

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Gestión y Sostenibilidad de las Microempresas Artesanales de**  
**Monsefú, Provincia Chiclayo 2015**

Tesis que presenta el bachiller

**RONALD HUMBERTO CHAVESTA CUMPA**

Para optar el título profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Lambayeque – Perú

Julio - 2017

**GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS  
ARTESANALES DE MONSEFÚ, PROVINCIA CHICLAYO 2015**

---

Bach. Ronald Humberto Chavesta cumpa

Autor

---

Mg. Marcos Aniano Salas Paredes

Asesor

Presentada para obtener el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Aprobado por el jurado**

---

Lic. Adm. Marco Antonio  
Capristán Campos

Presidente

---

Lic. Adm. Melquiades Alejandro  
de la Torre Pretel

Secretario

---

Lic. Adm. Noé Alberto Rocillo Alberca

Vocal

## Agradecimiento

En primer lugar, agradecer a Dios, por permitirme lograr uno de mis objetivos trazados en mi vida, y estar siempre conmigo en todo momento, brindarme la fortaleza y coraje para seguir siempre adelante a pesar de cualquier obstáculo y lograr mis sueños.

Agradecer a todos mis familiares que siempre me han apoyado incondicionalmente, y son realmente la fuerza de voluntad que tengo para seguir logrando mis objetivos y metas trazadas.

Agradecer a mi Asesor de Tesis, Mg. Marcos Aniano Salas Paredes, quién desde un inicio se convirtió en un eje y guía fundamental para el desarrollo de la tesis, y me orientó siempre a seguir mejorando día a día; un docente de primer nivel que enseña con el corazón.

## **Dedicatoria**

A Dios, porque gracias a la fortaleza que me ha brindado siempre he podido salir adelante, y la perseverancia para cumplir mis objetivos.

De manera muy especial a la memoria de mi Abuelo Andrés Cumpa Lluén y a mi Padre Ronald Chavesta Olivares, quiénes siempre anhelaron que fuera un profesional, inculcándome el estudio y buenos valores desde niño.

A todos mis familiares, que siempre han creído en mis capacidades, y siempre me orientan y motivan a seguir adelante luchando por mis sueños.

## ÍNDICE

Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice general.....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen y palabras claves .....	xii
Abstract y key words .....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I: La Contextualización De Monsefú Y Sus Microempresas Artesanales .....	3
1.1 Contextualización Del Objeto De Estudio .....	3
1.2 Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación .....	4
Capítulo II: Marco Teórico .....	11
2.1 Teoría De Sistemas.....	11
2.1.1 Premisas básicas .....	11
2.1.2 Concepto de sistema .....	12
2.1.3 Característica de los sistemas: .....	12
2.1.4 Tipos de sistemas.....	12
2.1.5 Parámetros de los sistemas: .....	13
2.1.6 El sistema abierto.....	15
2.1.7 La organización como sistema abierto .....	15
2.1.8 Modelo de organización .....	19
2.2 Gestión .....	24
2.2.1 Definición .....	24
2.2.2 Análisis DAFO .....	26
2.2.3 Las funciones del gerente .....	28

2.2.4 Habilidades gerenciales y sociales del empresario de la pequeña empresa .....	35
2.2.5 Emprendedores del siglo XXI .....	41
2.2.6 Características principales de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	46
2.2.7 Estructura de las micro, pequeñas y medianas empresas .....	48
2.2.8 Factores de éxito y estrategias de la empresa .....	48
2.2.9 El gobierno corporativo para empresas familiares .....	50
2.3 Sostenibilidad .....	56
2.3.1 Definición .....	56
2.3.2 La Triple Línea Base .....	56
2.3.3 Desarrollo sostenible .....	58
2.3.4 Estrategia para un futuro sostenible.....	61
2.3.5 Programa de sostenibilidad.....	63
Capítulo III: Metodología Desarrollada.....	67
3.1 Marco Metodológico .....	67
3.1.1 Enfoque metodológico.....	67
3.2 Población Y Muestra.....	68
3.2.1 Población o universo .....	68
3.2.2 Muestra .....	68
3.2.3 Diseño de la investigación.....	68
3.3 Recolección de datos .....	69
3.4 Análisis De Datos.....	69
Capítulo IV: Resultados .....	70
4.1 Análisis E Interpretación De Resultados.....	70
4.1.1 Encuesta dirigida a las microempresarias artesanales .....	70
4.2 Discusión.....	97

Capítulo V: Propuesta .....	99
5.1 Objetivo .....	99
5.2 Presentación .....	99
5.3 Contenido .....	100
5.3.1 Sistema del contexto .....	102
5.3.2 Sistema empresarial .....	108
Conclusiones .....	119
Recomendaciones .....	120
Referencias.....	121
Anexos .....	123

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Distinciones entre emprendedor, gerente y empresario.....	42
Tabla 2: Sistema Integrado de Gestión de la Sostenibilidad.....	63



## Índice de figuras

Figura 1: Los papeles del directivo .....	29
Figura 2: Funciones de la administración en la actualidad .....	33
Figura 3: Componentes de la competencia. ....	37
Figura 4: Instituciones e instrumentos de fomento de las startups en Perú, 2016 .....	45
Figura 5: Pilares del desarrollo sostenible .....	57
Figura 6: Esferas del desarrollo sostenible .....	58
Figura 7: Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa .....	62
Figura 8: La evolución de un modelo tradicional a uno sostenible requiere que en las empresas cambie el modo de pensar y de actuar .....	64
Figura 9: Sexo de las personas encuestadas.....	70
Figura 10: Edades de las microempresarias artesanales.....	71
Figura 11: Lineamientos estratégicos con que cuentan las Microempresas Artesanales .....	71
Figura 12: Microempresas Artesanales que cuentan con documentos de gestión .....	72
Figura 13: Microempresarias Artesanales que utilizan algún documento administrativo para comunicar algún tema de conocimiento o de interés.....	72
Figura 14: Frecuencia con que las Microempresarias Artesanales revisan la calidad de sus productos .....	73
Figura 15: Microempresarias Artesanales que controlan la cantidad de insumos y materiales en la elaboración de sus productos.....	73
Figura 16: Microempresarias Artesanales que llevan el registro de sus ingresos y gastos .....	74
Figura 17: Medio a través del cual las Microempresarias llevan su registro de ingresos y gastos.....	74
Figura 18: Microempresarias Artesanales que conocen el costo en que incurren elaborar sus productos.....	75
Figura 19: Microempresarias Artesanales que cuentan con suficiente dinero para hacer frente a sus deudas .....	75
Figura 20: Microempresarias Artesanales que su capacidad de producción le permite atender a sus clientes.....	76

Figura 21: Promedio de personas que trabajan en las Microempresas Artesanales .....	77
Figura 22: Relación de parentesco de los trabajadores con la Microempresaria artesanal .....	77
Figura 23: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que tienen establecido un Organigrama.....	78
Figura 24: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que conducen a la especialización de sus trabajadores.....	78
Figura 25: Microempresarias Artesanales con más de un trabajador que practican el liderazgo.....	79
Figura 26: Microempresarias Artesanales con más de un trabajador que delegan funciones a sus trabajadores .....	79
Figura 27: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que motivan a sus trabajadores .....	80
Figura 28: Tipos de incentivos laborales en las microempresas artesanales .....	80
Figura 29: Formas de incentivo laborales en las microempresas artesanales .....	81
Figura 30: Microempresarias Artesanales según como califican el trabajo realizado por sus trabajadores .....	82
Figura 31: Microempresarios Artesanales que han recibido capacitaciones .....	82
Figura 32: Capacitación en Áreas Funcionales de una Empresa .....	83
Figura 33: Problema con mayor frecuencia que han afrontado las Microempresarias Artesanales.....	83
Figura 34: Maneras en que las microempresas artesanales solucionaron sus problemas con mayor frecuencia .....	84
Figura 35: Microempresarias Artesanales que han aplicado alguna estrategia empresarial para mantenerse en el mercado .....	85
Figura 36: Microempresarias Artesanales que han aplicado un mecanismo para reducir costos .....	86

Figura 37: Microempresarias Artesanales que consideran que sus empresas son una marca reconocida .....	87
Figura 38: Microempresarias Artesanales que promocionan sus productos en redes sociales .....	88
Figura 39: Microempresas Artesanales que producen productos de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente.....	88
Figura 40: Formas de apoyo de las Microempresarias Artesanales con la sociedad .....	89
Figura 41: Frecuencia con que las Microempresarias Artesanales establecen diálogo con su grupo de interés.....	90
Figura 42: Microempresarias Artesanales que consideran que sus productos mejoran la calidad de vida .....	91
Figura 43: Razones que valoran los clientes al comprar los productos de las Microempresas Artesanales .....	92
Figura 44: Microempresas Artesanales que pertenecen a alguna asociación empresarial.....	92
Figura 45: Microempresarias afiliadas según el tipo de Asociación Artesanal registrada .....	93
Figura 46: Microempresarias Artesanales que se consideran que su empresa es ética y transparente .....	94
Figura 47: Microempresarias Artesanales que han incorporado jóvenes para laborar en su empresa .....	94
Figura 48: Microempresas Artesanales que utilizan algún tipo de maquinaria y materiales que no contaminan el medio ambiente y no afectan la salud de las personas .....	95
Figura 49: Microempresarias Artesanales que utilizan (retazos de materiales u otro componente) los desperdicios para elaborar sus productos.....	96
Figura 50: Propuesta de Modelo de Gestión Sostenible basado en la Teoría de Sistemas para la Sostenibilidad de las Microempresas Artesanales .....	101

## **Resumen y palabras claves**

El presente trabajo de investigación radica en la gestión y sostenibilidad de las microempresas artesanales, del rubro de bordados a mano del distrito de Monsefú, Provincia Chiclayo 2015. A partir de que las microempresarias no realizan una adecuada gestión, porque inician sus obligaciones por tradición familiar, necesidad, deseos de salir adelante; buscando subsistir en un mercado altamente competitivo y cambiante, el cual les lleva a enfrentar una serie de problemas que influyen en la sostenibilidad de la microempresa, y ocasionan la desaparición de las mismas en un corto plazo. El tipo de investigación es descriptiva, explicativa, no experimental y propositiva que ayuda a describir la situación actual, características y problemas de las microempresas artesanales. Asimismo, para recopilar información utilizo las entrevistas y encuestas, y el muestreo como forma estadística de medición.

Luego, se propone y explica un modelo de gestión para mejorar la sostenibilidad de las microempresas, basado en la teoría de sistemas, y cómo cumpliendo ciertas actividades en las áreas funcionales, conllevan a la sostenibilidad; las cuales se miden en tres pilares: económico, social y ambiental; fundamental para que las microempresas sean sostenibles en el tiempo y no dejen de subsistir como en la actualidad. La aplicación del presente modelo de gestión, brinda los lineamientos fundamentales para mejorar la sostenibilidad en el tiempo. En conclusión, una adecuada gestión, basada en la teoría de sistemas, permitirá la sostenibilidad en el tiempo de la microempresa artesanal.

**Palabras Claves:** Gestión, Sostenibilidad, Microempresa, Artesanal, Sistema.

### **Abstract y key words**

The present research work is based on the management and sustainability of micro-enterprises handcrafted, from the hand embroidered area of the district of Monsefú, Province Chiclayo 2015. Since microentrepreneurs do not perform an adequate management, because they begin their obligations by family tradition, Need, desire to get ahead; Seeking to subsist in a highly competitive and changing market, which leads them to face a series of problems that influence the sustainability of the microenterprise, and cause them to disappear in the short term. The type of research is descriptive, explanatory, non-experimental and propositive that helps to describe the current situation, characteristics and problems of micro-enterprises. Likewise, to collect information I use interviews and surveys, and sampling as a statistical form of measurement.

Then, a management model is proposed and explained to improve the sustainability of microenterprises, based on systems theory, and how to fulfill certain activities in the functional areas, lead to sustainability; Which are measured in three pillars: economic, social and environmental; Fundamental for micro-enterprises to be sustainable over time and to continue to subsist as at present. The application of this management model, provides the fundamental guidelines to improve sustainability over time. In conclusion, an adequate management, based on systems theory, will allow the sustainability of micro-enterprises in the time.

**Key Words:** Management, Sustainability, Microenterprise, Artisanal, System.

## **Introducción**

Las microempresas en la mayoría de países del mundo y en nuestro país, Perú, generan una serie de beneficios como: incremento del empleo, contribución al crecimiento económico del país (PBI), incremento en la competitividad y mejoras en la cadena productiva. Por lo tanto, se puede decir que son el motor de la economía de la mayoría de los países. Surge entonces la presente investigación; en nuestro país, especialmente en el distrito de Monsefú, Provincia Chiclayo, las microempresas artesanales del rubro de bordados a mano, no son sostenibles en el tiempo, es decir que no se han desarrollado suficientemente para permanecer en el mercado y competir con ventajas en el mundo globalizado, por el contrario desaparecen debido a una serie de factores. En base a esta situación, se formulan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo mejorar la gestión para la sostenibilidad de las microempresas artesanales del distrito de Monsefú?, ¿Cuáles son las principales características de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú?, ¿Cuáles son los principales problemas que afrontan las Microempresas artesanales de Monsefú?, ¿Cuáles son los factores que hacen sostenibles a las Microempresas artesanales de Monsefú? y ¿Cómo debe ser el modelo de gestión de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú para hacerlas sostenibles en el tiempo?.

El objetivo general de la investigación es proponer un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para mejorar la sostenibilidad de las microempresas artesanales del distrito Monsefú, año 2015; y los objetivos específicos son: diagnosticar las principales características de las Microempresas artesanales; identificar sus principales problemas y determinar los factores de la sostenibilidad. Asimismo, surge la idea de proponer un modelo de gestión basado en la teoría de sistemas para mejorar la sostenibilidad de las microempresas artesanales; a través del cual se describe y explica como a través de una serie de acciones en las áreas funcionales se puede crecer y subsistir en el tiempo, de manera que contribuya al bienestar social, ambiental y se pueda obtener beneficios económicos.

A través de la teoría y el análisis de la realidad problemática, se formula la hipótesis general: “Si se diseña un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para las microempresas artesanales del distrito de Monsefú entonces se mejorará su sostenibilidad en el mercado”.

Las siguientes sub hipótesis: “Las principales características de las Microempresas artesanales de Monsefú son: sus propietarios llevan una administración empírica, carecen de planes estratégicos y operativos, así como documentos y herramientas de gestión, falta de motivación y capacitación al personal, inadecuado control de sus recursos económicos y materiales”, “Los problemas que afrontan las Microempresas artesanales de Monsefú influyen en su sostenibilidad” y “Los factores que permiten mejorar la sostenibilidad son: económicos, sociales y ambientales”; cuyo detalle se visualiza en la matriz de consistencia ubicada en el Anexo 1.

Las variables en estudio son: la gestión y sostenibilidad de las microempresas. La gestión se desagrega en las dimensiones: planificación, organización, dirección y control aplicadas a las áreas funcionales de las microempresas artesanales, como son: recursos humanos, producción, marketing y finanzas; y la sostenibilidad en económica, social y ambiental; detalladas en el Anexo 2, cuadro de operacionalización de variables.

La metodología que se emplea en la investigación es de tipo descriptiva, explicativo y propositivo. Se describe la situación actual de las microempresas en el contexto, tratando de explicar lo que ocurre con las microempresas artesanales. La población del presente estudio, está conformado por 85 microempresarias artesanales, del rubro de bordados a mano en el distrito de Monsefú, identificadas por el Consejo Local de Fomento Artesanal, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y la Municipalidad Distrital de Monsefú. Las técnicas de investigación utilizadas son la encuesta y la entrevista. Los resultados de las encuestas se procesan en el SPSS 17, posteriormente se aplican entrevistas para constatar y complementar los resultados de las encuestas, siendo la guía de entrevista y el cuestionario, los instrumentos de investigación (Ver Anexo 3 y 4).

El contenido está estructurado en cinco capítulos; el capítulo I, describe el objeto de estudio y su contextualización, el cual analiza la situación problemática, características y manifestaciones del problema de investigación. 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, da a conocer la metodología desarrollada. En el capítulo IV, se encuentran los resultados y la discusión de la investigación. El capítulo V, plantea la propuesta del modelo de gestión para mejorar la sostenibilidad de las microempresas artesanales. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los anexos.

## **Capítulo I: La Contextualización De Monsefú Y Sus Microempresas Artesanales**

### **1.1 Contextualización Del Objeto De Estudio**

El fenómeno de las micro y pequeñas empresas (MYPES), tiene una importancia destacada y trascendental en nuestro país, tanto desde el punto de vista económico y social, sin embargo, los índices de mortalidad de las microempresas son muy altos en cualquier economía o país que se analice. Según cifras del Ministerio de la Producción (Produce), en el Perú ocho de cada diez empresas son consideradas Mypes las que constituyen el 98,6% de las empresas en el país, generan el 77% del empleo anual y representan el 42% del producto bruto interno nacional. Por ello, surge la presente investigación; en nuestro país, y especialmente en el distrito de Monsefú, Provincia Chiclayo, en donde las Microempresas Artesanales no son sostenibles en el tiempo, es decir que no se han desarrollado suficientemente para permanecer en el mercado y competir con ventajas en el mundo globalizado, por el contrario desaparecen debido a una serie de factores.

En la actualidad, existen 7 asociaciones artesanales registradas y aproximadamente 3 sin registrar, ambas pertenecientes a la línea artesanal textil, del rubro de bordados a mano. Cada asociación tiene aproximadamente en promedio entre 10 – 13 microempresas familiares. En una breve entrevista que sostuvimos con la presidenta de una de las asociaciones, APROM - Asociación de Artesanos Productores de Monsefú, Elsa Chavesta Olivares, nos comentaba que la mayoría de microempresas no tienen planes redactados en documentos, tienen sus objetivos en mente pero no los concretan.

En cuanto a la organización de estas asociaciones, existe el COLOFAR - Consejo Local de Fomento Artesanal, que coordina con las demás asociaciones para ferias, desfile de moda, capacitaciones e investigaciones. Hasta el momento ninguna microempresa familiar ha logrado exportar sus productos, y como son microempresas familiares empíricas no saben calcular costos, precios, indicadores de gestión. El promedio de trabajadores en estas microempresas son de 1 a 3 personas. Asimismo, sus productos son vendidos por temporada: mayo – julio – diciembre, salvo pedidos que se realicen con anticipación a la microempresa; sin embargo cuentan con variado stock de productos. Según, la presidenta de APROM, en el año 2007 sólo existían 3 asociaciones y cada una de ellas tenía aproximadamente 22 microempresas familiares, pero en comparación con el año 2015 existen 7 asociaciones, donde cada una tiene entre 10 – 13 microempresas.



Un claro ejemplo es la Asociación de Productores de Monsefú, que contaba con 22 microempresas, luego esta se redujo a 13, donde 3 microempresas formaron cada una su propia asociación y el resto de microempresas familiares dejaron de subsistir en el tiempo. Esto se debe a que las Microempresas artesanales de Monsefú, no se administran adecuadamente, no tienen un enfoque gerencial, la administración se realiza de forma empírica, por lo tanto se reflejan disminución en ventas, falta de liquidez, falta de capacitación, falta de planificación, organización, dirección y control. Este estudio es de mucha importancia porque vamos a determinar cómo la gestión influye en la sostenibilidad de las microempresas artesanales de Monsefú, así como cuáles son las características de este tipo de empresas, sus problemas que afrontan y los factores que influyen en su sostenibilidad. Describiendo y explicando cómo una buena gestión puede mantener a una microempresa artesanal en el tiempo.

Finalmente se elabora una propuesta de modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para que las microempresas artesanales crezcan, supervivan en el tiempo, contribuyan al bienestar social y obtengan utilidades. Es por estas razones, que el presente estudio, es una necesidad empresarial para las microempresas artesanales del distrito de Monsefú, lo cual ayudará a las microempresarias del distrito y al país para su desarrollo.

## **1.2 Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación**

En relación al tema de investigación: “Gestión y Sostenibilidad de Microempresas Artesanales de Monsefú, Chiclayo 2015”, se tiene como referencia algunos estudios internacionales y nacionales.

### **Internacionales**

Chávez Ayala, Ingrid Gabriela (2012) en su tesis titulada: “Diagnóstico de sostenibilidad para valorar la gestión de responsabilidad social (RSE) en las pymes del distrito metropolitano de Quito: subsector c15: fabricación de productos de cuero y productos conexos”. Publicada en septiembre del 2012, Quito - Ecuador, analiza la necesidad de difundir la Responsabilidad Social Empresarial y sus ámbitos de aplicación, tendencias y beneficios entre las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en el subsector C15: Fabricación de productos de cuero y productos conexos.

Para lograr la conciliación de los diferentes intereses; la empresa debe asumir la responsabilidad social, como modelo de gestión, el cual le permitirá contribuir a elevar los niveles de: desarrollo social, protección medioambiental y respeto por los derechos humanos. Los índices de sostenibilidad de la relación con los grupos de interés son: ética y transparencia, calidad de vida, y generación de la riqueza; estos índices se cumplen en alguna medida, pero no en su totalidad. Para que el subsector C15: Fabricación de productos de cuero y productos conexos, supere las debilidades encontradas en cada una de las líneas estratégicas, se recomienda la integración de la responsabilidad en sus estrategias corporativas; la formación del recurso humano, los sistemas de gestión y la generación de políticas responsables, que integren las necesidades de los grupos de interés, los recursos disponibles, los valores, objetivos y resultados esperados. Por lo tanto, se requiere que las empresas y demás grupos de interés trabajen conjuntamente en el desarrollo de políticas y acciones de RSE que se adecuen a sus necesidades. El papel del Gobierno es fundamental, ya que desempeña un papel catalizador, estableciendo políticas que sean respetadas por todos y regulando las acciones de las empresas, creando las condiciones necesarias para el desarrollo de la RSE.

**Comentario:**

- Este estudio resalta la importancia que tiene la responsabilidad social empresarial (RSE) como modelo de gestión estratégico empresarial en las PYMES del distrito metropolitano de Quito; al igual que se enfocan en su fin (maximizar sus utilidades) también deben enfocarse en desarrollar sus actividades de manera responsable teniendo en cuenta los requerimientos de los grupos de interés internos y externos; para desarrollar la RSE, las empresas y grupos de interés deben trabajar conjuntamente en desarrollar políticas y acciones de RSE, siendo fundamental el papel del gobierno en el establecimiento de políticas.

Barcellos de Paula, Luciano (2010) en su trabajo de investigación: “Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial”. Publicada en septiembre del 2012, Quito - Ecuador, se basa en la aplicación de modelos de gestión en el ámbito de la sostenibilidad empresarial, a partir de la teoría de la decisión en la incertidumbre y del estudio de los elementos relacionados con la sostenibilidad en las empresas, en las dimensiones económicas, social y ambiental; que puedan ayudar a los empresarios en la toma de decisiones en contexto de incertidumbre mediante el uso de metodologías basadas en el tratamiento de la lógica borrosa, como por ejemplo: La aplicación de la Distancia de Hamming, método de los Expertones, modelo de preferencias subjetivas, los operadores OWA, algoritmo Húngaro, Teoría de Clanes. La investigación sobre la sostenibilidad tendrá como base la teoría de los Grupos de Interés.

### **Comentario:**

- La finalidad de este estudio es que mediante el uso de metodologías complejas basadas en la lógica borrosa, los empresarios puedan tomar decisiones en ambientes de incertidumbre para la sostenibilidad de la empresa. Por lo cual, los empresarios, al tomar una decisión aplicando la lógica borrosa en cualquiera de sus metodologías, saben que la alternativa que tomaron es de menor riesgo.

García Vílchez, Emilio José(2010) en su tesis titulada: “Desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (M.S.I) para la medida de la gestión sostenible de una industria de procesos: Aplicación al sector de fabricación de neumáticos”, publicada en el año 2010 en Valladolid-España, propone un Modelo de Sostenibilidad Integrado, compuesto por un conjunto de indicadores e índices de sostenibilidad y una metodología matemática, que ayude a una compañía del sector de la fabricación de neumáticos a evaluar su comportamiento periodo a periodo y poder así establecer mejoras para alcanzar los objetivos propuestos en materia de Desarrollo Sostenible. Puede servir además como herramienta de benchmarking para compararse con otros centros productivos del mismo sector que utilicen el mismo esquema para medir. El modelo propuesto consta de: un conjunto de indicadores balanceados, una metodología de agregación de estos indicadores a índices, y un sistema de gestión del modelo, basado en el ciclo de mejora P.D.C.A.

Este modelo M.S.I, es una herramienta de medida y toma de decisión en base a resultados, que es integrable dentro de los sistemas de gestión de la organización, el cual sirve para establecer un ranking de la sostenibilidad de las empresas del mismo sector, pudiendo la administración pública monitorizar los resultados de las diferentes industrias.

**Comentario:**

- Este es un importante estudio debido al desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (M.S.I), permitirá a las empresas evaluar su desempeño en cada periodo; asimismo, actuando como instrumento de reporte; de esta manera se podrán tomar decisiones adecuadas para establecer acciones correctivas para alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a desarrollo sostenible.

Herrera Mendoza, Miriam (2008) en su investigación titulada: “Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa”, publicada en mayo del 2008 en Veracruz - México, aborda la problemática de una microempresa, con la finalidad de detectar y concluir la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad, con base en la norma ISO 9001:2000, como estrategia y alternativa para conducir exitosamente a la organización; que permitirá, mejorar su funcionamiento interno, aumentar las ventas, así como enfrentar el mercado actual más competitivo. La implantación del sistema propiciará un cambio positivo dentro de la organización, el incremento en la eficiencia y productividad operacional, además de lograr una imagen superior en el mercado y el aumento de la participación en el mercado.

**Comentario:**

- Esta investigación se realizó en una microempresa para determinar la problemática que ocurría en su interior, debido a que no realizaba ciertos requerimientos, los cuales afectaban a su funcionamiento; por ello se le recomendó implantar un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2000, lo cual pretendía mejorar su funcionamiento.

Ayuso Siart, Silvia(2003) en su tesis: “Gestión Sostenible en la industria Turística: Retórica y práctica en el sector hotelero español”, publicada en septiembre del año 2003 en España, tiene por objeto crear o aumentar el entendimiento de la interpretación del concepto de turismo sostenible y la experiencia de su aplicación en el mundo empresarial; mediante el análisis de las experiencias prácticas en las empresas turísticas con los instrumentos políticos en la actualidad. La investigación pretende evaluar el grado de éxito de las actuales políticas de turismo sostenible en España. Las tres dimensiones sobre las que se basa la sostenibilidad son: ambiental, social y económica. Se concluye que el sector turístico español ha adoptado múltiples instrumentos voluntarios para promover un turismo más sostenible o respetuoso con el medio ambiente, principalmente iniciados o gestionados por administradores o entidades privadas; como por ejemplo la responsabilidad social compartida.

### **Comentario:**

- Esta investigación manifiesta que una gestión será sostenible si se enfoca en tres dimensiones: ambiente, sociedad y la economía; sin embargo la sostenibilidad se logrará mediante la aplicación de políticas adoptadas en favor del turismo; las mismas ya se han adoptado. Una iniciativa que sobresale en estas empresas es la responsabilidad social compartida.

### **En el PERÚ**

Chong Chong, Mario Gustavo (2011) en su estudio: “Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenido y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú”, publicada en el año 2011 en Lima, indica que uno de los principales problemas de las pequeñas unidades agrícolas rurales es establecer e implementar un modelo de gestión para aprovechar sus potencialidades, e impulsar su desarrollo productivo. Los agricultores de Virú tienen poco acceso al mercado nacional e internacional debido a una limitada planificación, bajo nivel de integración, acceso restringido a la información, pronósticos incorrectos de la demanda por la falta de información (demanda, órdenes, promociones) altos costos de transacción y distorsión en la actividad empresarial.

Los resultados y el consenso de los actores representativos de la zona validan el modelo de gestión asociativo que fue propuesto para el desarrollo de las pequeñas unidades agrícolas rurales, con base en la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible. El modelo propone el desarrollo de una entidad autónoma; asimismo, la integración de los tres sectores (público, privado y académico) para garantizar el aprovechamiento de los recursos de manera sostenible y competitiva, basado en el desarrollo de la vocación agropecuaria, el recurso hídrico, el parque tecnológico, las actividades no tradicionales (turismo, acuicultura) y la gestión pública. Los aportes de la investigación se consolidan en un modelo replicable y en la organización de talleres de asociatividad en la costa peruana. La metodología del estudio, los instrumentos, estudio de los antecedentes y los talleres de asociatividad permitieron comprobar la hipótesis general: la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible son los factores determinantes de un modelo de gestión empresarial que permitirá el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas en el valle de Virú. El estudio en el valle de Virú permitió validar el modelo de gestión empresarial para impulsar el desarrollo productivo en el valle: el desarrollo sostenible de las pequeñas unidades agrícolas se sostiene en cinco columnas, componentes de la integración y competitividad: desarrollo de la vocación agropecuaria, desarrollo del recurso hídrico, desarrollo del parque tecnológico, desarrollo de actividades no tradicionales y el desarrollo de la gestión pública; apoyadas el desarrollo sostenible con el equilibrio entre el sector público, privado y académico. El parque tecnológico es una propuesta de integración de tres sectores (público, privado y académico), formada en consenso entre los opinantes expertos. Los ejes de desarrollo propuestos son: educación y capacitación, investigación y desarrollo, asociatividad, integración y competitividad, innovación y emprendimiento, medio ambiente e infraestructura.

### **Comentario:**

- El estudio mencionado, indica que uno de los problemas de unidades agrícolas (empresas) es la gestión; por ello es indispensable establecer un modelo de gestión, el cual permita aprovechar sus fortalezas e interrelacionar con el medio externo, para luego poder desarrollar la empresa.

Lázaro Alcántara, Edgar (2010) en su investigación: “Gestión Eficiente de una Micro y Pequeña Empresa: Como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo”, publicada en el año 2010 en Lima, aborda un tema importante para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el Perú. Obtener un desarrollo sostenible que es a lo que aspira toda empresa, y es a lo que deberían de aspirar las Mypes, ya que es la única manera de evolucionar y ser cada vez más competitivas. Esto se logrará a través de un análisis estratégico diligente y eficiente, permitiendo que las brechas, desequilibrios y dificultades, vayan cerrándose de manera paulatina. Los problemas y restricciones que afrontan las Mypes son: restricciones del contexto, baja productividad, baja competitividad y la poca rentabilidad; que limitan su crecimiento. Este tipo de empresas no desarrollan y ejecutan una gestión estratégica, a pesar que pueden desarrollar estrategias específicas para hacer viable una evolución productiva en el tiempo. Las Mypes si desarrollan una capacidad de gestión, de talentos y de valores, así como si ejecutan estrategias específicas para obtener el financiamiento necesario, pueden desarrollarse formal y sostenidamente en el tiempo. Asimismo, los problemas más significativos que afrontan las Mypes son los relacionados a su desarrollo interno, ya que tienen una limitada capacidad gerencial, nula importancia a la implementación de una dirección estratégica, poca importancia a la especialización e información y falta de decisión para el desarrollo de articulaciones empresariales. Por lo cual, las Mypes tienen que implementar, ejecutar estrategias y actividades que permitan mejorar su desempeño interno y externo; para ello tienen que aprovechar las ventajas de ser una Mype, enfocarse en una gestión estratégica, realizar alianzas estratégicas con empresas de su mismo rubro y emprender acciones para obtener un financiamiento acorde a sus necesidades y proyecciones.

### **Comentario:**

- El estudio realizado explica que a través de una gestión eficiente las micro y pequeñas empresas van a ser sostenibles en el tiempo; los problemas que afrontan estas empresas ya se conocen, y uno de ellos es la falta de ejecución de una gestión estratégica, en donde se tienen que implementar y ejecutar estrategias, actividades. La gestión eficiente se logrará a través de un análisis estratégico diligente y eficiente, que permita realizar alianzas con empresas, obtener financiamiento.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Teoría De Sistemas

#### 2.1.1 Premisas básicas

(Bertalanffy, 1976) La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas que son:

- ✧ **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema. Cada subsistema puede ser detallado en subsistemas componentes, y así en adelante. También el suprasistema hace parte de un suprasistema aún más grande. Ese encadenamiento parece ser infinito. Las moléculas existen dentro de células, que existen dentro de tejidos, que componen a los órganos, que componen los organismos, y así en adelante.
- ✧ **Los sistemas son abiertos.** Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- ✧ **Las funciones de un sistema depende de su estructura.** Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

El concepto de sistemas proporciona una visión, compresiva, inclusiva, holística y gestáltica de un conjunto de cosas complejas dándoles una configuración e identidad total. El análisis sistémico, o análisis de sistemas, de las organizaciones permite revelar lo “general en lo particular”, indicando las propiedades generales de las organizaciones de una forma global y totalizadora, que no se revelan por los métodos ordinarios de análisis científico. En total, la teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global, permitiendo la interrelación y la integración de temas que son, en su mayoría, de naturalezas completamente diferentes.



### 2.1.2 Concepto de sistema

Ludwing Von Bertalanffy<sup>1</sup>, define la palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interacciones o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

### 2.1.3 Característica de los sistemas:

- **Propósito u objetivo.** Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.
- **Globalización o totalidad.** Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones proporcionará un ajuste de todo sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. En la medida en que el sistema sufre cambios, el ajuste sistemático es continuo. De los cambios, y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: el de la entropía y el de la homeostasis.

### 2.1.4 Tipos de sistemas

Según su constitución:

- **Sistemas físicos o concretos.** Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Se denominan hardware. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas abstractos o conceptuales.** Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. Se denominan software.

---

<sup>1</sup> Bertalanffy, Ludwing, Von, Teoría General de Sistemas, Petrópolis, Brasil, Editorial Vozes, 1976.

Según su naturaleza:

- **Sistemas cerrados.** No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados en la acepción exacta del término. La denominación sistemas cerrados se da a los sistemas cuya conducta es determinísticas y programada, que operan con pequeño y conocido intercambio de materia y energía con el medio ambiente. También el término se utiliza para los sistemas estructurados, en donde los elementos y las relaciones se combinan de forma peculiar y rígida, produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas y los equipos.
- **Sistemas abiertos.** Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos cambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Se adaptan, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantiene un juego recíproco con el ambiente y su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza a través de una operación de adaptación. La adaptabilidad es continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización.

### 2.1.5 Parámetros de los sistemas:

Los parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o componente del sistema.

- ✧ **Entrada o insumo (input)** es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material o energía o información para la operación del sistema. Recibe también el nombre de importación.
- ✧ **Salida o producto o resultado (output)** es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Esas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema.

Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermediarios. Reciben el nombre de exportación.

- ✧ **Procesamiento o procesador o transformador (through-put)** es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado. El procesador puede representarse por la caja negra: en ella entran los insumos y de ella salen los productos.
- ✧ **Retroalimentación, retroinformación (feedback) o alimentación de retorno** es la función de sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido. La retroacción tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor. Monitor es una función de guía, dirección y acompañamiento. Así, la retroacción es un subsistema planeado para "sentir" la salida (registrando su intensidad o calidad) y compararla con un estándar o criterio preestablecido para mantenerla controlada dentro de aquel estándar o criterio evitando desviaciones. La retroacción tiene como objetivo mantener el desempeño de acuerdo con el estándar o criterio seleccionado.
- ✧ **Ambiente** es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe sus entradas del ambiente, las procesa y efectúa las salidas al ambiente, de tal forma que existe entre ambos, sistema y ambiente, una constante interacción. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes. Para que el sistema sea viable y sobreviva, éste debe adaptarse al ambiente por medio de una constante interacción. Así, la viabilidad o la supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. El ambiente sirve como fuente de energía, materiales e información al sistema. Como el ambiente cambia continuamente, el proceso de adaptación del sistema debe ser sensitivo y dinámico. Ese enfoque "ecológico" indica que el ambiente puede ser un recurso para el sistema como puede también ser una amenaza a su supervivencia.

### **2.1.6 El sistema abierto**

El sistema abierto se caracteriza por un intercambio de transacciones con el ambiente y se conserva constantemente en el mismo estado (autorregulación) a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan constantemente (equilibrio dinámico u homeostasis). El modelo de sistema abierto es un complejo de elementos en interacción e intercambio continuo con el ambiente.

- El sistema abierto se encuentra en constante interacción dual con el ambiente. Dual, en el sentido de que influye en él y también recibe influencia. Actúa al mismo tiempo, como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.
- El sistema abierto tiene la capacidad de crecimiento, cambio, adaptación, al ambiente y hasta autorreproducción bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esta capacidad. Por lo tanto, el estado actual, final o futuro del sistema abierto no es, necesaria ni rígidamente, condicionado por su estado original o inicial, porque el sistema abierto tiene reversibilidad. Mientras el estado actual y futuro o final del sistema cerrado será siempre su estado original o inicial.
- Es contingencia del sistema abierto competir con otros sistemas, lo que no ocurre con el sistema cerrado.

### **2.1.7 La organización como sistema abierto**

El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En suma, el sistema abierto “puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines), y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y ser por él influenciado)”.

### **Características de las organizaciones como sistemas abiertos**

#### **✓ Comportamiento probabilístico y no determinista**

Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes y que se denominan variables externas. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Por esa razón, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticas y su comportamiento no es totalmente previsible. Las organizaciones son complejas y responden a muchas variables ambientales que no son totalmente comprensibles.

#### **✓ Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores**

Las organizaciones se observan como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son “complejos de elementos colocados en interacción”. Ese enfoque incide más sobre las relaciones entre los elementos que interactúan cuya relación produce una totalidad que no puede comprenderse mediante el simple análisis de las partes por separado.

#### **✓ Interdependencia de las partes**

La organización es un sistema social cuyas partes son independientes pero interrelacionadas. “El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de interdependencia de sus partes, de forma que el cambio en una de las partes provoca impacto sobre las otras”. La organización no es un sistema mecánico en el cual una de las partes puede ser cambiada sin efecto concomitante sobre las otras partes. Debido a la diferenciación provocada por la división de trabajo, las partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y de control.

### ✓ **Homeostasis o "estado de equilibrio"**

La organización alcanza un estado firme, es decir, un estado de equilibrio, cuando satisface dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso.

- Unidireccionalidad o constancia de dirección. A pesar de los cambios en el ambiente o en la organización, los propios resultados se alcanzan. El sistema sigue orientado hacia el mismo fin, usando otros medios.
- Progreso en relación con el fin. El sistema mantiene, en relación al fin deseado, un grado de progreso dentro de los límites definidos como tolerables. El grado de progreso puede ser mejorado cuando la empresa alcanza el resultado con menor esfuerzo, con mayor precisión y bajo condiciones de variabilidad.

Estos dos requisitos para alcanzar el estado de equilibrio, unidireccionalidad y progreso, exigen liderazgo y compromiso de las personas con el objetivo final que se desea alcanzar.

Además, la organización, como un sistema abierto, necesita conciliar dos procesos opuestos, ambos imprescindibles para su supervivencia, que son:

Homeostasis: es la tendencia del sistema en permanecer estático o en equilibrio, manteniendo inalterado su status quo interno.

Adaptabilidad: es el cambio del sistema para ajustarse a los estándares requeridos en su interacción con el ambiente externo, alterando su status quo interno para alcanzar un equilibrio frente a las nuevas situaciones.

### ✓ **Frontera o límite**

Frontera es la línea que demarca y define lo que se encuentra adentro y lo que se encuentra afuera del sistema o subsistema. No siempre la frontera existe físicamente. Los sistemas sociales tienen fronteras que se superponen. Un individuo X puede ser miembro de dos organizaciones, concomitantemente: los sistemas A y B.

Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad: son líneas de demarcación que pueden dejar mayor o menor intercambio con el ambiente. Las transacciones entre organización y ambiente se hacen por los elementos situados en las fronteras organizacionales, es decir, en la periferia de la organización. La permeabilidad de las fronteras define el grado de abertura del sistema en relación al ambiente. Es por medio de la frontera que existe la interfaz. Interfaz es el área o canal entre los diferentes componentes de un sistema a través del cual la información se transfiere o el intercambio de energía, materia o información se lleva a cabo.

### ✓ **Morfogénesis**

A diferencia de los sistemas mecánicos e incluso de los sistemas biológicos, el sistema organizacional tiene la capacidad de modificarse a sí mismo y su estructura básica: es la propiedad morfogénica de las organizaciones, considerada por Buckley la característica que identifican a las organizaciones. Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crearse otra cabeza, sin embargo, la organización puede modificar su constitución y estructura por un proceso cibernético, por medio del cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben corregirse para modificar la situación.

### ✓ **Resistencia**

En lenguaje científico, la resistencia es la capacidad de superar el disturbio impuesto por un fenómeno externo. Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen capacidad de enfrentar y superar perturbaciones externas provocadas por la sociedad sin que desaparezca su potencial de autoorganización. La resistencia determina el grado de defensa o de vulnerabilidad del sistema a presiones ambientales externas. Eso explica que cuando una organización presenta elevada resistencia a los intentos de restaurar los modelos tradicionales y burocráticos sufren fuerte resistencia al avance de la innovación y del cambio.

### 2.1.8 Modelo de organización

- **Modelo de Katz y Kahn**

(Katz, D. y Kahn, R.L., 1977) Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización por medio de la aplicación de la teoría de los sistemas a la teoría administrativa. En el modelo propuesto, la organización presenta las características típicas de un sistema abierto.

- **La organización como un sistema abierto**

La organización es un sistema abierto que presenta las siguientes características:

- **Importación (entradas).** La organización recibe insumos del ambiente y depende de suministros renovados de energía de otras instituciones o de personas. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida.
- **Transformación (procesamiento).** Los sistemas abiertos transforman la energía recibida. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra capacitada, servicios, etc. Esas actividades acarrearán alguna reorganización de las entradas.
- **Exportación (salidas).** Los sistemas abiertos exportan sus productos, servicios o resultados para el medio ambiente.
- **Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten.** “El funcionamiento del sistema abierto consiste en ciclos recurrentes de importación (transformación – exportación). La importación y la exportación son transacciones que involucran el sistema y sectores de su ambiente inmediato, mientras la transformación es un proceso contenido dentro del propio sistema”. Las organizaciones reciclan constantemente sus operaciones a lo largo del tiempo.
- **Entropía negativa.** La entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, al final, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. Es un proceso reactivo de obtención de reservas de energía que recibe el nombre de entropía negativa o negentropía.



- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.** Los sistemas abiertos reciben insumos, como materiales o energía, que se transforman o procesan. Reciben también entradas de carácter informático, que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación a él.
- **Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.** El sistema abierto mantiene una cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un influjo continuo de energía del ambiente externo y una exportación continua de los productos del sistema, sin embargo el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen los mismos. El estado de equilibrio se observa en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo: las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo permanece. La tendencia más sencilla del estado de equilibrio es la homeostasis y su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Lewin. Según ese concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en sus estructuras. Los altos y bajos de ese ajuste continuo no siempre traen el sistema de regreso a su nivel primitivo. Así, los sistemas vivos presentan un crecimiento o expansión, en la cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para su salida con la finalidad de garantizar su supervivencia y obtener algún margen de seguridad además del nivel inmediato de existencia.
- **Diferenciación.** La organización, como sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y a la elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los estándares difusos y globales se sustituyen por funciones especializadas, jerarquizadas y diferenciadas. La diferenciación es una tendencia para la elaboración de estructura.
- **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad: un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo resultado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos reguladores (homeostasis) de sus operaciones, la cantidad de equifinalidad se reduce.

Sin embargo, la equifinalidad permanece: existe más de una forma de que el sistema produzca un determinado resultado, o sea, existe más de un camino para alcanzar un objetivo. El estado estable del sistema puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales diferentes y por medio diferentes.

- **Límites o fronteras.** Como un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites o fronteras definen la esfera de acción del sistema, así como su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación al ambiente.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales constituyen una clase de sistemas abiertos. Como tal, las organizaciones tienen propiedades peculiares y comparten las propiedades de los sistemas abiertos, como entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos no están en reposo y ni siquiera son estáticos, pues tienden a la elaboración y a la diferenciación.

#### ➤ **Características de primer orden**

- Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y de otros artefactos, sin embargo esos elementos no se encuentran en interacción natural entre sí. El sistema social es independiente de cualquier parte física, pudiendo aliviarla o sustituirla, pues representa la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas. Mientras los sistemas físicos o biológicos tienen estructuras anatómicas que pueden ser identificadas (como automóviles u organismos), los sistemas sociales no se pueden representar por modelos físicos. Existe una enorme diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema social y la estructura física de la máquina o del organismo humano y del sistema físico biológico.
- Los sistemas sociales necesitan de entradas de mantenimiento y de producción. Las entradas de mantenimiento son importaciones de la energía que sustenta el funcionamiento del sistema, mientras las entradas de producción son las importaciones de la energía que se procesa para proporcionar un resultado productivo. Las entradas de producción incluyen las motivaciones que atraen a las personas y las mantienen trabajando dentro del sistema social.

- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada. Son sistemas inventados por el hombre y, por lo tanto, imperfectos. Éstos se basan en actitudes, creencias, percepciones, motivaciones, hábitos y expectativas de las personas. A pesar de la rotación del personal, presentan constancia en los estándares de relaciones.
- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Por esa razón, los sistemas sociales necesitan utilizar fuerzas de control para reducir la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas, situándolas en estándares uniformes y dignos de confianza por parte del sistema social.
- Las funciones, las normas y los valores son los principales componentes del sistema social. Las funciones describen las formas de comportamiento asociado a determinadas tareas a partir de los requisitos de la tarea y constituyen formas estandarizadas de conducta, requeridas de las personas que desempeñan las tareas. Las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, alcanzando a todos los involucrados del desempeño de función. Valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas. Así, las conductas de función de los miembros, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que las normas se encuentran implantadas constituyen las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales para garantizar su integración.
- Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones: representan un estándar de funciones interconectadas que definen formas de actividades prescritas o estandarizadas. Las reglas definen la conducta esperada de las personas en el sistema y son explícitamente formuladas. Para la imposición de las reglas existen las sanciones.
- El concepto de inclusión parcial: la organización utiliza únicamente los conocimientos y las habilidades de las personas que le son importantes. Los otros aspectos de las personas son simplemente ignorados. Así, la organización no requiere ni solicita a la persona por entero. Las personas pertenecen a muchas organizaciones y ninguna es capaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades. Las personas se incluyen apenas parcialmente en las organizaciones.
- La organización en relación a su medio ambiente: el funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones con el medio ambiente.

Esa relación involucra los conceptos de sistemas, subsistemas y supersistemas: los sistemas sociales, como sistemas abiertos, dependen de otros sistemas sociales.

Su caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas depende del grado de autonomía en la ejecución de sus funciones.

### ➤ **Cultura y clima organizacional**

Katz y Kahn enfatizan que “cada organización crea su propia cultura con sus propios tabues, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y su interpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimiento y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros”.

### ➤ **Dinámica del sistema**

Para que puedan mantenerse, las organizaciones sociales recurren a la multiplicación de mecanismos, pues les falta la estabilidad intrínseca de los sistemas biológicos. Así, las organizaciones sociales crean mecanismos de recompensas con la finalidad de vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas y las estructuras de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional.

### ➤ **Concepto de eficacia organizacional**

“Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven mientras sean capaces de mantener negentropía, es decir, la importación bajo todas las formas, de cantidades mayores de energía de la que se devuelve al ambiente como producto. La razón es obvia. Una parte de la entrada de energía en una organización es invertida directamente y objetivada como salida organizacional. Sin embargo, una parte de la entrada recibida se consume por la organización. Para hacer el trabajo de transformación, la propia organización necesita ser creada, recibir energía para ser mantenida y dichos requisitos se reflejan en la inevitable pérdida de energía entre la entrada y salida”.

## ➤ **Organización como sistema de papeles**

Papel es el conjunto de actividades solicitadas de un individuo que ocupa una determinada posición en una organización.

Los requisitos pueden ser obvios al individuo debido a su conocimiento de la tarea o del proceso técnico, o le pueden ser comunicados por los miembros de la organización que solicitan, o dependen de su conducta en el papel para que puedan atender a las expectativas de su propios cargos. Así, la organización consiste en papeles o aglomerados de actividades esperadas de los individuos y que se superponen. La organización es una estructura de papeles. Mejor aún, un sistema de papeles.

## **2.2 Gestión**

### **2.2.1 Definición**

El concepto de Gestión hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Gestión es administrar hábilmente los factores de producción o responsabilidades que se nos han entregado, llevando a cabo su proceso de transformación con el mayor grado de eficiencia posible. Las principales funciones de la gestión son las siguientes: función de información, de decisión, de ejecución y control.

Múltiples son los factores a considerar para concebir debidamente la organización de una empresa. En primer lugar es necesario que la persona que tome a su cargo la empresa, reúna los atributos imprescindibles para no fracasar. En efecto, se requiere para ello el conocimiento técnico del ramo, sustentando en una amplia experiencia, y el sentido de los negocios, intuición comercial o espíritu de empresa”<sup>2</sup>

En efecto en las pequeñas empresas, los valores y las expectativas de los directivos, que pueden tener parte de la propiedad, serán probablemente muy importantes y aunque la dirección no tenga la propiedad, puede ser que los valores y expectativas de los fundadores prevalezcan.

---

<sup>2</sup>CHOLVIS Francisco, TRATADO DE ORGANIZACIÓN, COSTOS Y BALANCES, pp 9-19

También es probable que esté sujeta a importantes presiones competitivas. Sin embargo las decisiones sobre estrategia competitiva estarán posiblemente muy influidas por la experiencia y el conocimiento de los que gestionan la empresa”.<sup>3</sup>

Las metas y objetivos, son la razón de ser de la empresa que pretende ser exitosa. Toda organización pretende alcanzar metas, para ello se traza objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos.
- Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo.
- Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar.

---

<sup>3</sup>JOHNSON, Gerry y Kevan SCHOLLES. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, p.26

Para que una empresa pueda desarrollarse y afrontar las dificultades que significa el competir en un mercado, debe conocer sus debilidades y fortalezas, Johnson G., y Scholes K., exponen lo siguiente:

### **2.2.2 Análisis DAFO**

“El análisis DAFO, resumen los aspectos clave de un análisis del entorno de la actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y más concretamente sus fuerzas y debilidades son relevantes y capaces para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades de explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización”.

La palabra DAFO está formada por las siglas “Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades”, la cual trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia. El procedimiento puede llevarse a cabo de la siguiente manera:

- Identificar los cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis PEST e identificar los factores claves que provocan el cambio del entorno y el impacto diferencial del cambio, hacer un análisis de cinco fuerzas para una organización, analizar los segmentos del mercado y explicar las consecuencias para los proveedores de bienes y servicios, utilizar una matriz de política directiva para analizar la cartera de negocios y realizar un análisis de la competencia.
- A continuación debe realizarse el mismo tipo de proceso analizando el perfil de los recursos y competencias de la organización, resulta útil mantener la lista final en no más de ocho puntos.

La elección de buenas estrategias sólo puede basarse parcialmente en principios generales de ajuste de la estrategia entre el entorno de la organización y sus recursos básicos. Muchos competidores pueden ajustarse de forma parecida y sin embargo, unos superarán a otros.

En el desarrollo de las empresas u organizaciones mucho influye el entorno en que se desenvuelven y los factores externos que pudieran influir en forma favorable o desfavorable.

Las fuerzas del entorno que son especialmente relevantes para una organización pueden no serlo para otras y con el tiempo su importancia puede variar. Así resulta útil averiguar qué factores de influencia del entorno han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber qué cambios se están produciendo y qué harán que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro para la organización y sus competidores.

Al respecto Johnson y Scholes comentan respecto a los cambios del macroentorno y lo denominan como análisis PEST puesto que trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

Resulta útil empezar analizando dos cuestiones importantes:

- ¿Qué factores del entorno afectan a la organización?
- ¿Cuáles son los más importantes actualmente? Y ¿En los próximos años?

### **Políticos/Legales**

- Legislación sobre monopolios.
- Legislación de protección al medio ambiente.
- Política impositiva.
- Regulación del comercio exterior.
- Normatividad laboral.
- Estabilidad política.

### **Factores económicos**

- Ciclos económicos.
- Tendencias del PNB.
- Tipo de interés.
- Oferta monetaria.
- Inflación.
- Desempleo.
- Renta disponible.



## **Factores socio-culturales**

- Demografía.
- Distribución de la renta.
- Movilidad social.
- Cambios en el estilo de vida.
- Actitudes respecto al trabajo y al ocio.
- Consumismo.
- Niveles educativos

## **Factores tecnológicos**

- Gastos gubernamentales en investigación.
- Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico.
- Nuevos descubrimientos/desarrollo.
- Velocidad de transferencia tecnológica.
- Tasas de obsolescencia.

### **2.2.3 Las funciones del gerente**

El trabajo del directivo, gerente o administrador se puede estudiar desde los siguientes puntos de vista:

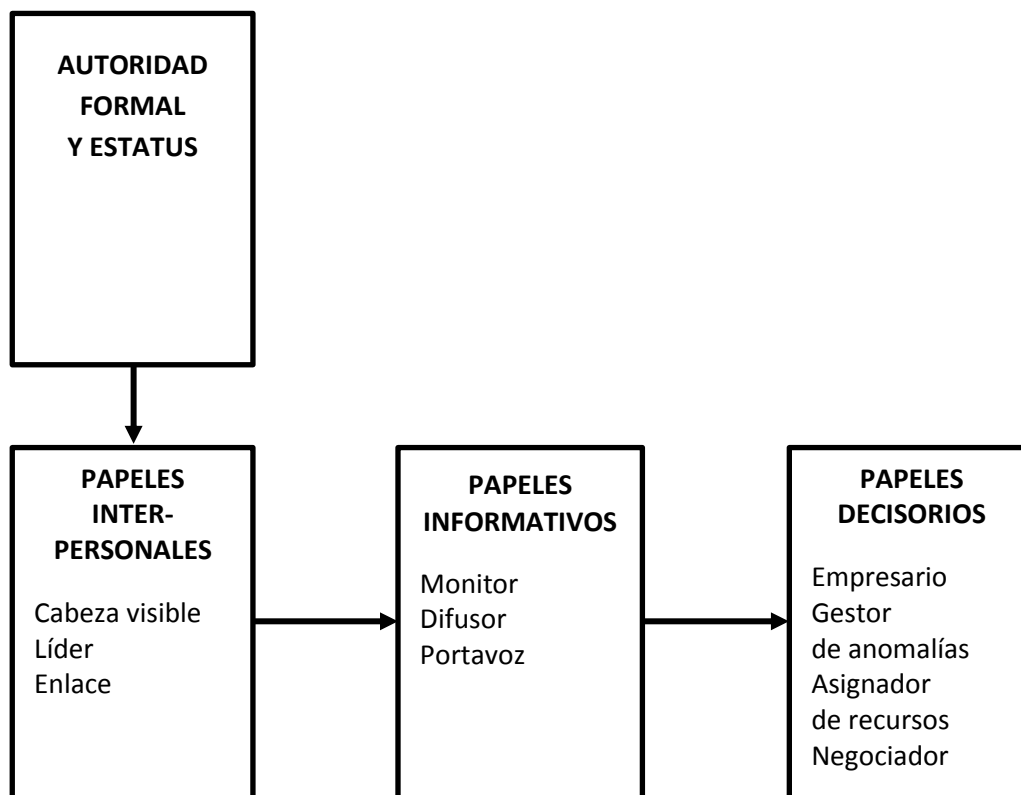
#### ***2.2.3.1 Papeles directivos o roles gerenciales***

“Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes papeles o roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas“, Henry Mintzberg.

(Mintzberg, 1973) El directivo se puede definir como aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades. De la autoridad formal procede el estatus, el cual conduce a varias relaciones interpersonales, y de éstas procede el acceso a la información. La información, a su vez, capacita al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad.

El trabajo del directivo se puede describir en función de diversos “papeles” o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición.

**Figura1: Los papeles del directivo.**



**Fuente: La naturaleza del trabajo directivo**

Autor: Henry Mintzberg

### **Papeles interpersonales**

Tres de los papeles del directivo surgen directamente de la autoridad formal e implica relaciones interpersonales básicas. Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.

1. Primero está **el papel de cabeza visible**. En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. Los deberes que implican los papeles interpersonales pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes.

No obstante, son importantes para el funcionamiento fluido de una organización y el directivo no los puede ignorar. Aquí el directivo representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales, ceremoniales y simbólicos.

2. Al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen **el papel de líder**. Algunas de estas acciones implican directamente el liderazgo, por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones el directivo normalmente es el responsable de contratar y preparar a su propio staff. Todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.
3. **El papel de enlace**, según el cual, el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. Esto es importante a la luz del descubrimiento hecho en prácticamente todos los estudios del trabajo de dirección, de que los directivos pasan tanto tiempo con sus semejantes y otras personas fuera de sus unidades como con sus propios subordinados, y, sorprendentemente, muy poco tiempo con sus propios superiores, creando una red de contactos para obtener información, fomentar las relaciones y aceptación.

### **Papeles informativos**

El procesado de la información es una parte clave del trabajo del directivo. El directivo no deja las reuniones o cuelga el teléfono para volver al trabajo. En gran medida, la comunicación es su trabajo, es decir, reúne, recibe y transmite información.

4. Como **monitor**, el directivo barre continuamente su entorno buscando información, interroga a los contactos de enlace y subordinados, y recibe información que no ha solicitado, gran parte de ella como resultado de la red de contactos personales que haya desarrollado. Recuérdese que una buena parte de la información que recoge el directivo en su papel de monitor le llega en forma oral, a menudo en forma de murmuraciones, rumores y especulaciones. La información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos que pueden afectar la organización

5. En su papel de **difusor**, los directivos pasan parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, quienes de otro modo no tendrían acceso a ella. Más aún, cuando sus subordinados carecen de un contacto fácil entre ellos, a veces los directivos pasan la información de unos a otros, para mantenerlos informados.
6. En su papel de **portavoz**, los directivos pasan parte de información a personas fuera de sus unidades, un presidente da una conferencia insistiendo en alguna necesidad de la organización, o un capataz sugiere a un proveedor que modifique un producto, además formando parte del papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa. Los directores generalmente especialmente pueden pasar gran cantidad de tiempo tratando con montones de personas influyentes, o rendir informes a personas externas.

### **Papeles decisorios**

Por supuesto que la información no es un fin en sí misma; es el input básico para tomar decisiones. El directivo desempeña el papel principal en su sistema de toma de decisiones. Al ser la autoridad formal, sólo el directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción; y al ser su centro nervioso, sólo el directivo posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad.

7. Como **empresario**, el directivo busca mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En el papel de monitor, el directivo está siempre al acecho de nuevas ideas; cuando aparece una buena, inicia, en el contexto del papel de empresario, un proyecto de desarrollo que puede supervisar o delegar en un empleado (quizás con la estipulación de que el directivo tiene que aprobar la propuesta final). Es decir el directivo visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
8. El papel de **gestor de anomalías** muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones, mediante acciones correctivas. Aquí el cambio está fuera del control del directivo; se perfila una huelga, un cliente importante va a la bancarrota, un proveedor se vuelve atrás en un contrato. En efecto, todo directivo tiene que pasar una buena parte del tiempo respondiendo a anomalías que ejercen una elevada presión.

Las anomalías surgen no sólo porque los malos directivos ignoran las situaciones hasta que alcanzan una proporción crítica, sino también porque no es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan.

9. El tercer papel decisorio es el de **asignar recursos**. Sobre el directivo recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué en su unidad organizativa. El directivo también tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo. Igualmente, autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica. Al conservar este poder, el directivo puede garantizar que las decisiones estén interrelacionadas, todas tienen que pasar por un mismo cerebro.
10. El papel decisorio último es el **negociador**. Los estudios del trabajo de dirección indican que los directivos pasan un tiempo considerable en negociaciones. Las negociaciones son deberes en el trabajo del directivo; quizás rutinarias, pero no se han de eludir. Forman parte integrante del trabajo, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en “tiempo real”, y sólo él posee la información del centro nervioso que requieren las negociaciones importantes.

Debería estar claro ahora que los diez papeles que se describen no se pueden separar fácilmente. Forman un todo integrado. No se puede sacar ningún papel del marco y que el trabajo quede intacto.

### ***2.2.3.2 El proceso administrativo***

(P. Robbins & Coulter, 2010) De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.<sup>4</sup> Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control (vea la figura 2).

---

<sup>4</sup> H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916)

**Figura 2: Funciones de la administración en la actualidad**

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades	Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo	Motivar, dirigir y cualquier otras funciones involucradas con dirigir al personal	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización

**Fuente: Administración**

Autor: Robbins & Coulter, 2010.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la **planeación**, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

### ***2.2.3.3 Método para la toma de decisiones***

Una perspectiva ligeramente diferente a la del proceso administrativo es la adoptada por Simon, quien sugiere que el gerente es esencialmente una persona que toma decisiones. Las actividades del proceso de toma de decisiones son las siguientes (Simon, 1977):

- **De inteligencia.** Busca en el entorno condiciones que requieran una decisión.
- **De diseño.** Incluye idear, desarrollar y analizar posibles cursos de acción.
- **De selección.** Consiste en elegir un curso de acción entre los existentes.
- **De evaluación.** Consiste en evaluar las opciones que se seleccionaron.

Esta perspectiva supone que siendo cada situación diferente es imposible crear principios generales en la Administración; se necesita entonces capacitar a los gerentes en el proceso de toma de decisiones para desarrollar sus habilidades de análisis y toma de decisiones. Este proceso de capacitación implica enfrentarlos a un gran número de experiencias y casos, en un tiempo corto para que su juicio madure lo más pronto posible.

## **2.2.4 Habilidades gerenciales y sociales del empresario de la pequeña empresa**

(Nuño de León, 2012) En la actualidad, adquirir habilidades dentro de un mercado globalizado, ya no es suficiente para enfrentar retos, es necesario desarrollar competencias.

### **2.2.4.1 Definición de habilidad**

Definido en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) como la ejecución, con gracia y destreza, de una actividad por parte de una persona con facilidad de manera innata o desarrollada para el logro de un objetivo.

Entonces, el conjunto de habilidades que debe evidenciar un empresario deberán ir acompañadas de conocimientos, capacidades, actitudes, emociones y valores. Con ello, se pueden alistar las competencias necesarias para dirigir la empresa con eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad; a saber: liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, estructuración y dirección de equipo de trabajo, manejo de conflicto y negociación, administración del tiempo, visión estratégica orientada a resultados, creación y dirección de ambientes motivadores, habilidad de adaptación y ayudar a otros a adaptarse, entender a la persona observándola, interpretándola y encauzándola, manejando con solvencia los conceptos de dignidad humana, autoestima, relaciones positivas y constructivas.

### **2.2.4.2 Habilidades gerenciales:**

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. Tenemos por ejemplo:

- Motivar al personal para que mantengan un ritmo de trabajo propicio a los intereses de la empresa, con una conducta autodirigida para el cumplimiento de los objetivos.
- Integrar, desarrollar, consolidar, conducir, dirigir y gestionar el trabajo de diversos grupos, llevándolos con autonomía y responsabilidad a la etapa de interdependencia.
- Ser un líder capaz de utilizar diferentes estilos, a partir del análisis de las circunstancias, contexto, problema o capital humano a orientar o dirigir, inspirando valores, planteando objetivos, anticipando escenarios, dándoles seguimiento y retroalimentación.



- Manejar la comunicación empática, donde el principio es “primero comprender y después ser comprendido”<sup>5</sup> a través de la escucha eficaz, la comunicación verbal y corporal, la comprensión y el buen manejo del mensaje y reconocimiento.
- Guiar, dirigir, fomentar la capacitación y el desarrollo del capital humano de la empresa.
- Fomentar una filosofía de gestión de cambio y desarrollo organizacional.

Robert L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.<sup>6</sup>

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

### 2.2.4.3 Habilidades sociales

Son un conjunto de conductas que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás de manera efectiva y satisfactoria. Lo bueno es que podemos aprenderlas e ir desarrollándolas con la práctica, aunque no siempre será sencillo debido al grado de complejidad que tienen algunas de ellas pero tampoco imposible. Como habilidades sociales tenemos a las competencias.

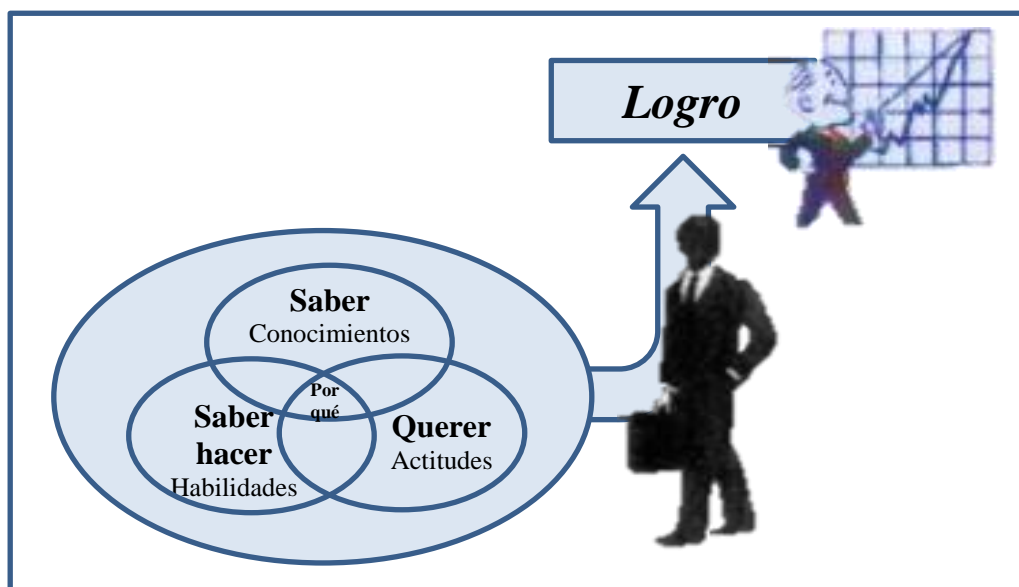
(Sagi & Grande , 2004) La **competencia** “conjunto de **conocimientos** (saber), **habilidades** (saber hacer/práctica) y **actitudes** (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (vea figura 3).

---

<sup>5</sup>S. R. Covey, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, p. 266.

<sup>6</sup> Robert.L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, septiembre - octubre de 1974,pp. 90-102.

**Figura 3: Componentes de la competencia**



**Fuente: Gestión Por Competencias.**

Autor: Luis Sagi & Vale Grande.

El “por qué” situado en la intersección entre los elementos de la competencia pretende reflejar que la persona, además de tener la competencia, tiene que dar sentido al trabajo que está desarrollando, tiene que conocer su finalidad, para que realmente su aportación produzca los resultados óptimos.

Las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes:

♦ **Es un concepto multidimensional**

Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad asilada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

♦ **Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí**

La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos Nielsen, sino que está investigando o analizando el mercado.

♦ **Carácter de permanencia en el tiempo**

Como vemos en el ejemplo anterior, la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. el que se realiza la aportación,

### **Desarrollo de competencias**

Las competencias están formadas por los conocimientos, habilidades y actitudes.

**Saber (conocimientos):** los conocimientos se pueden desarrollar a través de programas de formación y adiestramiento en el puesto de trabajo. Es el elemento de la competencia más fácil de desarrollar. Una persona media, con la formación de base adecuada, no debería tener problemas para actualizar su saber.

Mientras una persona de edad y el hecho de no haber realizado una formación continua influyen de manera negativa, pudiendo quedarse obsoleta en sus conocimientos y siendo difícil recuperar el terreno perdido.

**Saber hacer (habilidades/práctica):** las habilidades se adquieren básicamente mediante la práctica y la experiencia. Son apropiadas para su desarrollo las acciones de formación en el puesto de trabajo, los cursos con contenidos prácticos (simulaciones, ejercicios, etc.) y el coaching o mentoring. Cualquier persona normal puede alcanzar un nivel aceptable, aunque hay parte “genética” que no se desarrolla fácilmente.

**Querer (actitudes):** las actitudes son la parte más complicada de desarrollar dentro de las competencias; sin embargo, sí pueden lograrse resultados significativos si se enfocan de forma apropiada. La falta de actitud apropiada se puede deber básicamente a tres causas de formas distintas:

- **Falta de conocimiento:** es posible que la actitud negativa que se percibe, por ejemplo en términos de disponibilidad, accesibilidad, colaboración o dejadez, se deba a la falta de conocimientos de las repercusiones de sus actuaciones sobre terceras personas. Por ejemplo la rotación temporal en las áreas de la organización, puede ser suficiente para caer en la cuenta de la importancia que para otros tiene lo que él realiza y cambiar de actitud.
- **Falta de motivación:** esto provoca actitudes como falta de interés o apatía. La organización y los responsables directos de la persona desmotivada tienen que crear las condiciones que faciliten la motivación de todo su equipo.
- **Rasgos de personalidad:** una persona, por su forma de ser y por las vivencias que ha tenido a lo largo de su vida, puede tener conductas y actitudes especialmente negativas y persistentes. Obviamente éstas son las más difíciles de cambiar.

Como la actitud es un elemento clave y es difícil de cambiar, es muy importante en los procesos de selección hacer especial énfasis en reclutar personas que encajen con la cultura de la empresa y que muestren actitudes positivas hacia el trabajo en equipo, la relación con los clientes, el compromiso, responsabilidad o aquellos valores que la empresa espera de sus empleados.

Las competencias se clasifican en:

### **Competencias de logro y acción**

- ✓ Orientación al logro
- ✓ Preocupación por el orden, calidad y precisión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Búsqueda de información

**Competencias de ayuda y servicio**

- ✓ Entendimiento interpersonal
- ✓ Orientación al cliente

**Competencias de influencia**

- ✓ Influencia e impacto
- ✓ Construcción de relaciones
- ✓ Conciencia organizacional

**Competencias gerenciales**

- ✓ Desarrollo de personas
- ✓ Dirección de personas
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación
- ✓ Liderazgo

**Competencias cognoscitivas**

- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Razonamiento conceptual
- ✓ Experiencia técnica / profesional / de dirección

**Competencias de eficacia personal**

- ✓ Autocontrol
- ✓ Confianza en sí mismo
- ✓ Comportamiento ante los fracasos
- ✓ Flexibilidad

### **2.2.5 Emprendedores del siglo XXI**

El término emprendimiento proviene del inglés entrepreneurship y es definido como: el estado de ser un empresario o las actividades asociadas a ser un empresario (Harper Collins, 2003). Según los estudios de Global Entrepreneurship Monitor, el Perú tiene la una de las mayores tasas de emprendimiento, sin embargo también tiene la tasa más alta de mortalidad de empresas (11,5%) en Latinoamérica.

Peter Drucker, especialista en administración, piensa que en el futuro la gente que cuente con preparación en escuelas de enseñanza superior y con alguna experiencia laboral, serán en el largo plazo mucho mejores empresarios. Drucker cree que esta capacitación académica y empresarial proporcionará a los nuevos emprendedores ciertas herramientas (habilidades). Cuantas más herramientas se posea, mayor será la oportunidad de éxito.

El emprendedor del futuro dista mucho del emprendedor tradicional, ya que éste, a pesar de que tendrá una educación superior, una experiencia laboral en puestos importantes dentro de grandes organizaciones, confiarán más en su juicio que en sus instintos, utilizarán una mayor planeación, organización y control, serán menos reactivos a decisiones impuestas y darán su lugar a las emociones, buscarán trabajar en equipo, ya que el mismo entorno y las demandas del mercado le exigirán una mayor eficiencia en sus operaciones tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo tanto, para ser un emprendedor del siglo XXI, se requerirá del conocimiento de una gran variedad de herramientas, sensibilidad, talento y trabajo en equipo.

#### ***2.2.5.1 Emprendedor, gerente y empresario***

Karen Weinberegger, directora de Empeende UP, en una conferencia del Congreso Nacional de Estudiantes de Administración, en la ciudad de Trujillo, octubre del 2013, indicaba que no es lo mismo ser emprendedor, gerente o empresario, ya que se requieren competencias, habilidades y capacidades diferentes (Tabla 1). Por lo cual, ser empresario requiere más competencias.

**Tabla 1: Distinciones entre emprendedor, gerente y empresario**

	<b>Emprendedor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Empresario</b>
<b>Definición</b>	Es aquella persona que pone en marcha con entusiasmo y determinación un negocio.	Es aquella persona que tiene capacidad de gestión, para que se cumplan con los objetivos y se realicen las actividades de manera diferente.	Es aquella persona que tiene “Competencias emprendedoras y Capacidad de gestión”.
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus ganas de hacer las cosas</li> <li>• Pasión</li> <li>• Coraje</li> <li>• Visión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Sus buenas intenciones</li> <li>• Persistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica</li> <li>• Organiza</li> <li>• Dirige</li> <li>• Controla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovación</li> <li>•Creatividad</li> <li>•Tolerancia al riesgo</li> <li>•Capacidad para tomar decisiones</li> <li>•Capacidad para planificar y organizarse</li> <li>•Autoridad, dirección y liderazgo</li> </ul>
<b>Diferencias</b>	Sueña y hace que las cosas sucedan.	Coordina recursos para que el sueño se haga realidad.	Contribuye con el desarrollo económico y el bienestar social.

**Fuente: Karen Weinbereger , Congreso Nacional de Estudiantes de Administración 2013**

Autor: Elaboración propia.

Las instituciones educativas para apoyar los emprendimientos están:

- Promoviendo competencias emprendedoras
- Capacitando en técnicas de gestión
- Formando centros de incubación
- Realizando concursos para capital semilla
- Reconociendo a los empresarios “transformadores”

Mientras que el gobierno está:

- Desarrollando competencias emprendedoras (MINEDU)
- Desarrollando capacidades de gestión (PRODUCE / N.I.E; MINCETUR)
- Financiado (PRODUCE, Innóvate FIDECOM, FINCyT, MINCETUR)

Entre el 2012 y 2016, el gobierno peruano, ha avanzado en su estructura política de apoyo a las Start Ups e ha introducido varias reformas. A través del Ministerio de Producción hace el esfuerzo para mejorar la competitividad de las empresas, principalmente de las Start Ups.

(Centro de Desarrollo de la OCDE, 2013) Se utiliza el término “start ups” para identificar las nuevas empresas intensivas en innovación o de alto impacto para las cuales se están desarrollando mecanismos de apoyo en los países de América Latina.

Existen tres características fundamentales que distinguen a un “start up”

- 1) Está comenzando a formarse.
- 2) Se encuentra ligado a la innovación o a la tecnología.
- 3) Tiene proyectado un crecimiento escalonado.

El gobierno peruano, ha implementado varios instrumentos de apoyo a las Start Ups, por medio de instituciones, ofreciéndoles: financiamiento, asesoría, capacitación y marcos legales propicios en función de sus fases de desarrollo.

Una de las instituciones es el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Innóvate Perú; unidad ejecutora del Ministerio de la Producción (PRODUCE) que busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación y facilitar la interrelación entre ellos.

Para el logro de sus objetivos Innóvate Perú administra actualmente los siguientes fondos:

- Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCyT 2).
- Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM).
- Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC).
- Fondo MIPYME



Innovate Perú cuenta además con una línea para el fortalecimiento de incubadoras y entidades afines, destinada a desarrollar capacidades especializadas para la incubación, aceleración y preparación para la inversión de emprendimientos innovadores y dinámicos. Las incubadoras y aceleradoras financiadas por Innovate Perú realizan el seguimiento técnico y administrativo a los proyectos de emprendimiento seleccionados en los concursos.

También tenemos, al fondo marco para la innovación, ciencia y tecnología (FOMITEC); el cual consolida las distintas líneas de financiamiento existentes para la innovación e incluye entre sus objetivos fomentar las Start Ups en Perú. Mientras que COFIDE y PRODUCE llevan a cabo programas de capacitación empresarial y financiera.

Por su parte el Ministerio de la Producción (PRODUCE) cuenta desde el año 2015 con la plataforma Emprendedor Peruano, que ofrece cursos presenciales y virtuales gratuitos para formar emprendedores en áreas de negocio, tanto en conocimientos como en actitudes, promoviendo de esta manera la competitividad de las MIPYME ([www.emprendedorperuano.pe](http://www.emprendedorperuano.pe)).

Entre los distintos fondos de financiamiento de Innovate Perú, se encuentra Start Up Perú.

**Start Up Perú:** es la primera iniciativa del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, Innovate Perú, del Ministerio de la Producción, que apoya la creatividad e innovación de los peruanos de cara al mercado global. Este programa otorga financiamiento a equipos de emprendedores y empresas jóvenes que desarrollen ideas de negocios basadas en innovación, mediante capital semilla y fomento a la creación de redes de inversionistas ángeles. Además, fomenta la creación de start ups derivadas de la investigación científica con un concurso gestionado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), ofrece apoyo al fortalecimiento de incubadoras y aceleradoras de negocios.

Los Concursos de capital semilla son los siguientes:

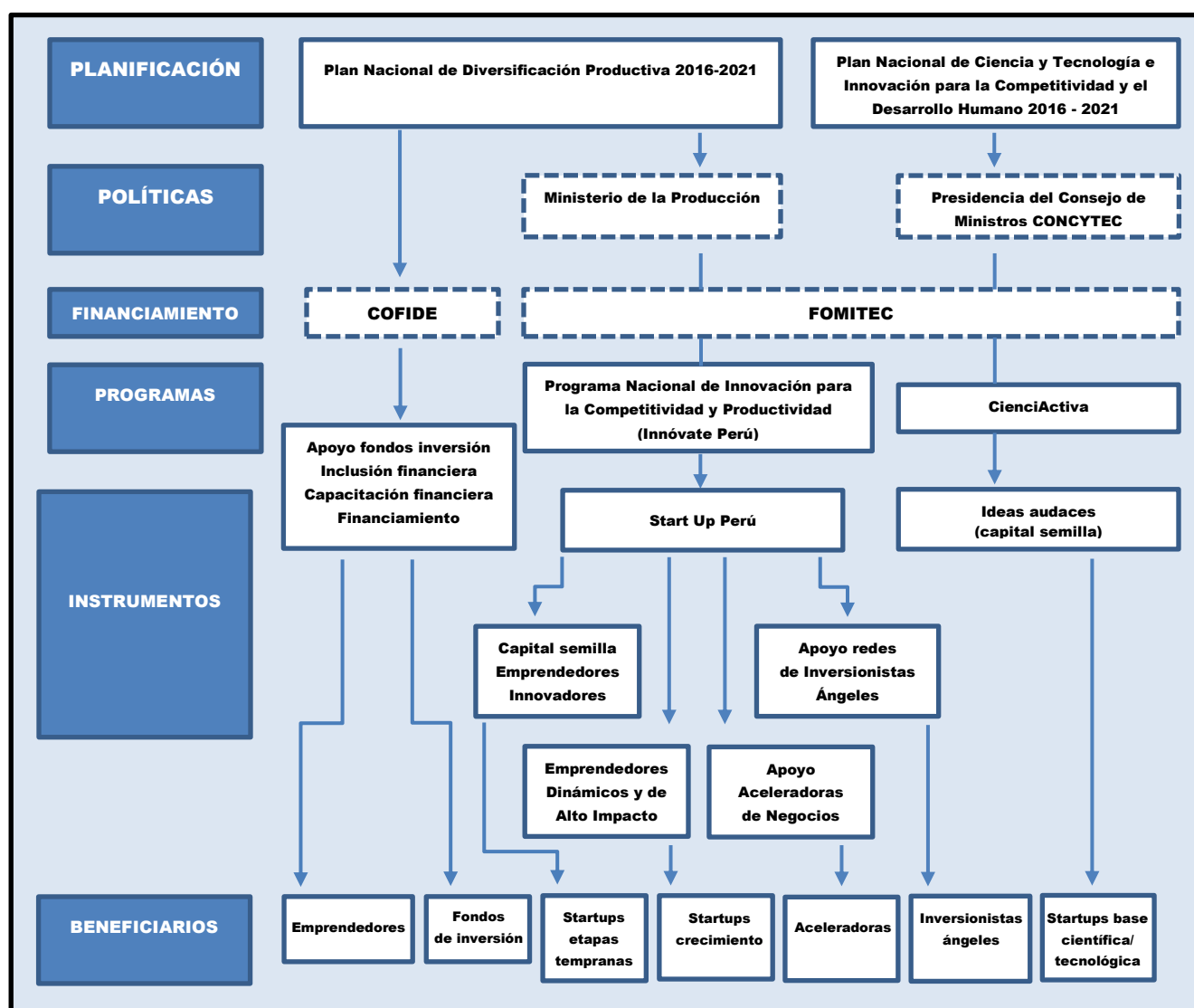
**Emprendedores Innovadores:** Brinda capital semilla no reembolsable para el cofinanciamiento de proyectos de validación de modelos de negocio innovadores o basados en innovaciones de producto, proceso, servicio o forma de comercialización. Cofinancia hasta por S/ 50,000.00

**Emprendimientos Dinámicos:** Brinda capital semilla no reembolsable a empresas en edad temprana con potencial de alto impacto, para el financiamiento de proyectos de despegue comercial basados en modelos de negocio, productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadoras. Cofinancia hasta por S/ 150,000.00

**Empresas de Alto Impacto:** Cofinancia hasta con S/ 500 000 el despegue comercial de soluciones tecnológicas nuevas o que sustancialmente estén mejoradas, con potencial de internacionalización de empresas en edad temprana, entre 2 a 7 años de vida.

En la figura 4, se muestran las instituciones y los instrumentos de fomento para las Start Ups.

**Figura 4: Instituciones e instrumentos de fomento de las startups en Perú, 2016**



**Fuente:** Elaboración de los autores a partir de información oficial de Perú, hasta mayo de 2016.

Autor: Centro de Desarrollo de la OCDE

### 2.2.6 Características principales de las micro, pequeñas y medianas empresas

De acuerdo a la **Ley N° 30056** (aplicada desde el 3 de julio del 2013): Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Modifica la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE', por la siguiente: 'Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial'. Se incorpora una nueva categoría empresarial que es la “mediana empresa, e indica que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- **Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Mediana empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

(INACAL, 2015) Asimismo, **la Norma Técnica Peruana - NTP 933.961 – 2015**, establece los requisitos para implementar un modelo de gestión en una micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) de productos y servicios de cualquier sector económico, en un entorno que les permita generar competitividad. Para ello, establece los siguientes principios que deben implementarse en las MIPYME:

- **Liderazgo Estratégico**

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas.

- **Orientación a resultados y creación de valor**

Las mediciones de desempeño de una organización necesitan estar enfocadas en resultados clave. Los resultados deben ser usados para crear y balancear valor para las partes interesadas clave: clientes, personal, accionistas, proveedores, socios, el público y la comunidad.

- **Enfoque al cliente**

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma en que conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de su propuesta de valor.

- **Enfoque de procesos**

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación.

- **Responsabilidad por las personas**

Las personas de las organizaciones competitivas son valoradas y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, lo que facilita el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos personales.

- **Impulso a la innovación**

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

- **Construcción de Alianzas**

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas, de gobierno y otras empresas, que contribuyen a la generación de valor a través del desarrollo de sus capacidades.

- **Responsabilidad Social**

El desarrollo sostenible de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ambiental.

- **Mejora Continua**

Actividades llevadas a cabo en la organización basada en la aplicación del ciclo de control (**P**: Planear, **H**: Hacer, **V**: Verificar y **A**: Actuar). El ciclo de control dispone de etapas cíclicas, de forma tal que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar mejoras estratégicas, tácticas u operacionales.

### **2.2.7 Estructura de las micro, pequeñas y medianas empresas**

Las micro, pequeñas y medianas empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye él mismo su especialidad interna. Generalmente recurren a la asesoría financiera y contable externa, la cual es llevada por un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y contabilidad en general.

Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. La micro, pequeña y mediana empresa encuentran una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende.

La gran atención que el dueño de la micro, pequeña o mediana empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde él mismo opera y dirige todas las acciones.

### **2.2.8 Factores de éxito y estrategias de la empresa**

En las diferentes literaturas se confirma que existe un conjunto de factores que llevan al éxito a las empresas:

- ✓ Los factores internos de la empresa.
- ✓ Los factores internos del empresario.

El éxito empresarial estriba en el sentimiento colectivo del capital humano de la empresa, un sentimiento de plenitud, de satisfacción, acompañado de actitudes proactivas hacia el trabajo, fundamentándolas en un conjunto de valores comunes para todos, que forman la filosofía de la organización y les dé una manera y modo de vida peculiar de actuar, de ser como organización, pero sobre todo, que les da la firmeza y solidez para afrontar problemas y seguir adelante.

## **Los factores internos de la empresa**

Se clasifican en: factores estructurales y culturales de la empresa.

Los factores estructurales de las empresas que contribuyen a su éxito son:

- Su estructura diseñada de manera sencilla, horizontal, con sistemas sencillos de comunicación, con pocos niveles de jerarquía debido al número de trabajadores. Esto da como ventaja que la empresa sea más creativa, por tener mayor libertad de expresión que ayuda a la conducta innovadora. Lo cual permite tener una estructura productiva flexible, para su adaptación a las necesidades de su mercado.
- Por las características de sencillez en los sistemas de la empresa, el contacto personal directo de cualquier nivel con el mercado es común y continuo; esto permite obtener información de primera mano, de manera constante, sin invertir, para poder ajustar a la empresa de inmediato y dar respuesta al mercado.
- La capacidad de movilidad de la empresa.
- Las empresas tienen la capacidad de operar con pequeños márgenes de ganancias, esto tiene la ventaja de que en tiempos de crisis se pueden ajustar y sobrevivir.
- La capacidad de los empleados para desempeñar varias funciones.
- El gran éxito estructural es que le permite al empresario tomar decisiones con mayor rapidez.

Los factores culturales de las empresas, definidos como el conjunto de tradiciones, hábitos, actitudes, costumbres, valores de la comunidad, dan una forma o manera de actuar identificable, y son:

- Las características culturales de la familia: debido a que un porcentaje alto de pequeñas empresas son familiares, los valores propios se transmiten a la empresa y su esencia radica en el esfuerzo cooperativo: sobrevive la empresa, entonces sobrevive la familia; pero más importante aún; si sobrevive la familia entonces sobrevive la empresa.

Los fundamentos de la familia son:

- Biológicos, y se transfieren a la empresa como la característica de preservación, protección férrea de los miembros de la organización, una defensa del clan.
- Psicológicos. Es el apoyo para la maduración del individuo a través de un trato amoroso.
- Cultural. La familia empresaria transmite a la empresa su cultura y valores, el capital humano los incorpora progresivamente a su personalidad para actuar por motivos trascendentes, más allá de lo utilitario, por el bien de todos, entonces la empresa se convierte en su segunda familia.
- El fundamento sociológico de la familia es transmitido a través de las formas sencillas de relacionarse, de integrarse y estabilizar al grupo de manera trascendente.

### **2.2.9 El gobierno corporativo para empresas familiares**

(Fundación de Estudios Financieros, 2005) Una de las características principales de las empresas familiares es la convivencia en su día a día de diferentes grupos de interés que ejercen su influencia y poder durante períodos prolongados de la vida de la empresa. En ellas existen tres subsistemas interconectados: Empresa, Familia y Propiedad; que son fuente de retos y cuestiones que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa.

Las empresas familiares en el Perú representan la base del desarrollo de la economía, ya que, detrás de una empresa grande se encuentra una familia, que fundó su cimiento, bajo la visión de compartir el control a cambio de un mayor crecimiento. El crecimiento y la globalización, representan un reto actual para las empresas familiares, que las conduce a sólo dos destinos: el éxito o el fracaso.

### **Definición de gobierno corporativo**

(Informe Cadbury, 1991) El gobierno corporativo, en un sentido amplio, es aquel sistema mediante el cual todos los negocios de las empresas son dirigidos o controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas o trabajadores, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre estos negocios

(OCDE, 2004) El gobierno corporativo es el sistema por el que las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los participantes en la corporación, como el directorio, la gerencia, los accionistas y otros incumbentes (*stakeholders*); y detalla las reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre los temas corporativos.

El Gobierno corporativo es un sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales se controla y dirige la organización, con el fin de garantizar una distribución de las utilidades generadas.

### **Importancia**

El gobierno corporativo ofrece lo siguiente:

- **Crecimiento de la organización**

El desarrollo de la empresa familiar genera un crecimiento de la organización y complejidad de las relaciones laborales. El gobierno corporativo define políticas de crecimiento, funciones, niveles de autoridad y delegación de responsabilidades que conlleva una gestión más eficiente.

- **Planeamiento de la sucesión del negocio**

El gobierno corporativo provee de pautas para la selección correcta del familiar, que debe asumir el liderazgo de la empresa. Esto implica incorporar el gobierno corporativo como parte de la cultura de la familia.

- **Protección de la armonía familiar**

Los conflictos familiares son frecuentes en este tipo de empresas. Por ello, se debe contar con un sistema de gobierno que ayude a definir políticas de contratación de personal y desarrollo humano para reducir los conflictos.



- **Defensa de la equidad entre los socios – familiares**

La formalización de métodos y procesos que garanticen un sistema de evaluación de la gestión y una política de incentivos para familiares y empleados, evita atenciones innecesarias y mejora la reputación de la empresa

- **Sostenibilidad del negocio**

El gobierno corporativo asegura el futuro de la empresa en el largo plazo a partir de la adopción de políticas y estructuras organizativas que hacen eficiente la gestión

### **Principios de gobierno corporativo**

La OECD (Organización para la cooperación y desarrollo económicos) plantea seis principios de gobierno corporativo:

- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
- Derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- Papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo.
- Divulgación de datos y transparencia.
- Las responsabilidades del Consejo.

### **Estructura de gobierno en las empresas**

(Corporation, International Finance, 2011) La estructura de gobierno está conformada por los órganos de gobierno corporativo y los órganos de gobierno familiar.

### **Órganos de gobierno corporativo**

#### ➤ **La junta general de socios o accionistas**

Es el órgano social previsto por la ley en el que están representados todos los socios de las compañías mercantiles de capital. Su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente por lo recogido en los estatutos de la sociedad. Delibera sobre asuntos de mayor importancia para la compañía, fija las políticas generales y su poder no es derivado de otros entes. Es muy importante que exista una coordinación entre los órganos de gobierno de la familia y los de la empresa, por ello, existe el Protocolo familiar.

El Protocolo familiar es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida. Se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia.

#### ➤ **Directorio**

El Directorio es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión (UREY, 2008:56). Además, de supervisar la gestión, el directorio asegura que el Director Ejecutivo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales.

#### ➤ **El consejo de administración**

El consejo de administración es un órgano derivado de la Junta general de accionista, quien delega los aspectos vinculados con el gobierno de la empresa, esto es, con el diseño de la estrategia de la empresa a medio y largo plazo y con su cumplimiento, y con la supervisión de la labor realizada por la dirección, es decir, con el control de los intereses de los accionistas.

### **Órganos de gobierno familiar**

#### ➤ **.El Consejo de Familia**

El Consejo de Familia es la estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa, que se constituye como vínculo de encuentro para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Además, regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar. (Amat, 2001).

### ➤ **Asamblea familiar**

La asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar.

**Los factores internos del empresario para el éxito de la empresa son:**

- Su filosofía y valores son adoptados y reproducidos por el personal con mayor rapidez.
- Su liderazgo.
- Su talento y especialización.
- Conocimiento profundo de la organización y sus procesos.
- Su toma de decisiones.
- Alto compromiso por la sobrevivencia de la empresa.

Otro de los factores que debe cumplir el empresario para lograr el éxito de su empresa, son los requisitos que establece la Norma Técnica Peruana - NTP 933.961 – 2015, los cuales se mencionan a continuación:

- **Liderazgo**

Establecer una cultura de liderazgo y calidad enfocada en la visión, misión y valores de la empresa, difundiendo e involucrando a las partes interesadas. Se debe evidenciar se gestiona: el compromiso con el cliente, el reconocimiento a la contribución del personal, la mejora continua en la empresa, el comportamiento ético y de alto desempeño en la empresa y la responsabilidad social.

- **Planificación**

Definir, comunicar y mantener actualizada la estrategia de la empresa orientada a la satisfacción del cliente y partes interesadas. El proceso del planeamiento estratégico y operativo debe desplegarlo hacia los diferentes niveles de la organización mediante planes de acción.

- **Orientación hacia el cliente**

Tener conocimiento del mercado, a fin de definir los requisitos del producto que va a ofrecer antes de su producción o de la prestación del servicio, los cuales cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Además, debe establecer el sistema de comercialización del producto, satisfacer los requerimientos de sus clientes, determinar acciones preventivas y correctivas apropiadas a fin de solucionar problemas con sus clientes.

- **Medición, análisis y gestión de la información**

Realizar evaluaciones periódicas de la gestión que realiza, así como también, gestionar la información confiable y oportuna para la empresa, y controlar los documentos o registros que indique la norma o la empresa determine necesario, para cuando sean requeridos.

- **Gestión del recurso humano**

Planificar e implementar un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades.

- **Gestión de los procesos**

Administrar sus procesos de dirección, operacionales y de apoyo. Para lo cual tiene que establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño de sus productos, mantener un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de los materiales e insumos para la producción o prestación del servicio, controlar la producción o prestación del servicio, verificar que los bienes entregados al el cliente cumplan con controles previamente establecidos y asegurarse que tenga la calidad establecida. Durante los procesos debe tomar las acciones necesarias para tratar los riesgos y oportunidades que se puedan presentar.

- **Gestión de recursos financieros y operacionales**

Disponer de mecanismos para identificar y acceder a los requisitos relativos a temas tributarios y contables, que le sean aplicables. La empresa debe mantener actualizada esta información. Se puede utilizar para ello instrumentos tales como un flujo de caja.

## 2.3 Sostenibilidad

### 2.3.1 Definición

Según el Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible<sup>7</sup>, "Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general". Es integrar en la actividad diaria y en la planificación estratégica de la empresa, objetivos económicos, medioambientales y sociales. El Desarrollo Sostenible en una empresa genera que ésta pueda ser efectivamente competente, incrementando el beneficio mientras reduce el costo de capital.

Existen diversos motivos por los cuales una empresa adopta el Desarrollo Sostenible:

- El lograr reconocimiento como una empresa que adopta métodos de producción eco eficientes para mejorar tanto la eficiencia operativa como el posicionamiento en el mercado.
- La reducción de costos a causa del incremento de la eficiencia y eficacia operativa.
- El crecimiento en los ingresos de la empresa, debido a la diferenciación en sus productos y al aumento en la aceptación de la empresa en el mercado.
- La mejora en la utilización de los recursos humanos y materiales.

### 2.3.2 La Triple Línea Base

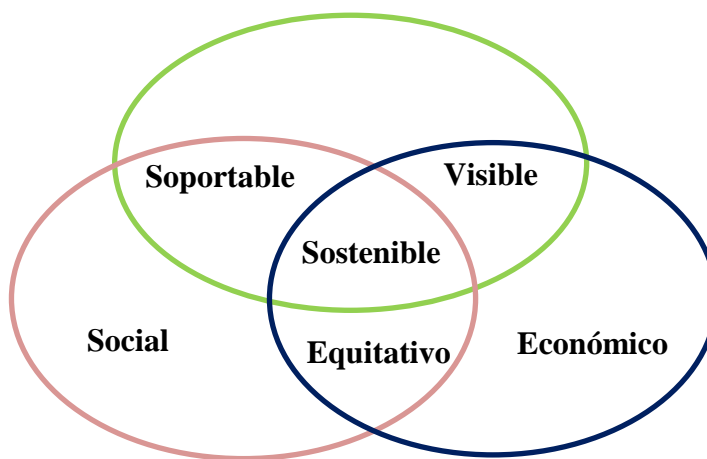
El Desarrollo Sostenible Empresarial está construido sobre la base de 3 pilares importantes: El crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social, los cuales constituyen la Triple Línea Base.

---

<sup>7</sup>Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible (2002) Disponible en <[www.foroempresasostenible.org](http://www.foroempresasostenible.org)> Acceso en: 02 de Julio del 2006

Comisión de las Comunidades Europeas (2001), Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible (Propuesta de la Comisión ante el Consejo Europeo de Gotemburgo). Bruselas

El informe de la comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987) define el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.



**Figura 5: Pilares del desarrollo sostenible.**

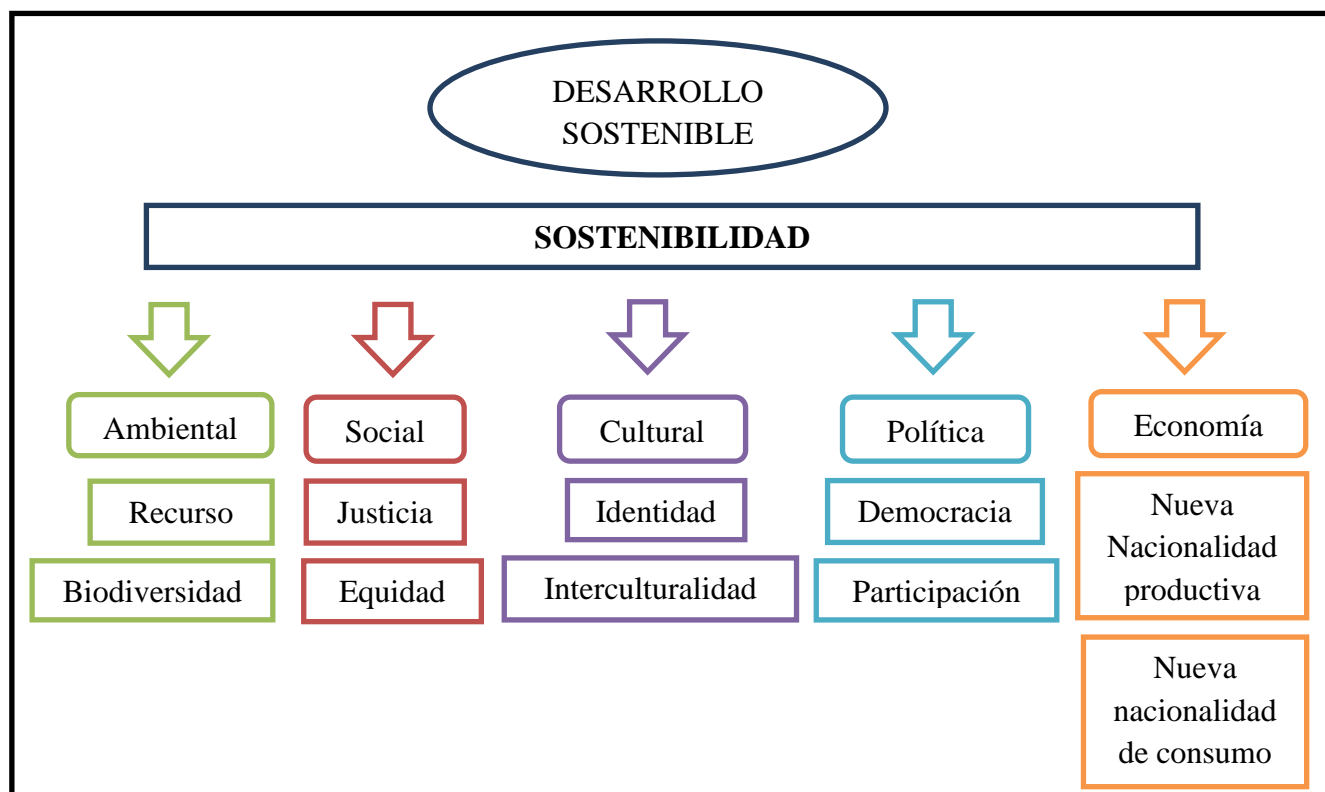
**Fuente: comisión Brundtland – Nuestro futuro común (1987)**

El primer antecedente del desarrollo sostenible se presenta en el Tratado Sylvicultura Oeconomica (Von Carlowitz, 1713). El estudio menciona por primera vez la gestión sostenible (nachhaltige Bewirtschaftung) en la explotación de los bosques y la tala moderada para la conservación de los recursos a largo plazo.

**La Triple Línea Base define que un proceso es sostenible cuando éste es:**

- Económicamente viable: La viabilidad económica se puede interpretar como la generación de crecimiento y de oportunidad para los negocios y sus grupos de interés. Las empresas generan crecimiento económico; creando empleo, pagando sus impuestos y frecuentemente mejorando la infraestructura.
- Ambientalmente responsable: La responsabilidad ambiental incluye la conservación de recursos tanto a nivel local como a gran escala.
- Socialmente Coherente: La coherencia social se manifiesta en las acciones que desarrolla la empresa en su relación directa con la comunidad.

Asimismo, de manera indirecta, a través del efecto que tiene sobre su entorno. La relación que tiene la empresa con la comunidad tiene consecuencias y efectos tanto sobre la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, así como sobre el bienestar de la misma comunidad. (Herrero, 2005, pág. 25).



**Figura 6: Esferas del desarrollo sostenible.**

**Fuente: Herrero (2006).**

### 2.3.3 Desarrollo sostenible

Según (VILLAJUANA, 2008), obtener un desarrollo sostenible es a lo que aspira toda empresa, y es a lo que deberían de aspirar las Mypes, ya que es la única manera de evolucionar y ser cada vez más competitivas. Esto se lograra a través de un análisis estratégico diligente y eficiente, permitiendo que las brechas, desequilibrios y dificultades, vayan cerrándose de manera paulatina.

Los diversos factores externos que afectan a las Mypes deben de ser manejados de forma conjunta, para pensar y ejecutar la estratégica más conveniente para manejar los desequilibrios que se presenten. Un factor importante que es destacado por VILLAJUANA y RÍOS<sup>8</sup>, es el que una empresa cumpla con su responsabilidad social y oriente sus acciones hacia la búsqueda del desarrollo sostenible de la sociedad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve un enfoque sostenible basado en las personas para el desarrollo de empresas. En las empresas y en el mundo laboral, la esfera social, económica y ambiental del desarrollo sostenible interactúan de forma inseparable. Asimismo, las empresas sostenibles alinean el crecimiento empresarial y la creación de empleos productivos y de trabajo decente con objetivos de desarrollo sostenible.

- **Creación de empresas sostenibles: comprender los desafíos**

El potencial para desarrollar empresas sostenibles no suele aprovecharse por completo. Entre los obstáculos al desarrollo de empresas se encuentran factores externos sobre los que las empresas puede que no tengan control, así como factores internos relacionados con las capacidades y los conocimientos de los empresarios. Entre los principales obstáculos internos para las actividades y el crecimiento de las empresas pueden enumerarse la falta de competencias de gestión, la información limitada y los conocimientos de los mercados, la falta de sensibilización sobre el valor de los servicios de apoyo a las empresas, el uso de tecnologías obsoletas, o la negligencia relativa a prácticas responsables en el lugar de trabajo que causan un bajo nivel de productividad. Las empresas, independientemente de si son pequeñas o medianas, grandes multinacionales o cooperativas, no existen en el vacío. Operan en un contexto político social y económico y están sujetas a obstáculos normativos e institucionales. Si no se abordan las cuestiones sobre el entorno propicio, los avances que se podrán conseguir mediante intervenciones a nivel de empresa estarán limitados. La mayoría de los estudios han identificado como principales obstáculos para el desarrollo de empresas sostenibles la falta de acceso a la financiación, las infraestructuras insuficientes, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa y la disponibilidad de trabajadores calificados.

---

<sup>8</sup>VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 123.



Estos obstáculos tienden a ser más graves cuanto más pobre es el país y más pequeñas son las empresas. Abordar estos desafíos exige un enfoque integrado que promueva un entorno propicio, que respalde a los empresarios potenciales y existentes y que ayude a las empresas a adoptar prácticas responsables y sostenibles en el lugar de trabajo para lograr ser competitivas.

- **Desarrollo de empresas sostenibles: el enfoque de la OIT**

El Programa de Empresas Sostenibles aplica sus directrices mediante un marco estratégico para la creación de trabajo decente en empresas sostenibles. Dicho marco se basa en tres elementos fundamentales que se refuerzan mutuamente: crear las condiciones idóneas para que las empresas sostenibles prosperen y creen empleos; estimular a los empresarios para que cumplan con sus ambiciones en lo relativo a la creación de empresas, fomentar lugares de trabajo sostenibles y responsables que combinen una mayor productividad y menos emisiones ambientales con mejores condiciones de trabajo y relaciones laborales.

El Programa de Empresas Sostenibles, firmemente arraigado en el Programa de Trabajo Decente de la OIT, se aplica a las empresas de todos los tamaños, desde microempresas a multinacionales, y de todos los tipos, incluyendo a las cooperativas y las empresas sociales.

### **Los tres pilares del Programa de Empresas Sostenibles de la OIT**

- ❖ **Creación de entornos propicios**

Ayudar a los países miembros a evaluar y adaptar, cuando sea pertinente, políticas, leyes y normativas. El objetivo es fomentar las inversiones y la iniciativa empresarial para equilibrar las necesidades e intereses de la empresa tanto de los trabajadores como de los empleadores con las aspiraciones más amplias de la sociedad.

La creación de entornos propicios se sustenta en los siguientes puntos:

- Reforma del entorno empresarial.
- Fomento de futuros empresarios.
- La cooperativa como forma de empresa.
- Impulso a las economías locales.

### ❖ **Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas:**

Ayudar a los empresarios incluidos los grupos objetivos especiales, como los jóvenes y las mujeres a crear y constituir empresas con éxito. El programa respalda las actividades que estimulan la iniciativa empresarial a través de la formación, la prestación de servicios para el desarrollo de empresas, el acceso a la información, tecnología, financiación y la conexión de empresas a cadenas locales de valor.

La Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas se sustenta en los siguientes puntos.

- Formación sobre iniciativa empresarial y gestión de pequeñas empresas.
- Desarrollo de empresas de mujeres.
- Desarrollo de las cadenas de valor para más y mejores empleos.
- La economía social.
- Empresas y economía verde.

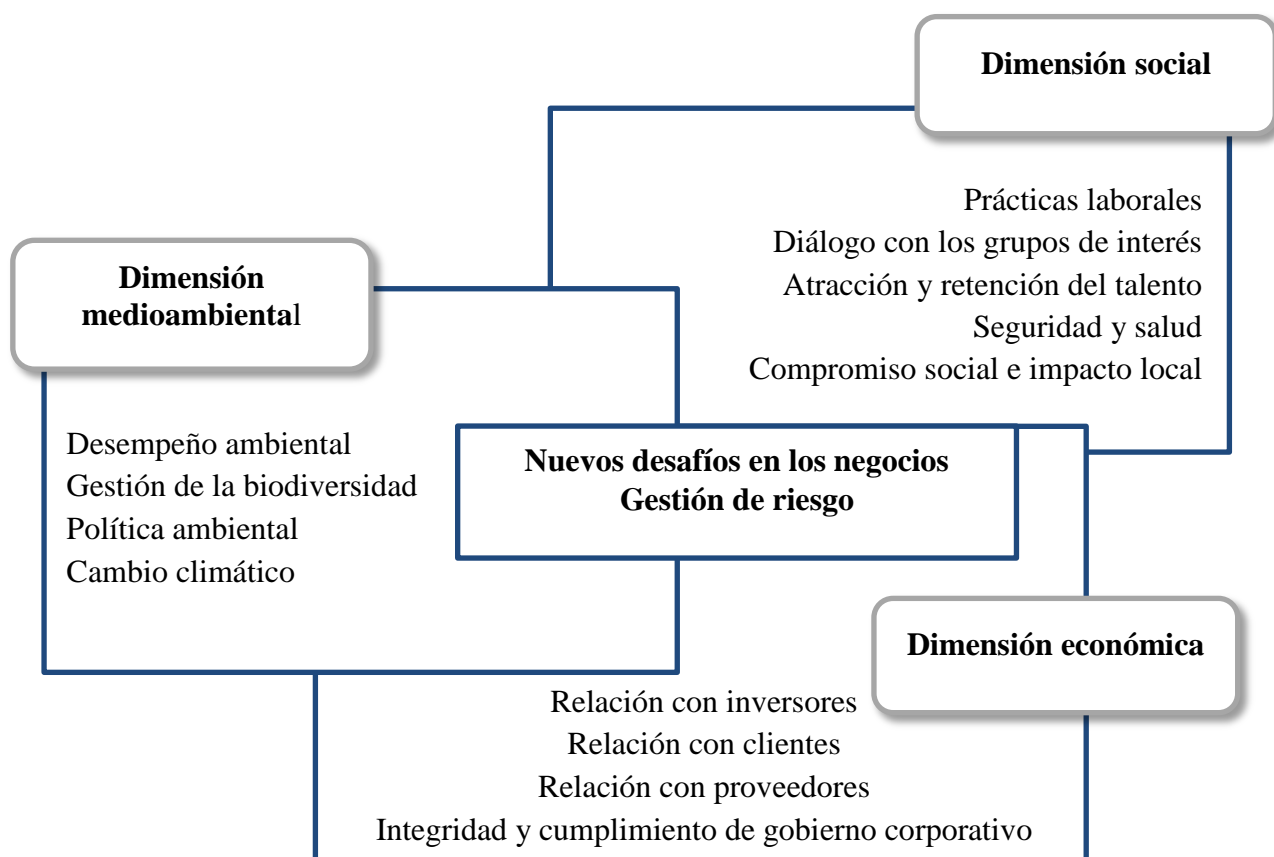
### ❖ **Lugares de trabajo sostenibles y responsables:**

Vincular las mejoras en el ámbito de la productividad a mejores condiciones de trabajo, buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. Esto incluye la promoción del diálogo social y la negociación colectiva, así como el desarrollo de los recursos humanos, a fin de aumentar la productividad, reducir el uso de energía y materiales a la mínima expresión, reducir los impactos ambientales, aumentar los salarios y beneficios compartidos, lograr una buena gobernanza corporativa y prácticas empresariales responsables.

#### **2.3.4 Estrategia para un futuro sostenible**

(ABENGOA, 2012) En su modelo de gestión responsable, Abengoa considera una prioridad la integración de las expectativas de los grupos de interés en su estrategia, empleados, clientes, proveedores, accionistas, las comunidades donde la organización desarrolla su actividad y la sociedad en general son el pilar fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y el diálogo con ellos es clave para generar relaciones basadas en la confianza.

En 2008 Abengoa desarrolló un Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa que establecía líneas estratégicas para toda la compañía en materias relacionadas con la responsabilidad social corporativa en todas sus dimensiones de actuación: económica, social y ambiental.



**Figura 7: Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa.**

**Fuente: Abengoa 2008.**

Para la gestión del desempeño responsable, Abengoa cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de la Sostenibilidad (SIGS) que recopila datos relacionados con los impactos sociales, medioambientales y económicos de su actividad.

<b>Sistema Integrado de Gestión de la Sostenibilidad (SIGS)</b>	
<b>Sistema de Gestión de la RSC</b>	Contempla aquellos indicadores relevantes para la gestión del desempeño de la compañía en las tres áreas de RSC: social, medioambiental y económica.
<b>Sistema de Gestión de Gases de Efecto Invernadero</b>	Contabiliza las emisiones de GEI asociadas a los productos y servicios de Abengoa, incluidas las de los proveedores.
<b>Sistema de Gestión Ambiental</b>	Gestiona el impacto que la actividad de Abengoa tiene en el medioambiente a través de la definición de indicadores que contemplan aspectos como la emisión de ruidos y olores, los vertidos, el impacto del transporte, la afectación de la biodiversidad, de los suelos y acuíferos, el consumo de agua y energía, etc.

**Tabla 2: Sistema Integrado de Gestión de la Sostenibilidad.**

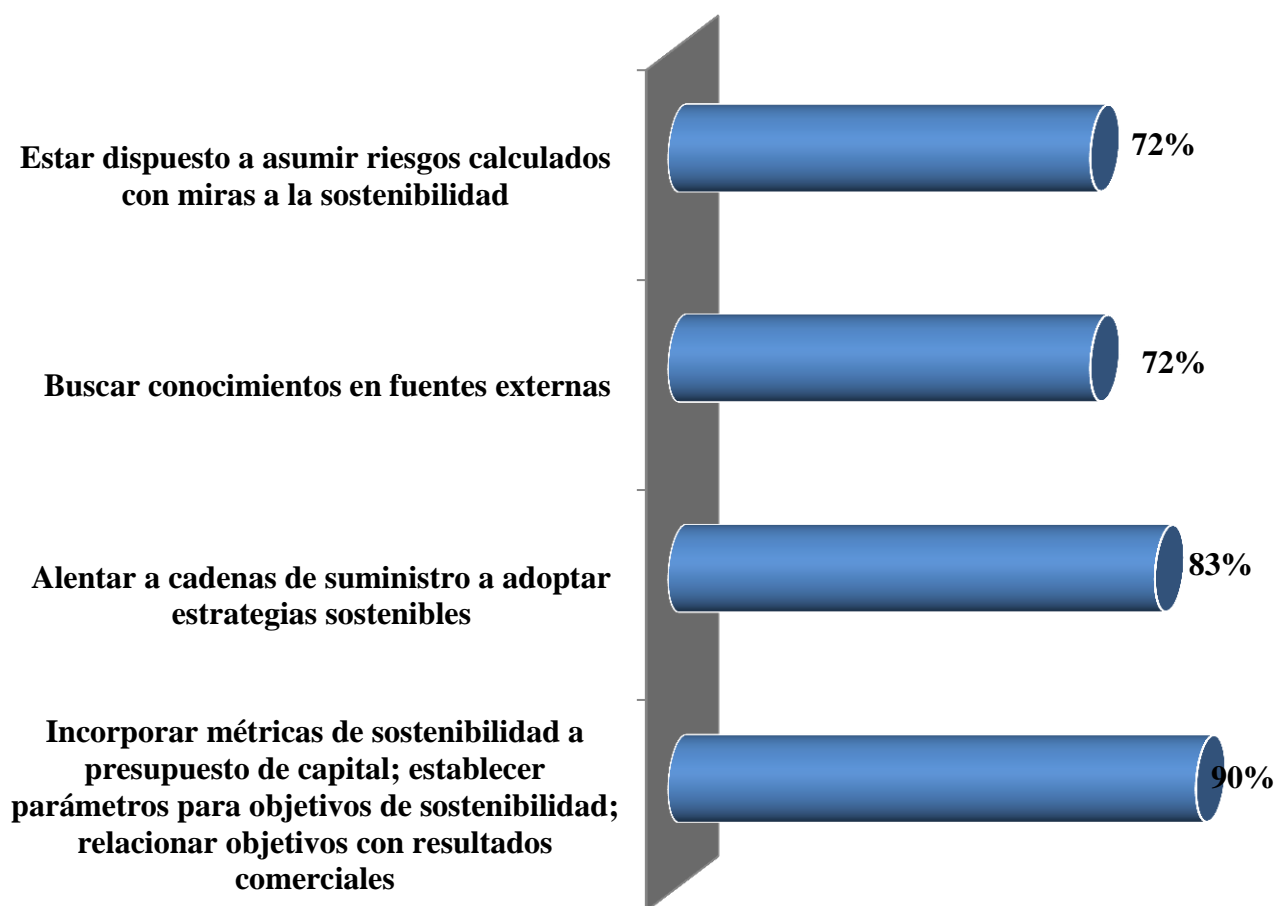
**Fuente: Abengoa 2008.**

### **2.3.5 Programa de sostenibilidad**

(Schneider Electric Industries SAS, 2013) En la actualidad, la sostenibilidad corporativa implica una estrategia integrada para gestionar recursos, maximizar la eficiencia y cumplir con los objetivos financieros. Sin embargo, aunque cada vez más empresas reconocen el valor de una estrategia de sostenibilidad bien estructurada, muchas carecen aún de un enfoque cohesivo e integrado para su implementación.

## Adopción de un nuevo enfoque

Tras realizar más de 200 entrevistas con 60 empresas y estudiar modelos organizacionales, la autora de un trabajo publicado en MIT Sloan Management Review<sup>9</sup> identificó diversos puntos comunes a todos los negocios sostenibles.



**Figura 8: La evolución de un modelo tradicional a uno sostenible requiere que en las empresas cambie el modo de pensar y de actuar.**

**Autor: Leslie Brokaw**

Sin embargo, alcanzar un mayor grado de sostenibilidad requiere más que la voluntad de romper con los paradigmas comerciales tradicionales.

---

<sup>9</sup>Leslie Brokaw, "Five Characteristics of Sustainable Companies" (Cinco características de las empresas sostenibles), MIT Sloan Management Review, 17 de junio de 2012

No se puede pasar nada por alto, desde la conducción corporativa, la gestión de riesgos y las prácticas laborales, hasta la optimización de las cadenas de suministro, la eficiencia energética y la gestión de recursos. La tecnología, o el software, pueden ser clave para que un programa de sostenibilidad sea tangible y medible. La implementación de software empresarial para eficiencia energética que respalde y promueva la sostenibilidad corporativa es un proceso en tres pasos. Entre las principales acciones de ese proceso pueden mencionarse:

- ✓ Trabajar a partir de un conjunto claro de objetivos
- ✓ Promover la participación de las partes interesadas al inicio del proceso
- ✓ Seleccionar una solución contemplando el corto y el largo plazo

En la actualidad, la sostenibilidad es un imperativo comercial, impulsado por los cambios en la dinámica de cuatro áreas clave:

#### ➤ **Financiera**

Los costos y la demanda de energía se incrementan; la disponibilidad de recursos se reduce. Las presiones reglamentarias y las presentaciones informativas obligatorias van en aumento. Los accionistas comienzan a plantear preguntas de difícil respuesta sobre las estrategias corporativas de sostenibilidad, o la falta de ellas. Como dato positivo, hoy está ampliamente demostrado que la gestión inteligente de la sostenibilidad genera un importante rendimiento económico.

**+11%:** Las empresas sostenibles han presentado mejores rendimientos que sus pares en términos de margen neto (+6%); rendimiento de los activos (+3%); y rendimiento del patrimonio (+11%) durante los últimos ocho años, según informa la publicación Harvard Business Review<sup>10</sup>.2

#### ➤ **Organizacional**

Las empresas están integrando funciones (Compras, Operaciones, Finanzas, etc.), lo que vuelve más necesario contar con mayores posibilidades de compartir datos y generar informes comunes a varias áreas. La demanda de una mayor visibilidad global para las partes interesadas está aumentando, y las estructuras empresariales desconectadas se están desmoronando.

---

<sup>10</sup>Gerritt Heyns, "Companies that Invest in Sustainability Do Better Financially" (Las empresas que invierten en sostenibilidad obtienen mejores resultados económicos), HBR Blog Network, 19 de septiembre de 2012

➤ **Informativa**

Las empresas desconfían de las soluciones que se limitan a ofrecer un mayor volumen de datos; en cambio, buscan inteligencia operativa: datos verificables y prácticos que se obtengan dónde y cuándo sean necesarios, en un formato sencillo. Los sistemas internos cerrados están desapareciendo para dar lugar a plataformas más abiertas, y las corporaciones ya no adoptan ciegamente un único tipo de tecnología.

➤ **Reglamentaria}**

Muchos organismos gubernamentales regionales y nacionales están sancionando normas corporativas más estrictas con respecto a la sostenibilidad y los requisitos de presentación de informes sobre emisiones de carbono, consumo de agua y desechos, entre otros ítems. Las empresas deben mejorar sus procesos de seguimiento y generación de informes sobre sostenibilidad para que resulten auditables.

## Capítulo III: Metodología Desarrollada

### 3.1 Marco Metodológico

El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva, explicativa y propositiva.

Descriptiva porque se detalló la situación de las Mypes a nivel mundial, nacional y local, sus características y los problemas por el cual atravesaron las microempresas artesanales de Monsefú; la mala gestión de las Microempresas artesanales de Monsefú influye en la sostenibilidad de las mismas.

Explicativa porque se revelaron cuáles son las causas de la baja sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú, debido a su mala gestión. Y porque se relacionan ambas variables: Gestión y Sostenibilidad, pues una buena gestión de una organización permite la sostenibilidad de la misma.

Propositiva porque se propuso un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para que las microempresas artesanales puedan ser sostenibles en el tiempo.

#### 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, el cual permitió derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado.
- **El método cualitativo o método no tradicional:** se orienta a profundizar casos específicos y a no generalizar, permite cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según son percibidos por los elementos mismos que están dentro de la misma situación estudiada.
- **Método descriptivo:** este método consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con este método se describieron las características de las microempresarias artesanales y la situación que atravesaron.
- **Método sintético:** permite hacer una reconstrucción del problema objeto de estudio, a partir de elementos distinguidos por el análisis.



A través de las entrevistas a las presidentas de las asociaciones de artesanales de la línea textil – rubro bordados a mano, obtuvimos información que nos permitió identificar los factores que influyen en la sostenibilidad, así como las características, los problemas y el modelos de gestión que necesitan este tipo de Microempresas artesanales.

- **Método Inductivo:** Permitió darnos a conocer las características de las Microempresas artesanales, así como los factores que influyeron en la sostenibilidad de las mismas. Este método es fue necesario porque permitió conocer el entorno externo e interno de la microempresa artesanal de lo particular a lo general. Evaluados estos aspectos se obtuvo un panorama más amplio que determinó cómo es que la gestión influye en la sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú.

## **3.2 Población Y Muestra**

### **3.2.1 Población o universo**

La población es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forman el universo para el propósito del problema de investigación. En la investigación, la población objeto de estudio estuvo constituida por 85 microempresarias artesanales de la línea textil – rubro bordados a mano del distrito de Monsefú.

### **3.2.2 Muestra**

Dado que la población fue pequeña, la muestra resultó igual a la población, porque las microempresarias artesanales de la línea textil – rubro bordado a mano fueron pocas.

### **3.2.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no se realizó ninguna manipulación de variables. Lo que se realizó fue observar los hechos, situaciones, información etc., tal y como se dieron en su contexto real y natural; ya que después se analizó si una buena gestión influye en la sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú. Se obtuvo un panorama de la realidad del problema que nos interesó conocer de una o varias variables (la baja sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú). Además se indagaron las características de la población y se proporcionó su descripción.

### **3.3 Recolección de datos**

Las cifras se recopilaron a través de las presidentas de las asociaciones artesanales y de las propias microempresarias, mediante entrevistas y encuestas.

#### **3.3.1 La encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos económicos, educativos, políticos, etc., de varias personas cuyas opiniones impersonales nos interesan. La encuesta fue aplicada a las microempresarias artesanales del rubro de bordados a mano, del distrito de Monsefú.

#### **3.3.2 La entrevista**

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información; la cual tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. La entrevista se realizó a las presidentas de las asociaciones artesanales del rubro de bordados a mano.

### **3.4 Análisis De Datos**

Para la recolección de información se utilizaron las encuestas en base al total de la población (85 microempresarias), debido a que la población fue pequeña. Posteriormente los datos se procesaron y analizaron estadísticamente, con ayuda del programa SPSS 17.

## Capítulo IV: Resultados

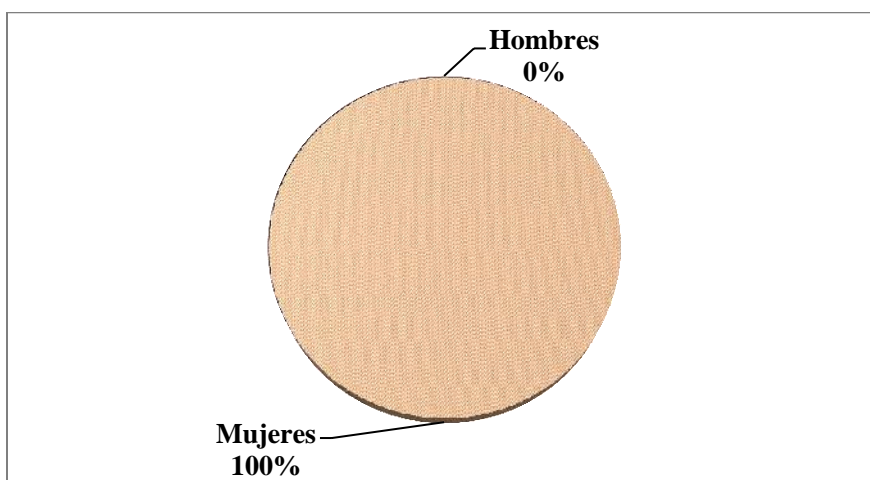
### 4.1 Análisis E Interpretación De Resultados

#### 4.1.1 Encuesta dirigida a las microempresarias artesanales

Se encuestó a un total de 85 personas que se dedican a elaborar productos de bordados a mano como blusas, faldas, vestidos de marinera, tapetes, servilletas, manteles, entre otros productos, de los cuales el 100% fueron mujeres, las que tienen su microempresa.

**Figura 9**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Sexo de las personas encuestadas**



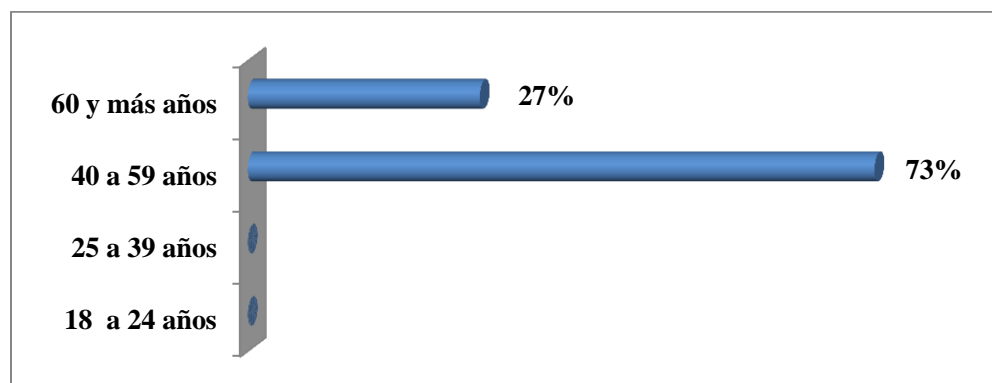
Fuente: Microempresarios y microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Asimismo, del total de microempresarias encuestadas el 73% fueron mujeres adultas (de 40 a 59 años de edad) y el 27% mujeres adultas mayores (60 y más años de edad).

**Figura 10**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Edades de las microempresarias artesanales**



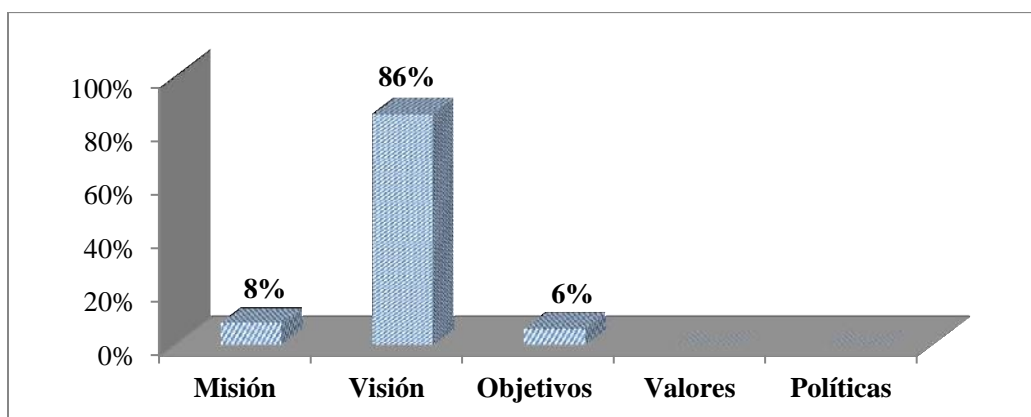
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

En la figura N° 11 observamos que del total de microempresarias artesanales de bordados a mano encuestadas, 73 manifestaron que su microempresa cuenta con visión representando el 85,9%, mientras que 7 consideraron que su microempresa tiene misión constituyendo el 8,2% y 5 expresaron tener objetivos en su microempresa siendo el 5,9% del total.

**Figura 11**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Lineamientos estratégicos con que cuentan las Microempresas Artesanales**



Fuente: Microempresarios Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

En la figura N° 12 se puede observar que el 100% de las microempresas artesanales de bordados a mano del distrito de Monsefú no cuentan con documentos de gestión como MOF, MAPRO, RIT, siendo estos instrumentos técnicos básicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas que permiten mantener el control de la calidad en todas las áreas de la organización.

**Figura 12**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales que cuentan con documentos de gestión**



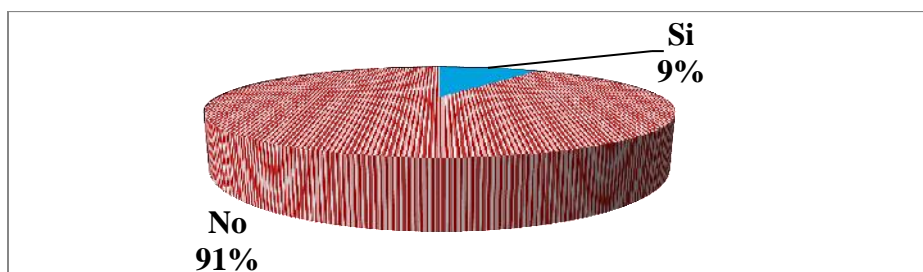
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

En la figura N° 13 se puede apreciar que el 91% de microempresarias artesanales del rubro de bordados a mano no utiliza algún documento administrativo como oficios, solicitudes, memorándum, para comunicar algún tema de conocimiento o de interés por escrito con sus clientes, proveedores o trabajadores; mientras que sólo el 9% sí utiliza algún documento como el oficio o solicitud, es decir que sus procesos administrativos son casi en su totalidad informales.

**Figura 13**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que utilizan algún documento administrativo para comunicar algún tema de conocimiento o de interés**



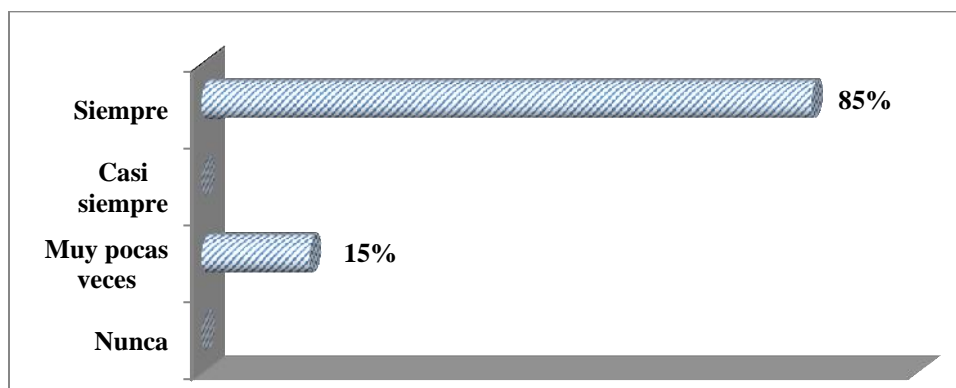
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De acuerdo con la figura N° 14 observamos que el 85% de microempresarias artesanales siempre revisan la calidad de sus productos siendo en su totalidad 72, en tanto el 15% del total de microempresas artesanales encuestadas muy pocas veces revisa la calidad de sus productos constituyendo en total 13 microempresarias.

**Figura 14**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Frecuencia con que las Microempresarias Artesanales revisan la calidad de sus productos**



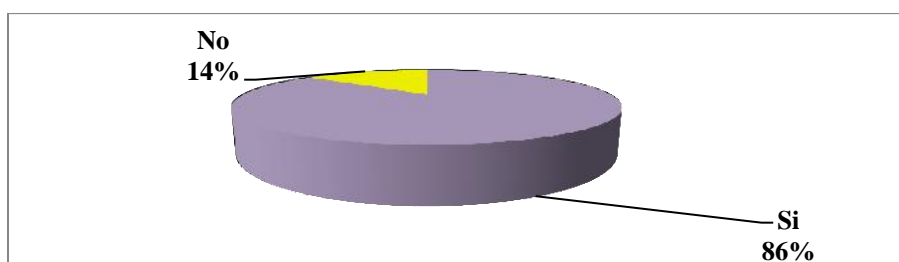
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De acuerdo con la figura N° 15, el 86% de microempresarias artesanales si controlan la cantidad de insumos y materiales para la elaboración de sus productos siendo un total de 73, sin embargo un 14% del total de encuestadas no controlan los insumos y materiales en la confección de dichos productos constituyendo un total de 12 microempresarias.

**Figura 15**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que controlan la cantidad de insumos y materiales en la elaboración de sus productos**



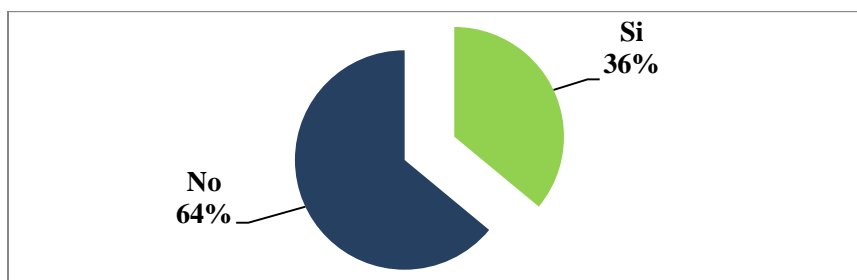
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

El 64% de microempresarias artesanales no llevan un registro de sus ingresos y gastos de su empresa, y tan sólo el 36% si lo lleva, siendo para ambos casos un total de 54 y 31 microempresarias respectivamente, según la figura N° 16.

**Figura 16**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que llevan el registro de sus ingresos y gastos**



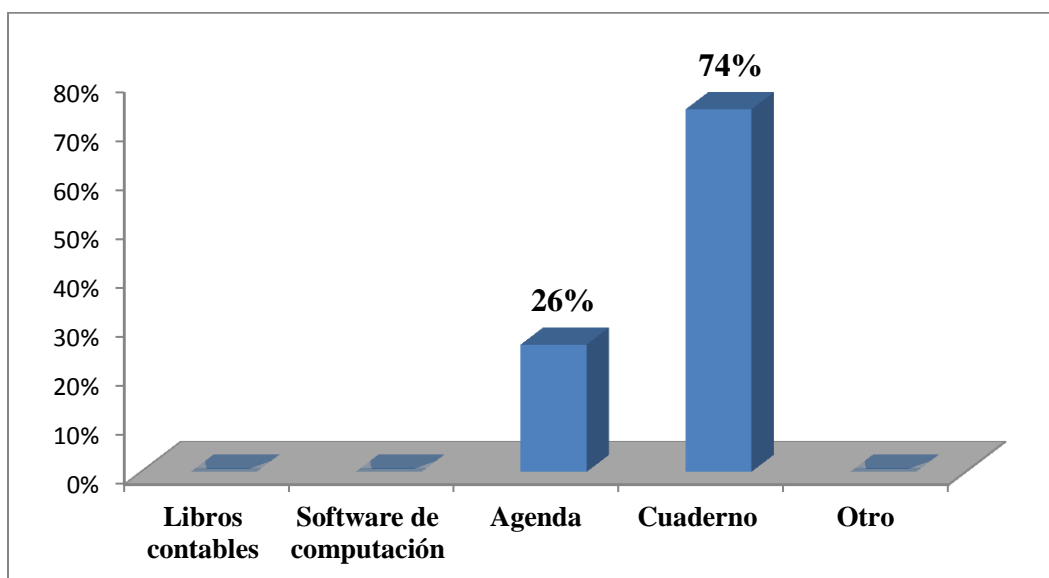
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Asimismo, de las 31 microempresarias que llevan un registro de sus ingresos y gastos, el 74% lleva su registro en un cuaderno mientras que el 26% lo lleva en una agenda, siendo para ambos casos 23 y 8 microempresarias.

**Figura 17**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Medio a través del cual las Microempresarias llevan su registro de ingresos y gastos**



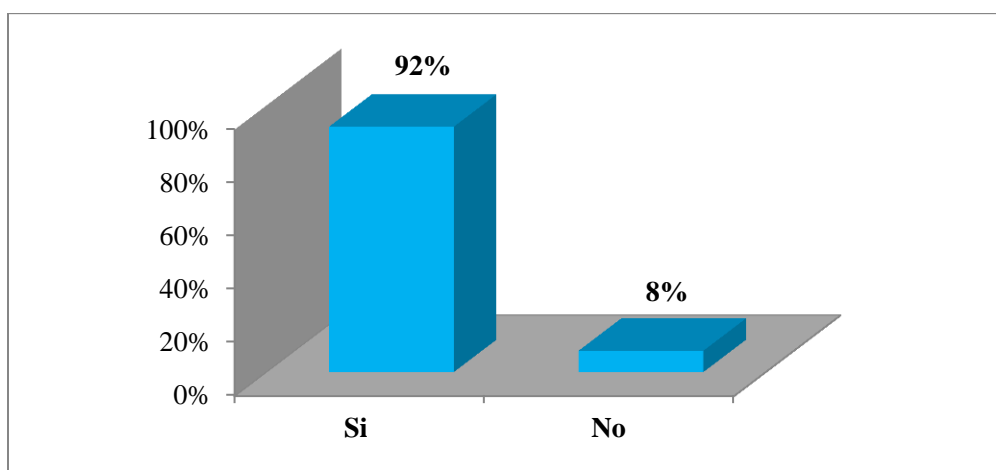
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Del total de microempresarias artesanales del rubro de bordados a mano, el 92% si conoce el costo en que se incurre al elaborar sus productos, en tanto el 8% no conocen este costo, siendo en total 78 y 7 microempresarias para ambos casos.

**Figura N° 18**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que conocen el costo en que incurren elaborar sus productos**



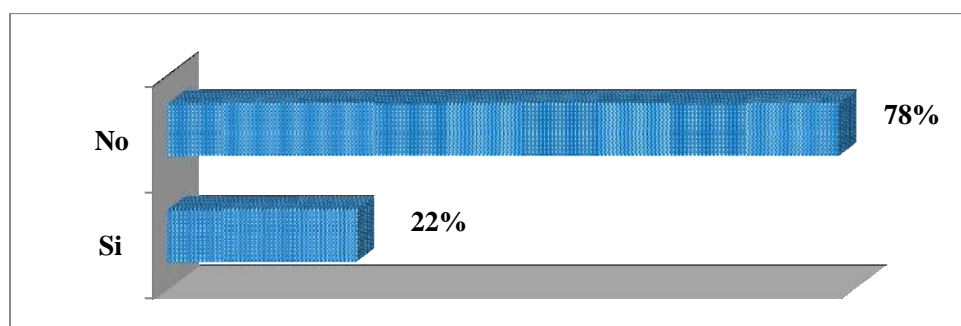
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De acuerdo con la figura N° 19, el 78% de microempresarias no cuentan con suficiente dinero para hacer frente a sus deudas, en tanto el 22% si cuenta con suficiente dinero, siendo en total 66 y 19 microempresarias respectivamente.

**Figura N° 19**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que cuentan con suficiente dinero para hacer frente a sus deudas**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

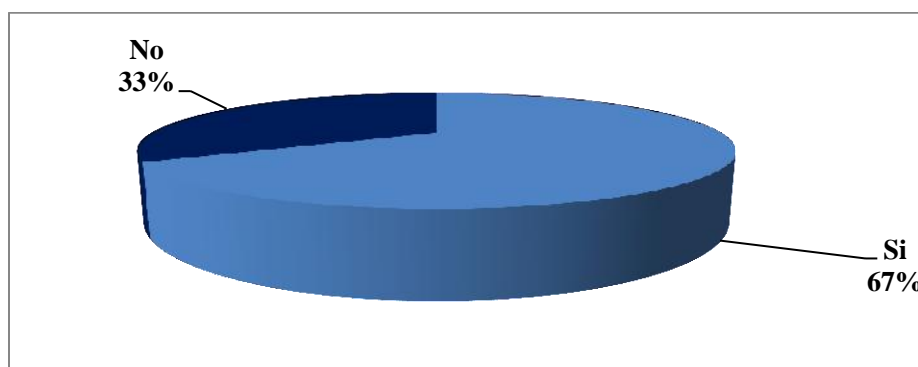
**Elaboración: Propia.**



De las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 67% expresó que su capacidad de producción si le permite atender oportunamente a sus clientes siendo en total 57, en tanto al 33% su capacidad de producción no les permitía atender oportunamente a sus clientes contabilizando un total de 28 microempresarias.

La razón por la que las microempresarias podían atender oportunamente a sus clientes era porque los pedidos eran pequeños y se hacían con anticipación. En tanto las que no cumplían con atender oportunamente a sus clientes era por falta de tiempo para comprar los materiales y en otras ocasiones porque no contaban con el capital suficiente.

**Figura 20**  
**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que su capacidad de producción le permite atender a sus clientes**

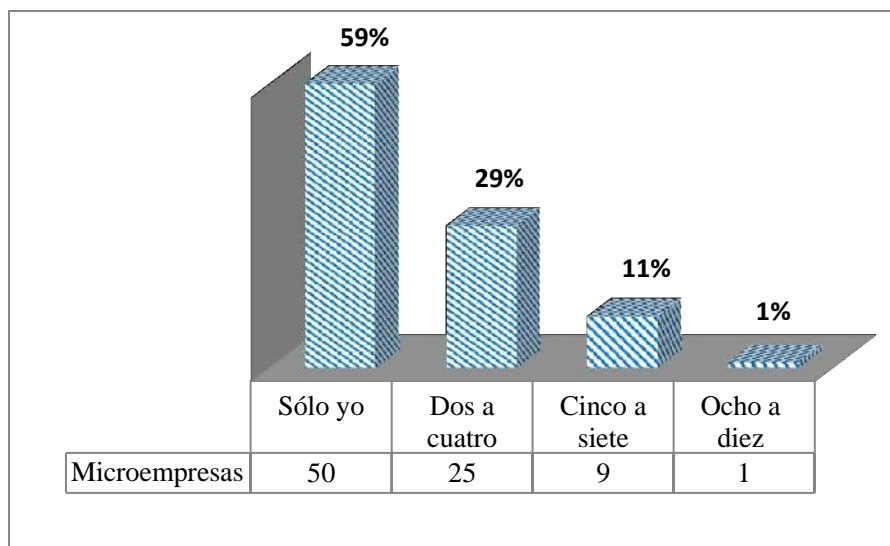


Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 21, de las 85 microempresas artesanales, el 59% tiene un sólo trabajador, el 29% de dos a cuatro trabajadores, el 11% de cinco a siete, y el 1% de ocho a diez trabajadores.

**Figura 21**  
**DISTRITO DE MONSEFÚ: Promedio de personas que trabajan**  
**en las Microempresas Artesanales**

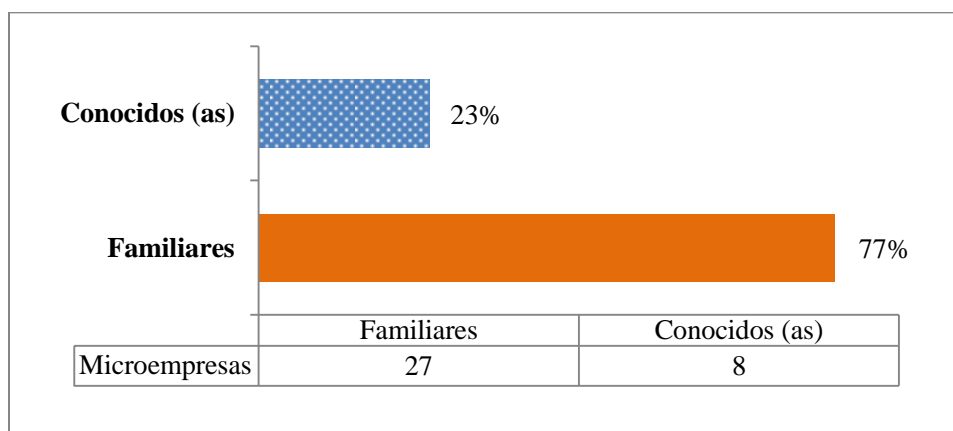


Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De las 35 microempresas con más de un trabajador, el 77% manifestó que estos trabajadores (as) eran sus familiares, en tanto el 23% expresó que sus trabajadores (as) eran conocidos.

**Figura 22**  
**DISTRITO DE MONSEFÚ: Relación de parentesco de los trabajadores**  
**con la Microempresaria artesanal**



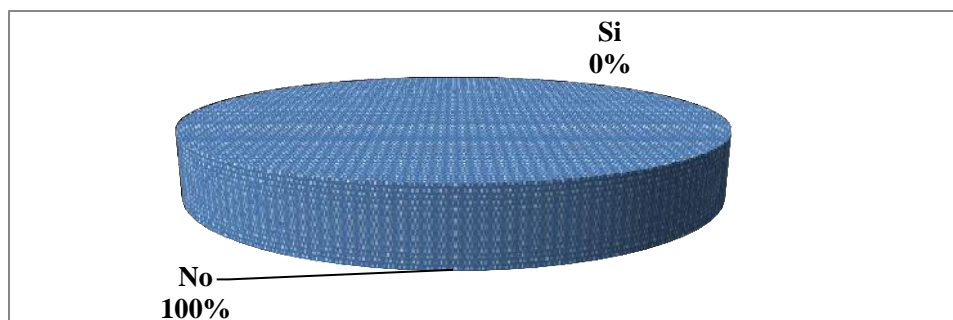
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

En la figura N° 23 podemos apreciar que de las 35 microempresas artesanales con más de un trabajador(a), el 100% no tienen establecido un organigrama.

**Figura 23**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que tienen establecido un Organigrama**



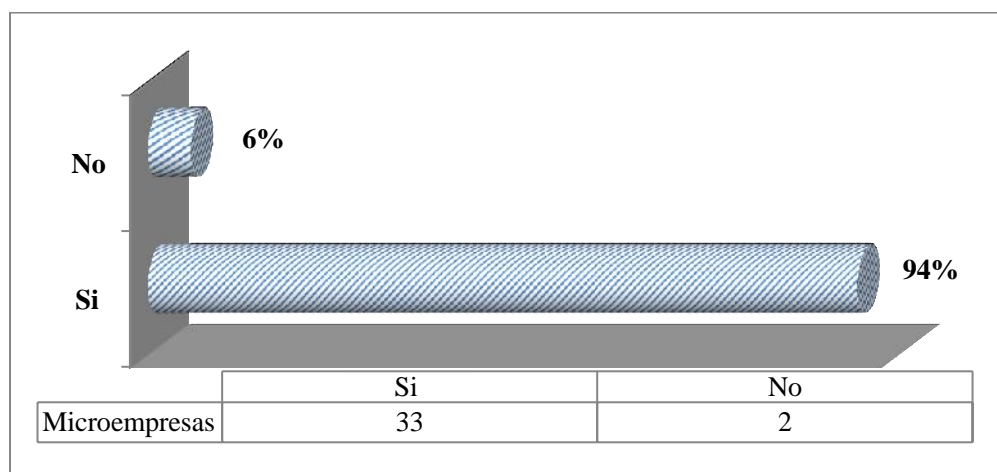
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según los resultados obtenidos del total de microempresas artesanales que cuentan con más de un trabajador, el 94% de éstas asigna tareas específicas a sus trabajadores que los conduce a la especialización durante el proceso productivo, en tanto el 6% no asigna este tipo de tareas específicas, siendo en los respectivos casos 33 y 2 microempresas.

**Figura 24**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que conducen a la especialización de sus trabajadores**



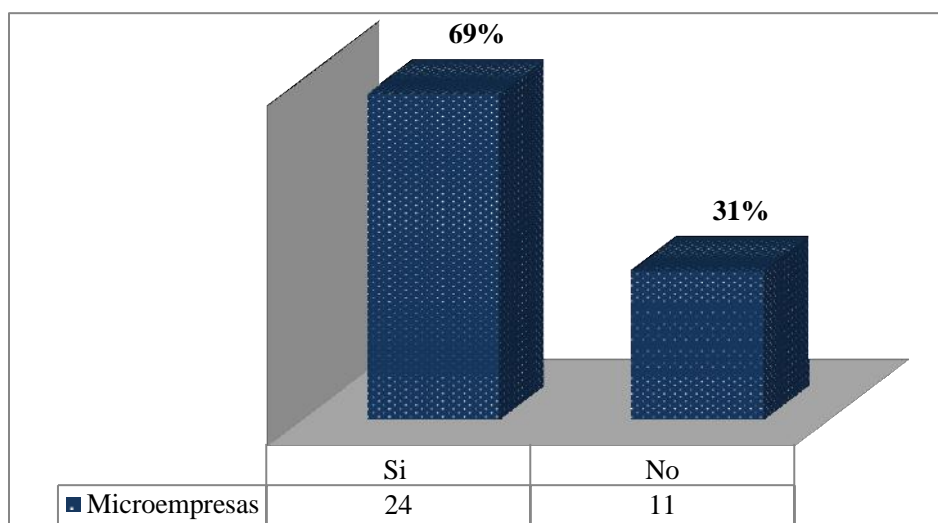
Fuente: Microempresarios Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Del total de microempresas artesanales con más de un trabajador, el 69% practica el liderazgo mientras que en el 31% no lo practica. El 100% de las microempresarias que practican el liderazgo, utiliza el estilo democrático.

**Figura 25**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales con más de un trabajador que practican el liderazgo**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 26, de las 35 microempresas con más de un trabajador podemos observar que el 100% de estas delegan funciones a sus trabajadoras (es).

**Figura 26**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales con más de un trabajador que delegan funciones a sus trabajadores**



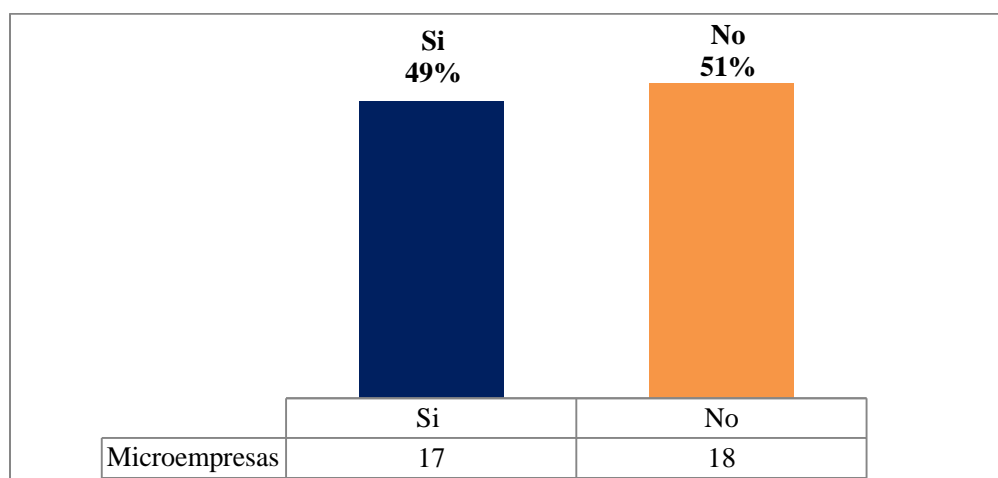
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Del total de microempresas artesanales con más de un trabajador, el 51% de éstas no motiva a sus trabajadoras (es) en tanto el 49% si los (as) motiva.

**Figura 27**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales con más de un trabajador que motivan a sus trabajadores**



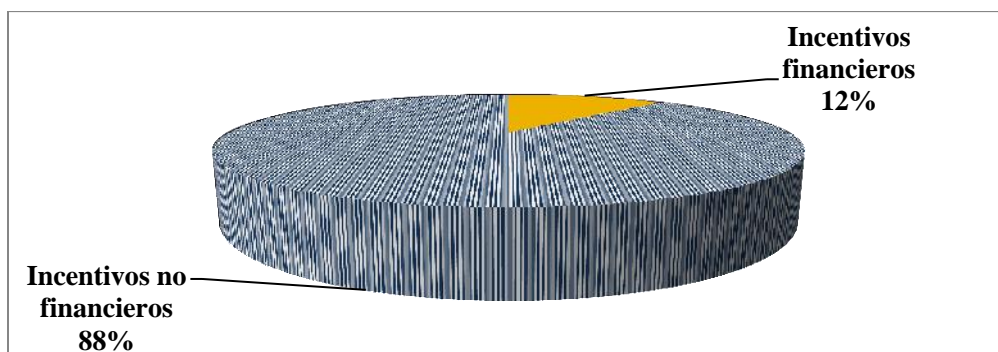
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De las 17 microempresas con más de un trabajador que motivan a su personal, el 12% otorga incentivos financieros y el 88% incentivos no financieros, siendo en su totalidad 2 y 15 microempresas para ambos casos.

**Figura 28**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Tipos de incentivos laborales en las microempresas artesanales**

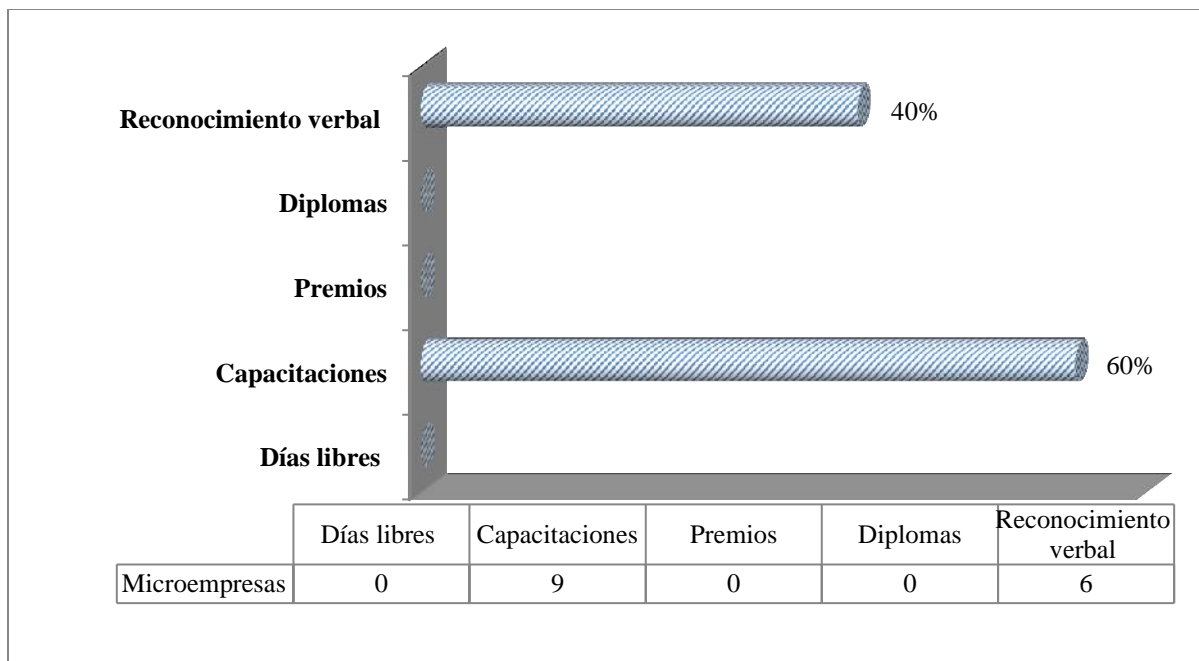


Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De las 15 microempresas con más de un trabajador (a) que brindan incentivos no financieros, el 60% de éstas motivan con capacitaciones a su personal y el 40% brinda un reconocimiento verbal a sus trabajadores (as).

**Figura 29**  
**DISTRITO DE MONSEFÚ: Formas de incentivo laborales en las**  
**microempresas artesanales**



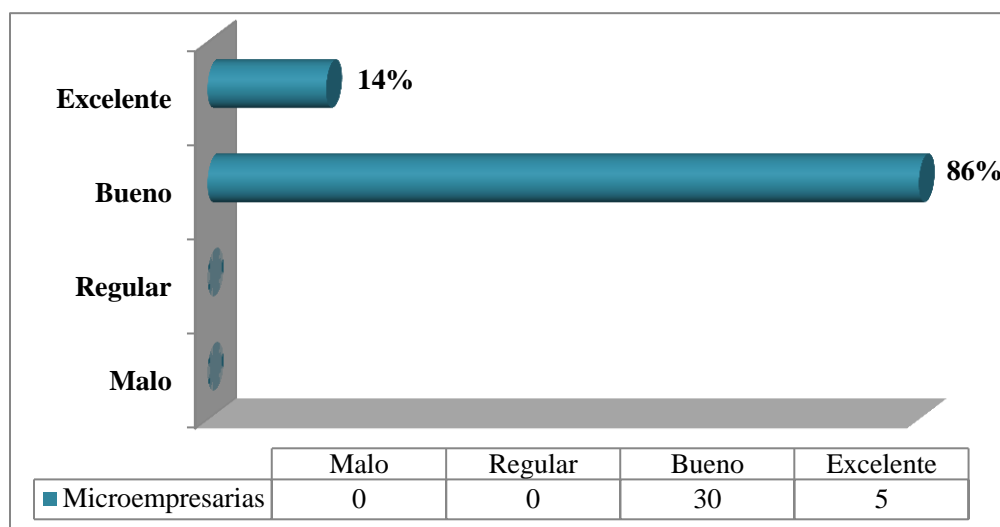
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según lo observado en la figura N° 30, de las 35 microempresarias artesanales, el 86% calificó como bueno el trabajo realizado por sus trabajadores, mientras que el 14% calificó de excelente el trabajo.

**Figura 30**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales según como califican el trabajo realizado por sus trabajadores**



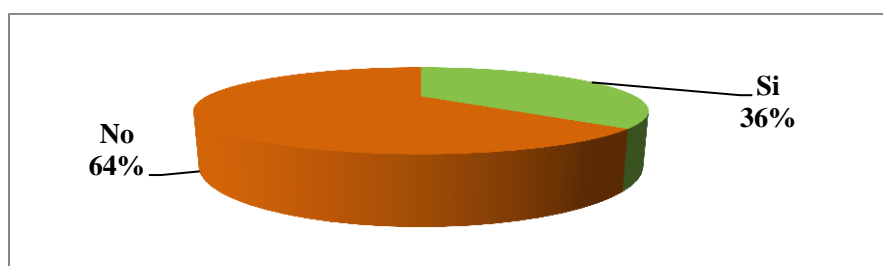
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 31, de las 85 microempresarias artesanales, sólo el 36% ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar la gestión de su empresa en tanto el 64% no ha recibido este tipo de capacitación, siendo un total de 31 y 54 microempresarias respectivamente.

**Figura 31**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarios Artesanales que han recibido capacitaciones**



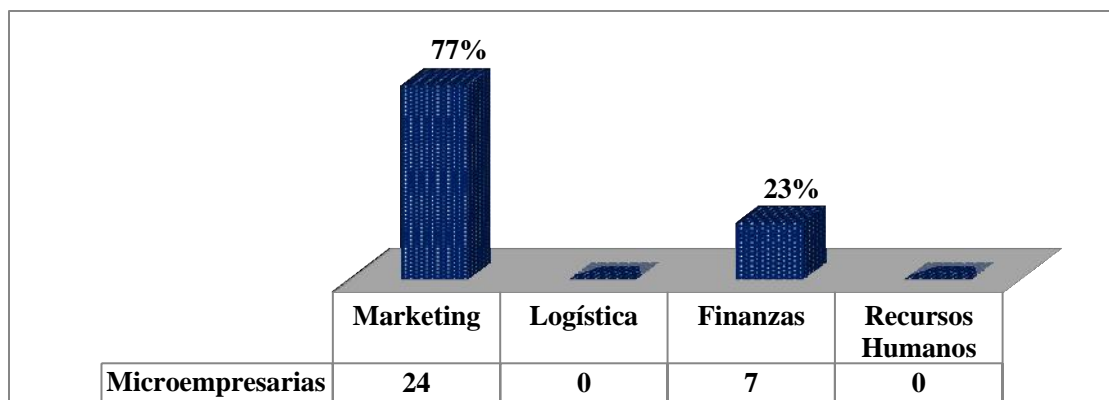
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Asimismo, de las 31 microempresarias que han recibido alguna capacitación han sido bajo la modalidad presencial, de las cuales el 77% se capacitó en el área de marketing y el 23% en el área de finanzas.

**Figura 32**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Capacitación en Áreas Funcionales de una Empresa**



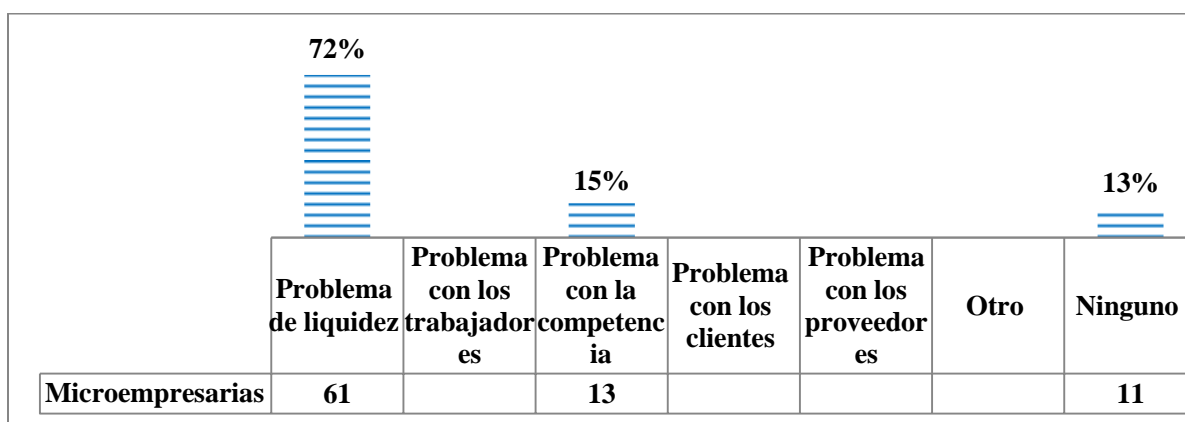
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Podemos observar la figura N° 33, que de las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 72% han afrontado con mayor frecuencia el problema de liquidez siendo un total de 61, otro 15% afrontó el problema con la competencia siendo en total 13, y por último un 13% manifestaron que no han temido ningún problema contabilizando 11 microempresarias.

**Figura 33**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Problema con mayor frecuencia que han afrontado las Microempresarias Artesanales**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

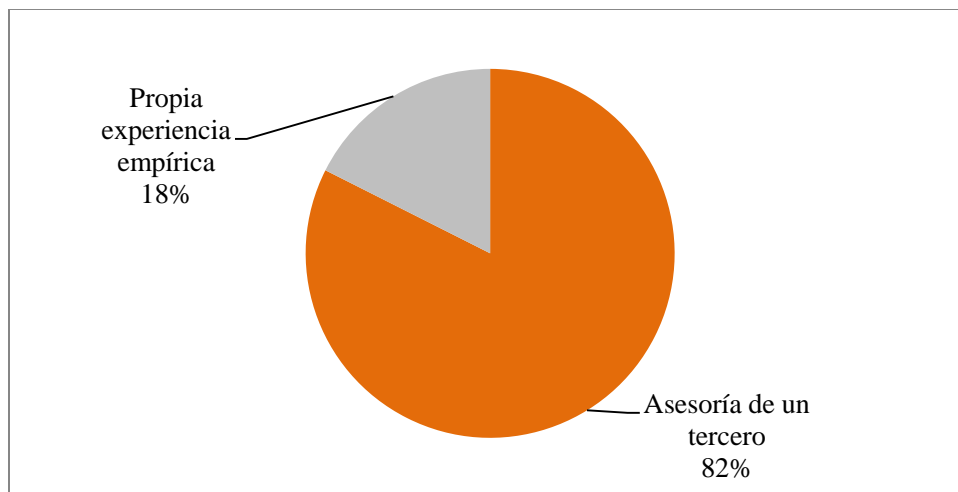
**Elaboración: Propia.**



De las 64 microempresarias que afrontaron problemas con mayor frecuencia, el 82% lo resolvió a través de la asesoría de un tercero (problema de liquidez) y el 18% lo resolvieron a través de la experiencia empírica (problema con la competencia).

**Figura 34**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Maneras en que las microempresas artesanales que solucionaron sus problemas con mayor frecuencia**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

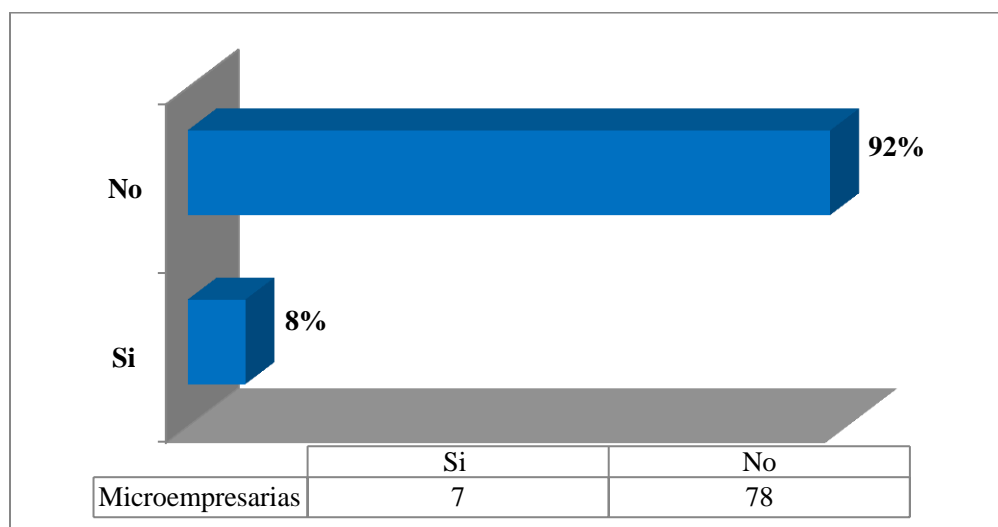
**Elaboración: Propia.**

Como observamos en la figura N° 35, del total de microempresarias artesanales encuestadas, el 92% de ellas no han aplicado alguna estrategia empresarial para mantenerse en el mercado en tanto el 8% de microempresarias han aplicado alguna estrategia empresarial.

Del total de microempresarias que si han aplicado alguna estrategia empresarial, 3 de ellas aplicaron la estrategia de calidad en sus productos, 3 en innovación y 1 en bajos precios.

**Figura 35**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que han aplicado alguna estrategia empresarial para mantenerse en el mercado**



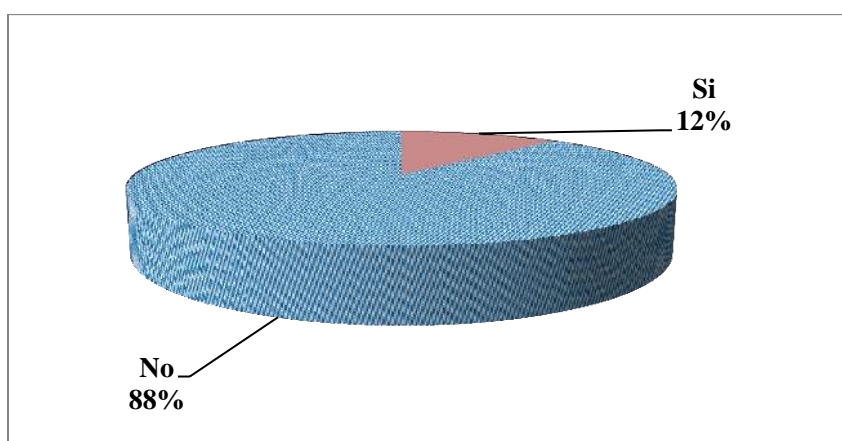
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Podemos observar en la figura N° 36, que del total de las microempresarias artesanales encuestadas, el 88% manifestó no haber aplicado ningún mecanismo para reducir costos, en tanto el 12% manifestó haber aplicado un mecanismo para reducir costos.

Las 10 microempresarias que aplicaron un mecanismo para reducir costos, dijeron que dicho mecanismo fue realizar compras al por mayor de los materiales.

**Figura 36**  
**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales**  
**que han aplicado un mecanismo para reducir costos**



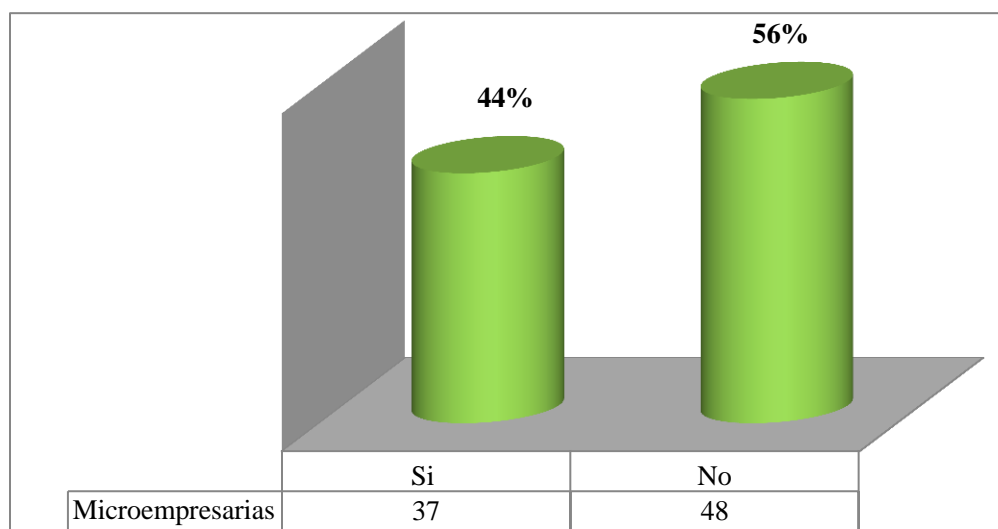
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 37, de las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 56% manifestaron que sus empresas no son una marca reconocida mientras que el 44% consideraron que sus empresas son una marca reconocida.

**Figura 37**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que consideran que sus empresas son una marca reconocida**



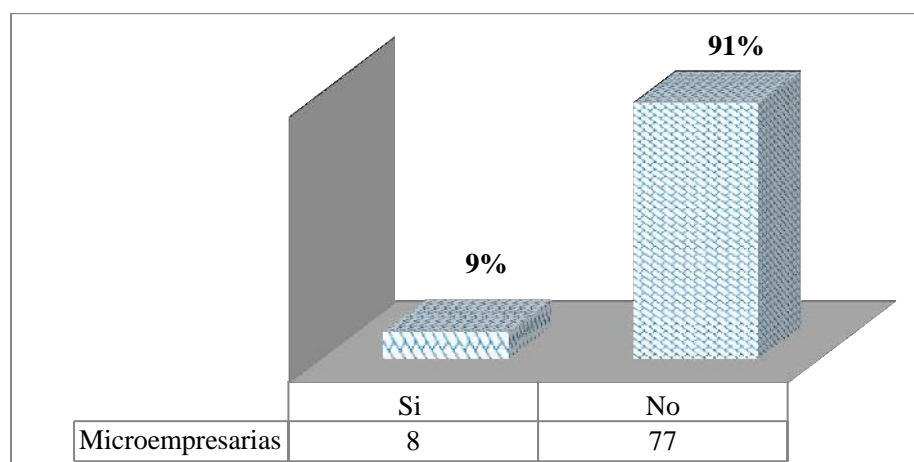
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 38, de las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 91% manifestó que no promocionan sus productos en las redes sociales, siendo 77, en tanto un 9% dijo que si promocionan sus productos en redes sociales, contabilizando un total de 8 microempresarias.

**Figura 38**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que promocionan sus productos en redes sociales**



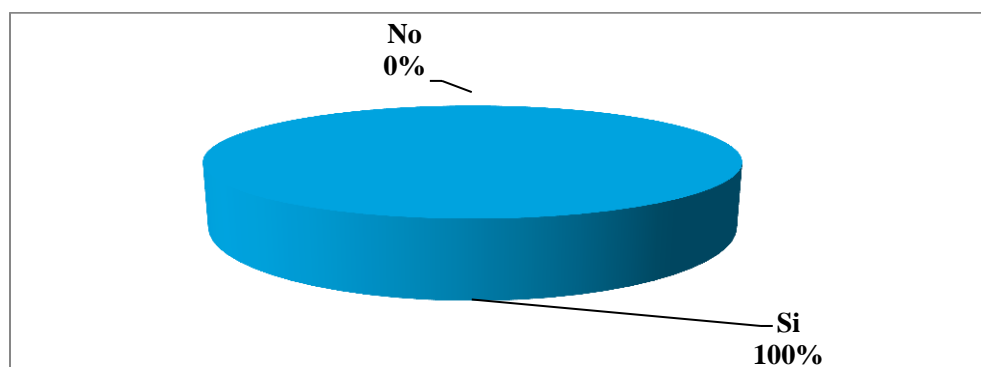
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Las 85 microempresarias artesanales encuestadas manifestaron que sus empresas elaboran productos de acuerdo a las necesidades del cliente, representando el 100%.

**Figura 39**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales que producen productos de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente**



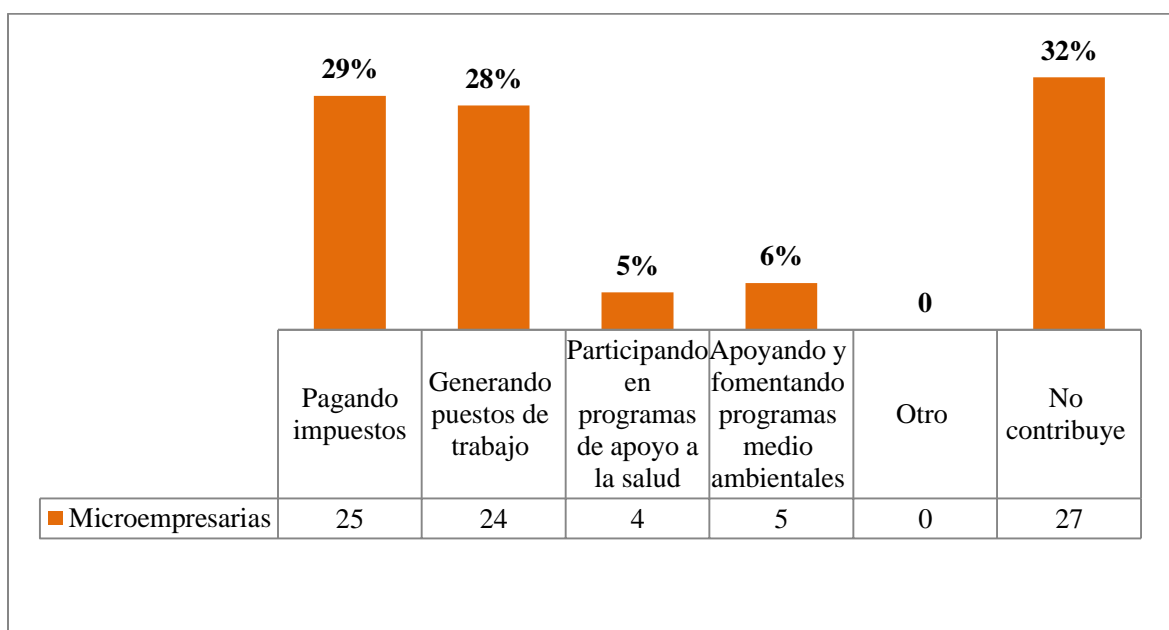
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Podemos apreciar en la figura N° 40, que del total de las microempresarias artesanales encuestadas, el 32% no contribuyen de alguna forma con la sociedad, el 29% contribuyen con la sociedad pagando sus impuestos, el 28% generan puestos de trabajo, un 6% apoya y fomenta programas medio ambientales y finalmente un 5% contribuye participando en programas de apoyo a la salud.

**Figura 40**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Formas de apoyo de las Microempresarias Artesanales con la sociedad**



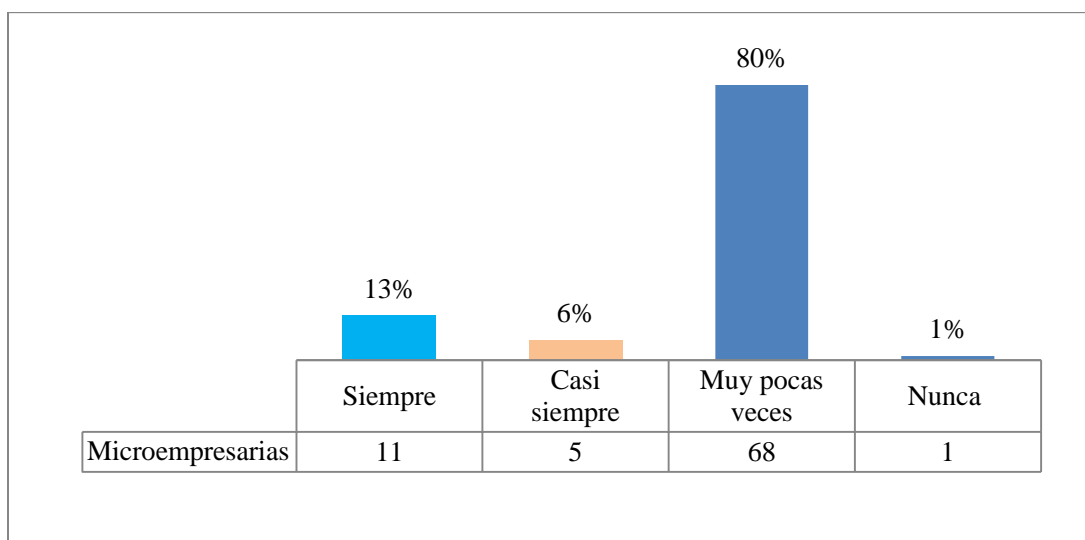
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

En la figura N° 41, podemos apreciar que de las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 80% estas muy pocas veces establecen diálogo con su grupo de interés, el 13% siempre establecen diálogo, el 6% casi siempre establecen diálogo y 1% nunca establece diálogo con su grupo de interés.

**Figura 41**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Frecuencia con que las Microempresarias Artesanales establecen diálogo con su grupo de interés**



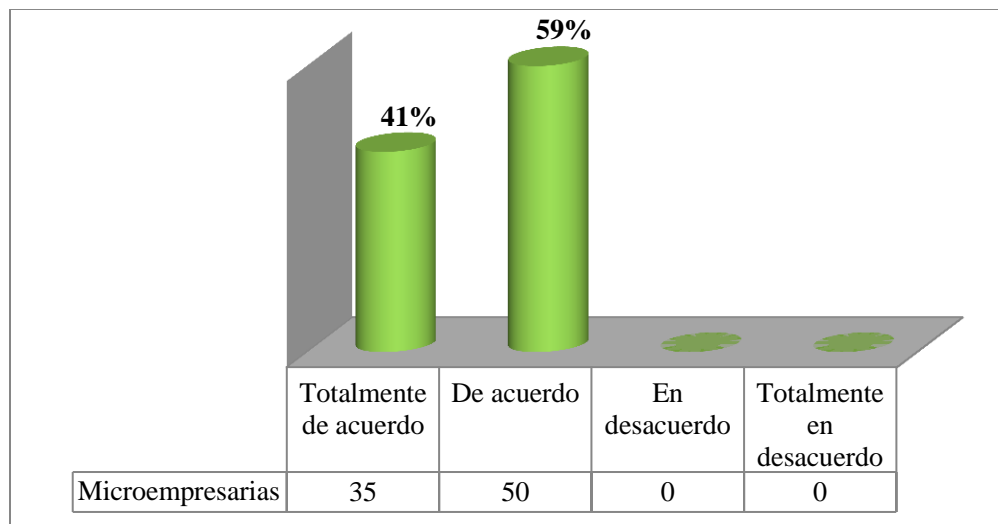
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Del total de microempresarias artesanales encuestadas, el 59% están de acuerdo que sus productos mejoran la calidad de vida representando y el 41% están totalmente de acuerdo con que sus productos mejoran la calidad de vida.

**Figura 42**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que consideran que sus productos mejoran la calidad de vida**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

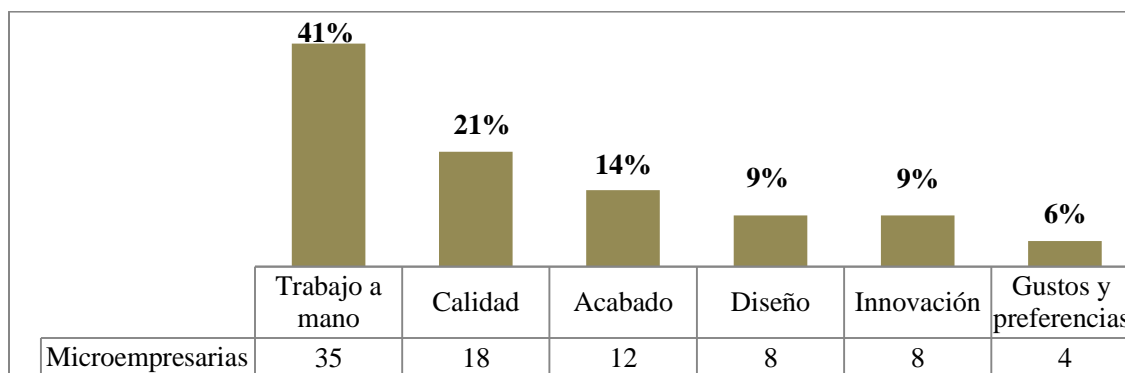
**Elaboración: Propia.**



Según lo observado en la figura N° 43, del total de microempresarias artesanales encuestadas, el 41% manifestó que los clientes compran sus productos por el trabajo a mano que realizar al elaborar los productos, asimismo el 21% manifestó que los clientes compran sus productos por la calidad, el 9% por el diseño y la innovación, y finalmente un 6% manifestó que los clientes compran sus productos artesanales porque son sus gustos y preferencias.

**Figura 43**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Razones que valoran los clientes al comprar los productos de las Microempresas Artesanales**



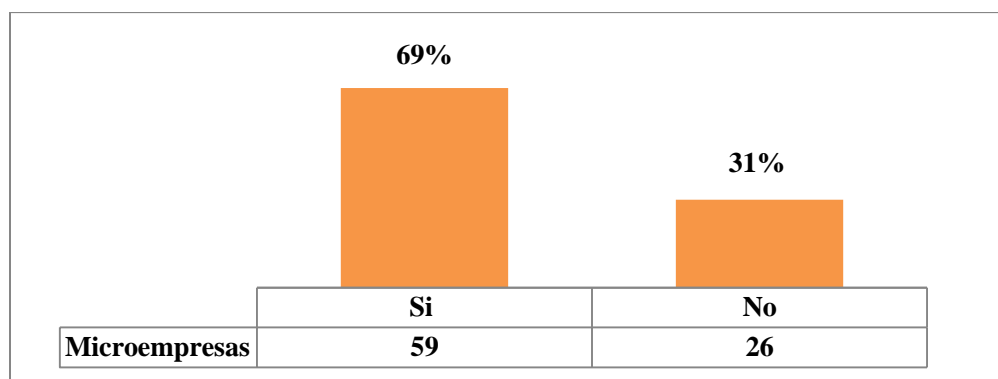
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Según la figura N° 44, del total de las microempresarias artesanales encuestadas, el 69% pertenece a alguna asociación empresarial, mientras el 31% no pertenece a alguna asociación empresarial.

**Figura 44**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales que pertenecen a alguna asociación empresarial**



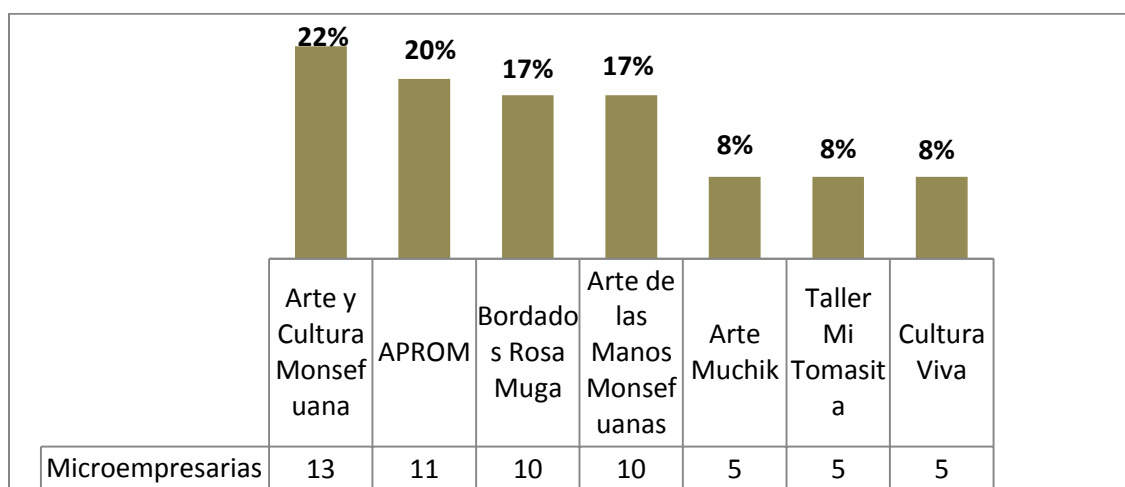
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De las 59 microempresas que pertenecen a alguna asociación empresarial, el 22% pertenecen a la Asociación Arte y Cultura Monsefuana, el 20% a la Asociación de Productores Monsefuanos (APROM), el 17% a la Asociación de Bordados Rosa Muga y la asociación Arte de las Manos Monsefuanas, el 8% a la Asociación Arte Muchik, Taller mi Tomasita y la Asociación cultura viva.

**Figura 45**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias afiliadas según el tipo de Asociación Artesanal registrada**



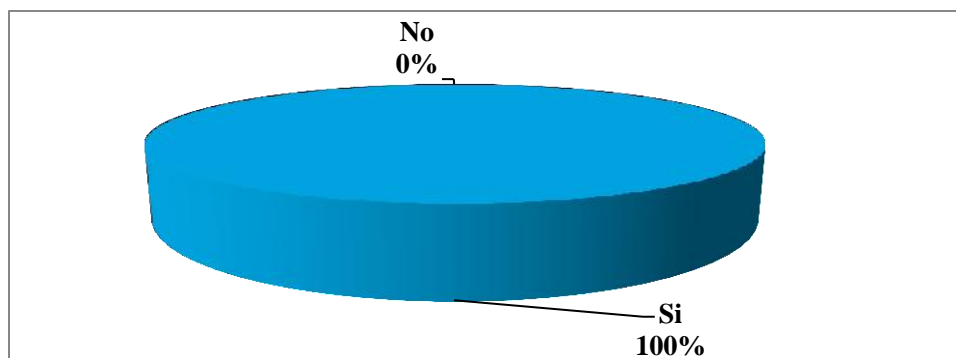
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Las 85 microempresarias artesanales encuestadas manifestaron que consideran que sus respectivas empresas son éticas y transparentes con sus clientes, representando el 100%.

**Figura 46**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que se consideran que su empresa es ética y transparente**



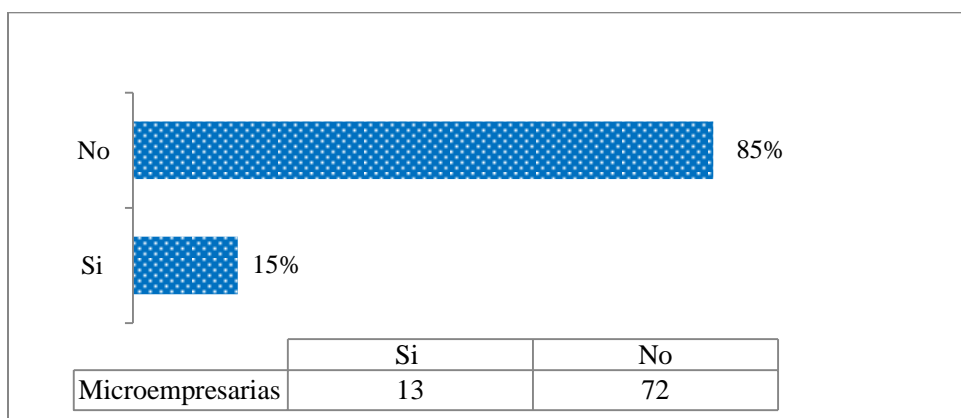
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

De las 85 microempresarias artesanales encuestadas, el 85% dijo no haber incorporado jóvenes para que laboren en sus respectivas empresas, mientras que el 15% manifestó haber incorporado jóvenes para que laboren en sus empresas.

**Figura 47**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que han incorporado jóvenes para laborar en su empresa**



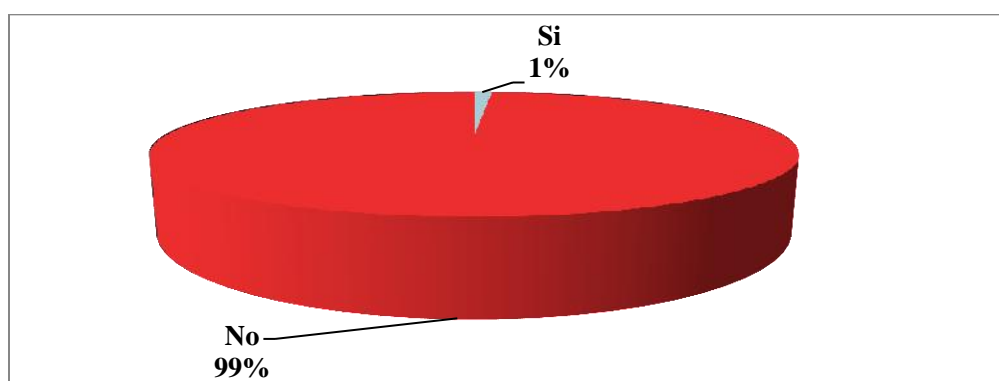
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

El 99% del total de las microempresarias artesanales encuestadas dijo no utilizar algún tipo de maquinaria y materiales que no contaminan el medio ambiente y afecte la salud de las personas contabilizándose un total de 84 microempresas. Sin embargo sólo 1 microempresa manifestó utilizar materiales como el lino que no contamina el medio ambiente, representando así el 1%.

**Figura 48**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresas Artesanales que utilizan algún tipo de maquinaria y materiales que no contaminan el medio ambiente y no afectan la salud de las personas**



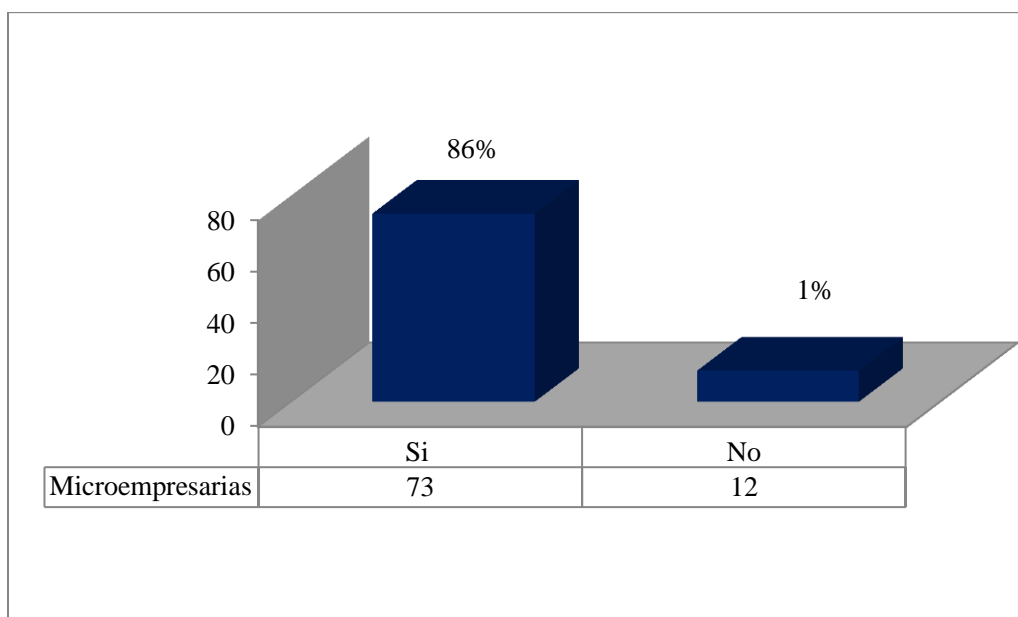
Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

Como podemos observar en la figura N° 49, del total de las microempresarias artesanales encuestadas, el 86% utiliza los desperdicios (retazos de materiales u otro componente) para elaborar otros productos en el 14% no utilizan los desperdicios.

**Figura 49**

**DISTRITO DE MONSEFÚ: Microempresarias Artesanales que utilizan los desperdicios (retazos de materiales u otro componente) para elaborar sus productos**



Fuente: Microempresarias Artesanales del rubro de bordados a mano.

**Elaboración: Propia.**

## 4.2 Discusión

Una vez obtenido los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en la presente investigación, en base a los siguientes objetivos:

- Diagnosticar las principales características de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú, en el año 2015.
- Identificar los principales problemas de las Microempresas artesanales de Monsefú del año 2015.
- Determinar los factores de la sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú, año 2015.

Nos infiere a determinar lo siguiente:

- Las principales características de las Microempresas artesanales de Monsefú son: sus propietarios llevan una administración empírica, carecen de planes estratégicos y operativos, así como documentos y herramientas de gestión, falta de motivación y capacitación al personal, inadecuado control de sus recursos económicos y materiales.
- Las microempresas afrontan los siguientes problemas: económicos (falta de liquidez), no tienen definida una estrategia empresarial para competir en el mercado, falta de posicionamiento de la marca, las propietarias desarrollan una gestión empírica, asimismo, desconocen sus lineamientos estratégicos, no cuentan con herramientas y documentos de gestión (MOF, MAPRO, RIT) y administrativos, no motivan a su personal, y no controlan sus recursos económicos y materiales.
- Los factores de la sostenibilidad de las microempresas son: económicos (ventas), sociales (vinculación con sus grupos de interés) y ambientales (reducción de materiales de desechos, participación en programas ambientales).

Por medio del cual se llegó a comprobar las siguientes hipótesis específicas:

- Las principales características de las Microempresas artesanales de Monsefú son: sus propietarios llevan una administración empírica, carecen de planes estratégicos y operativos, así como documentos y herramientas de gestión, falta de motivación y capacitación al personal, inadecuado control de sus recursos económicos y materiales.
- Los problemas que afrontan las Microempresas artesanales de Monsefú influyen en sus sostenibilidad.
- Los factores que permiten mejorar la sostenibilidad son: económicos, sociales y ambientales.

## **Capítulo V: Propuesta**

### **“GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES DE MONSEFÚ, PROVINCIA CHICLAYO 2015”**

#### **5.1 Objetivo**

Proponer un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para mejorar la sostenibilidad de las microempresas artesanales del distrito de Monsefú.

#### **5.2 Presentación**

La propuesta del modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas para las microempresas artesanales, del distrito de Monsefú, se sustenta según el Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible (2002) y en Herrero (2006), que nos mencionan que una empresa es sostenible cuando crea valor económico, social y medioambiental a corto y largo plazo, contribuyendo al aumento del bienestar y el auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras.

Así como también en la teoría de sistemas, según Von Bertalanffy, en la cual considera a la organización como un sistema, la cual está compuesta a su vez por subsistemas, y éstos a su vez por elementos, los cuales están interconectados entre sí, formando un todo para alcanzar objetivos de forma eficiente. Resaltando a la organización como un sistema abierto que incorpora relaciones entre los componentes internos de la empresa y el medio externo que envuelve a la organización. Según la Norma ISO 9000-2005, un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.



### 5.3 Contenido

Como se puede apreciar en la Figura N° 50, el modelo está compuesto por el sistema empresarial y sistema del contexto, los cuales a su vez tienen subsistemas, y éstos subsistemas un conjunto de elementos, los cuales están interconectados entre sí para lograr objetivos en base a tres pilares: crecimiento económico, progreso y desarrollo social y balance ecológico., que conlleva a la sostenibilidad empresarial.

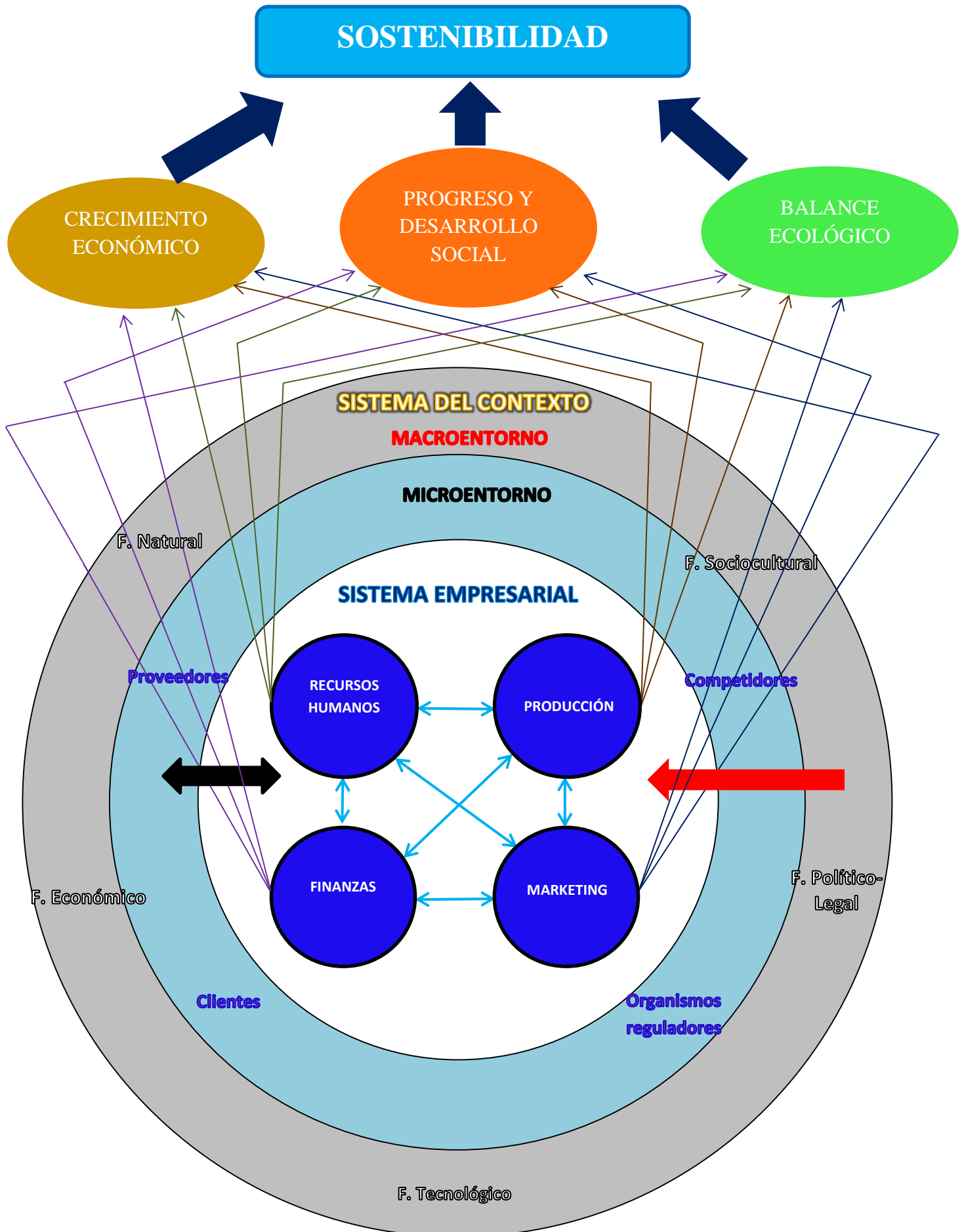
La microempresa artesanal, del rubro de bordados a mano, es un sistema, compuesta por cuatro áreas: recursos humanos, producción, finanzas y marketing; la cual se vincula e influye en el contexto (se vincula y está sujeta al macroentorno e influye en el microentorno).

Asimismo, la microempresa es un sistema abierto, porque recibe influencia e influye en el sistema del contexto. Además, tiene entradas y al mismo tiempo salida de lo que se produce. Recibiendo como entradas del contexto: materiales, materia prima y trabajo de personas. Produciendo como salidas, productos artesanales como: blusas, vestidos de marinera, fajas, cojines, manteles, pañuelos, etc. Los cuales son demandados por los clientes actuales y clientes potenciales.

Figura 50

Propuesta de Modelo de Gestión Sostenible basado en la Teoría de Sistemas para mejorar la Sostenibilidad de las Microempresas Artesanales.

101



### **5.3.1 Sistema del contexto**

(Horton, 2008) El contexto de una organización está constituido por los elementos ajenos que influyen directa o indirectamente en el cumplimiento de los objetivos. Dividiéndose el contexto en dos secciones: microentorno y macroentorno. Asimismo, el buen funcionamiento de una organización depende de la forma en que se analicen y aprovechen ambos.

El sistema del contexto de la microempresa está conformado por los subsistemas: macroentorno y microentorno, los cuales influyen y afectan al funcionamiento de la misma, mediante amenazas y oportunidades.

#### **5.3.1.1 Macroentorno**

(Hitt, 2006) El Macroentorno se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. A diferencia del Microentorno, el Macroentorno estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto.

En el macroentorno de la microempresa se han considerado los siguientes factores y variables:

- F. Natural: Recursos naturales que nos ofrece la naturaleza.
- F. Económico: Inflación, tasa de interés, distribución de ingreso.
- F. Tecnológico: Nuevas tecnologías que influyen en el proceso productivo.
- F. Socio cultural: Estilos de vida, valores, costumbres.
- F. Político legal: Ley N° 30056, registro de marca, Ley Artesanal.

El factor natural, constituido por los recursos naturales. Es necesario tener en cuenta la escasez de materia prima, el aumento de los costos energéticos, incremento en los niveles de contaminación, que perjudican a la microempresa en el desarrollo óptimo de sus actividades.

(Díaz, 2010) El factor económico, compuesto por las variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación actual y futura de una economía determinada, siendo las que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de las personas. Para este caso se han considerado las siguientes variables: inflación, tasa de interés, distribución del ingreso que afectan incontrolablemente a la microempresa.

Por ejemplo, un aumento de los precios de los insumos que se utilizan para elaborar los productos artesanales (algodón, polipyma, hilos, agujas, lana, etc.), aumento de la tasa de interés de algún préstamo que tenga con alguna entidad financiera, o la disminución de los ingresos de los clientes, afectan directamente a la microempresa con el incremento de los costos de producción, y trae como consecuencia la disminución de las ventas, bajos ingresos, falta de liquidez.

El factor tecnológico, constituido por todas las fuerzas que crean nuevas tecnologías (empresas, universidades y organizaciones sin ánimo de lucro), y que permiten el desarrollo de nuevos productos. Las nuevas tecnologías pueden crear nuevos mercados y oportunidades de negocio, pero también pueden ser rechazadas por los consumidores y convertirse en fracaso de productos. Para las microempresas es esencial contar con tecnología que genere ahorro de costos, para que la microempresa sea rentable. Por ejemplo, adquirir una máquina que realiza múltiples tareas (cosido, remallado, etc.), en vez de tener varias máquinas que desarrollan una tarea determinada, o adquirirla para dejar de tercerizar ciertas actividades que tienen altos costos (remallado).

En el factor sociocultural, está integrado por instituciones y otras fuerzas que condicionan los valores, costumbres, creencias, actitudes, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad, y más concretamente, sus hábitos de compra y consumo. Para el modelo de gestión hemos considerado tener en cuenta las variables de los estilos de vida de las personas y las costumbres, que van cambiando considerablemente con el transcurrir del tiempo, de por sí de naturaleza cambiante. Por lo tanto, conocer las tendencias, de los gustos y preferencias de las personas con los productos artesanales. Porque si se elaboran productos que no le gusta a los clientes y no van de acuerdo a su estilo de vida, de nada servirá producirlo, porque no lo comprarán.

El factor político legal, constituido por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan en las diversas organizaciones e individuos que conforman una determinada sociedad. En este caso es necesario tener en cuenta la Ley N° 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial), Ley Artesanal y del Desarrollo de la Actividad Artesanal (promueve el desarrollo del artesano y de la artesanía, integrándolo al desarrollo económico del país, brindándole facilidades en ciertos aspectos) y el registro de marca (para conocer sus derechos ante cualquier copia de sus diseños de productos).

### **5.3.1.2 Microentorno**

(Fernández, 2005) El microentorno también es conocido como entorno específico, se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores.

#### **✓ Proveedores:**

Los proveedores son empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Todos ellos afectan directamente la calidad, el costo y los plazos de entrega para cualquier bien o servicio. Un proveedor que entrega los insumos en forma tardía u otro que abastece con empaques de mala calidad puede hacerle perder mucho a una organización.

(Díaz, 2010) Es importante gestionar eficientemente las compras de recursos para garantizar los suministros en la cantidad y calidad requeridas. Un fallo en el aprovisionamiento de materias primas puede ocasionar pérdidas de rentas en el corto plazo y dañar la satisfacción del cliente a largo plazo.

La microempresaria artesanal deberá coordinar y comunicarse constantemente con sus proveedores, para que estos se ajusten a los requerimientos y especificaciones de las diversas áreas (recursos humanos, producción, marketing y finanzas) de la microempresa, con el objetivo de entregar valor a sus clientes.

Seleccionar al proveedor equivocado, puede generar los siguientes problemas:

- Producción: escasez o retrasos de bienes o servicios.
- Finanzas: alza de precios en los bienes o servicios, falta de presupuesto para las compras, flujo de caja negativo.
- Marketing: incremento en el precio final del producto, bajo volumen de ventas.
- Recursos humanos: retraso en el pago de los colaboradores, disminución de sueldos de los colaboradores, desmotivación.

## ✓ **Competidores**

Los competidores son las empresas que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales la propia organización disputa por ganar la preferencia de clientes y consumidores. Principalmente existen dos tipos de competidores: aquellos que producen o fabrican bienes o servicios similares a los que ofrece la propia empresa; y aquellos que pueden influir en los cambios de preferencia de los clientes para modificar sus intenciones de compra.

La microempresaria deberá plantearse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son mis competidores?
- ✓ ¿Qué ofrecen?
- ✓ ¿Cuál es su política de precios?
- ✓ ¿Quiénes son sus clientes?
- ✓ ¿Cómo se promocionan?
- ✓ ¿Quiénes son sus proveedores?
- ✓ ¿En qué medida son seguros en los aspectos financieros?
- ✓ ¿Qué tipo de empresa son?
- ✓ ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ✓ ¿Cuál es su estrategia de marketing?

Debiendo obtener información de los competidores que representan una mayor y menor amenaza, para su base actual de clientes. Una vez contestadas las preguntas formuladas, sabrá reconocer a su competencia, comparará sus fortalezas y debilidades de la microempresa, y trabajará de cara a la mejora continua. Comprendida de esta manera a la competencia, la microempresaria, será capaz de predecir las decisiones que vayan a tomar en circunstancias determinadas, a partir de la información recabada, y determinar las estrategias que utilizan y tener una estrategia competitiva distinta al de la competencia.

### ✓ **Organismos reguladores**

Los reguladores son entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones. Existen dos grupos de reguladores: los organismos reguladores estatales (Osipitel, Ositran, Indecopi, etc), que pertenecen al ámbito del macroentorno; y los grupos de interés, que son uniones de personas o productores que se asocian para influir sobre las organizaciones protegiéndose a sí mismos (asociaciones de consumidores, asociaciones de productores, etc.), que se encuentran en la esfera del microentorno.

(Da Silva, 2002) “Organismos Reguladores: Son dependencias gubernamentales creadas para proteger al público de ciertas prácticas comerciales o a unas organizaciones de otras (Da Silva, 2002)”.

La microempresaria deberá estar en constante comunicación con los organismos reguladores considerados en la propuesta: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y el Consejo Local de Fomento Artesanal (COLOFAR), ante cualquier acción que realicen y adaptarse a las normas que puedan emitir dichos organismos.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es quién impulsa el desarrollo de: ferias y exposiciones nacionales e internacionales, incentivos, capacitaciones, normas técnicas, con la finalidad de promocionar y elevar la calidad de los productos de las microempresas artesanales. De allí radica la importancia de la comunicación con este órgano.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria promueve la formalización del negocio, así mismo aplicada las multas y sanciones respectivas por alguna infracción administrativa o tributaria que cometan las empresas.

El Consejo Local de Fomento Artesanal, se encarga de realizar las coordinaciones entre el sector público y privado, para la participación de las microempresarias en las diversas ferias y capacitaciones técnicas artesanales, para promover el desarrollo y competitividad de sus productos.

## ✓ **Clientes**

Los clientes constituyen tal vez la variable directa de mayor importancia para las empresas. Ellos influyen en las organizaciones en la medida que estas deben detectar los cambios que se producen en sus preferencias y en su comportamiento de compra. En función de esos cambios, las empresas toman decisiones con el fin de lograr que ellos sigan adquiriendo sus productos o servicios.

La microempresa deberá mantener una relación abierta con los clientes de manera que pueda conocer con exactitud sus necesidades y requerimientos. Con esto se logra que los clientes estén satisfechos con el producto que se les ofrece, demostrándoles lo importante que son para la empresa, y a la vez se puede manejar un proceso de fidelización y de referencia para los clientes potenciales.

Su habilidad de la microempresaria, para crear, potenciar, o mantener relaciones con los clientes, podrá convertirse en un activo que resulte inimitable para los competidores, ya que podrá detectar, responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento.



### 5.3.2 Sistema empresarial

A continuación se mencionan las acciones que deberán realizar las microempresarias artesanales del distrito de Monsefú en cada una de sus áreas para crear valor económico, social y medioambiental, con el objetivo de mejorar la sostenibilidad de su microempresa en el mercado.

#### 5.3.2.1 Área de recursos humanos

Es el área cuyo objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Funciones:

- Contratación y empleo.- reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción transferencias y ascensos.
- Capacitación y desarrollo.- entrenamiento, capacitación y desarrollo.
- Sueldos y salarios.- análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y nóminas.
- Relaciónes laborales.- comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal y relaciones de trabajo.
- Servicios y prestaciones.- actividades recreativas, actividades culturales y prestaciones.
- Higiene y seguridad industrial.- servicio médico, campañas de higiene y seguridad y ausentismo y accidentes.
- Planeación de recursos humanos.- inventario de recursos humanos, rotación y auditoría de personal.

(Palo, Vicent Gómez-García; Castañeda, Jorge Antonio Palao, 2010) Una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para éxito empresarial aunque a veces este principio se deja de lado y se impone una política de bajos salarios (como criterio erróneo de ahorro empresarial) y surge un círculo vicioso de falta de estímulo, desmotivación y rotación de personal, con la pérdida de valiosos activos de experiencia y conocimientos. La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa opera cada vez más en un entorno de alta competencia y en medio de la era del conocimiento. En ambos casos es necesario contar con el talento de personas identificadas con la organización. Un empresario que no sepa con exactitud las funciones y actividades que comprende la gestión de recursos humanos, es como un barco sin instrumento de navegación. No sabe hacia dónde va.

A continuación se han elaborado acciones primordiales que deben llevarse a cabo en el área de recursos humanos para mejorar la sostenibilidad de la microempresa artesanal.

ACCIONES	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD		
	ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
1. Asumir una actitud consciente y responsable hacia el bienestar común.		X	X
2. Compromiso y liderazgo de la microempresaria y sus trabajadores.	X	X	
3. Elaborar un plan estratégico participativo que cumpla con los objetivos y principios de la sostenibilidad.	X	X	X
4. Promover el desarrollo laboral y personal de los trabajadores.	X	X	
5. Establecer incentivos laborales para mejorar la satisfacción y retención del personal.	X	X	
6. Fomentar en los trabajadores una cultura basada en valores y respeto a los derechos humanos, comunidades y el medio ambiente.	X	X	X
7. Sensibilizar a los trabajadores para aportar horas de servicio en proyectos comunitarios.		X	X

1. El asumir una actitud consciente y responsable hacia el bienestar común por parte de la microempresaria y sus trabajadores, es una de las tareas de responsabilidad social que deben llevarse a cabo, con el propósito de ofrecer valor agregado a la sociedad por parte de la microempresa; valor que se espera, que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva. Esta acción obtendría como beneficios, por ejemplo, una mejor toma de decisiones al momento de adquirir los insumos de producción, repercutiría positivamente en el tema ambiental.
2. El compromiso y liderazgo de la microempresaria y sus trabajadores, en sus niveles más altos, es un factor de suma importancia para lograr el éxito de la implementación de la estrategia de sostenibilidad en la microempresa.

3. Elaborar un plan estratégico participativo que cumpla con los objetivos y principios de la sostenibilidad, ayudará a que la microempresa propicie una cultura de sostenibilidad, basado en el análisis y conocimiento del contexto en donde se encuentra, diseñando de esta manera las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y metas, que conduzcan al cumplimiento de la misión y en un futuro la visión de la microempresa.
4. Promover el desarrollo laboral y personal de los trabajadores, estará orientado a atraer, desarrollar y comprometer a los mejores talentos, con el objetivo de disponer de personal calificado para desarrollar ciertas actividades, con los cuales obtendremos productos de calidad.
5. Establecer incentivos laborales para mejorar la satisfacción y retención del personal, ayudará a propiciar una cultura de competitividad entre los trabajadores, los cuales se esmerarán por ser creativos e innovadores, beneficiándose ellos con los incentivos y la sociedad adquiriendo productos únicos.
6. Fomentar en los trabajadores una cultura basada en valores y respeto a los derechos humanos, comunidades y el medio ambiente, mejorará la vida de las personas y el ambiente, creando confianza y verdaderas conexiones con la sociedad, logrando obtener una ventaja competitiva a través del diseño e implementación de la estrategia adecuada. Lo cual impactaría en una mayor demanda de los productos por parte de la sociedad, al saber que la microempresa es una de las pocas que vela por la sociedad y cuida el medio ambiente.
7. Sensibilizar a los trabajadores para aportar horas de servicio en proyectos comunitarios, es una acción que mejoraría la reputación e imagen de la microempresa ante la sociedad, ya que la microempresa participaría brindando apoyo con sus trabajadores, por ejemplo en la limpieza de calles, apoyo a los más necesitados en zonas que impacte los desastres de la naturaleza.

### 5.3.2.2 Área de producción

Tradicionalmente considerado como una de las áreas más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra.

Funciones:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta.
- Ingeniería industrial.
- Planeación y control de la producción.
- Abastecimiento.
- Fabricación.
- Control de calidad.

A continuación se ha formulado un conjunto de acciones fundamentales que deben realizarse en el área de producción para mejorar la sostenibilidad de la microempresa artesanal.

ACCIONES	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD		
	ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>PRODUCCIÓN</b>			
1. Establecer un sistema de reciclado que permita generar el máximo aprovechamiento de las materias primas, para utilizar los desperdicios en otros productos.	X		X
2. Promover la sustitución de productos contaminantes, por productos innovadores no contaminantes.	X		X
3. Elaborar productos de calidad, adaptados a las necesidades, entregarlos en el tiempo oportuno y a un precio justo.	X	X	
4. Usar de forma eficiente y eficaz los recursos (mano de obra, materias primas y equipos).	X	X	X
5. Diseñar e implementar medidas para reducir el consumo de agua y energía.	X	X	X
6. Generar puestos de trabajo.		X	
7. Simplificar procesos productivos.	X		X

1. Establecer un sistema de reciclado que permita generar el máximo aprovechamiento de las materias primas, para utilizar los desperdicios en otros productos, estimulando de esta manera la producción limpia, minimizando los residuos y la reducción de su costo, mostrando el compromiso de la microempresa con el medio ambiente, lo cual hace que los clientes o potenciales clientes prefieran estos productos que tienen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.
2. Promover la sustitución de productos contaminantes, por productos innovadores no contaminantes, beneficia a la sociedad, generando una ventaja competitiva de la microempresa ante sus competidores, mostrándola como un benefactor de la sociedad, estimulando la demanda de productos no contaminantes con el medio ambiente. Asimismo, le permitiría a la microempresa crear valor a sus clientes, siendo más competitiva, aumentando el valor de la marca de la microempresa, posicionándola en el mercado e ingresar a nuevos mercados, a través de la diversificación de productos.
3. Elaborar productos de calidad, adaptados a las necesidades, entregarlos en el tiempo oportuno y a un precio justo, desde el punto de vista económico convertiría a la microempresa en efectiva, y una empresa para ser sostenible a largo plazo, requiere ser efectiva y eficiente. Por otro lado se cumpliría con satisfacer las necesidades de los clientes, clientes satisfechos, y dejarlos de esta manera con las ganas de volver a interactuar con la organización. Además ayuda a disminuir riesgos y evitar sanciones por incumplimientos de entrega de productos en un tiempo estimado.
4. Usar de forma eficiente y eficaz los recursos (mano de obra, materias primas y equipos), ayudaría a la microempresa a ser sostenible, competitiva y rentable en el tiempo, así como también se diferenciaría de la competencia por su calidad de procesos, productos y servicio al cliente.
5. Diseñar e implementar medidas para reducir el consumo de agua y energía, reduciría los costos de producción. Asimismo, el buen uso del agua y la electricidad ayudarían con el tema del cuidado responsable del medio ambiente.

Por ejemplo, el desperdicio de electricidad, provoca que las plantas generadoras de electricidad, requieran más combustible para trabajar a mayor capacidad, y al quemar más combustible se afecta la atmosfera, esto provoca que la capa de ozono (la cual nos protege de los rayos ultravioletas del sol) se haga más delgada y en algunos lugares desaparezca, causando daños a la humanidad. También provoca el efecto invernadero, lo cual genera el calentamiento global del planeta, por ello es necesario cuidar la energía y usar lo necesario.

6. Generar puestos de trabajo, por parte de las microempresas, va más allá del simple hecho de generar ingresos a las personas, sino que es fundamental para definir funciones y responsabilidades (especialización) que conforman cada uno de los puestos laborales en la estructura de la microempresa, a medida que va creciendo la empresa. Asimismo, es esencial para alcanzar el bienestar social y ayudar a reducir las tasas de desempleo en el país, estimulando el crecimiento económico.
7. Simplificar procesos productivos, ayuda a la microempresa a ser eficiente en tiempo, lo cual a su vez ahorra costos, además de que permite adaptarla a las exigencias del mercado y de la competencia.

### **5.3.2.3 Área de finanzas**

Área de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de las áreas, con el objetivo de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

- **Financiamiento.-** planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos e inversiones.
- **Contraloría.-** contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoria interna, estadísticas, crédito y cobranza e impuestos.

A continuación se detallan acciones esenciales que deben realizarse en el área de finanzas para mejorar la sostenibilidad de la microempresa artesanal.

ACCIONES	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD		
	ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>FINANZAS</b>			
1. Realizar prácticas de precio justo con los proveedores condicionados a las prácticas de buenas relaciones laborales.	X	X	
2. Reducir los costos de producción.	X		
3. Sensibilizar a los trabajadores en el ahorro de recursos diversos.	X	X	X
4. Promover y hacer donaciones en casos de urgencia social, promoviendo la sensibilidad humana.		X	
5. Contribuir económica y socialmente con el distrito a través del pago de impuestos.		X	
6. Solventar liquidez de la microempresa a través de créditos, en momentos de déficit.	X		
7. Invertir en tecnologías productivas para disminuir costos.	X		

1. Realizar prácticas de precio justo con los proveedores, es una acción que se debe realizar con el objetivo de mejorar el acceso al mercado de los proveedores más favorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio., Asimismo, se busca erradicar el trabajo infantil, condiciones de trabajo insalubres, la explotación laboral, salarios de miseria, buscando de esta manera una mayor equidad en el comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto con los proveedores, sin aprovecharnos de ellos.
2. Reducir los costos de la producción, con la finalidad de disminuir costos para la empresa relacionados a materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; de esta manera poder brindar a los clientes productos de excelente calidad a un buen precio, incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y generar una mayor cuota del mercado.

3. Sensibilizar a los trabajadores en el ahorro de recursos diversos, tendría un impacto significativo en los costos de la empresa, asimismo, se incidiría de forma positiva en cada uno de los trabajadores con el propósito de alcanzar en una cultura ahorrativa, con lo cual tendrían un mayor control de los recursos necesarios para la producción, y se utilizaría menos insumos. De esta manera se tendría menos desperdicios, que pueden contaminar el medio ambiente.
4. Promover y hacer donaciones en casos de urgencia social, impulsando la sensibilidad humana, es una acción que fortalece la imagen de la microempresa con la sociedad; reflejando de esta manera el compromiso, principios y valores de la microempresa con la sociedad, para mejorar la calidad de vida.
5. Contribuir económica y socialmente con el distrito a través del pago de impuestos, conlleva a mejorar el financiamiento del gasto público del Estado, con el cual se mejoraría los servicios en salud, educación, seguridad, creación de empleos y otras áreas destinadas a mejorar el progreso del distrito.
6. Solventar liquidez de la microempresa a través de créditos, en momentos de déficit, es una acción que permitirá estabilizar financieramente a la microempresa, ya que a través de créditos se podría contar con dinero en efectivo en caso de alguna contingencia. Por ejemplo se podrían realizar compras necesarias en el momento que se desea y otros servicios necesarios para mantener la operatividad de la empresa.
7. Invertir en tecnologías productivas para disminuir costos. Por ejemplo, las artesanas de bordados a mano, en vez de pasar un mes bordando un vestido de marinera o una semana en confeccionar una blusa bordada a mano, utilizando la máquina BERNINA 780, máquina táctil que permite obtener diseños y bordados a la perfección en todo tipo de tela; las artesanas se demorarían 10 días en bordar un vestido de marinera o tres días en confeccionar una blusa bordada; con lo cual se ahorraría tiempo y costo.



#### **5.3.2.4 Área de marketing**

Es un área trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa, su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que está a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

- Investigación de mercados.
- Planeación y desarrollo del producto.
- Precio
- Distribución y logística
- Ventas
- Comunicación.- promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

(Gómez-García & Castañeda, 2010) La mezcla de mercadotecnia o marketing es el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que utiliza la empresa para producir la respuesta deseada a su mercado meta. La empresa lleva a cabo una serie de acciones para posibilitar que el consumidor obtenga la justa satisfacción de sus necesidades.

A continuación se ha propuesto acciones primordiales que deben realizarse en el área de marketing para mejorar la sostenibilidad de la microempresa artesanal.

ACCIONES	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD		
	ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>MARKETING</b>			
1. Atender las necesidades, deseos y derechos de sus clientes.	X	X	X
2. Diseñar productos innovadores - tradicionales, que limiten o disminuyan el uso de otros productos que no contaminen (Ejm. Bolsas plásticas).	X	X	X
3. Impulsar y apoyar programas que contribuyan al desarrollo cultural, social y educativo del distrito.	X	X	X
4. Ofrecer oportunidades de trabajo a adultos y jóvenes para disminuir las tasas de desempleo.		X	
5. Impulsar proyectos pedagógicos con visitas – taller, para familias y niños, con el fin de acercar el arte a la sociedad.	X	X	
6. Promover y participar de exposiciones culturales y de arte en instituciones públicas y privadas.	X	X	
7. Incrementar las ventas orientadas a una mejora de los resultados económicos y a incrementar el respeto a la cultura de la comunidad.	X	X	X

1. Atender las necesidades, deseos y derechos de sus clientes, es una acción que va a impactar directamente en las ventas de la microempresa; porque se brindaría un producto de calidad, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes; relacionando al cliente con la microempresa a largo plazo, buscando convertir dicha acción en una ventaja competitiva. Asimismo, se tendría una mayor participación del mercado, incremento en la rentabilidad, los clientes estarían más satisfechos, y dispuestos a adquirir otros productos de la microempresa, se captaría nuevos clientes, habrían menos quejas y reclamaciones de los clientes.
2. Diseñar productos innovadores - tradicionales, que limiten o disminuyan el uso de otros productos que contaminan (Ejm. Bolsas plásticas).

Permitiría a la microempresa, convertirse en la primera en el mercado en lanzar productos innovadores, obteniendo el reconocimiento y admiración de los clientes ante dicha acción; se incrementaría su participación del mercado, tendría nuevos clientes, se generaría una cultura de innovación en los trabajadores y se crearían barreras de entrada a los productos de otras microempresas que intentan imitar.

3. Impulsar y apoyar programas que contribuyan al desarrollo cultural, social y educativo del distrito, es una acción que promueve contribuir con las políticas de desarrollo e inclusión social del país, favoreciendo de esta manera a las personas del distrito, con la finalidad de tener un impacto positivo de la imagen y reputación de la microempresa en la sociedad, lo cual nos va a conllevar a ganar clientes potenciales y a fidelizar a los que ya tenemos.
4. Ofrecer oportunidades de trabajo a adultos y jóvenes para disminuir las tasas de desempleo, es una acción que contribuye a incluir a personas calificadas que se encuentran desempleadas, lo cual va a tener un impacto positivo en las familias y el país.
5. Impulsar proyectos pedagógicos con visitas – taller, para familias y niños, con el fin de acercar el arte a la sociedad, ayuda a difundir el arte y ayuda a que las familias se sientan identificadas con la cultura de su distrito. Asimismo, estas visitas generan ventas para la microempresa. Contribuyendo a mejorar la imagen de la empresa.
6. Promover y participar de exposiciones culturales y de arte en instituciones públicas y privadas, es vital para que la microempresa se relacione más con los actores de su entorno, y poder difundir el arte en diversas ciudades del país y si es posible del extranjero, así como también vender sus productos.
7. Incrementar las ventas orientadas a una mejora de los resultados económicos y a incrementar el respeto a la cultura de la comunidad, es una acción que impacta positivamente en la rentabilidad de la microempresa y la consideración del arte en el distrito.

## Conclusiones

- Uno de los factores principales que dificultan la sostenibilidad de la microempresa artesanal; es la gestión empírica que realizan a diario.
- Las microempresarias no tienen el conocimiento, la preparación y capacitación respecto a una buena gestión empresarial, por ello, cada año, atraviesan un mal momento económico; llegando al extremo de dejar de subsistir en el tiempo, y esperar que por arte de magia los problemas pasen o se solucionen por sí solos.
- El modelo de gestión sostenible propuesto, representa un medio a través del cual las microempresarias, pueden empezar a resolver los problemas con que se enfrentan a diario en su negocio.
- La teoría de sistemas, ayuda a comprender las interrelaciones que se dan en cada uno de los componentes del sistema, es decir, que ante un eventual problema, se cuenta con la capacidad para ver la causa y la posible solución del problema.
- Hay una correlación entre la actual gestión de las microempresas artesanales de Monsefú y el nivel de sostenibilidad de las mismas, por ello, su éxito, depende de la buena gestión que se realice, siendo necesario que la microempresaria artesanal conozca y tome conciencia de sus papeles o roles que debe desempeñar a diario, para lograr los objetivos trazados de la microempresa.
- Existen instituciones públicas y privadas que brindan apoyo a las microempresarias, ya sea asesorándolas, capacitándolas y hasta financiándolas de manera gratuita, para ello es necesario que la microempresaria conozca de estas instituciones y se relacione.
- El enfoque de gobierno corporativo en las microempresas, fomenta la unión familiar, salvaguarda los intereses de los accionistas y grupos de interés, la eficiencia en la producción, con el fin de buscar competitividad y sostenibilidad y en el tiempo.

### **Recomendaciones**

- Las microempresarias artesanales, del rubro de bordados a mano, del distrito de Monsefú, deben implementar la aplicación del Modelo de Gestión basado en la teoría de sistemas, el cual contiene acciones primordiales que deben realizarse en las áreas funcionales para mejorar en tres aspectos fundamentales: económico, social y ambiental, que permitirá la sostenibilidad en el tiempo.
- Se recomienda que las microempresarias artesanales lleven a cabo algún tipo de capacitación respecto a gestión empresarial, dónde se les puede brindar el conocimiento, las herramientas y las estrategias, para estar preparadas ante cualquier problema que se les presente en el desarrollo de sus actividades.
- Las microempresarias deberían empezar a poner atención y vincularse con su contexto, ya que la microempresa es un sistema abierto que interactúa con todos los elementos del mismo. De esta manera, la red de contactos y el acceso a información permiten que las microempresarias se encuentren un ambiente de negocios más amplio y accedan a oportunidades que les permita aumentar su propio potencial.

## Referencias

- ABENGOA. (2012). *Estrategia para un desarrollo sostenible*.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *General Systems Theory* (Vol. 7). New York: George Brasiller, Inc.
- Centro de Desarrollo de la OCDE. (2013). *Startup América Latina, Promoviendo la innovación en la región*. París: Editorial OCDE.
- Corporation, International Finance. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*,. Washington, United States of America: Editorial International Finance Corporation.
- Da Silva, R. (2002). *Teoría de la Administración*. México.: Thompson.
- Díaz, R. S. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Fundación de Estudios Financieros. (2005). *Gobierno en la Empresa Familiar*. Madrid, España: Editorial Instituto de la Empresa Familiar.
- Gómez-García, V., & Castañeda, J. A. (2010). *El Plan de Marketing*. Lima, Perú: Editorial Septiembre.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horton, D. (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades*. Bogotá, Colombia: Editorial CIAT.
- INACAL, D. d. (2015). *GESTIÓN INTEGRAL DE LA MIPYME: Modelo de gestión para micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*. Lima, Perú: INACAL.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. México: Trillas.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work /La naturaleza del trabajo directivo*. New York: Harper & Row.
- Nuño de León, P. D. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- P. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (DÉCIMA EDICIÓN ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Palo, Vicent Gómez-García; Castañeda, Jorge Antonio Palao. (2010). *El Talento Humano*. Lima, Perú: Editorial Septiembre.
- Robles Valdés, G. &. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario* (Vol. 1). (M. d. Anta, Ed.) México, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Sagi, L., & Grande , V. (2004). *Gestión Por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España.: ESIC Editorial.
- Schneider Electric Industries SAS. (2013). *De la teoría a la realidad:tres pasos para implementar un programa de sostenibilidad*. Schneider Electric.
- VILLAJUANA, C. y. (2008). *"Gestión Estratégica Pública: Paso a Paso"*. Lima, Perú: VILLAJUANA Consultores S.A.C.

# Anexos



**Anexo N ° 01:**

**Matriz De Consistencia: Gestión y Sostenibilidad de las Microempresas Artesanales de Monsefú, Provincia Chiclayo 2015.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>Problema General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo mejorar la gestión para la sostenibilidad de las microempresas artesanales del distrito de Monsefú en el año 2015?</li> </ul> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las principales características de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú?</li> <li>¿Cuáles son los principales problemas que afrontan las Microempresas artesanales de Monsefú?</li> <li>¿Cuáles son los factores que hacen sostenibles a las Microempresas</li> </ul>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para la mejorar la sostenibilidad de las microempresas artesanales del distrito Monsefú, año 2015.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar las principales características de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú, en el año 2015.</li> <li>Identificar los principales problemas de las Microempresas artesanales de Monsefú del año 2015.</li> <li>Determinar los factores de la sostenibilidad de las Microempresas artesanales de Monsefú, año 2015.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si se diseña un modelo de gestión, basado en la teoría de sistemas, para las microempresas artesanales del distrito de Monsefú entonces se mejorará su sostenibilidad en el mercado.</li> </ul> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las principales características de las Microempresas artesanales de Monsefú son: sus propietarios llevan una administración empírica, carecen de planes estratégicos y operativos, así como documentos y herramientas de gestión, falta de motivación y capacitación al</li> </ul>	<p><b>Variable independiente</b> Gestión</p> <p><b>Indicadores:</b> Planificación: misión, visión, objetivos, valores y políticas de las áreas funcionales (recursos humanos, producción, marketing y finanzas).</p> <p>Organización: organigrama, documentos de gestión de las áreas funcionales.</p> <p>Dirección: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, capacitación en las áreas funcionales.</p> <p>Control: control de calidad, cantidad, costos, tiempo y procesos de las áreas funcionales.</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Sostenibilidad de la microempresa</p> <p><b>Indicadores:</b> Económica: liquidez, productividad, reducción de costos e imagen.</p> <p>Social: vinculación con la comunidad, salud y bienestar, diálogo con grupos de interés, calidad de vida, creación de valor</p>

<p>artesanales de Monsefú?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo debe ser el modelo de gestión de las Microempresas artesanales del distrito de Monsefú para hacerlas sostenibles en el tiempo?</li> </ul>		<p>personal, inadecuado control de sus recursos económicos y materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas que afrontan las Microempresas artesanales de Monsefú influyen en sus sostenibilidad.</li> <li>• Los factores que permiten mejorar la sostenibilidad son: planificación, organización, dirección y control en cada una de las áreas de la microempresa.</li> </ul>	<p>para la sociedad, articulación de asociaciones y ética y transparencia.</p> <p>Ambiental: uso de tecnologías y materiales limpios, ahorro de recursos materiales, reducción de residuos, programas de monitoreo ambiental.</p>
---	--	--	---

**Anexo N° 02**  
**Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>INDEPENDIENTE:</b>  Gestión	Planificación de las áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión</li> <li>➤ Visión</li> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Valores</li> <li>➤ Políticas</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario
	Organización de las áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigrama</li> <li>➤ Documentos de Gestión (Manuales)</li> </ul>	Entrevista	Guía de entrevista
	Dirección de las áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Capacitación</li> </ul>		
	Control de las áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de calidad</li> <li>➤ Control de cantidad</li> <li>➤ Control de costos</li> <li>➤ Control de tiempo</li> <li>➤ Control de procesos</li> </ul>		

<b>DEPENDIENTE:</b>  Sostenibilidad de las Mypes artesanales	Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liquidez</li> <li>➤ Productividad</li> <li>➤ Reducción de costos</li> <li>➤ Imagen</li> </ul>	Encuesta  Entrevista	Cuestionario  Guía de entrevista
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vinculación con la comunidad</li> <li>➤ Salud y Bienestar</li> <li>➤ Diálogo con grupos de interés</li> <li>➤ Calidad de vida</li> <li>➤ Creación de valor para la sociedad</li> <li>➤ Articulación de asociaciones</li> <li>➤ Ética y transparencia</li> </ul>		
	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de tecnologías y materiales limpios</li> <li>➤ Ahorro de recursos materiales</li> <li>➤ Reducción de residuos</li> <li>➤ Programas de monitoreo ambiental</li> </ul>		



### Anexo N° 03

**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

**Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables**



**“Gestión y Sostenibilidad de las Microempresas Artesanales de Monsefú, Provincia Chiclayo 2015”.**

**Cuestionario de la entrevista a las presidentas de asociaciones artesanales del rubro de Bordados a Mano en el distrito de Monsefú.**

**Objetivo:** Obtener la información necesaria para definir la propuesta de un modelo de gestión sostenible para las microempresas artesanales del distrito de Monsefú.

**Nombres:**

**Asociación a la que pertenece:**

**Fecha:**

**Hora de inicio:**

**Hora de Terminó:**

- 1.- ¿Con cuántas microempresas artesanales cuenta su asociación? Y ¿Cuántas fueron el año pasado?
- 2.- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que ocurren en la asociación?
- 3.- ¿Cada qué tiempo se reúne con sus microempresarias? ¿Qué temas abordan?
- 3.- ¿Cree usted que las microempresarias están capacitadas para desarrollar una buena gestión? ¿Por qué?
- 4.- ¿Tienen participación activamente en las ferias regionales y nacionales? Y ¿Sus productos son demandados por el público concurrente?
- 5.- ¿Cree usted que los productos que elaboran las microempresas satisfacen las necesidades y gustos del cliente?
- 8.- Sus microempresarias, ¿han recibido algún tipo de capacitación? ¿Cuáles?
- 9.- Como asociación, ¿Participan frecuentemente en algún tipo de apoyo social o ambiental con su distrito?
- 10.- ¿Tienen comunicación constante con sus grupos de interés?
- 11.- ¿Las microempresas han innovado con alguno de sus productos? ¿Cuál o cuáles?
- 12.- Las ventas de los productos durante todo el año, ¿Son favorables? ¿Por qué?

## Anexo N° 04



**“ENCUESTA REALIZADA A LOS (AS) MICROEMPRESARIOS (AS)  
ARTESANALES DEL RUBRO DE BORDADOS A MANO DEL  
DISTRITO DE MONSEFÚ”**

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN QUE LLEVAN A CABO LOS RESPONSABLES DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES DEL DISTRITO DE MONSEFÚ.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, según su criterio, la alternativa que usted considera conveniente.

**SEXO:** Masculino ☐ Femenino ☐

Edad:

- a) 18 – 24 años      b) 25 – 39 años      c) 40 – 59 años      d) 60 y más años.

1. De los lineamientos estratégicos que a continuación se presentan, señale con cuál de ellos cuenta su empresa:
  - a) Misión
  - b) Visión
  - c) Objetivos
  - d) Valores
  - e) Políticas
  
2. Los documentos de gestión son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas que permiten mantener el control de la calidad en todas las áreas de la organización. ¿Cuenta su empresa con algún documento de gestión?
  - a) Si
  - b) No

¿Cuál o cuáles?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Para comunicar algún tema de conocimiento o de interés por escrito (acto administrativo) con sus clientes o proveedores, utiliza algún documento administrativo?
  - a) Si
  - b) No

De ser su respuesta Si:

¿Cuál utiliza?

.....

.....

4. ¿Con qué frecuencia revisa la calidad de sus productos artesanales?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
5. ¿Controla la cantidad de insumos y materiales para la elaboración de sus productos artesanales?
  - a) Si
  - b) No

6. Usted, lleva el registro de sus ingresos y gastos de su empresa:

- a) Si
- b) No

De ser la respuesta SI, a través de que medio lleva este registro:

- a) Libros contables
- b) Software de computación
- c) Agenda
- d) Cuaderno
- e) Otro:.....

7. ¿Conoce usted el costo en que incurre elaborar un producto artesanal?
  - a) Si
  - b) No

8. ¿Su empresa cuenta con suficiente dinero para hacer frente a sus deudas?
  - a) Si
  - b) No

¿Por qué afirma que tiene liquidez?

.....

.....

.....

.....

9. ¿Su capacidad de producción le permite atender oportunamente a sus clientes?

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cuántas personas en promedio trabajan en su empresa incluyendo a usted?

- a) Sólo yo.
- b) Dos a cuatro
- c) Cinco a siete
- d) Ocho a diez

Qué relación de parentesco tienen estas personas:

- a) Familiares
- b) Amigas (os)
- c) Conocidas (os)
- d) Extrañas (os)

**Si en su microempresa sólo trabaja usted, pase a la pregunta N°17**

11. ¿Tiene establecido un organigrama donde se indique las líneas de autoridad y responsabilidad de sus trabajadores?

- a) Si
- b) No

12. ¿En el proceso productivo asigna tareas específicas a sus trabajadores que los conduzcan a la especialización?

- a) Si
- b) No

13. ¿En su empresa se practica el liderazgo?

- a) Si
- b) No

De ser si la respuesta, ¿Cuál?

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Rienda suelta

14. ¿Usted Delega (confía, faculta, encarga) funciones a sus trabajadores?

- a) Si
- b) No

15. ¿Motiva constantemente a sus trabajadores para mejorar su nivel de desempeño?

- a) Si
- b) No



De ser SI la respuesta, como motiva a sus trabajadores:

- a) Incentivos financieros (bonos adicionales a su salario)
- b) Incentivos no financieros

Días libres	Capacitaciones	Premios	Diploma	Reconocimiento verbal

16. ¿Cómo califica usted el trabajo realizado por sus trabajadores?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

17. ¿Usted ha recibido alguna capacitación para mejorar la gestión de su empresa?

- a) Si
- b) No

¿Bajo qué modalidad recibió la capacitación?

- a) Virtual
- b) Presencial
- c) Semivirtual

¿En qué áreas?

- a) Marketing
- b) Logística
- c) Finanzas
- d) Recursos humanos

18. ¿Qué tipo de problema se ha presentado con más frecuencia en su empresa?

- a) Problema de liquidez (falta de dinero).
- b) Problemas con los trabajadores
- c) Problemas con la competencia
- d) Problemas con los clientes
- e) Problemas con los proveedores de materiales
- f) Otro:.....
- g) Ninguno

¿De qué manera solucionó el problema?

- a) A través de la asesoría de un tercero
- b) A través de la propia experiencia empírica
- c) Utilizando una técnica de gestión empresarial
- d) Otro:.....

19. Ha aplicado en su microempresa alguna estrategia empresarial para mantenerse en el mercado:

- a) Si
- b) No

De ser su respuesta SI:

¿Qué estrategia?

.....

.....

20. Ha aplicado algún mecanismo que le haya permitido reducir costos:

- a) Si
- b) No

¿Cuál?

.....

.....

21. ¿Su empresa es una marca reconocida?

- a) Si
- b) No

22. Promociona sus productos en las redes sociales (Facebook, twitter)

- a) Si
- b) No

23. ¿Su empresa produce sus productos artesanales de acuerdo a las necesidades y deseos de sus clientes?

- a) Si
- b) No

24. ¿Cómo apoya su empresa con la sociedad?

- a) Pagando impuestos
- b) Generando puestos de trabajo
- c) Participando en programas de apoyo a la salud
- d) Apoyando y fomentando programas medio ambientales
- e) Otro.....
- f) No contribuye con su sociedad

25. ¿Con qué frecuencia establece diálogo con su grupo de interés (trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas)?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca

26. Considera usted que sus productos artesanales mejoran la calidad de vida:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

27. ¿Qué es lo que valoran sus clientes al comprar sus productos?

.....

.....

.....

28. Pertenecer a alguna asociación artesanal:

- a) Si
- b) No

¿Cuál?

.....

.....

29. ¿Considera usted que su empresa es ética y transparente?

- a) Si
- b) No

30. Ha incorporado jóvenes para laborar en su empresa

- a) Si
- b) No

31. ¿Utiliza algún tipo de maquinaria, instrumentos y materiales que no contaminen el medio ambiente y no afecten la salud de usted y de las personas de su entorno?

- a) Si
- b) No

¿Cuáles?

.....

.....

32. ¿Utiliza los desperdicios (retazos de materiales u otro componente) para elaborar sus productos?

- a) Si
- b) No

**Muchas gracias**