Fuente: Chiavenato (2007)

Ante lo expuesto se evidencia el rol fundamental de la gestión administrativa en cada organización independientemente del tamaño, que permite analizar y evaluar la situación en un determinado momento.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la presente teoría para el desarrollo de la variable independiente: Modelo de gestión y se complementó conforme se avanzó con la investigación. A continuación, se estudiarán las cuatro funciones administrativas: Planear, organizar, dirigir y controlar. Como se aprecia en la figura 2.

2.1.1. Planeación

La planeación es la primera función administrativa por ser la base de las demás. Es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Seleccionar el mejor curso de acción para alcanzarlos.

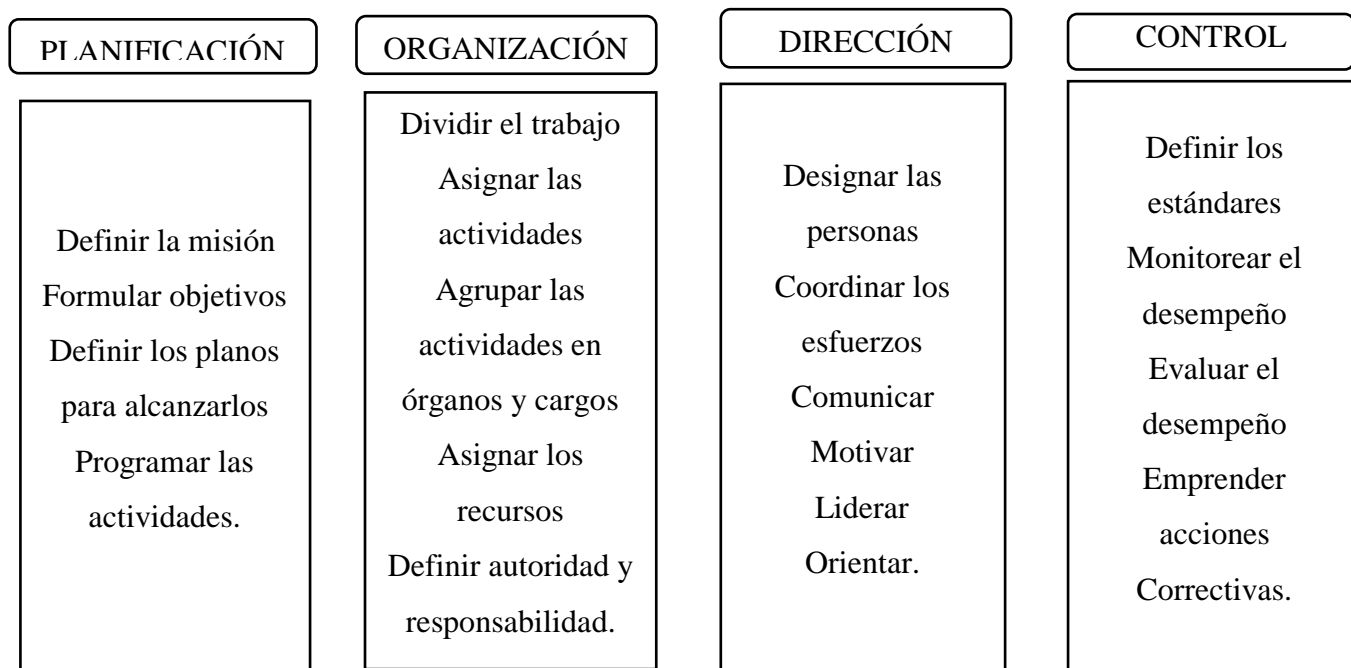


Figura 2 Proceso administrativo

Fuente: Chiavenato (2007)

2.1.1.1. Establecimiento de objetivos.

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse. Saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad (Chiavenato, 2007).

2.1.1.2. Desglose de los objetivos.

Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía).

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus:

- Políticas: Disposición de los objetivos como guías para la acción.
- Directrices: Principios establecidos para lograr los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzar y canalizar las decisiones. Ej. Directrices de compra: Como seleccionar los proveedores. Directrices de personal: como reclutar y seleccionar el personal.
- Metas: objetivos por alcanzar en corto plazo.
- Programas: Actividades secuenciales necesarias para lograr cada meta.
- Procedimientos: Métodos de ejecución para llevar a cabo programas. Son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas.
- Métodos: planes prescritos para el desempeño de una tarea específica.
- Normas: Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos

2.1.1.3. Amplitud de la planeación.

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En este sentido existen tres niveles diferentes de planeación:

1. Planeación Estratégica.

Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

2. Planeación Táctica.

Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.

- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

3. Planeación Operacional.

Es la planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:

- Proyectada a corto plazo, para lo intermediado.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

2.1.1.4. Tipos de planes.

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la pre-visión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que se orientan. El plan es un curso pre determinado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo pretendido. El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro tipos de planes:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos; son los planes relacionados con métodos de trabajo de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representa por graficas llamadas flujo gramas.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuesto en determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación

financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como el caso de los presupuestos de gastos por departamento “que cubren el ejercicio anual”, los presupuestos anuales de gastos de publicidad, etc. son planes operacionales cuando su dimensión es local y a corto plazo, como el caso de flujo de caja o flujo de efectivo (cash flow), de los presupuestos de reparación y de mantenimiento, etc.

- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones; son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación varían ampliamente, y van desde programas sencillos (en que pueda utilizarse un simple calendario para programar actividades; por ejemplo, la agenda) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos en un computador para correlacionar las interdependencias entre variables.). la programación ya sea simple o compleja, constituye una herramienta importante en la planeación. el programa más simple se denomina cronograma: una gráfica de doble entrada en que las filas representan las tareas o actividades y las columnas definen los periodos (horas, días, o meses). Los programas más complejos se representan mediante técnicas más complejas como el PERT (Program Evaluation Review Technique) o técnica de evaluación y revisión de programas.
- Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos, que especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en situaciones determinadas de antemano. Casi siempre son planes operacionales (Chiavenato, 2007).

Durante el proceso de investigación se obtuvieron otras fuentes de información para complementar y la propuesta del modelo de gestión administrativa.

2.1.1.4.1. La Planeación en una Micro Empresa.

La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que permite decidir (Escobar, 2011):

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacer?
- ¿Dónde hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuándo hacer?

Es una actividad que da respuestas a las interrogantes anteriores en relación a las cuatro áreas básicas de una empresa.

Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Personal. Por lo mencionado, la planeación es el proceso que nos permite señalar de manera anticipada cada acción o actividad a realizar. Y son las siguientes:

1) La Planeación en Producción.

- a. ¿Qué es lo que se producirá?
- b. ¿Cuánto se producirá?
- c. El tiempo del proceso de producción y otras actividades.

2) La Planeación en Mercadotecnia.

- a. ¿Cómo se hará para hacer llegar el producto al cliente?
- b. ¿A qué precio se venderá?
- c. ¿Qué se hará para que el cliente acepte el producto y lo compre?

3) La Planeación en Finanzas.

- a. Considera el registro de los gastos, para conocer cuánto dinero existe en caja
- b. Conocer qué hacer con el dinero.
- c. ¿Cuánto necesita de dinero y en que utilizar?

4) La Planeación en Recursos Humanos.

- a. Define la cantidad de empleados que necesitará la empresa.

- b. Determina el pago de sueldos y salarios para los trabajadores.
- c. Definir las actividades que realizarán cada uno de los trabajadores.

2.1.1.4.2. Factores que debe tener en cuenta la Micro Empresa.

1. Medio Ambiente Externo. Afecta de manera directa a la empresa, sea positiva o negativamente, por lo tanto, los elementos que participan deben ser tomados en cuenta, estos son los siguientes:
 - a. Económicos: pudiendo ser:
 - Participación en el mercado
 - Localización de materia prima y mano de obra.
 - Recursos financieros.
 - Inflación.
 - Gasto público.
 - Costo de vida.
 - Ingreso personal.
 - Precios de materia prima.
 - b. Sociales: se consideran a:
 - Tasa de crecimiento de la población.
 - Oferta y demanda de Recursos Humanos.
 - Movimientos estacionales del mercado.
 - Imagen que proyecta la empresa.
 - Tipo de inversionista
 - Gustos y preferencias del consumidor.
 - c. Políticos: constituyen las:
 - Políticas de gobierno.
 - Leyes y regulaciones.
 - d. Tecnológicos: se consideran:
 - Tecnología
 - Transporte.
 - Sustitución de materia prima.

2. *Medio Ambiente Interno*. Se debe considerar ciertos factores, estos factores son de vital importancia de tal manera que la empresa pueda tener mayores posibilidades de crecimiento y así obtener mayor rendimiento. Estos factores internos se encuentran íntimamente relacionados con las funciones de mercadotecnia, producción, personal, contabilidad y finanzas y todos los recursos materiales y humanos necesarios para realizar de manera adecuada las actividades. Los factores internos en la microempresa son los siguientes:

- Comunicación y ambiente del trabajo.
- Cantidad de trabajadores.
- Relaciones entre el empresario, proveedores y consumidores.
- Localización de la empresa.
- Delegación de autoridad al personal que trabaja en la microempresa.

2.1.1.4.3. Proceso de Planeación en la Micro Empresa.

Para una micro empresa, el proceso de planeación consiste en el seguimiento de los pasos que se debe realizar para lograr el objetivo. Estos pasos son los siguientes:

1. Establecer una o varias metas. Cuando la microempresa necesita algo.
3. Definir la situación actual. Disponibilidad de recursos y analizar la situación actual para el futuro.
4. Identificar ayudas y obstáculos de las metas. Identificar qué factores internos o externos ayudaran a la microempresa a lograr las metas.
5. Desarrollar un plan o medios de acción para alcanzar las metas. Describir las diversas opciones para alcanzar las metas deseadas, evaluarlas y escoger la más apropiada.
6. Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas; donde se indique: tiempo de inicio y duración, Responsable y equipo de trabajo y Recurso necesarios.
7. Indicar el sistema que evaluara y controlara el logro de los objetivos y resultados concretos.

2.1.2. Organización

Función administrativa que sigue a la planeación. Determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y los asignan a los cargos y personas respectivas.

La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrado en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

2.1.2.1. Cobertura de organización.

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes.

- *Organización global.* Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: Lineal, funcional y línea –staff.
- *Organización departamental.* Abarca cada departamento en la empresa. Es el denominado diseño por departamentos o simplemente departamentalización.
- *Organización de tareas y operaciones.* Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

2.1.2.2. La Organización en una Micro Empresa.

La organización permite que un micro empresa coordine todas sus actividades o tareas que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Lo que busca es que las partes de una empresa (producción, finanzas, compras, ventas y otras) unan sus esfuerzos para alcanzar los objetivos. Al organizar una empresa, el micro empresario debe considerar los factores externos y anticiparse a cualquier cambio de ellos.

2.1.2.3. Proceso de Organización de una Micro Empresa.

La microempresa en su organización debe considerar dos aspectos. La empresa o grupo funcional y luego el proceso de organizar o disponer el

trabajo y asignar el personal para lograr los objetivos. Del mismo modo, se considera los siguientes pasos:

1. Detalle del trabajo.

Describir las actividades de la empresa, además el personal capacitado, los productos que se vendaran, los vendedores y las maquinarias. Del mismo modo, conocidas las actividades se debe repartir los puestos. (Que trabajos se hacen, cuales los procedimientos, con que se realiza y donde se realizara el trabajo).

2. División del trabajo.

Permite repartir el trabajo y ordenar los puestos, agrupándolos de diferentes maneras, de acuerdo a las características de la empresa. Para ello debe definir qué es lo principal para la empresa: Clientes, Producto, Proceso de producción, Lugar de la empresa o la combinación de los mismos. Esta depende de la cantidad de tareas y del número y calidad de los empleados.

3. Combinación de tareas.

Conocido como departamentalización, Cuando la empresa crece y contrata más personas para desarrollar sus actividades, es necesario agrupar a los trabajadores cuyas tareas se encuentren relacionadas entre sí, como ser: Ventas, Producción, Contabilidad, Mercadeo y Personal. A esta combinación del trabajo se lo llama departamentalización. Posteriormente, se debe efectuar el Organigrama de la empresa donde se describa al responsable, al trabajador y la cantidad con el que cuenta, que actividades realizan y el nivel de las actividades.

4. *Coordinación* del trabajo.

Conocido el aporte del trabajador a la micro empresa y el enlace de los trabajos que realizan, que no existe retrasos y que se realiza el trabajo de la mejor manera posible a esto se lo denomina la Coordinación en el trabajo. Por ello, la coordinación es importante en toda la empresa, más aun cuando el empresario brinda cierta libertad a sus trabajadores para que realicen sus trabajos sin su vigilancia estrecha. Finalmente, se dice que la Coordinación es

la unión de todos los trabajos para alcanzar la meta. Entonces: Si se tiene Ventas, Compras y Producción; existen los objetivos particulares: objetivo de ventas, objetivos de compras y objetivo de producción, entonces estos confluyen en el objetivo de la empresa.

5. Seguimiento y reorganización.

Se ha visto que la organización es un proceso continuo, es decir es hacer periódicamente una evaluación de los cuatros pasos anteriores. Sin embargo, cuando las micro empresas crecen y la situación cambia, entonces la estructura de la empresa tiene que ser evaluada nuevamente, para asegurarse de que corresponde a una operación efectiva y eficiente para llenar las necesidades actual.

2.1.3. Dirección

Consiste en poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

2.1.3.1. Cobertura de dirección

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- *Dirección global.* Abarca la empresa como una totalidad. Es la dirección propiamente dicha.
- *Dirección departamental.* Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir el plano intermedio de la organización.
- *Dirección operacional.* Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

2.1.3.2. La Dirección de una Micro Empresa.

La dirección se la considera como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mientras que, al mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. Sin embargo, en esencia la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el micro empresario es un dirigente que maneja su propia empresa y debe buscar una dirección eficaz.

2.1.3.3. Elementos de la Dirección.

La función de dirección, en la empresa, tiene tres elementos importantes, que son: liderazgo, motivación y comunicación.

2.1.3.4. El liderazgo.

Es la capacidad de persuadir a otro buscar con entusiasmo objetivos bien definidos. La persona que dirige a otras debe tener algo especial que haga que los demás ejecuten lo que ella diga. El micro empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que se haya fijado. El jefe de una micro empresa es un líder y estos líderes tienen diversas características.

Esta puede ser:

- a. Líder Autocrático. Se le conoce también como autoritario, se caracteriza por centralizar el poder y la toma de decisiones, el que imparte una instrucción u orden de manera vertical y espera su cumplimiento, se obedece las ordenes y decide por todos.
- b. Líder Democrático. Se caracteriza por descentralizar la autoridad y comparte responsabilidades, además de ello, es democrático porque considera la opinión o las ideas de los trabajadores y a partir de ello se toman las decisiones entre todos.
- c. Líder Liberal. Su característica radica en que los trabajadores son libres de hacer lo que puedan hacer, es decir que no existe autoridad alguna y se deja que los trabajadores resuelvan sus problemas y

toman sus propias decisiones como puedan. El líder no se preocupa de nada y delega todo en sus trabajadores sin que le importen los resultados de esa delegación.

El liderazgo implica que el líder debe tener poder para ajustarse a las situaciones que se presentan en la empresa, es importante conocer los principales tipos de poder y sus fuentes:

- a. Poder Personal. Cuando se observa la aptitud individual del líder para poder obtener o conseguir seguidores en base a su propia personalidad. Tiene el magnetismo personal, aire de confianza y convicción en sus objetivos que atrae y retiene a sus seguidores.
- b. Poder Legítimo. Cuando el trabajador acepta las normas internas y acepta la influencia de un superior (Jefe), éste tiene poder legítimo sobre el subordinado. Le concede el dueño (os) de una empresa a una persona en un puesto determinado sobre sus compañeros de trabajo (Gerente, Supervisor, etc.).
- c. Poder Coercitivo. Cuando se tiene fuerza y capacidad de imponer castigos o reprimendas en contra de los trabajadores para que estos realicen sus tareas. Crea alineación, alejamiento u hostilidad agresiva
- d. Poder del Conocimiento. Cuando se observa el mayor conocimiento, especialización, capacidad, entrenamiento o experiencia demostrada en ciertas áreas o actividades. Es el poder del conocimiento y la información que tiene una persona, que permite seguir a una persona

2.1.3.5. Funciones de la conducta del líder.

El comportamiento del líder suele desempeñar cuatro importantes funciones:

- a. El Apoyo: "Conducta que intensifica los sentimientos de otros en cuanto a su valor personal e importancia".
- b. La Simplificación de las interacciones: "Conducta que estimula a los miembros del grupo para crear relaciones mutuamente satisfactorias".

- c. El Énfasis en las metas: "Conducta que estimula el entusiasmo por lograr la meta del grupo o un desempeño excelente".
- d. La Simplificación del trabajo: "Conducta que ayuda a alcanzar las metas por medio de actividades como la planeación y la coordinación y de recursos idóneos como instrumentos, materiales y tecnología".

2.1.3.6. La motivación.

Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y ayudarlo a satisfacer, de tal manera que sienta ganas y deseos de trabajar. Del mismo modo, cabe mencionar que la motivación humana se basa en necesidades, sean consciente o inconscientemente. Por tanto, la motivación es el reflejo de los deseos.

Estas necesidades, son: Primarias como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Segundo como autoestima, estatus, asociación, afecto, generosidad, realización y afirmación personal. Desde luego, estas necesidades varían en intensidad y el transcurso del tiempo en las personas.

También existen los motivadores, se las define como cosas que inducen a las personas a alcanzar un alto desempeño. Son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer los deseos.

Existen diferentes teorías de la Motivación: Teoría X (pesimista, estática y rígida), Teoría Y (optimista, dinámica y flexible) (McGregor), Jerarquía de Necesidades (Maslow), Motivacional de la expectativa (Vroom), Equidad, Reforzamiento (Skinner), Necesidades sobre motivación (McClelland).

Es necesario considerar las técnicas motivacionales, pese a que es tan compleja e individualizada, podemos mencionar algunas técnicas:

- El Dinero
- La Participación
- La Calidad de Vida Laboral.

2.1.3.7. La comunicación

Es la transferencia de la información, de ideas, conocimiento o emociones mediante símbolos convencionales, el cual permite el entendimiento entre una persona y otra. Desde ya, las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si esta no existe los trabajadores no podrían saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia tampoco recibiría entrada de información. Para que existe una coordinación de actividades debe existir una buena comunicación. La comunicación debe ser en dos sentidos: se comunica algo, se recibe el mensaje y se debe contestar. Si se da en un solo sentido, es una orden.

a. Pasos en la Comunicación: El proceso de comunicación considera:

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| • Elaboración de una idea | • Recepción |
| • Codificación | • Descodificación |
| • Transmisión | • Uso. |

b. Barreras en la Comunicación: Cuando el receptor recibe el mensaje, existe interferencias que limitan su comprensión, estas son las barreras y pueden ser:

- Personales
- Físicas
- Semánticas.

c. Técnicas de Comunicación: Pueden ser:

- Retroalimentación
- Comunicación cara a cara

- Lenguaje simple
- Uso de redundancias
- Comunicación de apoyo.

d. Formas de Comunicación: La comunicación en una empresa puede ser:

- Vertical (ascendente, descendente)
- Horizontal de coordinación entre departamentos.

2.1.3.8. Las Relaciones Humanas.

Todas las personas interactúan constantemente entre sí. Desde ya, muchas necesidades intelectuales, emocionales, físicas y económicas se satisfacen a través de la asociación con otras personas. A partir de ello, es importante que el empresario desarrolle su potencial en el campo de las relaciones humanas. Esta actividad permite que el trato y la relación entre los trabajadores de una empresa, sean las más cordiales y desde luego permitan desarrollar sus actividades dentro del marco de la cordialidad, el respeto y el apoyo de todos los trabajadores.

- Las Relaciones Humanas son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.
- Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.
- Relación existente entre las relaciones humanas y las relaciones públicas

Existe una gran confusión entre estas dos disciplinas, e inclusive, en los programas de estudio de algunas instituciones se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación.

El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando una diferencia importante:

- Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas.
- Relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo)

Esto quiere decir, que en las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que, en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.

Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda campaña de relaciones públicas planificada adecuadamente debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

2.1.4. Control.

Función administrativa que sigue a la planeación, la organización y la dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajustan a los objetivos fijados.

La palabra control tiene varios significados en administración:

- ***Control como función restrictiva y coercitiva.*** Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

- ***Control como sistema automático de regulación.*** Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.
- ***Control como función administrativa.*** Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

2.1.4.1. Fases del control

El control es un proceso cíclico de cuatro fases.

a) Establecimiento de estándares o criterios.

Los estándares representan desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares podrán ser expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medios de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

b) Observación del desempeño.

Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de este. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del

desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

c) Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esta variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; solo aquellas que sobrepasen los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se encuentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser contratado.

Acción correctiva. El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar (Chiavenato, 2007).

2.1.4.2. El Control en una Micro Empresa.

El Control, básicamente, consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. Del mismo modo, tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente. Finalmente, el control en una micro empresa se puede realizar de diferentes maneras, que van desde las más sencillas hasta las más complejas. El micro empresario puede observar directamente a sus empleados, con la, ayuda

de personal especializado o por medio de contactos informales, visitando la empresa mediante una observación directa de cómo se llevan a cabo las actividades, de acuerdo a la especificación del puesto que previamente indico al trabajador.

2.1.4.3. Elementos del Control.

Los elementos del control en la micro empresa pueden ser de diferente naturaleza, sin embargo los más importantes son los siguientes:

- Cantidad. Es el número de unidades producidas.
- Calidad. Es el grado de eficiencia de los trabajadores y cumplimiento de parámetros definidos.
- Tiempo. Es el plazo o tiempo que incurre la fabricación o venta de un producto.
- Costo. Es el monto de fabricación y no sobrepase el estipulado en un periodo normal de trabajo.

Por lo mencionado, el empresario debe controlar todas las actividades que realiza la micro empresa, como por ejemplo: producción, ventas, control financiero y de personal; cumpliendo así con los factores de cantidad, calidad, tiempo y costos.

2.1.4.4. Control Administrativo General.

En el control administrativo de la empresa, es necesario considerar la interrelación que existe entre las funciones o áreas de la micro empresa y los elementos del control (cantidad, calidad, uso del tiempo y costo). Estas relaciones son:

- a. Interrelación de control-ventas. En esta área se considera lo siguiente:
 - Control de Cantidad: ¿El volumen de ventas es el esperado?
 - Control de Calidad: ¿El producto vendido representa el equilibrio satisfactorio con otros?
 - Control del Tiempo: ¿El vendedor realiza las visitas diarias respectivas?
 - Control de Costo: ¿Satisface el costo de publicidad y fuerza de ventas a la empresa?

- b. Interrelación de control-producción. Se debe considerar lo siguiente:
 - Control de Cantidad: ¿Satisface la producción de la empresa?
 - Control de Calidad: ¿Se alcanza las especificaciones respecto a materia prima o insumos?
 - Control del Tiempo: ¿Se concluyen los productos y se despachan en el tiempo establecido?
 - Control de Costo: ¿Satisfacen los gastos de mano de obra directa y materia prima?

- c. Interrelación de control-finanzas. Se debe considerar lo siguiente:
 - Control de Cantidad: ¿Es suficiente el capital de trabajo para necesidades de la empresa?
 - Control de Calidad: ¿Se utilizaran los bonos o acciones de la empresa?
 - Control del Tiempo: ¿Deben efectuarse préstamos a corto o largo plazo?
 - Control de Costo: ¿El interés está de acuerdo con el mercado corriente?
 - *Interrelación de control-personal.* Se debe considerar lo siguiente:
 - Control de Cantidad: ¿Es adecuado la mano de obra en la empresa?
 - Control de Calidad: ¿Hay en la empresa y se utiliza la especialización del trabajo?
 - Control del Tiempo: ¿Se miden las tareas y funciones del trabajador adecuadamente?
 - Control de Costo: ¿Es adecuado la estructura de sueldos de la empresa?

2.1.4.5. Tipos de Control.

En el proceso de efectuar el control de las actividades administrativas y operativas es importante conocer y determinar los tipos de control que se realizaran en la micro empresa, puesto que la aplicación de las mismas

permitirá que la micro empresa logre los objetivos planificados en principio. Los tipos de control, generalmente utilizados, son los siguientes:

- a. Control general. Se encarga de revisar que todas las operaciones de la micro empresa se apeguen a los objetivos y metas trazadas. Este control es efectivo para evaluar y medir el desempeño de las funciones principales de la administración de la micro empresa; son útiles porque permiten localizar rápidamente las áreas de peligro, además de ahorrar tiempo y esfuerzo. Ejemplo: Si la micro empresa tiene como objetivo hacer llegar su producto a gran parte de las personas a precio bajo y buena calidad, se debe verificar que todas las actividades de la empresa se orienten a ello. Uso de Estados Financieros.
- b. Control de cantidad. Determina la cantidad a manejar en un área de la empresa, pueden ser cuantificables en términos unitarios, así mismo se evalúan dichas cantidades para encontrar variaciones de volumen lo real y lo planeado. Es aplicado en las áreas de producción y ventas, puesto ésta manejan cantidad de productos. Se aplica éste control en: Unidades vendidas, Nivel de inventarios, Materiales requeridos, Horas de mano de obra y otros.
- c. Control de calidad. Proceso continuo o periódico que se realiza en la micro empresa con el propósito de que el producto cumpla con los estándares considerados óptimos y de calidad para satisfacer al cliente. En una micro empresa no se realiza de manera particular a una persona, sino que se lo debe realizar junto a otras actividades. Para definir si el producto es bueno o malo, la micro empresa debe utilizar como base un método científico, muestras, análisis y otros o en el peor de los casos aplicar métodos empíricos. Los requisitos básicos para un adecuado y buen Control de Calidad son: Investigación de Mercados, Objetivos, Programa, Diseño, Producción, Distribución, Servicio y Clientes.

- d. Control de auditoria administrativa. Se encarga de revisar diferentes actividades o funciones que se realizan en la empresa así mismo se verifican que se realicen de la mejor forma posible. Las auditorias son un control parecido a un control general, se revisa y evalúa la administración de la empresa. Los beneficios de la auditoria administrativa son: Revisión de nuevas políticas de la empresa e Identificación de áreas principales que requieren atención.
- e. Control de presupuestos. El presupuesto consiste en establecer en unidades el comportamiento esperado de una variable. En otras palabras, es lo que se espera que ocurra. La mayoría de los presupuestos son evaluados en unidades monetarias, también en horas, cantidades, volúmenes y otros. La forma de elaborar y controlar un Presupuesto es el siguiente: Primero se consideran todos los ingresos o entradas, Segundo se consideran todos los gastos o salidas y Tercero se efectúa la diferencia entre ambos para obtener el resultado final de sobrantes o faltantes del periodo respectivo, es decir el superávit o déficit de la micro empresa.
- f. Control de costos. Es la evaluación de tipo comparativo de los costos actuales, en relación a un patrón apropiado de estándares, los mismos que puedan facilitar una constante y permanente evaluación y especificación de las medidas correctivas. Es importante que el empresario realice el control, de tal manera que el manejo contable y financiero sea el más adecuado.
- g. Control de inventarios. Busca tener un sistema adecuado de control de inventarios, es decir tener los productos o artículos adecuados, en las cantidades adecuadas y en el momento y lugar adecuado y preciso. Además el control de inventarios, busca: Disminuir la inversión en inventario y Disminuir los costos de almacenamiento, en una microempresa. Finalmente, un buen control de inventarios permite reducir los retrasos en la producción y evita que se agote la mercadería en almacén.

Los tipos de control mencionados se pueden realizar cada cierto periodo de tiempo, de acuerdo a las características y necesidades de la micro empresa. De acuerdo a la aplicación que se efectúa, pueden ser: Continuos, Periódicos y Eventuales.

- Es Continuo. Cuando se realiza de manera frecuente. Ejemplo: Control diario o semanal.
- Es Periódico. Cuando se realiza cada determinado tiempo. Ejemplo: Mensual, Semestre, Trimestre, Cuatrimestre o anual.
- Es Eventual. Cuando se realiza sólo si es necesario, porque surge una necesidad de hacerlo. Ejemplo: diario, quincenal, mensual otro periodo de tiempo.

Finalmente, a manera de resumen podemos mencionar lo siguiente. En la Teoría Neoclásica se la denomina Escuela Operacional o Escuela del pensamiento administrativo, porque concibe a la administración como el proceso de aplicar principios y funciones para la consecución de los objetivos. Amundarain (2015) citando a Maneck Wadia, menciona: "Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo".

Desde luego, el proceso no puede ser inmutable ni estático: es móvil que no tiene inicio ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Una función administrativa no es una entidad aislada, sino parte integral de un conjunto mayor conformado por varias funciones relacionadas entre sí.

Cada función administrativa, repercute en la siguiente y determina su desarrollo: Planeación-Organización-Dirección-Control. El desempeño de estas funciones administrativas, forma el denominado Ciclo Administrativo (Escobar, 2017).

2.2. La competitividad

El termino competitividad cuenta con variados enfoques, para el presente trabajo se ve desde el enfoque de la Competitividad Sistémica. A continuación, algunas definiciones.

- Saavedra, Milla, y Tapia (2013) citando a Flores (2008), definen la competitividad como un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales
- Para Fajnzylber (1988) la competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y por ende, la incorporación de progreso tecnológico.
- Porter (1990) coincide en que la competitividad de una nación debe ser capaz de producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos y debe estar vinculada también a la productividad utilizando sus recursos naturales, humanos, de capital, la formación de clúster y la innovación.

Si bien es cierto existen muchas teorías para la evaluación, medición, y otras concepciones sobre la competitividad. La presente investigación se enfoca en el nivel micro, propuesta por la teoría del enfoque sistémico.

2.2.1. Enfoque de la Competitividad Sistémica

Considerando a Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1994 y 1996) y Hernández (2004), se puede considerar que la competitividad sistémica indica que la creación de las ventajas competitivas dinámicas de los sectores industriales está basada por la interrelación entre el estado, las empresas, los organismos

intermediarios y la sociedad, desde los niveles analíticos meta, macro, meso y micro que vincula la economía de la innovación y teorías evolutivas, el post-estructuralismo y el nuevo rol del estado, la economía institucional y la administración moderna. Considerando aspectos políticos, económicos y sociales a nivel de nación, regiones, sectores o subsectores industriales. Un entorno de competitividad se encuentra conformado por un sistema de normas, reglas, valores, instituciones e incentivos que definen el comportamiento de las empresas.

Al analizar lo expuesto por Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1994 y 1996), Hernández (2001) y Flores (2008); se puede considerar que el nivel macro está sustentado en las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial y se encarga de mantener un entorno económico y jurídico estable. El nivel meta se ocupa de los factores sociales, culturales y las estrategias del gobierno para el fomento de las empresas. El nivel meso se ocupa de las políticas de infraestructura, educativa, tecnológica, industrial, ambiental, regional, importación y de exportación; es el más importante para crear ventajas competitivas en las empresas se enfoca a la eficiencia del entorno, infraestructura física e institucional y en general políticas para la creación de ventajas competitivas. La competitividad en el nivel micro se encuentra en torno a los factores internos de la empresa la capacidad de gestión, las estrategias, la innovación en productos y procesos, las mejores prácticas, integración en redes tecnológicas, interacción entre proveedores, productores y clientes. Además, las empresas deben mantenerse con eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción ante los cambios tecnológicos.

2.2.1.1. El nivel micro de competitividad

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones, a un país lo hace competitivo las empresas competitivas que hay en éste. Por lo tanto, son éstas la base de la competitividad. A continuación, revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio y Aragón, 2006).

Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

Al respecto de la rentabilidad este requisito para ser competitiva, lo señala también Solleiro y Castañon citando a Industry Canadá 1995:

"Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones" (2005).

Solleiro y Castañon (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados

internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2004).

Conjuntando los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector, el entorno macroeconómico y la infraestructura regional. Debemos considerar que, en el futuro, las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994):

a. Eficiencia.

Los indicadores son la productividad del trabajo y del capital. Es preciso optimizar los dos; si se acentúa unilateralmente uno solo de los indicadores (como ocurrió en el pasado con la productividad del trabajo) el resultado final puede ser generalmente la ineffectividad

b. Calidad.

Un indicador que adquiere creciente importancia sobre todo para países en desarrollo cuya performance referida al aseguramiento continuo de la calidad es cuestionada con frecuencia - es la certificación basada en la normativa ISO 9000.

c. Flexibilidad.

La habilidad para reaccionar ante los cambios y producir fácilmente nuevos productos. Implica la posibilidad de cambiar el

volumen, cambiar la forma de procesar los productos y la utilización de materiales distintos.

d. Rapidez.

En las empresas líderes se calcula en base a la capacidad de generar innovaciones en sucesión rápida; uno de los indicadores de la capacidad innovadora es el porcentaje de productos lanzados al mercado en los últimos dos a cuatro años, comparado con la gama entera de manufacturas. Para otras empresas, rapidez es la capacidad de reproducir sin demora las innovaciones de empresas líderes, además, la capacidad de adaptarse muy pronto a nuevas expectativas de la clientela, a los cambios de la moda y a circunstancias similares.

Lo antes mencionado es parte de la información que se recopiló de una investigación denominada “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: el caso Distrito Federal, México; realizada por Saavedra, Milla, y Tapia (2013).

2.3. Gestión administrativa

Los modelos de gestión administrativa son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada.

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Básicamente hablamos de modelos que los negocios van adaptando acorde a sus necesidades mediante información base e inicial que debe hacerla ejecutar la máxima autoridad del negocio. En el trabajo de campo que estamos realizando lo realizarán los propietarios, quienes toman la decisión.

2.4. Importancia del modelo de gestión administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión del servicio.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite la optimización del tiempo empleado en cada uno de los procesos ejecutables dentro del negocio, así como la entrega y recepción al usuario de un servicio de mayor calidad.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevo sistema de gestión que permite la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza dentro de cada área asignada.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa viabiliza la circulación de información y documentos, alcanzando altos niveles de eficacia en el servicio prestado.

La importancia del contenido del modelo de gestión y su respectiva circulación en el negocio, es la base para el fiel cumplimiento de los objetivos planteados.

2.5. Objeto de un modelo de gestión administrativa

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
- Establecer procesos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica en cada una de las respectivas áreas.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de la organización, con el fin de identificar los procesos administrativos desarrollados dentro del negocio conjuntamente con los elementos que intervienen en ellos.

Se requiere de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

Capítulo III: Metodología Desarrollada

3.1. Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación descriptiva dado que la información respecto a los negocios de desayunos tradicionales al paso que ofrecen en la ciudad de Chiclayo se realizó mediante la aplicación de encuestas, entrevistas que ayudaron a describir las características, competitividad, formas de administración y situación actual.

En este tipo de investigación se busca recolectar datos puros con el objetivo de generar información y estructurar datos para establecer relaciones o identificar las causas del fenómeno dado.

3.1.1. Enfoque metodológico

La modalidad utilizada en la presente investigación fue **cualitativa y cuantitativa**.

- ***El método cuantitativo o método tradicional.*** Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual permitió derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado.
- ***El método cualitativo o método no tradicional.*** Se orientó a profundizar casos específicos y a no generalizar, permitió cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según fueron percibidos por los elementos mismos que están dentro de la misma situación estudiada.
- ***Método analítico-sintético.*** Este método permitió estudiar los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Es decir, contribuyó analizar el problema, la fundamentación científica y sintetizar la propuesta.
- ***Método inductivo-deductivo.*** Lo deductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de los fenómenos generales con

el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general.

- **La inducción y deducción** son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significó la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se aplicó en todo el proceso del desarrollo de la tesis.
- **Método Histórico-Lógico:** estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Lo lógico y lo histórico se encuentran en unidad dialéctica, que incluyen el elemento de contradicción. Se lo utilizo para realizar la propuesta.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población o universo.

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Deben situarse claramente entorno a sus características de contenido de lugar y en el tiempo. La población a estudiar es aproximadamente 150 en la ciudad de Chiclayo.

3.2.2. Muestra:

Es aquella representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto de la población.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. En la presente investigación utilizaremos la muestra probabilística aleatoria simple.

Muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{N(p.q)}{(N-1)e^2 + p.q}$$

n= tamaño de la muestra

N= Universo

p= posibilidades a favor de que se cumpla la hipótesis

q= posibilidades en contra de que se cumpla la hipótesis.

e = error admisible

$$n = \frac{150(0.5.0.5)}{(150 - 1)(0.06)^2 + 0.5 \times 0.5}$$

n = 48

La muestra de dicho universo es de 48, donde se tomará en cuenta el máximo error admisible que es igual a 6%

3.2.1. Diseño de la investigación

Para un correcto desarrollo de la investigación se consideró necesario realizar todas las encuestas y de esta manera evitar que la información obtenida sea sesgada en alguna forma. Asimismo, se tomó en cuenta la totalidad de la información disponible referente al problema con el objeto de lograr comprensión total del mismo y asegurar un enfoque adecuado.

La investigación que se llevará a cabo según (Sampieri, 2006), utilizando el diseño no experimental, de tipo transaccionales o transversales.

- Investigación no experimental. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.
- Transaccionales (transversales). Investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito describir variables y analizar su interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.
- Diseño transaccional descriptivo. Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población.

- Investigación correlacional o asociación de variables. Demuestra que las dos variables están estrechamente relacionadas, es el modelo de gestión tendrá una asociación directa con la competitividad y viceversa.
- Investigación descriptiva. Destaca las características más importantes del problema de estudio. En el caso del presente trabajo se puede citar, que los microempresarios no cuentan con un adecuado modelo de gestión en cada uno de sus principales actividades: compras, procesos de producción y ventas.

3.3. Recolección de Datos

Los datos han sido recopilados de la misma empresa, mediante entrevistas a los involucrados, propietarios, trabajadores.

Para aspectos de la presente investigación se utilizará la encuesta, entrevistas, fuentes primarias y secundarias en donde se tomarán en cuenta ciertos elementos de acuerdo a las características de las microempresas de desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo. Se utilizaron las siguientes técnicas para el desarrollo de la investigación:

3.3.1. La encuesta.

Es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos, se utilizó para indagación, exploración y recolección de los datos, mediante preguntas formuladas directa e indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Se aplicó a los dueños de los microempresarios de la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de determinar aspectos que describan la gestión administrativa de los microempresarios.

3.3.2. La observación directa:

El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones,

mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. (Rodriguez Garcia, 2011)

Este método sirvió para conocer la problemática existente del objeto de estudio.
(Anexo N° 03)

3.4. Análisis de Datos.

Para la recolección de información se utilizó las encuestas de acuerdo a la muestra, las mismas que serán entregadas a los propietarios o dueños de las microempresas de desayunos tradicionales al paso.

Posteriormente los datos serán procesados y analizados estadísticamente para obtener los resultados requeridos de la presente investigación.

Capítulo IV: Resultados

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

4.1.1. Encuesta dirigida a los microempresarios

1.- ¿Qué grado de educación tiene?

Tabla 2 Grado de educación
Grado de educación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	1	2%
Primaria	26	54%
Secundaria	17	35%
Superior	4	8%
Total	48	100.00%

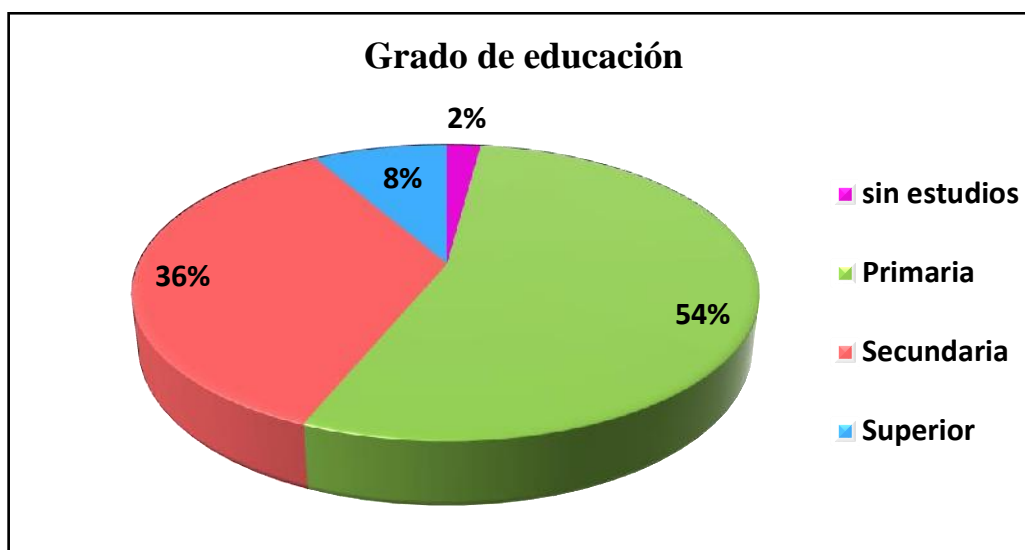


Figura 3

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración Propia

Análisis e interpretación

Del total de microempresarios encuestados dio como resultado que el 54% tienen grado de educación primaria, el 36% secundaria, mientras que el 8% superior y el 2% sin

educación. Estos porcentajes indican que los microempresarios iniciaron su actividad comercial, sin conocimiento formal de la actividad empresarial.

2. ¿Cómo inicio su negocio?

Tabla 3 Inicio del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por oportunidad	6	13%
Por necesidad	24	50%
Por deseo de superación	14	29%
Por costumbre	4	8%
Total	48	100%

Fuente Elaboración propia.

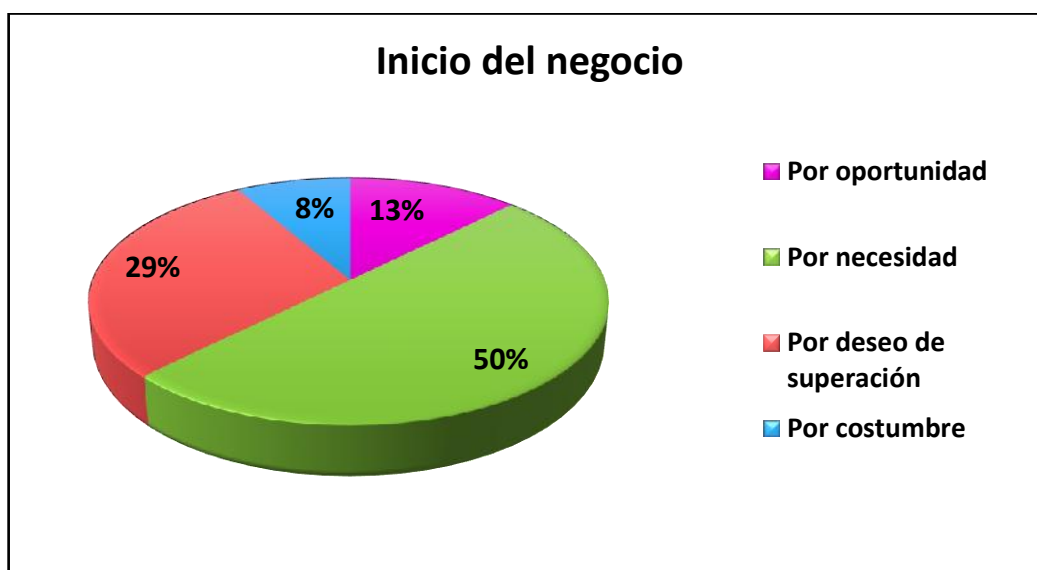


Figura 4

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se observa que el 50% de los microempresarios iniciaron su negocio por necesidad, el 29% por deseo de superación, mientras un 13% por oportunidad de negocio y solo el 8% por costumbre, es decir han tenido trascendencia familiar, donde los padres han inculcado a sus hijos trabajar con ellos desde temprana edad en tareas cotidianas.

3. ¿Cuáles son las principales actividades de su negocio?

Del total de microempresarios encuestados manifestaron que sus principales actividades que realizan son; compras, preparación que vendría ser el proceso de producción y realizar las ventas. Cabe mencionar que también resaltan importancia de atención al cliente. Asimismo, algunos consideran que todas las actividades son importantes

4. ¿Con las principales actividades que realizan, logran los objetivos?

Tabla 4 Logro de objetivos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	92%
No	4	8%
Total	48	100%



Figura 5

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Sobre el logro de los objetivos con las principales actividades realizadas el 92% sostienen que si logran sus objetivos como vender sus productos, obtener sus utilidades y satisfacer necesidades básicas de la familia. Mientras que el 8% manifiestan lo contrario.

5. Misión: Es el propósito que señala por qué existimos y hacia dónde nos dirigimos. ¿Ha formulado la misión de su negocio?

Tabla 5 Misión del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	19%
No	39	81%
Total	48	100%



Figura 6

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Con respecto a la definición de la misión de las microempresas, se obtuvieron los siguientes resultados el 81% señaló que no y el 19% que sí, esto hace notar la falta de planificación estratégica en las microempresas, la cual es de mucha importancia para alcanzar su competitividad. Si no saben cuál es la razón de ser de su negocio ni lo que quieren lograr en un futuro, es sencillo perderse, no pudiendo ser guía clara para decidir lo que hay que hacer para lograr posicionarse en el mercado y alcanzar mejores rendimientos.

6. ¿En los próximos cinco años que espera de su negocio?

Tabla 6 Lo que espera en los próximos cinco años

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mantenerlo	8	17%
Realizar mejoras	28	58%
Traspassarlo	1	2%
Abrir otro local	10	21%
Cierre del negocio	1	2%
Total	48	100%

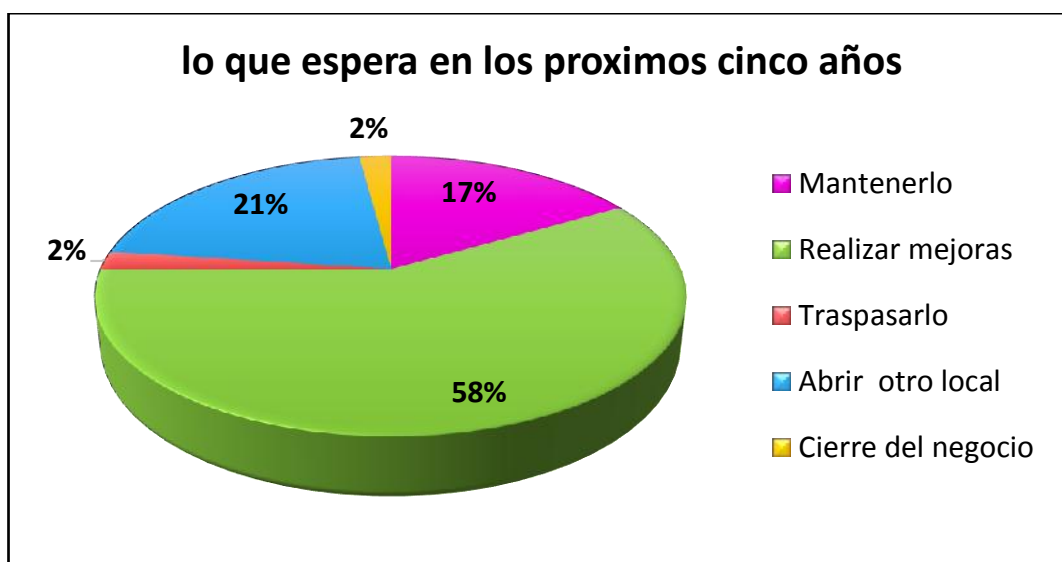


Figura 7

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La perspectiva que tienen los propietarios de las microempresas es que 58% desea realizar mejoras en su negocio en los próximos cinco años, ya que es el sustento familiar, mejores comodidades de vida, heredar a sus hijos, mayores ganancias y buscan superarse. El 21% manifiesta abrir un local por la amplia demanda como se pudo observar, el 17% mantenerlo y el 2% traspassarlo y cierre del negocio debido problemas de salud y tiene otros planes personales. La mayoría de microempresarios encuestados tiene la buena intención de realizar mejoras en su negocio para lograr mejorar la competitividad.

7. Se encuentran definidas las funciones de su negocio?

Tabla 7 Definición de funciones del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	31%
No	33	69%
total	48	100%

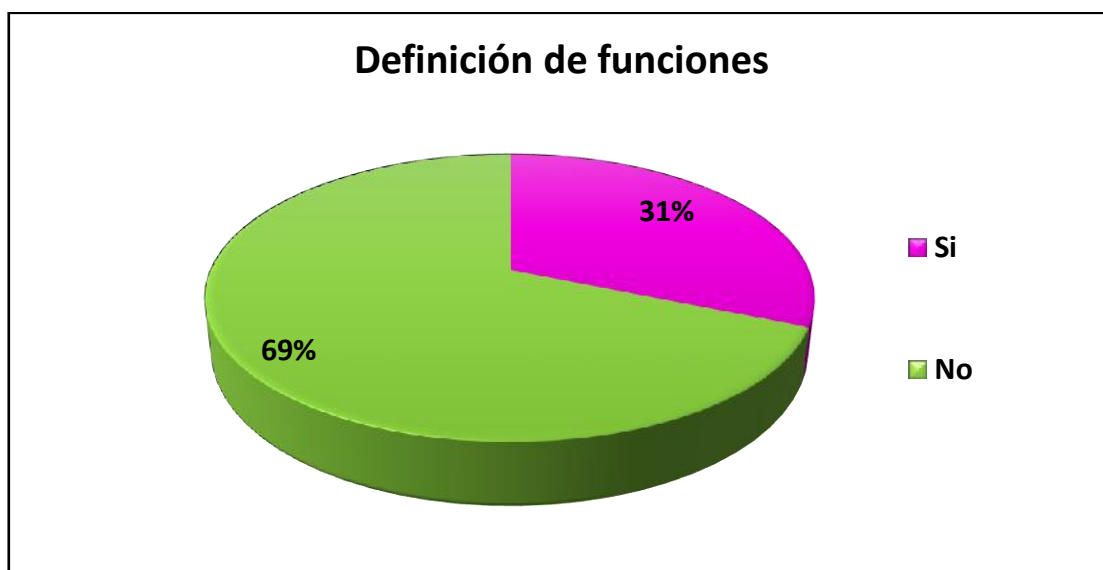


Figura 8

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

El resultado respecto a si están definidas por escrito las funciones designadas a cada uno de los trabajadores, el 69% indicó que no y el 31% dijo que sí, el análisis es que debido a ser microempresas que nacieron por necesidad de obtener ingresos la mayoría son familiares, atendiendo mamá, papá e hijos, por lo que realizan su actividad de acuerdo a la necesidad, trayendo consecuencias de deficiente administración. Uno de los elementos fundamentales de una empresa es la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías y agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de la microempresa.

8. ¿Las personas con quienes trabaja cumplen sus funciones?

Tabla 8 Conocimiento de las funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	71%
Casi siempre	9	19%
A veces	5	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
total	48	100%

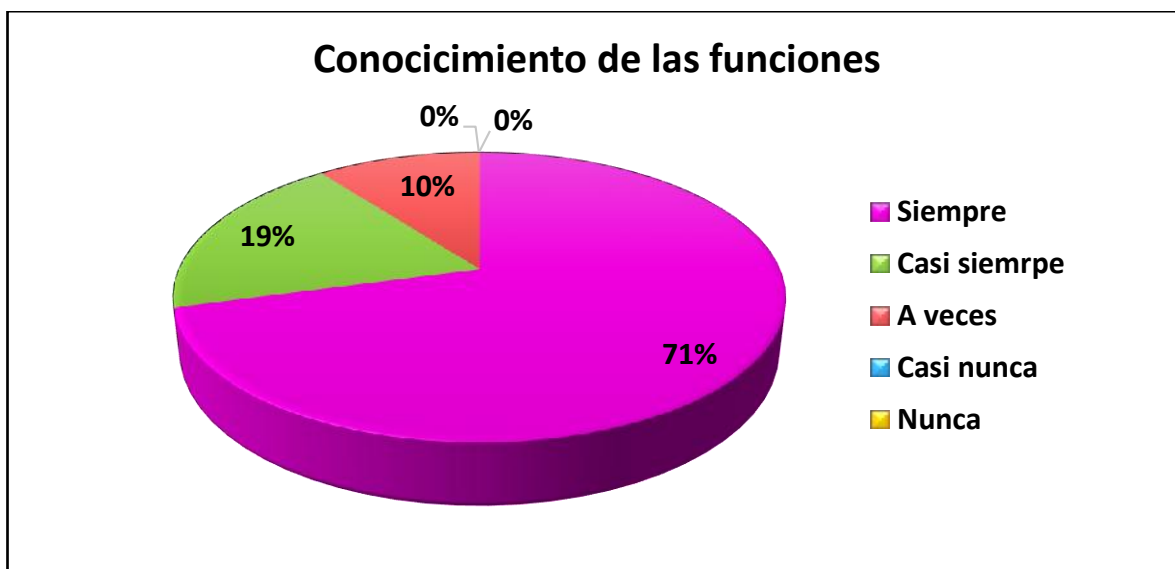


Figura 9

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Con relación a si los trabajadores conocen sus funciones, se obtuvo que el 71% lo tiene presente siempre, el 19 % casi siempre, el 10% a veces y nadie desconoce lo que tiene que hacer ya que es el trabajo del día a día. La microempresa debe ser diseñada de manera que este perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es el responsable, de esta forma se eliminan las dificultades que se ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades para tomar mejores decisiones que promuevan el logro de los objetivos de la microempresa.

9. ¿tiene establecido su receta propia para la preparación de los desayunos?

Tabla 9 Receta propia establecida

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	21%
No	38	79%
total	48	100%



Figura 10

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La información proporcionada refleja que el 79% de microempresarios no tiene establecida su propia receta para la preparación de los productos que ofrecen, mientras que el 21 % manifiesta que sí, asimismo mencionaron que la receta lo tienen en la mente y hay situaciones que carecen de unos ingredientes y utilizan otros que puedan sustituir corriendo el riesgo de cambiar la sazón del producto. Sin embargo, la experiencia en el negocio hace disminuir estos riesgos siendo una actividad diaria. Lo interesante que consideran necesario contar con su propia receta y quede establecida.

10. ¿Quién toma las decisiones?

Tabla 10 Toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Usted	37	77%
Encarga	1	2%
En conjunto	9	19%
Otros (Especificar)	1	2%
total	48	100%

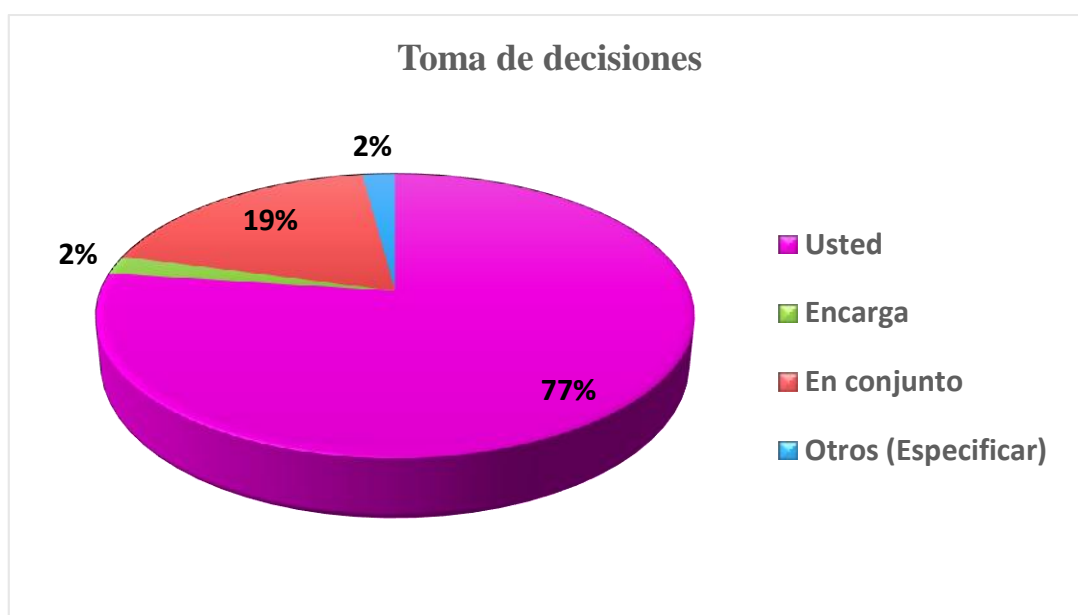


Figura 11

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La gráfica ilustra que el 77% de microempresarios toma las decisiones, ya que ellos son los propietarios del negocio el 19% lo hace en conjunto, previa coordinación con los que apoyan en el negocio en la mayoría de casos el negocio es familiar, mientras que el 2% lo encarga o delega por motivos de salud, viaje y asuntos personales.

11. ¿Mantiene una constante comunicación con sus trabajadores?

Tabla 11 Comunicación con los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	77%
Casi siempre	10	21%
A veces	1	2%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	48	100%

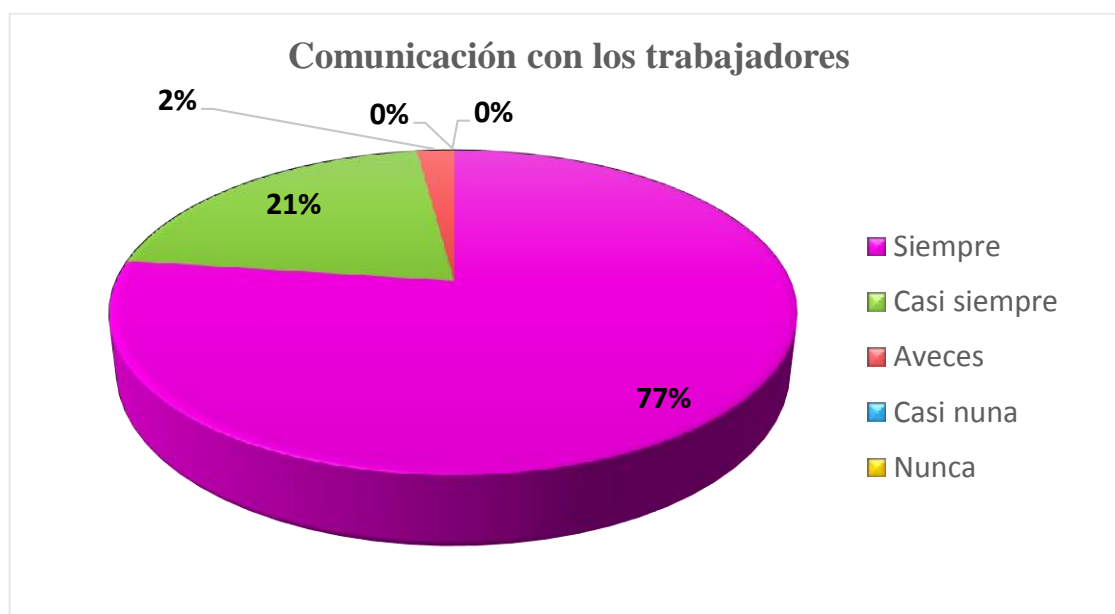


Figura 12

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de microempresarios manifiesta que 77% mantiene siempre una comunicación con sus trabajadores, el 21% respondió casi siempre, el 2% dijo que a veces debido a que son independientes y manejan solos el negocio. Es fundamental para las microempresas mantener una buena comunicación, porque permite que los objetivos organizacionales se comuniquen y permitan su empoderamiento en todo el personal para el desarrollo de la microempresa.

12. ¿Participa de charlas o recibe asesoramiento por parte de otras entidades?

Tabla 12 Participación de charlas o asesoramiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	6%
Casi siempre	2	4%
A veces	6	13%
Casi nunca	12	25%
Nunca	25	52%
Total	48	100%

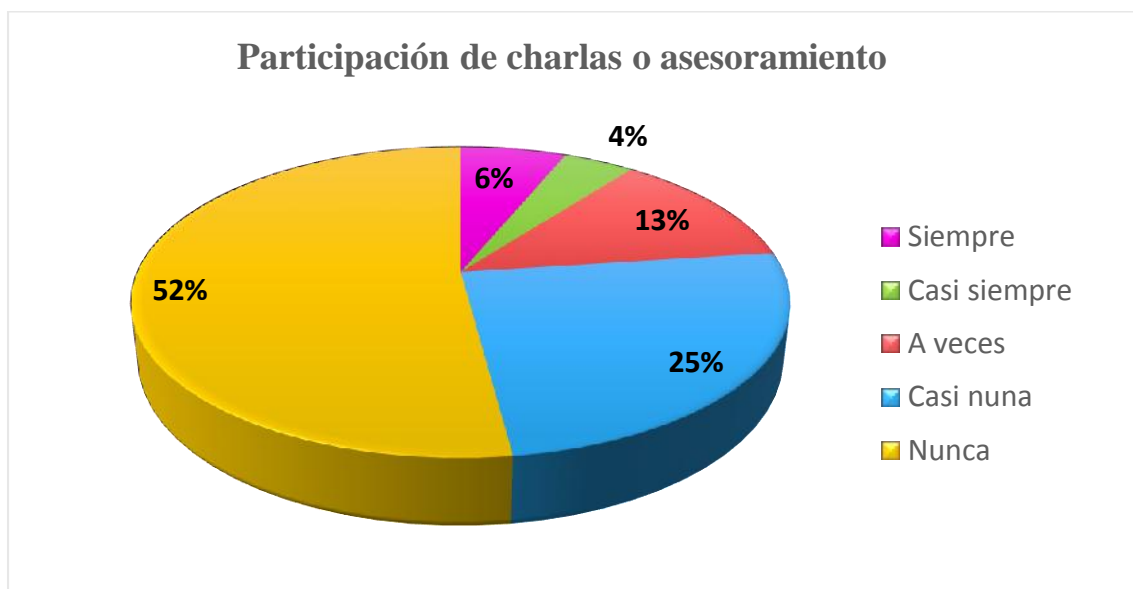


Figura 13

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Con relación a que si los microempresarios participan de charlas o reciben asesoramiento por parte de otras entidades el 52% dijo que nunca, el 25% casi nunca, 13% A veces, el 6% siempre ya que tienen familiares o clientes que les dan unas sugerencias y solo el 4% casi siempre. La mayoría de microempresarios desconocen que las capacitaciones ayudan a la competitividad de la microempresa.

13. ¿Se siente motivado con su negocio?

Tabla 13 Motivación con su negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	79%
Casi siempre	8	17%
A veces	2	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
total	48	100%

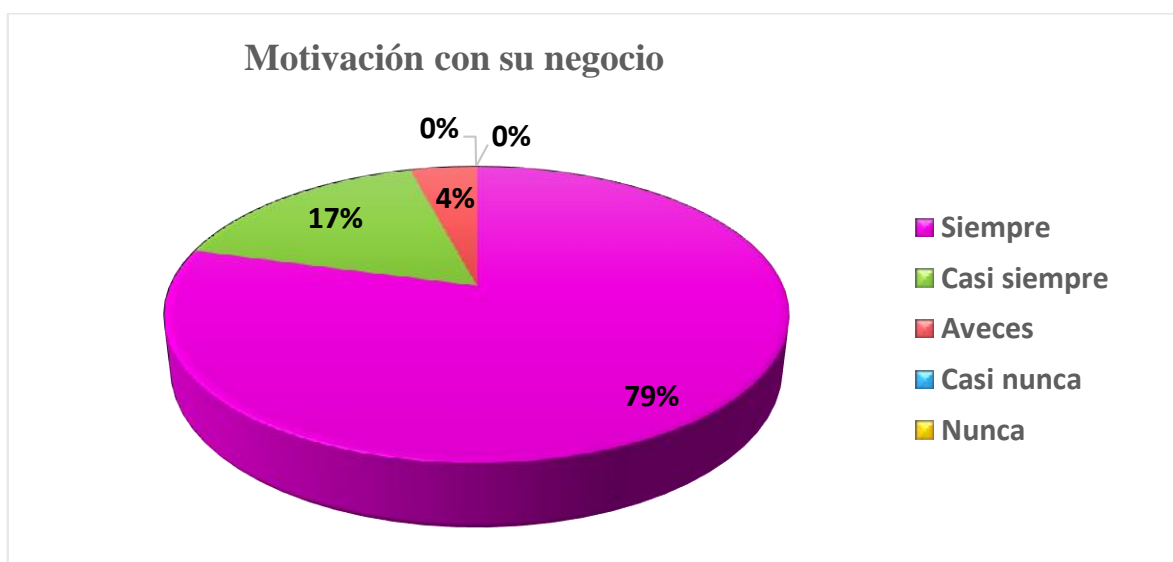


Figura 14

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la motivación con el negocio el 79% respondió que siempre están motivados con su negocio ya que es la fuente principal de ingresos y el sustento familiar del diario, 17% casi siempre y el 4 % manifiesta estar a veces motivado ya que lo hacen por necesidad o por obligación.

14. ¿Cuál es el monto de las ventas diarias que tiene su negocio?

Tabla 14 Monto de ventas diarias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
50 - 200	32	67%
201 - 400	13	27%
401 - 600	1	2%
601 - 800	2	4%
Más de 801	0	0%
Total	48	100%



Figura 15

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 67% de microempresarios manifestaron que sus ventas diarias están entre los S/. 50.00 a S/. 200.00, mientras que un 27% expreso entre S/. 201 a S/. 400.00, seguido de un 4% cuyas ventas están entre S/. 601.00 a S/. 800.00. Cabe destacar que los días de más demanda son los fines de semana, en época escolar y de invierno, así manifestaron en la entrevista realiza.

15. ¿De qué manera registra los ingresos y gastos de su negocio?

Tabla 15 Registros de ingresos y gastos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No lo hago	19	40%
En un cuaderno	29	60%
Con ayuda de un contador	0	0%
Total	48	100%



Figura 16

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La gráfica ilustra que el 60% de los negocios registra sus ingresos y gastos en un cuaderno, el 40% no realiza ningún tipo de registro solo lo lleva en la mente. La forma como los negocios mantienen un control contable es de manera manual ya que carecen de conocimientos informáticos.

16. ¿Cada que tiempo compra sus productos?

Tabla 16 Compra de productos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	37	77%
Semanal	9	19%
Quincenal	2	4%
Mensual	0	0%
Total	48	100%

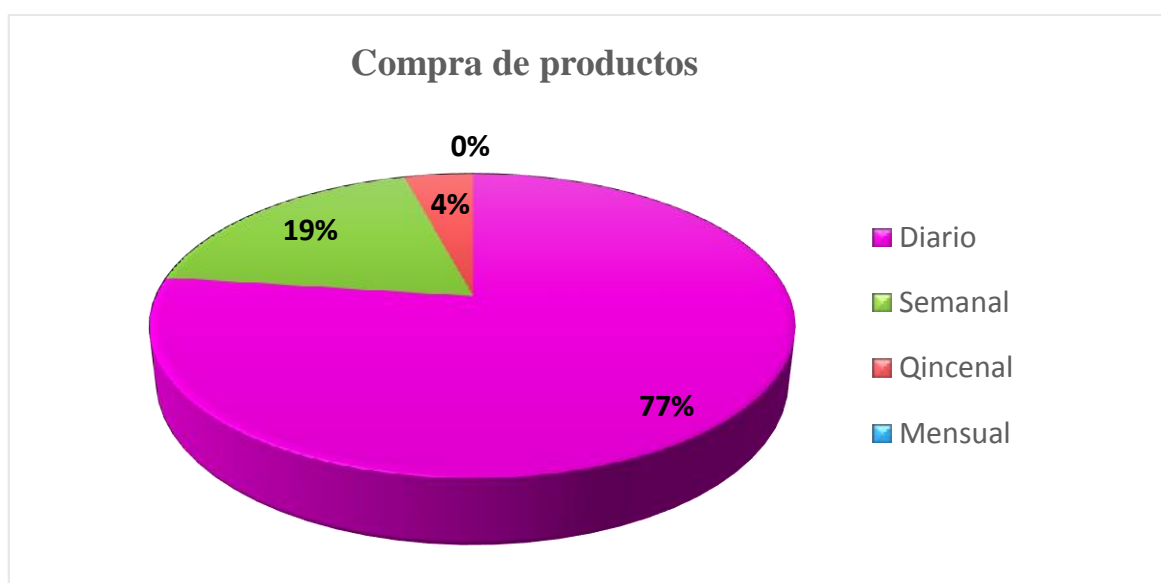


Figura 17

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Referente a los inventarios, los datos obtenidos a través de la encuesta y debidamente procesados dan como resultado que el 68% de los negocios realzan las compras a diario, el 19% lo realiza semanalmente y el 4% quincenal. Cabe mencionar que las compras de los productos dependen del tiempo de duración, es decir si son perecibles, es diario y otros cuentan con capital para comprar al por mayor por ejemplo harina, azúcar, avena, etc. Lo hacen mensual y almacenan saliendo más a cuenta manifestaron.

17. ¿Cuál es la forma de pago a sus proveedores?

Tabla 17 Forma de pagos a los proveedores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por adelantado	5	10%
Contado	42	88%
Crédito	1	2%
Total	48	100%

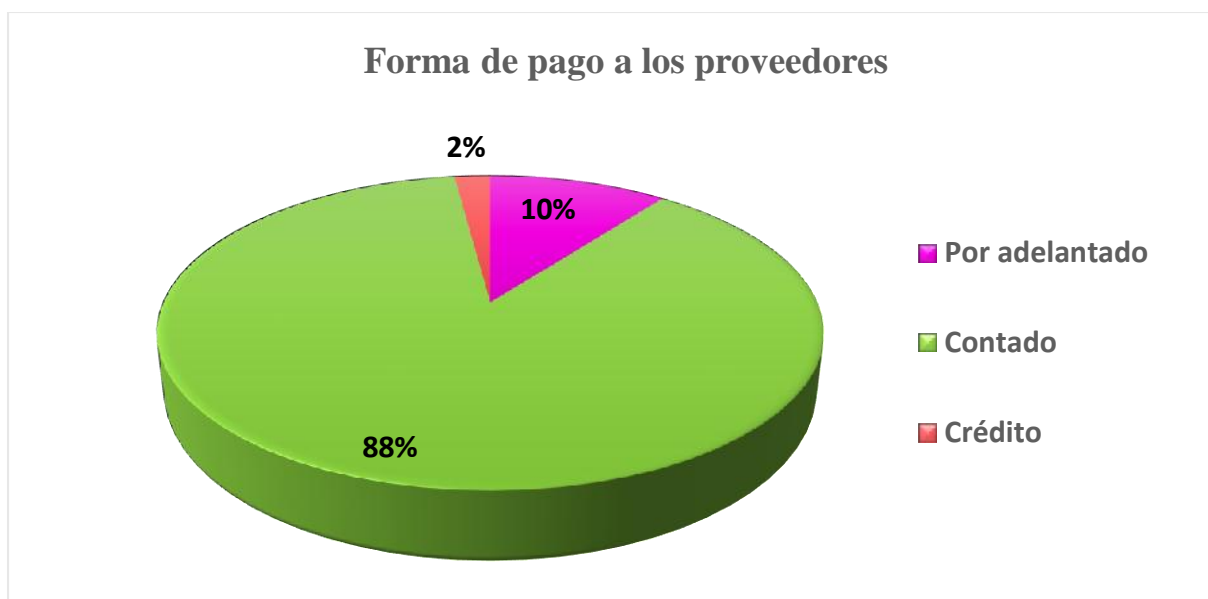


Figura 18

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

De los microempresarios encuestados, el 88% paga la mercadería a los proveedores al contado, un 10% lo hace por adelantado y solo el 2% al crédito. Generalmente los propietarios del negocio realizan compras de insumos al contado para no tener inconvenientes en próximos pedidos.

18. ¿Cada qué tiempo prepara reportes de gastos del negocio?

Tabla 18 Reporte de gastos del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	46	96%
Semanal	2	4%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Total	48	100%



Figura 19

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La información que antecede indica que un 96% de la población encuestada realiza un reporte diario, mientras que un 4% lo realiza semanalmente. Cabe mencionar que durante la encuesta los microempresarios manifestaron no realizar ningún tipo de reporte en su negocio. Los informes y controles contables de los negocios en su mayoría lo llevan a cabo de forma empírica y muchos de aquellos se alejan de la realidad ya que no administran en función de conocimientos técnicos.

19. ¿Cada qué tiempo prepara reportes de venta del negocio?

Tabla 19 Reporte de ventas del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	36	75%
Semanal	11	23%
Quincenal	1	2%
Mensual	0	0%
Total	48	100%



Figura 20

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la forma de administrar el negocio es realizar los reportes de las ventas, el 75% lo realiza diariamente, el 23% semanalmente, mientras que 2% lo hace quincenal. La contabilidad es un elemento fundamental en todo negocio, por cuando permite conocer la realidad económica financiera de la empresa, su evolución, sus tendencias y lo que se puede esperar de ella.

20. ¿Conoce de gestión administrativa?

Tabla 20 Conocimiento de gestión administrativa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada	24	50%
Poco	24	50%
Bastante	0	0%
Mucho	0	0%
Total	48	100%



Figura 21

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

Con relación a si conocen de gestión administrativa, el 50% conoce poco, igualmente el otro 50% no conoce nada. La gestión administrativa es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Situación que no se está aplicando por la falta de conocimiento de gestión administrativa.

21. ¿Considera que un modelo de gestión contribuirá a mejorar los resultados de su negocio?

Tabla 21 Contribución del modelo de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	98%
No	1	2%
Total	48	100%

Fuente: elaboración propia



Figura 22

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

De la totalidad de la población el 98% de los microempresarios respondieron satisfactoriamente que un modelo de gestión contribuiría a mejorar los resultados de su negocio y solo un 2 % manifestó lo contrario. Asimismo, indicaron que les gustaría contar con un modelo sencillo que les sirva de orientación a su microempresa logrando una gestión administrativa más eficiente que le permita seguir existiendo y mejorar su competitividad.

22. ¿Estaría en condiciones de implementar un modelo de gestión para mejorar los resultados de su negocio?

Tabla 22 Implementación del modelo de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	100%
No	0	0%
Total	48	100%

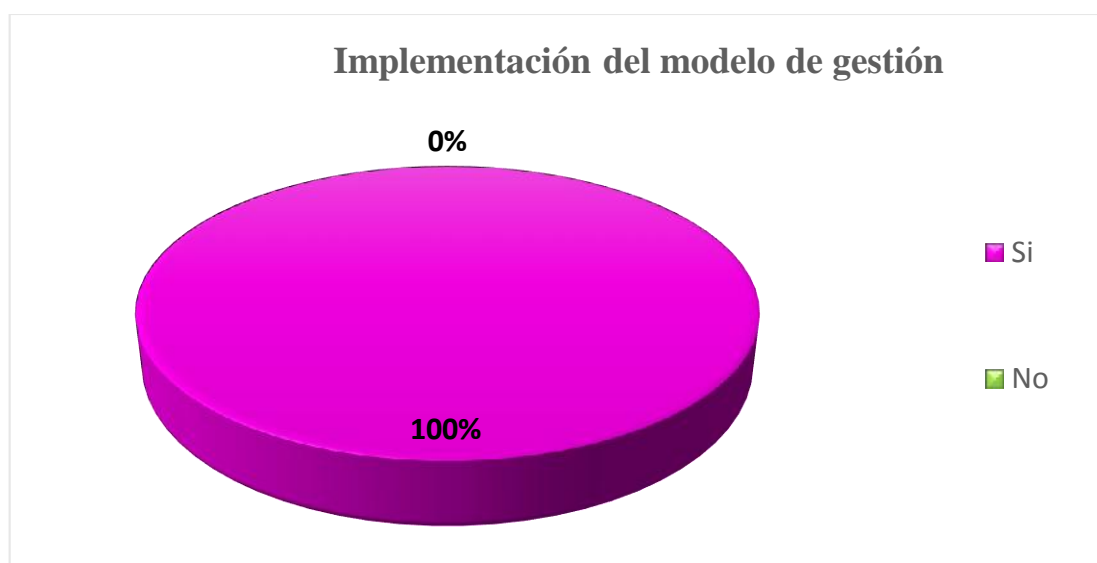


Figura 23

Fuente: Cuestionario aplicado a microempresarios

Elaboración propia

Análisis e interpretación

La totalidad de los encuestados manifestó que vienen manejando sus negocios de forma empírica o en base a costumbres tradicionales por lo que piensan que necesitan ayuda sobre administración de recursos y procedimientos de controles administrativos y financieros y lo más importante que estarían en condiciones de implementar un modelo de gestión para mejorar los resultados de su negocio.

4.2. Discusión

Considerando los objetivos de la investigación y después de la aplicación de instrumentos de recolección de datos se analizaron los resultados que se han obtenido.

De acuerdo a nuestro primer objetivo; Identificar el diagnostico que describan la gestión administrativa de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo, el cual se logró después de analizar las respuestas y constatando con la definición de gestión administrativa expuestas en el marco conceptual y considerando los cuatro criterios: Eficiencia, Calidad, Flexibilidad y Rapidez que deben cumplir las microempresas al mismo tiempo y sean competitivas, se puede inferir que las actividades en las microempresas se realizan de manera informal desorganizada, sin planificación, no existe un adecuado control de sus ingresos y gastos debido a que no separan los gastos familiares con los de la operación del negocio, asimismo de no poseen una diferenciación de productos debido a que ninguna tiene una mayor fuerza en calidad y rapidez en sus servicios, lealtad de los cliente, productos diferenciados, promociones, publicidad, teniendo como consecuencia la carencia de un posicionamiento de los productos que ofertan y bajos rendimientos que se repercute en bajos niveles de competitividad en el mercado.

Con el respectivo análisis podemos comprobar la siguiente Hipótesis Especifica: La identificación del diagnóstico de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo permitirá determinar que carecen de un modelo de gestión administrativa para su competitividad.

Objetivo

Definir los componentes y los procedimientos que integran el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso que contribuya al desarrollo de la competitividad en la ciudad de Chiclayo, año 2017.

Este objetivo se cumplió mediante el análisis de investigación respecto a la gestión administrativa realizada a nivel internacional y nacional y a lo expuesto en el marco teórico que describen modelos de gestión administrativa.

Con este análisis se comprobó la siguiente Hipótesis Especifica: Si un modelo de gestión administrativa contiene la organización y los procesos integrados, contribuirá a la competitividad de las microempresas.

Capítulo V: Propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS QUE OFRECEN DESAYUNOS TRADICIONALES AL PASO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, AÑO 2017

OBJETIVO

Diseñar un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo.

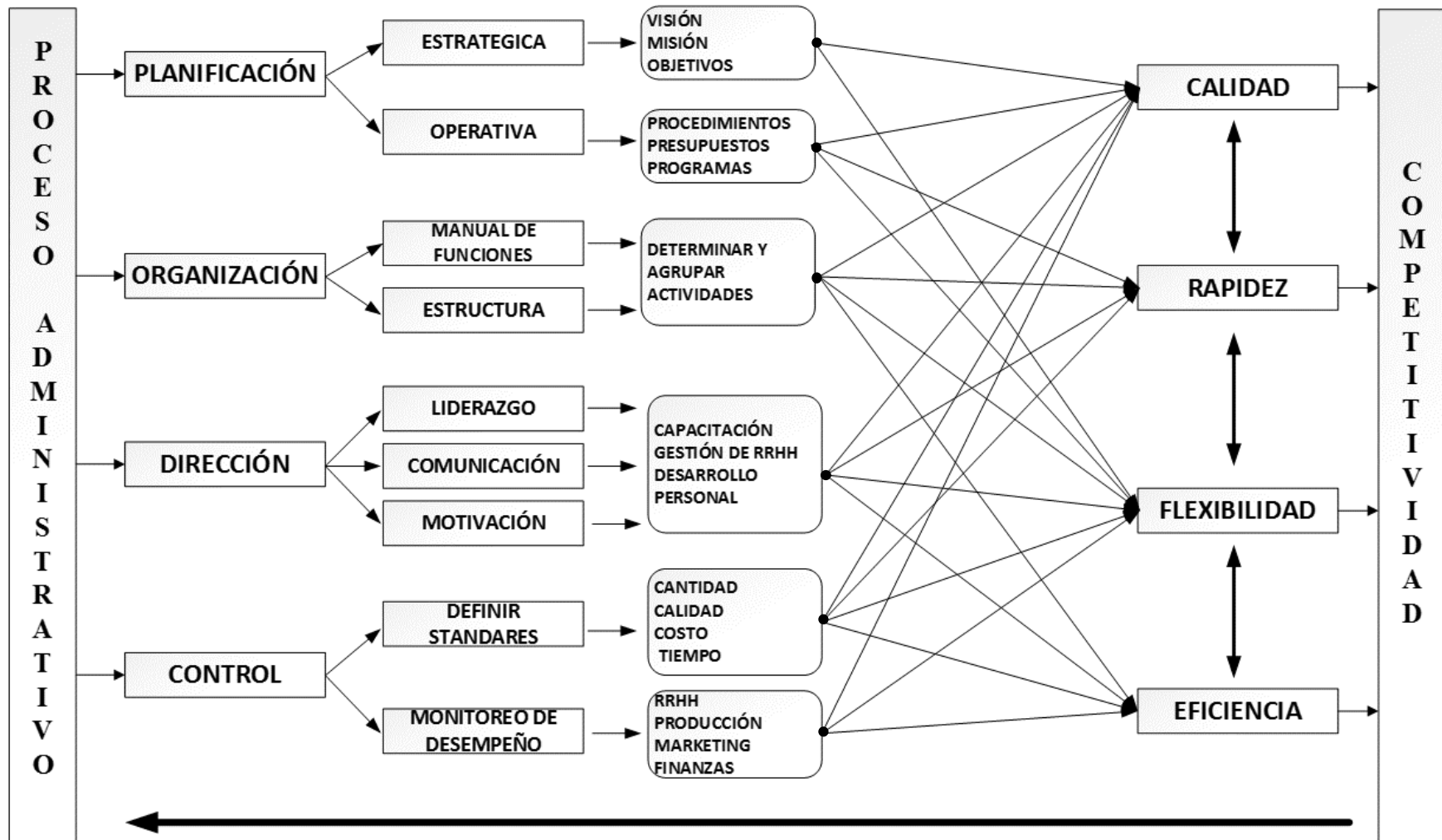
PRESENTACIÓN

Sobre la base de este enunciado, el modelo de gestión se sustenta en el proceso administrativo que constituye la parte medular para que se ejecute.

Como se puede apreciar en la figura N° 5, este proceso lo constituye las cuatro grandes funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control, propuesta por la teoría Neoclásica, orientada al desarrollo de la competitividad de las microempresas fundamentada en cuatro criterios: Calidad, Flexibilidad, Rapidez y Eficiencia.

En lo que corresponde el desarrollo de esta tesis nos va a permitir ubicar a las microempresas en largo plazo que para este modelo se considera cinco años. Para el cumplimiento del propósito se explica, cómo cada elemento del proceso de gestión administrativa conduce a mejorar la competitividad, estableciendo una relación de causa efecto respectivamente.

MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD



CONTENIDO

En el siguiente apartado se presenta los elementos del modelo de gestión administrativa, debidamente fundamentada para lograr alcanzar los componentes de la competitividad.

En lo que corresponde a la planificación administra

1. PLANIFICACIÓN:

La planificación es uno de los factores del proceso administrativo del modelo de gestión administrativa puesto que permite decidir ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Dónde hacer? ¿Cuándo hacer? ¿Quién lo hace?

1.1 Planificación estratégica:

Nos permite formular la misión, Visión y objetivos, que sirven de guía para gestionar la micro-empresa, alcanzados estos estarán contribuyendo a mejorar la calidad de la empresa logrando ser más competitivo.

1.1.1. Misión: Responde a la pregunta ¿Para qué existo? Es la manifestación del propósito de una microempresa.

- Al definir y establecer una buena relación entre los consumidores y el producto; se avanzará al logro de la **calidad** empresarial porque nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la microempresa.
- La posibilidad de modificar o sustituir estrategias actuales como la renovación y la creación de nuevas combinaciones del producto, en función a la demanda que requiera el público, de esta forma se logra la **flexibilidad**. (Tito Huamani, 2003)

1.1.2. Visión: Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Es ubicar a la microempresa en donde deseamos estar dentro de cinco años.

- La **visión** formulada de manera conjunta, compartida e internalizada, nos permitirá mejorar todos los procesos y funciones administrativas (Producción. Marketing, Finanzas y Recursos Humanos), lo que a su vez contribuirá a mejorar la **calidad empresarial**.

- El logro de la visión exige la predisposición a enfrentar escenarios cambiantes, al responder a estos cambios periódicos desarrolla la **flexibilidad**, la que a su vez permite mejorar la capacidad de adaptación al entorno.

1.1.3. Objetivos: Son el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encaminan los esfuerzos en conjunto.

- La formulación de objetivos y el compromiso empresarial por lograrlos obliga a generar procesos de calidad en las diferentes áreas, la misma que nos impulsará alcanzar calidad empresarial.
- El logro de los objetivos obliga a responder de modo diferente a los cambios del entorno, esto contribuye a desarrollar la capacidad de **flexibilidad**.

1.2 Planificación operativa: proyectada a un corto plazo para alcanzar metas específicas mediante la elaboración de las siguientes actividades:

1.2.1. Procedimientos: métodos de trabajo o ejecución representados por flujo gramas.

- La definición y uso de flujo gramas dentro del proceso de producción logrará mejorar la **calidad** del producto en su conjunto.
- La capacidad de generar nuevos productos, cambiar la mezcla de ventas, la incursión en nuevos mercados periódicamente, desarrolla la capacidad de flexibilidad.

1.2.2. Presupuestos: define los ingresos, gastos en determinado periodo.

- El presupuesto de ingresos y gastos por cada área funcional (Producción., Marketing, Financiera y Recursos Humanos), permite establecer los recursos y el financiamiento necesarios para mejorar los procesos, en procura de lograr la **calidad empresarial**.
- Los planes y presupuestos modificados por variaciones al interior y exterior de la empresa permiten alcanzar la **flexibilidad**.

1.2.3. Programas: establece la correlación del tiempo-actividades que están representados por cronogramas.

- La ejecución de actividades en el tiempo establecido según cronograma, contribuirán a realizar procesos que contribuyen al mejoramiento de la **calidad empresarial**.
- El uso de cronogramas establece la realización de procesos en un tiempo determinado, el dominio de esta práctica permite desarrollar la capacidad de **rapidez**.

2. ORGANIZACIÓN

La organización permite que la microempresa coordine todas sus actividades o tareas que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Para ello se debe considerar dos aspectos; el manual de funciones y la estructura orgánica.

2.2. Manual de Funciones: es un documento que especifica las funciones, responsabilidades, división del trabajo y el perfil del cargo de cada área de la microempresa.

- La definición de actividades y la división del trabajo permite la especialización, cuyo resultado es la mejora de la productividad vía mejoramiento del tiempo de los procesos, lo cual implica avanzar en la **rapidez**.
- Al determinar y delimitar los puestos o áreas funcionales (Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos), permite a los trabajadores interaccionar con mayor conocimiento de su rol dentro de la microempresa, lo que ayuda en el proceso de mejorar la **calidad**.
- El cumplimiento de las tareas y obligaciones designadas para cada área contribuyen al logro de mayor **eficiencia** en el desempeño de la empresa.

2.2. Estructura orgánica: es la forma en que están cimentadas y ordenadas las áreas administrativas de la microempresa.

- El diseño organizacional define tareas, funciones y responsabilidades conducentes a mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, que a su vez contribuyen a la mejora de la **calidad** de los procesos y resultados.
- La posibilidad que la microempresa modifique la distribución de las tareas, el contenido de los nuevos procesos o los canales de comunicación interna, permiten actuar con **flexibilidad**.
- La concientización sobre el trabajo humano organizado y tecnificado contribuye a lograr la **eficiencia** en las actividades de la microempresa.

- La especialización en cada área de la empresa y la constante administración de forma activa y creativa, orientan a reaccionar con **rapidez** a los cambios del entorno. empresarial.

3. DIRECCIÓN

La dirección como parte del modelo de gestión administrativa se la considera como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mediante tres elementos fundamentales: Liderazgo, comunicación y motivación.

3.1. Liderazgo: es la habilidad de persuadir con entusiasmo a los trabajadores al logro de los objetivos bien definidos de la empresa.

- El sólido compromiso integral de todas las áreas funcionales de la empresa (Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos), contribuye a la mejorar la **calidad** empresarial.
- La capacidad del líder de la microempresa para ajustarse a las distintas situaciones que se presentan en el entorno de empresa, lo cual permitirá actuar con **flexibilidad**.
- La disposición de lograr resultados establecidos en un contexto de permanente cambio, desarrolla la capacidad de actuar con **rapidez**.
- Un liderazgo bien definido y establecido, influye en todos los miembros de la empresa hacer las cosas correctamente contribuyendo, logrando ser más **eficientes**.
- Recurriendo a las capacidades de liderazgo se mejora el grado de compromiso de los colaboradores para con la empresa, lo que contribuye a mejorar la **calidad**.

3.2. Comunicación: es la transferencia de la información, de ideas conocimiento o emociones mediante símbolos convencionales, el cual permite el entendimiento entre una persona y otra.

- La comunicación asertiva y eficaz en la microempresa contribuirá a la mejora del desempeño de los trabajadores, que a su vez permiten dar respuesta a los cambios del entorno logrando **flexibilidad**.

- La constante comunicación entre los clientes internos y externos contribuye tomar decisiones internas que responda de la mejor manera a las expectativas de los consumidores. Esta práctica permanente permitirá responder con **rapidez**.

3.4. Motivación: son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para alcanzarlas.

- Propiciar y mantener un ambiente de confianza y optimismo que realce la motivación de todos los trabajadores, contribuye a mejorar la **calidad** en los procesos y resultados empresarial.
- La capacitación adecuada al personal y asegurar el continuo perfeccionamiento, fortalecen y contribuye a mejorar la **eficiencia** empresarial.
- Mantener un ambiente de confianza y optimismo que realce la motivación de todos los trabajadores, contribuye a mejorar la **rapidez** en los procesos y resultados empresarial.

4. CONTROL

Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó, dirigió se ajusten a los objetivos planteados.

El proceso de control abarca las siguientes fases:

4.1. Definir Estándares: Los estándares pueden ser de calidad, cantidad, costo y tiempo.

4.1.1. Cantidad: Es el número de unidades producidas.

- La capacidad de disposición de la microempresa de variar los volúmenes de producción, en función a las necesidades de los consumidores, permite llevar a cabo el cumplimiento de la misma con **flexibilidad**.
- La capacidad de producir sin demora y responder con prontitud a los nuevos requerimientos de los consumidores, contribuye a mejorar la **rapidez** de la microempresa.
- El diseño de los niveles de inventario de materias primas y productos terminados, permite contribuir a mejorar la **calidad** de la microempresa.

4.1.2. Calidad: Es el grado de eficiencia de los trabajadores y cumplimiento de parámetros definidos. (Escobar, 2017)

- La definición del tipo de materia prima, del proceso de elaboración y del producto final que se quiere ofrecer, y la innovación de estos son elementos que serán decididos por el microempresario, lo que le permite asegurar el mejoramiento continuo de la **calidad**.
- La determinación de las especificaciones de cada producto que ofrece la microempresa y la capacidad de producir nuevos productos le permite actuar con **flexibilidad** frente a los cambios del entorno.
- La definición del uso óptimo de los recursos, permite determinar la **eficiencia** de la microempresa

4.1.3. Tiempo: Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento

La determinación y el cumplimiento del tiempo estándar de la producción de cada producto, permite a la microempresa responder con **rapidez** a las nuevas exigencias de los consumidores.

- Al establecer adecuadamente el tiempo medio de almacenamiento de las materias primas y productos terminados contribuye a mejorar la **calidad** de la microempresa.
- La definición de los estándares de calidad y su permanente adecuación a los requerimientos del mercado de la microempresa le permite desarrollar y actuar con **flexibilidad**.

4.1.4. Costo: Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

- La permanente adaptación de los procesos, costos, productos y precios a los requerimientos del mercado permitirá desarrollar la capacidad de **flexibilidad**.
- La capacidad de la microempresa en determinar con énfasis las estrategias para reducir los costos de producción, gastos administrativos de venta y financieros, contribuirá a ser más **eficiente**.

- La determinación de los costos estándar por cada producto en base al cálculo y análisis detallado de los insumos que intervienen en su fabricación, contribuye a garantizar la **calidad** del producto.

4.2. Monitoreo de desempeño:

En este apartado abarca las cuatro áreas funcionales de la microempresa: Recursos Humanos, producción, marketing y finanzas.

4.2.1. Recursos Humanos

- La permanencia, desarrollo y capacitación constante del capital humano, permiten que una microempresa sea **flexible** e inteligente, es una muestra de su capacidad competitiva. (Tito Huamani, 2003)
- Mantener a los colaboradores competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes, habilidades y experiencia, cooperan actuar con **eficiencia**.
- La buena definición del número de personas capacitadas y comprometidas que se necesita la empresa, contribuirá a mejorar la **calidad** empresarial ya que el alcance de la misma se debe a las personas.
- La definición de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores y la determinación justa del pago de sueldos y salarios, permitirá actuar con **rapidez** a los cambios en un tiempo real.

4.2.2. Producción

- La utilización de un control estadístico de los parámetros que miden la competitividad de los productos que se están elaborando y la productividad de los procesos, coopera a mejorar la **calidad** empresarial.
- La buena organización de la producción consiste en acortar tiempos, disminuir mermas de tal forma se logra responder con **Rapidez** y prontitud a los deseos del cliente.
- La producción de nuevos productos, cambiar la proporción de cada producto dentro de la producción total y variar el volumen de producción según a las

necesidades del público, son elementos fundamentales que permiten a una empresa ser **flexible**.

- Cuando la empresa es capaz de dirigirse hacia las nuevas necesidades de los clientes, es una señal de **flexibilidad**.

4.2.3. Marketing

- La creación de una marca, diseño de estrategias de publicidad contribuyen al posicionamiento de la empresa de tal manera permite actuar con **rapidez** empresarial.
- Al establecer los precios competitivos y asequibles del mercado, conducirá actuar con **flexibilidad** empresarial.
- Brindar un servicio con orientación al cliente, mostrar identificación con la empresa y ofrecer un producto saludable, contribuye a mejorar la **calidad** empresarial.
- El buen diseño de estrategias para el posicionamiento de la empresa conduce actuar con **eficiencia**

4.2.4. Finanzas

- El diseño de formatos de control de inventarios, ingresos y gastos, ante posibles modificaciones, contribuye actuar con **rapidez**.
- La determinación del efectivo y su correcta utilización de cada área, le permite a la microempresa ser más **eficiente**.
- El conocimiento de los requerimientos de cada área, y estas a su vez están sujetas a cambios del entorno, ello le permite a la microempresa actuar con mayor **flexibilidad**.

CONCLUSIONES

- En la investigación de campo se pudo determinar que los microempresarios que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, iniciaron su negocio por necesidad con un grado de educación básica. Las principales actividades que realizan como las compras, producción y comercialización, lo realizan de manera informal, sin planificación ni control inventarios, ingresos y gastos, causado por la mezcla de gastos familiares con los del negocio, teniendo como consecuencia un deficiente posicionamiento de los productos que ofertan que influyen en bajos niveles de competitividad en el mercado.
- Sin embargo, el total de microempresarios manifestó que estaría en condiciones de implementar un modelo de gestión para mejorar los resultados de su negocio.
- Los componentes del modelo de gestión administrativa deben ser aplicados a las fases del proceso administrativo que son: Planificación, Organización, Dirección y Control, lo cual le permitirá contribuir el desarrollo de la competitividad las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, en función a los criterios de calidad, flexibilidad, rapidez y eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Los microempresarios que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, deben implementar la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo de la competitividad, el cual recoge los procedimientos definidos y fundamentados permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que puedan ser atendidos de manera oportuna.
- Se recomienda la incorporación de una estructura orgánica y manual de funciones que se adapte a las necesidades y operatividad del negocio para que pueda alcanzar una identificación de las principales actividades logrando que estas sean eficientes.
- La incorporación de una filosofía empresarial basada en la mejora continua de la calidad. Es fundamental involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar la permanencia del negocio en el mercado y el incremento del nivel de competitividad.

REFERENCIAS

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. México DF: ITAM.
- Amundarain, A. (23 de 05 de 2015). *Procesos Administrativos*. Obtenido de www.monografis.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml
- Bermeo Rodriguez, E. O. (Febrero de 2012). Diseño de un modelo de gestión administrativa para los negocios de tipo comercial de la comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012. La Libertad, La Libertad, Ecuador.
- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Tesis de grado publicada*. Mexico: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Chiavenato, I. (2007). Funciones del administrador. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 142). Mexico: Elsevier.
- Escobar, I. (22 de Enero de 2017). *El Proceso Administrativo en la Microempresa*. Obtenido de El Proceso Administrativo en la Microempresa.: https://www.academia.edu/9262458/EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO_EN_LA_MICRO_EMPRESA
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Alemania: Instituto Alemán de Desarrollo.

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional, evolución y lecciones*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. Tesis de Doctorado publicada. México D.F.: Facultad de Economía, UNAM.
- Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. México D.F.: CEPAL.
- Hernández, R. (2004). *La dimensión meso y microeconómica de la competitividad industrial*. Washington D.C.: CEPAL.
- Krugman, P. (Marzo-Abril de 1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/20045917>
- Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID.
- Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. New York, USA: Free Press.
- Rodriguez Garcia, E. (9 de mayo de 2011). *Método de la observación directa*. Obtenido de Método de la observación directa: <http://eusebia42.blogspot.pe/2011/05/metodo-de-la-observacion-directa.html>

Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme.

Revista de empresa(17), 32-47.

Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (11 de Diciembre de 2013). Determinación de la

competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, Mexico.

FAEDPYME International Review, 2(4), 18-32. Obtenido de

<http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/38/61>

Sampieri, H. R. (2006). *Metodología de investigación 5º Edición*. Mexico: Interamericana

Editores, S.A.DE C.V.

Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the

challenges for Mexico's insertion in the global contex. *Technovation*, 45, 1059-

1070.

Tito Huamani, P. (5 de Octubre de 2003). *IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO*

ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Obtenido de

<file:///F:/Proyecto%20Tesis/Art%C3%ADculos/competitividad/Flexibilidad/Importancia%20del%20planteamiento%20estrat%C3%A9gico%20para%20el%20desarrollo.html>

ANEXOS

Anexo N ° 01:

Matriz De Consistencia: Modelo De Gestión Administrativa Para La Competitividad De Las Microempresas Que Ofrecen Desayunos Tradicionales Al Paso En La Ciudad De Chiclayo.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo debería ser el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos tradicionales al paso que logre el desarrollo competitivo en la ciudad de Chiclayo, año 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el diagnóstico que describen la gestión administrativa de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo? ▪ ¿Cuáles son los componentes y los 	<p>Objetivo General:</p> <p>Diseñar un modelo de gestión que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo. Año 2017</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar la gestión administrativa de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo. 	<p>Hipótesis General:</p> <p>Si se diseña un modelo de gestión administrativa para las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, entonces contribuirá al desarrollo de su competitividad.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El diagnóstico de las microempresas que ofertan desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo permitirá determinar el modelo de gestión utilizada por estas. 	<p>Variable independiente</p> <p>Modelo de Gestión.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación: <ul style="list-style-type: none"> Planificación operativa Planificación estratégica ▪ Organización: <ul style="list-style-type: none"> Manuales de Funciones Estructura organizacional Manual de procedimientos ▪ Dirección: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Comunicación Pro actividad Motivación ▪ Control: <ul style="list-style-type: none"> Definir los estándares Monitorear el desempeño <p>Variable independiente</p>

<p>procedimientos que integran el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos traicionales al paso que contribuya al desarrollo de la competitividad en la ciudad de Chiclayo? Año 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los componentes y los procedimientos que integran el modelo de gestión de las microempresas que ofrecen desayunos traicionales al paso que contribuya al desarrollo de la competitividad en la ciudad de Chiclayo, año 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el modelo de gestión propuesto, se contribuirá a mejorar la competitividad de las microempresas. Fundamentada en cuatro criterios: calidad, flexibilidad, rapidez y eficiencia. 	<p>Competitividad de las microempresas</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad: producto y servicio ▪ Rapidez: Capacidad innovadora ▪ Flexibilidad: Reacción a cambios ▪ Eficiencia: Productividad del trabajo y del capital.
---	--	---	---

Anexo N° 02

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS
Modelo de Gestión	Planificación	Planificación operativa Planificación estratégica	¿Cómo inicio su negocio? ¿Cuáles son las principales actividades de su negocio? ¿Con las actividades que realizan, logran sus objetivos? ¿Ha definido la misión del negocio? ¿En próximos cinco años que espera de su negocio?	Entrevista
	Organización	Manuales de Funciones Estructura organizacional	¿Se encuentran definidas las funciones del negocio? ¿Las personas con quienes trabaja cumplen sus funciones? ¿Se encuentran establecidos los pasos de las principales actividades del negocio (preparación del desayuno)?	Encuesta Observación
	Dirección	Liderazgo Comunicación Pro actividad Motivación	¿En su negocio quien toma las decisiones? ¿Mantiene una adecuada comunicación entre los dueños y trabajadores? ¿Participa de charlas o recibe orientación por parte de otras entidades? ¿Se siente motivado con su negocio?	

	Control	Definir los estándares Monitorear el desempeño Emprender acciones correctivas	¿De qué manera registra los ingresos y gastos de su negocio? ¿Cada que tiempo compra sus productos? ¿Cuál es la forma de pago a los proveedores? ¿Cuál es el monto de las ventas diarias que tiene su negocio? ¿Con qué frecuencia prepara reportes de ventas del negocio?	
Competitividad de las microempresas:	Calidad	Producto	¿Cómo califica la calidad del desayuno? ¿El servicio brindado fue de su agrado? ¿Percibe variaciones en los productos que ofrecen los negocios de desayunos al paso? ¿Compraría mayores cantidades de desayunos al paso? ¿Considera usted eficiente el desempeño de los negocios de desayunos al paso? ¿Considera que los precios son accesibles?	Encuestas
	Rapidez	Capacidad innovadora		
	Flexibilidad	Reacción a cambios		Observación
	Eficiencia	Productividad del trabajo y del capital.		

Anexo N° 03



Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables



Modelo de Gestión Administrativa para la Competitividad de las Microempresas que Ofertan Desayunos Tradicionales al paso en la Ciudad de Chiclayo, Año 2017.

Cuestionario de la entrevista al dueño / propietario de la microempresa

Objetivo: Obtener la información necesaria para el diseño del modelo de gestión ya que nos proporcionará los fundamentos y las ideas necesarias para los lineamientos estratégicos del negocio.

- 1.- ¿Qué tipo de clientes son los que disfrutan normalmente de su desayuno?
- 2.- ¿Con qué frecuencia compran?
- 3.- ¿Cómo ve el crecimiento de su negocio, que espera conseguir de aquí a 5 años?
- 4.- ¿Tiene algún proyecto de mejora para el negocio?
- 5.- ¿Hacia dónde se dirige, comparte sus objetivos de crecimiento con sus trabajadores?
- 6.- ¿Cuántos integrantes forman el negocio?
- 7.- ¿Le es factible el número de trabajadores con el que cuenta?
- 8.- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes dentro del negocio? ¿En la cocina? ¿En la atención? ¿Con los proveedores?
- 9.- ¿Quiénes son sus proveedores?
- 10.- ¿Qué empresas ofrecen productos alternativos que puedan sustituir la oferta de la microempresa?
- 11.- ¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores?
- 12.- ¿Cómo considera a su personal?

Gracias por su colaboración

Anexo N°04

Instrucciones:

Buen día Sr. (a) (Srta.), molestamos su atención a fin de que se sirva responder las siguientes preguntas, marcando con una (X) la respuesta correspondiente.

Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración.

Objetivo

Diagnosticar la gestión administrativa de las microempresas de desayunos tradicionales al paso de la ciudad de Chiclayo.

1. ¿Qué grado de educación tiene?

Sin estudios () Primaria () Secundaria () Superior ()

2. ¿Cómo inicio su negocio?

Por oportunidad () Por necesidad () Por deseo de superación () Por costumbre ()

3. ¿Cuáles son las principales actividades de su negocio?

.....
.....

4. ¿Con las principales actividades que realizan, logran los objetivos (¿ventas, ganancias, etc.?)

Si () No ()

Misión: Es el propósito que señala por qué existimos y hacia en donde nos dirigimos

5. ¿Ha formulado la misión de su negocio?

Si () No ()

6. ¿En los próximos cinco años que espera de su negocio?

Mantenerlo () Realizar mejoras () Traspasarlo ()

Abrir otro local () Cierre del negocio ()

Por qué?:

.....
...

7. ¿Se encuentran definidas las funciones de su negocio?

Si () No ()

8. ¿Las personas con quienes trabaja cumplen sus funciones?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

9. ¿tiene establecido su receta propia para la preparación de los desayunos?

Si () No ()

10. ¿Quién toma las decisiones?

Usted () Encarga () En conjunto () Otros (Especificar)

11. ¿Mantiene una constante comunicación con sus trabajadores?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

12. ¿Participa de charlas o recibe asesoramiento por parte de otras entidades?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

13. ¿Se siente motivado con su negocio?

Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca ()

14. ¿Cuál es el monto de las ventas diarias que tiene su negocio?

50 – 200 () 201 - 400 () 401 – 600 () 601 - 800 ()

Más de 801 () Otros (Especificar):

15. ¿De qué manera registra los ingresos y gastos de su negocio?

No lo hago () En un cuaderno () Con ayuda de un contador ()

16. ¿Cada que tiempo compra sus productos?

Diario () Semanal () Quincenal () Mensual ()

17. ¿Cuál es la forma de pago a sus proveedores?

Por adelantado () Contado () Crédito ()

Otros (Especificar):.....

18. ¿Cada qué tiempo prepara reportes de gastos del negocio?

Diario () Semanal () Mensual () Trimestral ()

19. ¿Cada qué tiempo prepara reportes de venta del negocio?

Diario () Semanal () Mensual () Trimestral ()

20. ¿Conoce de gestión administrativa?

Nada () Poco () Bastante () Mucho ()

21. ¿Considera que un modelo de gestión contribuirá a mejorar los resultados de su negocio?

Si () No ()

22. ¿Estaría en condiciones de implementar un modelo de gestión para mejorar los resultados de su negocio?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

Anexo N°05

Ficha de observación	
Objetivo: Observar directamente la gestión de los microempresarios que ofrecen desayunos tradicionales al paso en la ciudad de Chiclayo, año 2017.	
Ficha N° 01	Fecha y duración:
Elaborado por:	Nombres y apellidos
Palabras clave	Desempeño, variedad, actitud.
Especificaciones de la observación:	
Desempeño del microempresario y trabajadores	
Variedad de productos	
Actitud	
Higiene	
Uniformidad	

