

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas Y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“LA GERENCIA EFECTIVA Y SU RELACION CON EL
ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE LAS MICRO
Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS EN
AREQUIPA”**

Tesis Presentada por la Bachiller:
Calderon Limache, Evelyn Pamela

Para optar el Título Profesional de:
Ingeniero Industrial

Asesor:
Ing. Zevallos Gonzales, Wilbert

AREQUIPA - PERU
2017

DEDICATORIA

A mi hija, porque el término de esta tesis es una forma de cumplir la promesa que le hice “Por ti seré mejor de lo que soy”, porque eres y serás el motivo de cada esfuerzo y sacrificio. Te amo.

A mis padres Pedro y María Elena porque este logro es tan mío como suyo, porque me dieron el impulso para salir adelante, progresar y culminar con éxito esta tesis.

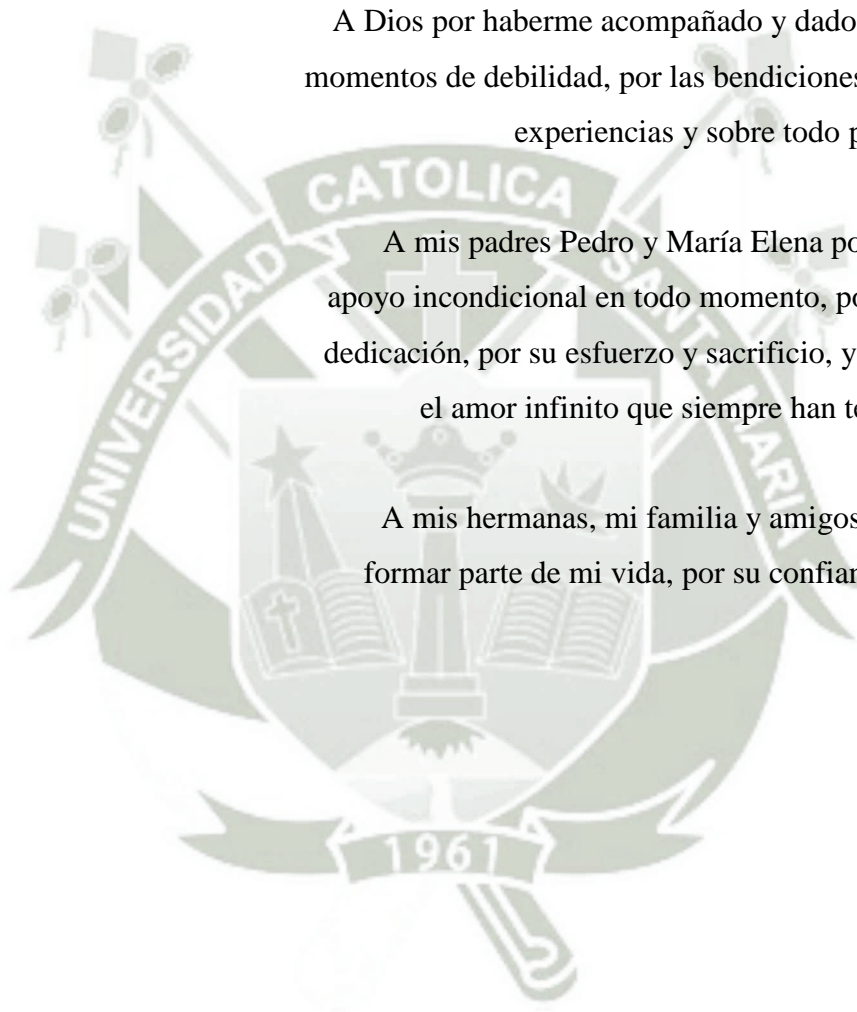


AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme acompañado y dado fuerzas en mis momentos de debilidad, por las bendiciones, aprendizajes, experiencias y sobre todo por la felicidad.

A mis padres Pedro y María Elena por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por su ejemplo y dedicación, por su esfuerzo y sacrificio, y sobre todo por el amor infinito que siempre han tenido hacia mí.

A mis hermanas, mi familia y amigos especiales por formar parte de mi vida, por su confianza y su cariño.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo definir las estrategias, herramientas y/o modelos gerenciales que favorecen en el proceso de Gerencia Efectiva en las MYPES (micro y pequeñas empresas) del sector de servicios de la ciudad de Arequipa. Para tal objetivo se trabajó principalmente con un análisis cualitativo realizado a través de la recolección de información primaria obtenida a partir de encuestas a 73 empresas del rubro, así mismo se realizó un estudio de Benchmarking a cinco empresas exitosas seleccionadas por la obtención del premio a la innovación y excelencia empresarial. Las encuestas y entrevistas fueron realizadas manteniendo el mismo objetivo, así como utilizando preguntas relacionadas a los mismos indicadores, esto con el fin de poder realizar un análisis de brechas en el que identificamos las diferencias entre las empresas exitosas y las demás Mypes del estudio.

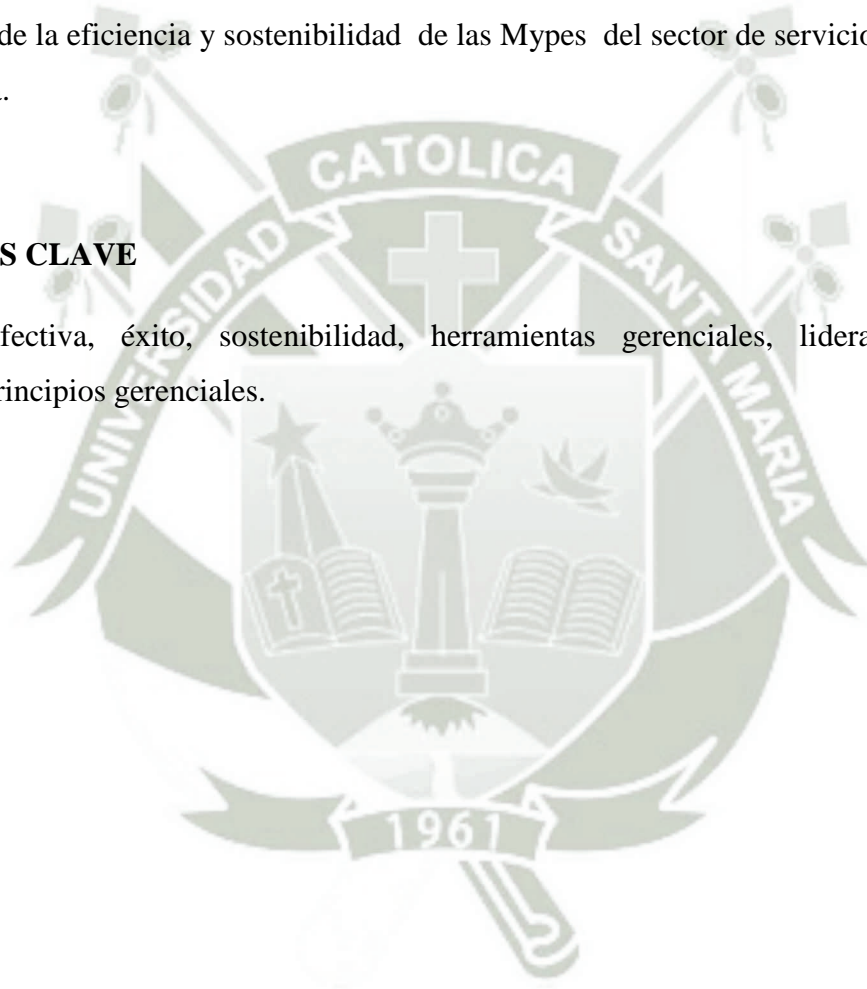
En el capítulo III se realizó el análisis del sector de servicios tanto a nivel nacional como en la ciudad de Arequipa, la información de este análisis fue organizada utilizando el **ANÁLISIS PEST** en el que se identificó los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Así mismo se han utilizado datos y estadísticas publicadas por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) para determinar la cantidad de Mypes en general y del sector de servicios a nivel nacional y en Arequipa. Y en el capítulo IV se realizó el análisis de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas, en este mismo se describieron las herramientas necesarias en una Gerencia Efectiva, así como las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Dentro de los resultados se determinaron los 15 principales problemas y/o deficiencias que aquejan las funciones de dirección y gestión de las 73 micro y pequeñas empresas seleccionadas del sector de servicios en Arequipa. Estas fueron relacionadas con 15 indicadores y a su vez divididas de acuerdo al tipo de información que ofrecían. (Del conductor, Del Personal, De las Metas, De la Organización, De la Motivación, De la Comunicación). También se evidenció, a través de un estudio de Benchmarking, 15 estrategias y/o herramientas utilizadas para la solución de estos mismos indicadores en las 5 Mypes, que han alcanzado el éxito y permanencia en el sector de servicios en la ciudad de Arequipa.

Así mismo se ha logrado definir 10 principios gerenciales que delimitaran el uso de procesos y estrategias que garanticen el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa. Además se reconoce como pieza fundamental de este proceso la intervención adecuada del conductor de cada una de las Mypes, para lo cual se han definido 4 funciones gerenciales y 6 principios del liderazgo efectivo. Por último se determinó que existen 21 herramientas gerenciales que se pueden aplicar en el proceso de Gerencia Efectiva de las cuales el 71% de estas son aplicables en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa debido a su complejidad y a la necesidad del uso de algunas tecnologías. Su aplicabilidad favorecerá el incremento de la eficiencia y sostenibilidad de las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa.

PALABRAS CLAVE

Gerencia efectiva, éxito, sostenibilidad, herramientas gerenciales, liderazgo, proceso gerencial, principios gerenciales.



ABSTRACT

This research aims to find the strategies, tools and/or management models that favor in the process of effective management in the MYPES (micro and small enterprises) of the services sector of the city of Arequipa. For this purpose it was mainly worked with a qualitative analysis carried out through the collection of primary information obtained from surveys to 73 companies of the category, as well a study was carried out of benchmarking to five successful companies Selected for the achievement of the Innovation and Business Excellence Award. The surveys and interviews were carried out in keeping with the same objective, as well as using questions related to the same indicators, this in order to be able to carry out a gap analysis in which we identify the differences between the companies And the other Mypes in the study.

In chapter III, the analysis was made of the services sector both at the national level and in the city of Arequipa, the information in this analysis was organized by using the Analysis pest which identified the essential political, economic, social and technological changes. At the same time have been used data and statistics published by the INEI (National Institute of Statistics and Informatics) to determine the amount of micro- and small enterprises in general and of the services sector at the national level and in Arequipa. And in chapter IV was conducted the analysis of the information obtained through surveys and interviews, in this same described the necessary tools in an effective management, as well as the advantages and disadvantages of each one of them.

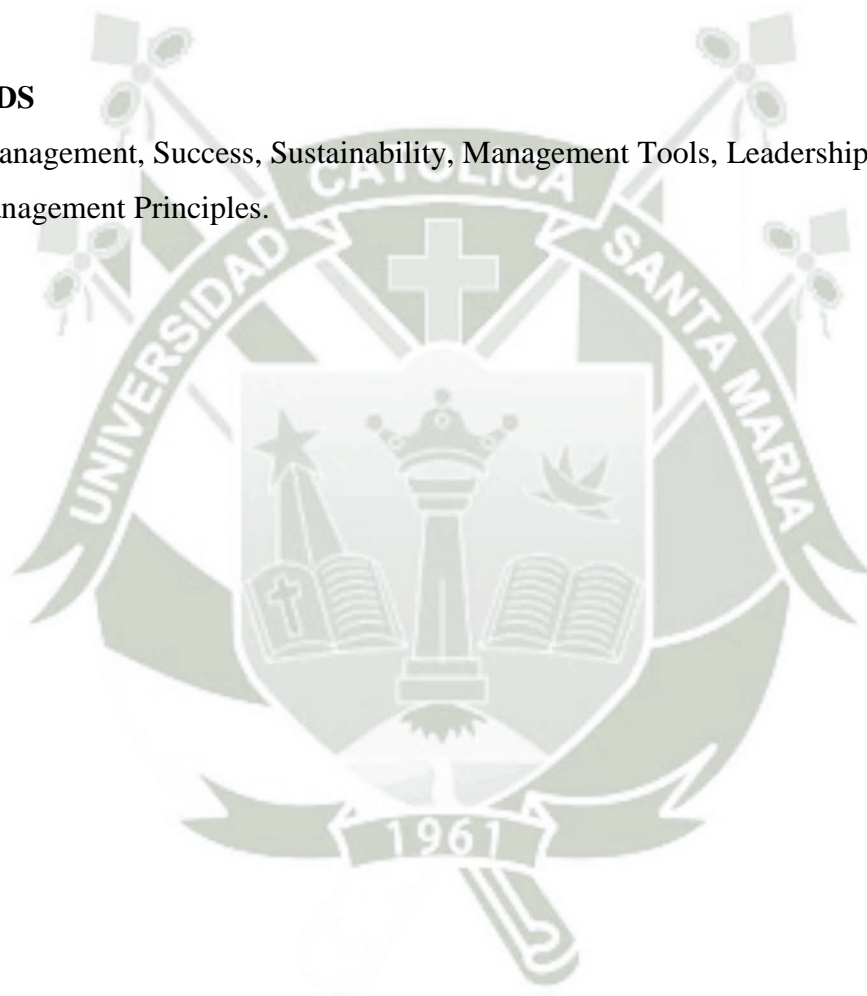
Within the results were determined the 15 main problems and/or deficiencies that afflict the functions of direction and management of the 73 micro and small companies selected in the service sector in Arequipa. These were related to 15 indicators and in turn divided according to the type of information they offered. (From the driver, staff, goals, organization, motivation, communication). It also was, through a benchmarking study, 15 strategies and/or tools used to solve these same indicators in the 5 Mypes, which have achieved the success and permanence in the service sector in the city of Arequipa.

It has also managed to define 10 management principles that delimit the use of processes and strategies that guarantee the path to success and economic sustainability in the micro and

small companies in the service sector in Arequipa. In addition, it recognizes as a fundamental part of this process the appropriate intervention of the driver of each of the Mypes, for which have been defined 4 management functions and 6 principles of effective leadership. Finally it was determined that there are 21 management tools that can be applied in the process of effective management of which 71% of these are applicable in the micro and small companies in the service sector of the city of Arequipa due to its complexity and Need for the use of some technologies. Its applicability favours the increase in the efficiency and sustainability of the SMEs in the services sector of the city of Arequipa.

KEYWORDS

Effective Management, Success, Sustainability, Management Tools, Leadership, Managerial Process, Management Principles.



INDICE GENERAL

1	Capitulo I Planteamiento Teorico	1
1.1	Problema De Investigación	1
1.1.1	Problemática	1
1.1.2	Enunciado Del Problema	1
1.1.3	Formulación Del Problema.....	2
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
1.3	Alcances	3
1.4	Hipotesis.....	3
1.4.1	Hipótesis General	3
1.4.2	Hipótesis Específicas	3
1.5	Análisis De Variables.....	4
1.5.1	Variable Independiente.....	4
1.5.2	Variable Dependiente	4
1.6	Metodologia	4
1.6.1	Método De Investigación.....	4
1.6.2	Tipo De Investigación	5
1.6.3	Diseño De La Investigación	5
1.6.4	Población Y Técnica.....	5
1.7	Cronograma.....	6
2	Capitulo Ii Marco Referencial	7
2.1	Antecedentes De Investigación	7
2.2	Marco Teorico	8
2.2.1	Gerencia Efectiva	8
2.2.1.1	Principios De La Gerencia Efectiva	8
2.2.2	Gerencia.....	11

2.2.2.1	La Necesidad De La Gerencia.....	11
2.2.2.2	Objetivos De La Gerencia	12
2.2.3	Problemática Empresarial.....	13
2.2.4	La Gerencia Efectiva Y El Éxito	13
2.2.4.1	Gerencia Y Planificacion	14
2.2.5	Sostenibilidad Económica Y Mercado	14
2.2.6	Principios De La Sostenibilidad Economica	15
2.2.6.1	Escasez	15
2.2.6.2	Eficiencia.....	15
2.2.6.3	Soberanía.....	15
2.2.7	Benchmarking.....	16
2.2.7.1	Objetivos Del Benchmarking	16
2.2.7.2	Tipos De Benchmarking.....	16
2.2.8	Análisis De Brechas.....	17
3	CAPITULO III ANALISIS DEL SECTOR	19
3.1	LOS FACTORES POLÍTICOS	19
3.1.1	Puntos Principales De Los Cambios De La Ley 30056.....	20
3.1.2	Principales Características Definidas Por La Ley 30056	22
3.1.3	Riesgo Político.....	23
3.1.4	Inestabilidad Político	23
3.2	FACTORES ECONÓMICOS	24
3.2.1	Situación Económica De Las Mypes En El Perú	24
3.2.1.1	Estructura Empresarial – Organización Jurídica.....	25
3.2.1.2	Organización Jurídica De La Mypes En Arequipa.....	25
3.2.2	Nivel De Productividad De Las Mypes En El Perú.....	26
3.2.3	Indices De Inflación.....	27
3.3	LOS FACTORES SOCIALES	28
3.3.1	Características Del Propietario De Las Mypes En Arequipa	29
3.3.2	Nivel De Estudio Del Propietario De Las Mypes En Arequipa	30
3.4	LOS FACTORES TECNOLÓGICOS	32

3.5	CANTIDAD DE MYPES EN EL PERÚ	33
3.5.1	Cantidad De Mypes En Arequipa.....	35
3.5.2	Mypes Del Sector De Servicios En Arequipa	36
3.5.3	Mypes Del Sector De Servicios En Arequipa	37
3.5.4	Sector Servicios Prestados A Empresas	38
3.6	CONCLUSIÓN DEL ANALISIS DEL SECTOR	39
4	CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS	40
4.1	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN PRIMARIA.....	40
4.1.1	Tecnica.....	40
4.1.2	Poblacion	41
4.1.3	Muestra	41
4.1.4	Herramienta	43
4.1.5	Resultados.....	51
4.1.5.1	Del conductor de la empresa:	51
4.1.5.2	Del personal:	55
4.1.5.3	De las Metas de la empresa:	59
4.1.5.4	De la Organización de la empresa:.....	62
4.1.5.5	De la motivación del personal:.....	64
4.1.5.6	De la comunicación:.....	66
4.2	BENCHMARKING	69
4.2.1	Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking.....	69
4.2.2	Seleccionar las empresas que se van a analizar	69
4.2.3	Determinar la información que se va a recolectar	70
4.2.4	Recolección y Análisis de la información	71
4.2.4.1	Del conductor de la empresa:	71
4.2.4.2	Del personal:	75
4.2.4.3	De la Organización:.....	79
4.2.4.4	De la Motivación:.....	83
4.2.4.5	De la Comunicación:	84
4.3	ANALISIS DE BRECHAS	85

4.4	RELACIÓN ENTRE GERENCIA EFECTIVA Y EL ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS	88
4.4.1	Gerencia efectiva	88
4.4.1.1	Liderazgo.....	90
4.4.1.2	Comunicación.....	93
4.4.1.3	Toma De Decisiones	95
4.4.1.4	Motivacion	96
4.4.2	Éxito y sostenibilidad económica.....	97
4.4.2.1	Éxito Empresarial.....	97
4.4.2.2	Sostenibilidad económica.....	99
4.4.3	Análisis entre gerencia efectiva y el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios.....	100
4.5	HERRAMIENTAS Y MODELOS GERENCIALES APLICADAS EN EL PROCESO DE GERENCIA EFECTIVA.....	102
4.5.1	Identificación De Herramientas Y Modelos Gerenciales	102
4.5.2	Relación De Las Herramientas Con La Eficiencia Y Sostenibilidad En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector De Servicios De La Ciudad De Arequipa.....	108
4.6	ANÁLISIS DE LA HIPOTESIS	110
5	CONCLUSIONES	111
6	RECOMENDACIONES.....	112
7	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	113
8	ANEXOS	114
	ANEXO 1 - PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A MYPES DEL SECTOR DE SERVICIOS	114
	ANEXO 2 - ESTRATIFICACION DE EMPRESAS SUJETAS AL ESTUDIO	116

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°01 - CUADRO DE CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES	22
CUADRO N°02 - DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PERU – 2013.....	35
CUADRO N°03 - DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE	36
CUADRO N°04 - DISTRIBUCIÓN DE MYPES SEGÚN ACTIVIDAD EN LA CIUDAD DE AREQUIPA - 2013	37
CUADRO N°05 - ACTIVIDADES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.....	38
CUADRO N°06 - FUENTES DE EVIDENCIA EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ...	43
CUADRO N°07 - EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.....	45
CUADRO N°08 - PRINCIPIOS DE LA GERENCIA EFECTIVA	46
CUADRO N°09 - FORMULACIÓN DE INTERROGANTES	50
CUADRO N° 10- EXPLICACION DE LA MALLA GERENCIAL	53
CUADRO N° 11 - DATOS DEL CONDUCTOR DEL EMPRESA	71
CUADRO N° 12- ASPECTOS DE UN LIDER EMPRESARIAL.....	74
CUADRO N° 13 - HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL.....	77
CUADRO N° 14- CARACTERISITCAS DE LA MISION Y VISION	80
CUADRO N° 15 - CARACTERISITCAS DE LOS OBJETIVOS	80
CUADRO N° 16 - CARACTERISITCAS DEL ORGANIGRAMA.....	81
CUADRO N° 17- ANALISIS DE BRECHAS	86
CUADRO N°18 - PRINCIPIOS DE LA GERENCIA EFECTIVA	88
CUADRO N°19 – FUNCIONES GERENCIALES	89
CUADRO N°20 – PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	91
CUADRO N° 21- TIPOS DE DECISIONES.....	95
CUADRO N° 22 – EJEMPLO DE INCENTIVOS	97

CUADRO N° 23- PRINCIPIOS Y CONSECUENCIAS	101
CUADRO N° 24- HERRAMIENTAS Y MODELOS GERENCIALES	102
CUADRO N° 25- HERRAMIENTAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS	105
CUADRO N° 26- RELACION ENTRE PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS	108
CUADRO N° 27- PRINCIPIOS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS.....	109



INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°01 - HABILIDADES GERENCIALES	12
GRÁFICO N° 02 - MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA POR TIPO DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA, 2013 (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)	25
GRAFICO N°03 - PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPES EN EL PERÚ (SEGÚN CIUDAD), 2013	27
GRAFICO N°04 - ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LA MYPES EN AREQUIPA	26
GRAFICO N°05 - SEXO Y EDAD DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN EL PERÚ, 2013 (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)	29
GRAFICO N°06 - SEXO Y EDAD DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN LA	30
GRAFICO N°07 - NIVEL DE ESTUDIO DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2013.....	31
GRAFICO N°08 - ACUMULADOS NIVEL DE ESTUDIO DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2013	32
GRAFICO N°09 - NUMERO TOTAL DE EMPRESAS DE ACUERDO A CLASIFICACION	33
GRAFICO N°10 - CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN ESTRATO EMPRESARIAL (2007-2013).....	34
GRAFICO N°11 - NIVEL DE EDUCACION DEL CONDUCTOR	52
GRAFICO N°12 - TIPO DE CONOCIMIENTO DEL CONDUCTOR	52
GRAFICO N°13 - MALLA GERENCIAL	53
GRAFICO N° 14- PRINCIPAL ESTILO DE LIDERAZGO DEL CONDUCTOR	54
GRAFICO N°15 - ¿TIENE IDENTIFICADO EL PERSONAL CLAVE?.....	55
GRAFICO N° 16 - ¿CUENTAN CON UN PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDA RESPALDAR QUE EL PERSONAL SE ENCUENTRA CAPACITADO?.....	56
GRAFICO N°17 - ¿CÓMO PODRÍA CALIFICAR EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL?.....	57
GRAFICO N°18 - ¿CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?.....	58

GRAFICO N°19 - ¿LA MISIÓN Y VISIÓN REFLEJAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?	59
GRAFICO N°20 - ¿CUENTA OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO?	60
GRAFICO N°21 - ¿CUENTA CON UN PLAN DE NEGOCIOS ESCRITO?.....	61
GRAFICO N° 22 - ¿CUENTA CON UN ORGANIGRAMA?¿COMO LO CALIFICARIA?62	
GRAFICO N° 23 - ¿EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN EJECUCION?.....	63
GRAFICO N° 24 - ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES?¿COMO LO CALIFICARIA?.....	64
GRAFICO N° 25 - ¿EXISTEN INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE SU EMPRESA?.....	65
GRAFICO N° 26 - ¿QUE TIPOS DE INCENTIVOS SON LOS MAS UTILIZADOS DENTRO DE SU EMPRESA?.....	66
GRAFICO N° 27 - ¿COMO CALIFICARIA USTED A LAS COMUNICACIONES EN SU EMPRESA?	67
GRAFICO N° 28 - ¿CÓMO ES EL PROCESO DE TOMA DECISIONES?.....	67
GRAFICO N° 29- CONOCIMIENTOS DEL CONDUCTOR DE LA MYPE.....	72
GRAFICO N° 30 - ¿CREE USTED QUE EL ÉXITO DE SU EMPRESA SE DEBE AL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EN ELLA?	73
GRAFICO N° 31- PERSONAL PERMANENTE VS PERSONAL CLAVE.....	76
GRAFICO N° 32 - IMPORTANCIA DE LAS AREAS DE TRABAJO.....	77
GRAFICO N° 33 – CALIFICACION DEL MANUAL DE FUNCIONES – MYPES BENCHMARKING.....	82
GRAFICO N° 34 – CALIFICACION DEL PROCESO DE COMUNICACION – MYPES BENCHMARKING.....	84
GRAFICO N° 35- REJILLA GERENCIAL.....	92
GRAFICO N° 36- PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	93
GRAFICO N°37 - ESCALA DE VALORES	94
GRAFICO N°38 - PASOS DE UNA BUENA DECISION	96

INTRODUCCION

Se encuentra demostrado que aproximadamente el 78% de las Mypes fracasan en un periodo de 3 años por falta de gerencia y oportunidad. Esto debido a que no cuentan con procesos establecidos para el desempeño de una Gerencia Efectiva. Es necesario reconocer que las micro y pequeñas empresas son importantes para la economía del Perú porque desempeñan un papel fundamental en el crecimiento y empleo, estas representan el 99,4% del total de empresas, dan empleo a más de siete millones de personas en el país y aportan el 26% del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú.

De esta manera es necesario conocer las definiciones de los procesos gerenciales así como su importancia, con el fin de que estos permitan dirigir todas las actividades hacia el cumplimiento de todos sus objetivos. Ese es el motivo por el que la existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y de las actividades que se desarrollan dentro la empresa.

El presente trabajo de investigación contempla en su estructura capitular el desarrollo de 4 capítulos, los cuales se precisan a continuación:

- En el capítulo primero denominado Planteamiento teórico se detalló la problemática, los objetivos y la hipótesis a resolver; así como los aspectos metodológicos de la presente tesis.
- En el capítulo segundo denominado Marco Referencial se describen los principales conceptos relacionados con la Gerencia Efectiva, los principios que esta involucra, estrategias y herramientas que servirán como base para determinar la influencia de estos en el éxito de las empresas.
- En el capítulo tercero denominado Análisis del sector se realizó un análisis de las principales características del sector de servicios tanto en el Perú como en Arequipa.
- En el capítulo cuarto denominado Análisis de resultados se realizó el análisis del levantamiento de información primaria tanto de las encuestas como de las entrevistas del estudio de Benchmarking, en este también se realizó el análisis de brechas para determinar las diferencias encontradas y por último se determinó las estrategias, herramientas y/o modelos que se deberían utilizar dentro del proceso de gerencia efectiva.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Problemática

Las micro y pequeñas empresas del sector de servicios tienen un gran impacto en la economía Arequipeña debido al gran desarrollo que han logrado en los últimos años, pero pese a que constituyen el sector empresarial inmensamente mayoritario de Arequipa junto a las del sector de Comercio y Turismo, se ven afectados por la falta de estrategias que permitan promoverlas y desarrollarlas, este problema se evidencia en la falta de éxito y del logro de sus metas, así como de objetivos, misión y visión

Uno de los problemas de no alcanzar el éxito de estas micro y pequeñas empresas es el factor económico y esto no solo hace referencia a la falta de dinero sino también a una mala gestión de los recursos dentro de la empresa, estas deficiencias evitan alcanzar la sostenibilidad económica.

También se ha identificado como un problema la falta de prioridad para dirigir los recursos y esfuerzos hacia la atención de problemas internos tanto de gestión como de producción, mientras que en el plano actual del mercado peruano un gran componente de esfuerzo, dinero, tiempo y atención está enfocado en la búsqueda de errores y dificultades externas tanto como la falta de oportunidades, agentes sociales y políticos.

1.1.2 Enunciado del Problema

En la actualidad las cifras de mortalidad de las micro y pequeñas empresas en el Perú son alarmantes, y la ciudad de Arequipa no es ajena a esta situación puesto que aproximadamente el 78% de las mismas fracasan en un periodo de 3 años y una de las principales causas son la falta de un proceso Gerencial efectivo que favorezca en la sostenibilidad económica y éxito empresarial. Estas cifras engloban todos los sectores siendo uno de los más afectados el sector de servicios.

1.1.3 Formulación del Problema

- A. ¿Cuáles son los principales problemas y deficiencias en relación a la dirección y gestión que genera el fracaso en el micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa?
- B. ¿Qué estrategias y/o herramientas son utilizadas por el micro y pequeñas empresas exitosas del sector de servicios en Arequipa en el correcto desempeño de una gerencia efectiva?
- C. ¿Qué procesos y estrategias desarrolladas por la Gerencia deben establecerse para garantizar el éxito empresarial del micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa?
- D. ¿Qué herramientas gerenciales aplicadas en el proceso de Gerencia Efectiva pueden favorecer la eficiencia y sostenibilidad en el micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar que las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa pueden alcanzar el éxito y una sostenibilidad en el mercado, mediante el ejercicio de una Gerencia Efectiva y haciendo uso de procesos, estrategias y herramientas basadas en la proactividad empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Determinar los principales problemas y deficiencias en relación a la dirección y gestión que ocasionan el fracaso en el micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa.
- B. Evidenciar que estrategias y/o herramientas son utilizadas por las Mypes del mismo sector que han alcanzado el éxito y permanencia en el mercado, para el correcto desempeño de una gerencia efectiva.

- C. Establecer que procesos y estrategias gerenciales pueden garantizar el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa
- D. Determinar que herramientas gerenciales aplicados en el proceso de Gerencia Efectiva pueden favorecer la eficiencia y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa

1.3 ALCANCES

La presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva en la que se identificara y desarrollara una serie de estrategias de Gestión basado en la Gerencia Efectiva (proceso de Gerencia Efectiva) el mismo que tomara en cuenta las características, oportunidades y limitantes de las Micro y Pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa con el objetivo que al aplicar este las mismas alcancen la sostenibilidad económica y el éxito deseado.

Es necesario mencionar que esta investigación involucrara tanto a las empresas con mayores problemas en relación a la gestión como a las más exitosas, ya que a través de las diferencias que se encuentren se formularan los planes de acción.

1.4 HIPOTESIS

1.4.1 Hipótesis General

El ejercicio correcto del proceso de Gerencia Efectiva incide favorablemente en la búsqueda del éxito y sostenibilidad del micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa, mediante la aplicación de procesos, estrategias y herramientas basadas en la proactividad empresarial.

1.4.2 Hipótesis Específicas

- A. El proceso de Gerencia Efectiva facilita la eficiencia y gestión del micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa.

- B. La aplicación de procesos y estrategias gerenciales adecuados garantizan el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa
- C. El uso correcto de las herramientas gerenciales en el proceso de Gerencia Efectiva favorecen la eficiencia y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa

1.5 ANÁLISIS DE VARIABLES

1.5.1 Variable Independiente

X=Proceso de Gerencia Efectiva

Indicadores:

X1= Proceso Gerencial

X2= Estrategias Gerenciales

X3= Herramientas Gerenciales

1.5.2 Variable Dependiente

Y = Éxito y Sostenibilidad Económica en las Micro y Pequeñas Empresa del sector de servicios en Arequipa.

Indicadores:

Y1 = Eficiencia

Y2 = Efectividad

Y3 = Sostenibilidad

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Método de Investigación

Método Cualitativo y cuantitativo

1.6.2 Tipo de Investigación

Descriptiva. Mediante este método se describirá todos los aspectos de la gerencia efectiva y la forma de cómo lograr el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa.

1.6.3 Diseño de la Investigación

El diseño que se aplicará es Descriptivo Correlacional ya que se pretende encontrar que factores dentro de la gerencia efectiva influyen en alcanzar el éxito y sostenibilidad.

Para la medición y evaluación se realizara estudios de Campo con el objetivo de obtener datos provenientes de fuentes primarias, este se dividirá en dos etapas; la primera será el benchmarking de 5 Mypes exitosas de la ciudad de Arequipa con el fin de identificar los aspectos positivos que han ayudado a estas empresas alcanzar el éxito y mantenerse en el mercado. En la segunda parte se realizaran encuestadas las empresas de la muestra con el objetivo de determinar las deficiencias en relación a los criterios evaluados en el Benchmarking. Por último se realizara un análisis de brechas donde se detallara los aspectos, dimensiones o componentes que hacen falta para realizar una gestión efectiva.

1.6.4 Población y Técnica

Población: Estará comprendido de micro y pequeños empresarios del sector de servicios en Arequipa.

Técnica: Se aplicara la técnica de entrevista mediante entrevistas (Benchmarking) y encuestas (Instrumento de medición).

1.7 CRONOGRAMA

Actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de la idea de Investigación																
Formulación del Plan de Tesis.																
Marco Teórico																
Marco Operacional																
Resultados de la información primaria.																
Organización de los datos																
Resultados finales de investigación.																

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A nivel nacional se han encontrado algunos estudios relacionados con la Dirección y Gestión para mejorar los servicios del sector salud, puesto que en nuestro país este es un sector preocupante, caracterizado por ser deficiente, antieconómico y poco efectivo. Así mismo se presentan investigaciones con el objetivo de mejorar el área de Recursos humanos, tal como se menciona en la **Tesis Nacional titulada “Gerencia Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Recursos Humanos”**, que fue presentada por María Carmona Luna para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres. En esta se presenta el proceso de la gerencia estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, hasta alcanzar las metas, objetivos y misión.

Así mismo algunos estudios internacionales hacen uso de herramientas gerenciales tal como se menciona en la **Tesis Internacional titulada “Benchmarking: Estrategia para la mejora continua”**; presentado por Roberto Fernández para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México. En esta se desarrolla la filosofía, doctrina y metodología del benchmarking; asimismo desarrolla el marco teórico de las estrategias y propone al benchmarking como forma de alcanzar la mejora continua. De igual forma en la **Tesis Internacional titulada “Prospectiva: Herramienta para Mejorar y Competir”**, presentado por Armando Rivera para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Católica de Chile se desarrolla el proceso las teorías de la prospectiva, del mejoramiento continuo y la estrategia competitiva del Michael Porter y luego propone a la prospectiva como la herramienta de la administración contemporánea y las finanzas para alcanzar competitividad empresarial.

A nivel internacional se han presentado estudios en los que se evidencia la relación entre la gestión y la rentabilidad, tal como se menciona en la **Tesis Internacional titulada “¿Cómo definen el aporte de la Gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?,** presentada por la Lic. Victoria Massaro para optar la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos

Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Esta tesis tiene como objetivo dar a conocer la perspectiva de los líderes de las empresas en Colombia sobre la importancia que le otorgan a los procesos de desarrollo del personal y de descubrir cómo se obtienen indicadores de gestión del capital humano. De igual forma en la **Tesis Internacional titulada “LIDERAZGO, GERENCIA Y PRINCIPIOS”**, presentada por Diego Angulo Sánchez para optar la Maestría en Dirección de Empresas del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Esta tesis está basada en el liderazgo y la gerencia, se puede observar un amplio análisis sobre los cambio de comportamiento, modificaciones en la actitud, mejoras en la rentabilidad al aplicar técnicas y conceptos relacionados con la transformación gerencial.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 GERENCIA EFECTIVA

Según (Drucker, 1999) se define como énfasis de dirigir los recursos y esfuerzos del negocio hacia las oportunidades, para obtener resultados económicamente relevantes, que en el plano actual los negocios en muchos países, componen de esfuerzo, dinero, tiempo y atención y se enfocan en atender problemas y no en la búsqueda de oportunidades. (Drucker, Gerencia efectivo, 1999)

2.2.1.1 Principios de la Gerencia Efectiva

Resume que para el logro de una gerencia efectiva, es necesario observar algunos principios e ideas que pueden ser funcionales en algunas organizaciones pero que siempre con resultados diferentes por tratarse de negocios, culturas y ámbitos empresariales diferentes, como son:

- **Visión Periférica:** Buscar siempre observar las situaciones desde diversos ángulos toda vez que se persigue entender y visionar oportunidades donde otros no la han visto. Visión global, visión innovadora y visión de largo plazo

- **Evaluación de Actividades y Resultados:** Es importante escribir los planes trazados y los resultados esperados y compararlos una vez hayan sido ejecutados.
- **Difusión y Trasmisión de los Objetivos:** Toda la organización interna y externa debe estar clara y enterada en lo posible del objetivo, desarrollando sentido de compromiso.
- **Adaptación con Identidad Propia:** Estar dispuesto al cambio y a los retos sin volver a la organización seguidora o exploradora en pro de modas y estilos pasajeros, sino posicionándose con compromiso en las nuevas maneras de hacer negocios.
- **Mejoramiento Continuo:** Política clara de que lo logrado es un buen nivel pero que sigue en construcción y que se pueden hallar muchas maneras de hacerlo cada vez mejor.
- **Generación de Valor:** Empleo de la investigación y desarrollo para la generación de valor en los productos y servicios obteniendo toda la información posible y adaptando constantemente el producto y la organización como la mejor de su tipo. Valor monetario y no monetario.
- **Inteligencia Competitiva:** Detectar amenazas, eliminar o disminuir sorpresas, mejorar la ventaja competitiva disminuyendo el tiempo de reacción, encontrar nuevas oportunidades.
- **Innovación:** Es la nueva ley del mercado. Innovar o morir. Un mundo en constante movimiento produce avances lo cual puede ocasionar un rezago o un aplastamiento en los negocios.
- **Apropiar:** Copie, adapte, mejore e innove. Principio CAMI. Necesario es patentar y registrar el conocimiento mejorado.
- **La Experiencia en el Fracaso:** Los problemas son oportunidades sin aprovecharse todavía. Si el fracaso se convierte en una lección, se habrá invertido en experiencia.
- **Comunicación:** Escuchar activamente, especialmente a los que piensan distinto, eso puede dar una visión diferente de un asunto particular o fundamental. Evaluar la comprensión de los mensajes transmitidos. Escuchar al cliente y ser prospectivo.

- **Crecer Siendo Rentables:** Las organizaciones que crecen en espacio físico, filiales o sucursales no necesariamente crecen a igual ritmo su rentabilidad, pues a veces vender mas no resulta en ganar más.

Antes de llevar a cabo cada uno de los principios detallados líneas arriba, Peter Drucker en su libro “Gerencia Efectiva” afirma que es necesario cumplir ciertas tareas con miras a un desempeño óptimo. Estas tareas deben estar organizadas de la manera correcta de forma que puedan cumplirse con método, visión y comprensión, y sobre todo con buenas posibilidades de éxito.

Así también nos dice que para que “un ejecutivo pueda pensar en enfrentar el futuro, tiene que estar en condiciones de solucionar los problemas del presente en menos tiempo y con mayor eficacia y duración”¹. Para conseguir este objetivo necesita disponer de un enfoque metódico para el trabajo actual.

Existen tres dimensiones distintas del quehacer económico:

- 1) La empresa actual debe ser dotada de eficacia
- 2) Se debe identificar y comprender su potencial
- 3) Debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente.

Cada una de estas necesita un enfoque especial, diferentes interrogantes, además que cada una conduce a conclusiones distintas. Pero estas deben realizarse en el mismo momento: hoy. Las tres deben ser encaradas con la misma organización, los mismos recursos humanos, conocimientos y dinero, y en el mismo proceso. Cabe resaltar que estas tareas se superponen, por tal motivo requieren una estrategia unificada. De lo contrario será imposible llevarlas a cabo.

En la actualidad existen dos grupos de generalizaciones que se aplican a la mayoría de las empresas en forma casi permanente:

- Uno se refiere a los resultados y recursos de la empresa
- El otro se refiere a sus esfuerzos.

¹ Peter Drucker (2003) Gerencia efectiva

Ambos conducen a un conjunto de conclusiones respecto a la naturaleza y dirección del quehacer empresario.

La mayor parte de estas suposiciones resultarán factibles y hasta familiares para muchos empresarios, pero pocos entre ellos llegan a agruparlas en un conjunto coherente. Pocos deducen normas de acción a partir de ellas, por mucho que cada una de las afirmaciones concuerde con sus experiencias y conocimientos. En consecuencia, pocos ejecutivos basan sus acciones en las propias presunciones y expectativas.

2.2.2 GERENCIA

De acuerdo con Henry, Sisk y Mario Sverdlik el término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...²

2.2.2.1 La necesidad de la gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

² Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979), Administración y gerencia de empresas

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

2.2.2.2 Objetivos de la gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación y Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

GRAFICO N°01 - HABILIDADES GERENCIALES



Fuente: Udes Gestión Estratégica Del Talento Humano- Universidad De Santander
Elaboración Ing. Víctor Angarita Ríos

2.2.3 PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

“Los ejecutivos deberían adjudicar más tiempo y pensamiento al futuro de las empresas”.

La negligencia del futuro es solo un síntoma; el ejecutivo pasa por alto el futuro porque no puede superar el presente. La verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimiento y método para encarar el quehacer económico de la empresa. Existen tres dimensiones distintas del que hacer económico:

1. La empresa actual debe ser dotada de eficacia.
2. Debe identificar y comprender su potencial.
3. Debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente .Las tres cosas debe realizarse en el mismo momento ser encarada con la misma organización, los mismos recursos humanos, conocimientos, dinero y el mismo proceso empresario.³

2.2.4 LA GERENCIA EFECTIVA Y EL ÉXITO

El Gerente Efectivo selecciona una serie de estrategias y programas que sean plenamente compatibles con el análisis de la situación o realidades que enfrentan las Empresas para el logro de cada uno de sus Objetivos Específicos, que para alcanzarlos es importante el análisis y la interpretación los estados económicos y sostenibilidad de la empresa.

La efectividad es el equilibrio de los resultados deseados frente a la capacidad o medios de producción del gerente efectivo y se caracteriza por que mantiene un balance entre sus objetivos y los objetivos de los demás para perseguir el bien común en la Organización manteniendo el equilibrio entre su determinación frente a la consideración para con los demás siendo estas las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos que siempre vamos a tener la necesidad de ser entendidos siendo uno de los sentimientos más intensos de todas las personas.

³ Drucker. (1999). *La Gerencia Efectiva*. Viena. (pag.15)

La Gerencia Efectiva persigue a todo lugar el hábito de las relaciones humanas efectivas en las organizaciones para poder llegar a crear acuerdos dentro de un principio denominado ganar y ganar y de ahí lograr el éxito abriendo nuevas sucursales o línea de productos.

2.2.4.1 GERENCIA Y PLANIFICACION

Según Stoner, (1998) la planificación debe involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas.

Así mismo el gerente es quien debe llevar a cabo las principales funciones de “planificación”, organización, dirección y control, para lo que deberá utilizar sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos, Hill y Jones, (1996); Álvarez, (1998).

2.2.5 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y MERCADO

La sostenibilidad económica, asegura un crecimiento económico equitativo, que beneficie a todos y que brinde a la población las oportunidades de empleo y para la empresa crecimiento y posicionamiento en el mercado. Además es importante tener presente que el crecimiento económico es una condición necesaria para generar bienestar pero no suficiente por sí mismo.

A nivel empresarial el crecimiento económico se logra a través de una economía donde se generen condiciones para posibilitar la productividad y la competitividad. El entorno debe permitir que cada individuo pueda tomar sus propias decisiones, donde se faciliten las condiciones para crear, mantener y concretar negocios.

2.2.6 PRINCIPIOS DE LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA

2.2.6.1 Escasez

La escasez es un principio esencial de la sostenibilidad económica. Las cosas tienen valor económico sólo si son escasas. El valor económico es diferente del valor intrínseco, ya que el valor intrínseco está determinado por la necesidad, mientras que el valor económico está determinado por la escasez.

2.2.6.2 Eficiencia

Este concepto también es esencial para la vertiente económica. La eficiencia económica se refiere al valor económico en relación con el coste económico. Cuanto mayor sea el valor en relación con los costos, mayor será la eficiencia. La eficiencia económica se logra poniendo los recursos humanos y naturales en su más alto o mejor uso económico.

2.2.6.3 Soberanía

La Soberanía o libertad para elegir es el principal concepto de la sostenibilidad económica. Si las personas no son libres para tomar decisiones económicas los conceptos de escasez y eficiencia importan poco. Las personas debemos ser libres para determinar nuestras necesidades por nosotras mismas, sin presiones de otros. Debemos tener la información precisa para poder determinar el valor final de las cosas antes de decidir comprarlas y evitar así lamentos.

La mayoría de los economistas asume que las personas son soberanas sin cuestionar si realmente lo son. Después de todo, nadie nos obliga a comprar cosas, pero se emplea un montón de dinero cada año en publicidad diseñada para persuadir para que compremos cosas que no necesitamos.

2.2.7 BENCHMARKING

Según (Prat,2004) , el Benchmarking es una herramienta de productividad. La cual permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

Para entender mejor el significado de esta herramienta es necesario comprender los siguientes dos proverbios, que justifican la existencia del Benchmarking:

- El primero es de origen chino y fue escrita por el General Sun Tzu: “Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de 100 batallas”.
- El otro proverbio se originó en Japón y proviene de la palabra dantotuzu que significa luchar por ser el mejor de los mejores

2.2.7.1 OBJETIVOS DEL BENCHMARKING

Nos encontramos en un mundo enormemente competitivo donde las empresas han de compararse con lo mejor que haya en el mercado para ganar ventaja en áreas fundamentales como en:

- **Nivel de calidad:** El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- **Productividad:** Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

2.2.7.2 TIPOS DE BENCHMARKING

- **Interno:** Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.

- **Competitivo:** Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.
- **Funcional:** Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.
- **Genérico:** El beneficio de esta forma de benchmarking es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas.

El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo

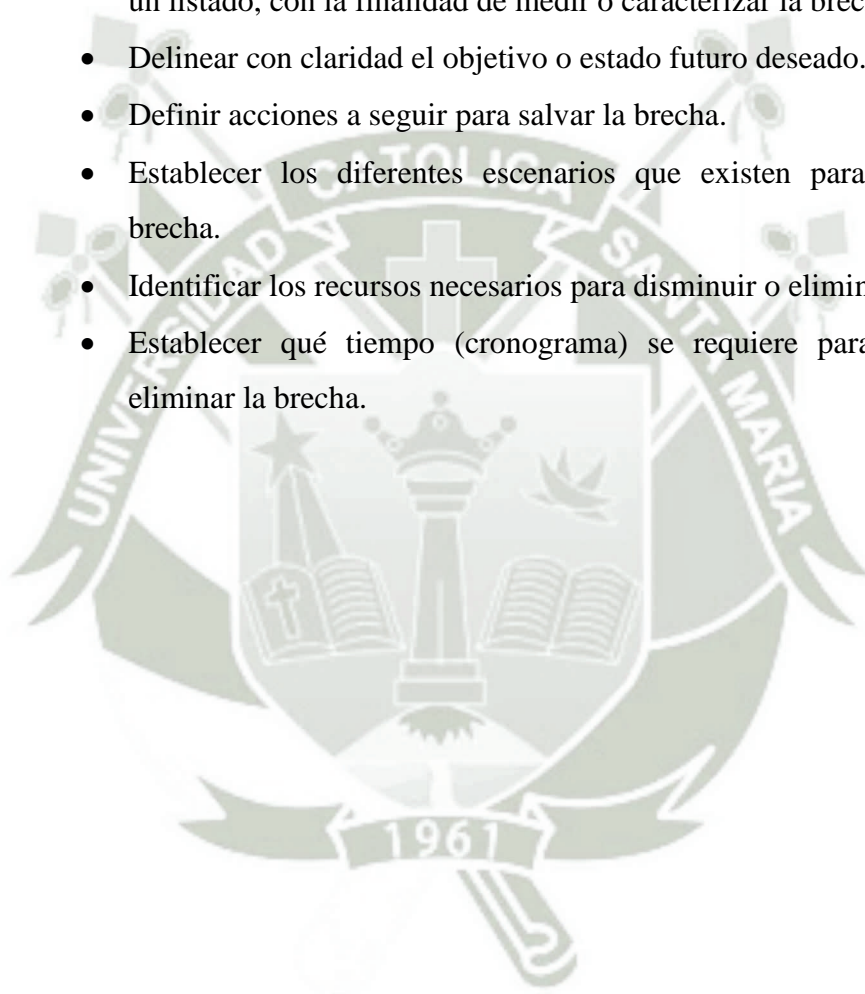
2.2.8 ANALISIS DE BRECHAS

Como parte del estudio también se realizara un análisis de brechas, esta es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

En la presente investigación se diagnosticara la situación actual (MYPES EN GENERAL) y la situación deseada (MYPES EXITOSAS) para determinar la magnitud del rompimiento, y de esta manera formular los planes de mitigación adecuados.

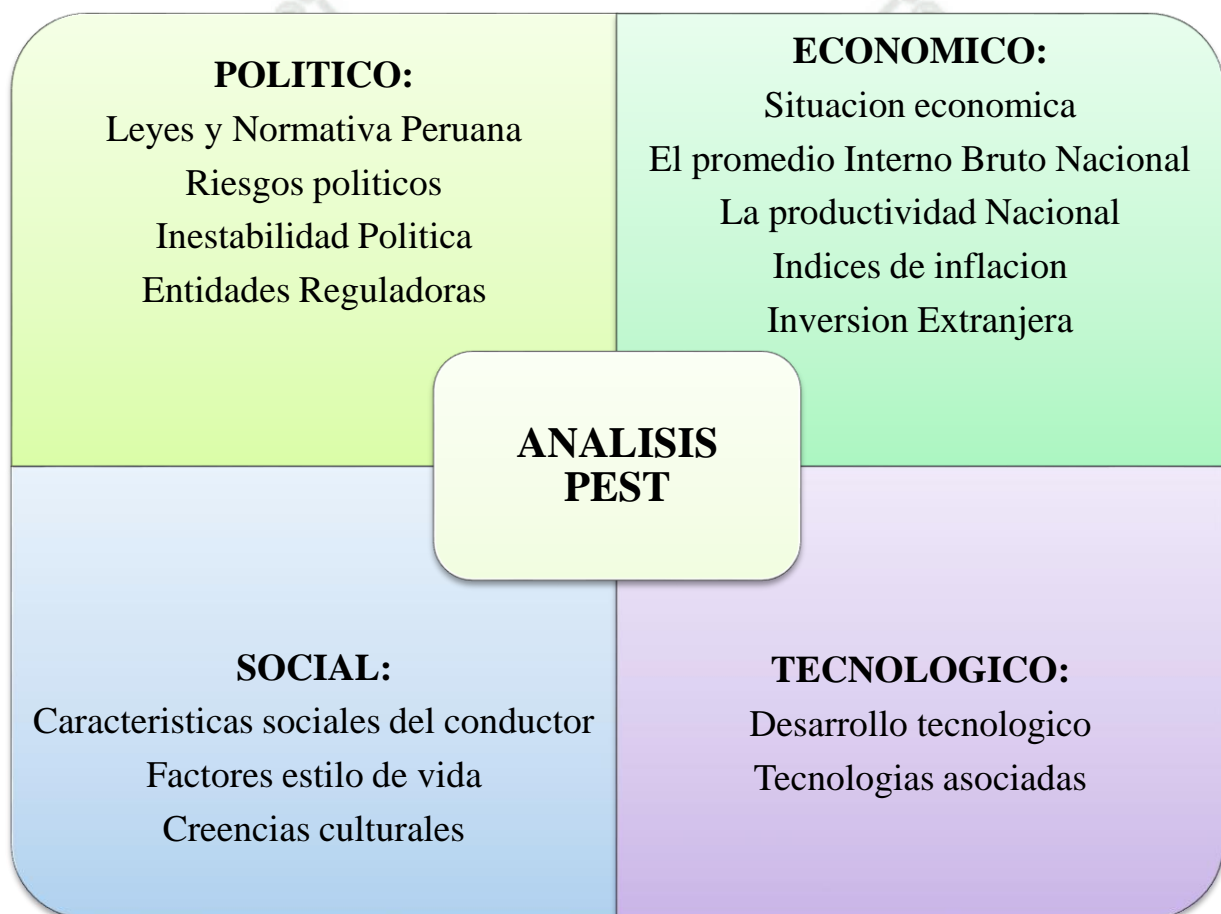
Para la elaboración del Gap Análisis o Análisis de brechas es relevante tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar.
- Identificar quiénes están involucrados en la brecha.
- Establecer cuáles son las causas más relevantes que determinan la brecha.
- Identificar las diferencias de comportamiento entre los sistemas o actores a comparar en la brecha.
- Identificar los indicadores y/o atributos de la situación actual y elaborar un listado, con la finalidad de medir o caracterizar la brecha.
- Delinear con claridad el objetivo o estado futuro deseado.
- Definir acciones a seguir para salvar la brecha.
- Establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha.
- Identificar los recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha.
- Establecer qué tiempo (cronograma) se requiere para disminuir o eliminar la brecha.



CAPITULO III ANALISIS DEL SECTOR

Es importante reconocer las características que del macro-entorno en el que opera el sector de Servicios en nuestro país. Por lo tanto utilizaremos el Análisis PEST ya que es considerado como una herramienta de planificación estratégica que se usa para clasificar varios factores externos que pueden afectar los diferentes sectores de la industria. Este análisis permitirá comprender el crecimiento o declive de un mercado, además produce resultados que se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas. De esta manera como se observa en la siguiente imagen los factores que se analizarán son los siguientes:



3.1 LOS FACTORES POLÍTICOS

El primer elemento del Análisis PEST es el constituido por los factores políticos, en este se debe evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar este sector, por lo tanto es necesario poder definir de manera concreta el

sector de la pequeña y micro empresa (PYME), de la región Arequipa. En tal sentido, se ha considerado algunos conceptos que han sido elaborados basados en el marco legal de nuestro país, los mismos que están enmarcados dentro de la **“LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSIÓN, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL” (LEY N° 30056)**.

Según la LEY N° 28015 publicada en el año 2003 y modificada posteriormente en el año 2013 con el objetivo que 170 mil empresas del sector de las MYPES se formalizaran en el año 2014, define en el artículo 2 “Definición de la Micro y Pequeña Empresa” define a la PYME como: *“... la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollara actividades de extracción, transformación, producción, comercialización o prestación de servicios (...)*.

Además de los nuevos cambios la creación del nuevo Régimen Único Simplificado porque permitiría que todos paguen los impuestos que corresponde, así mismo y de acuerdo con el análisis de la presente ley se afirma que las **Mype generan empleo para el 60% de la fuerza laboral ocupada en el país**. El 98.1% está calificada como microempresas y el 1,7% son pequeñas empresas, según el número de trabajadores empleados. El 72.6% de las Mype, a su vez, **tienen ventas menores a 13 unidades impositivas tributarias (UIT)**, mientras que solo el 0.74% facturan más de 1,700 UIT, de acuerdo a informes del sector.

3.1.1 Puntos principales de los cambios de la Ley 30056

- a) Una microempresa será la que tiene ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT(S/.555 mil) y una pequeña empresa la que vende entre 150 UIT (S/.555 mil) y 1.700 UIT (S/6*290.000).
- b) Durante los tres primeros años, desde su inscripción en el Remype, las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si cometen una falta laboral o tributaria.

- c) Si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar al régimen laboral especial que le correspondería. De igual modo, si una pequeña empresa vende más de lo establecido tendrá hasta tres años para pasar al régimen general.
- d) Las pequeñas, medianas y microempresas que capaciten a su personal podrán deducir este gasto del pago del Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.
- e) Las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán estar en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus)
- f) El Estado tiene la obligación de comprarle a las mypes al menos el 40% de lo que requiere.

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), en 1998, el concepto de microempresa debe ser aplicado de acuerdo con las condiciones prevaletientes en cada país.

Según Ude (1999:2) una pequeña empresa es “cualquier empresa de negocios moderna, incluyendo actividades manufactureras o no manufactureras en comercio, servicio, mantenimiento, distribución, construcción y producción, que utilizan un limitado desembolso de capital”. La administración y gerencia de tal tipo de empresas queda a cargo de una o en demás dos o tres personas que hacen todas las decisiones importantes en el negocio. (Ude, 1999, p. 2).

A si mismo Bengt & Hans agregan que “La mayoría de pequeñas empresas son negocios familiares, en donde el dueño y el administrador son la misma persona y donde los miembros de la familia están normalmente involucrados” (Bengt & Hans, 1999).

3.1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEFINIDAS POR LA LEY 30056

Entonces podemos distinguir que las Micro y pequeñas empresas en el Perú comparten ciertas características y difieren en otras, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N°01 - CUADRO DE CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES

CARACTERÍSTICAS	TIPO DE EMPRESA	
	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
N° de trabajadores	No hay límites	No hay límites
Ventas anuales	Hasta 150 UIT*	Hasta 1700 UIT*
Tipo de Remuneración	Mínima Vital	Mínima Vital
Jornada laboral	8 hr diarias Descanso semanal	8 hr diarias Descanso semanal
Vacaciones	15 días pagados	15 días pagados
Beneficios Laborales		CTS: 15 remuneraciones diarias por año de servicio. GRATIFICACIONES: 2 equivalente a ½ remuneración cada una. SCTR: por cargo del empleador. Derecho a participar de las Utilidades.
Despido Injustificado	15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 180 remuneraciones diarias.	66% del sueldo por año hasta 4 sueldos
Seguro Social	Conforme al artículo 1 de la Ley N° 26790	A cargo del empleador 9%

Fuente: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, elaboración propia.

*Valor de UIT 2017 S/. 4050, según Decreto Supremo N°353-2016-EF

3.1.3 Riesgo Político

Según el Centro de Desarrollo Global (CGD), con sede en Washington-E.E.U.U. nuestro país tiene el segundo riesgo político más bajo de América Latina, después de Chile, así mismo Liliana Rojas, directora e investigadora principal del CGD el Perú es uno de los 5 países más favorecidos por los inversionistas debido a su política en favor del mercado.

Aseguró también que el Perú no se verá contagiado ni afectado por la **INESTABILIDAD POLITICA** de otros países, por otro lado uno de los principales riesgos políticos que nuestro País afronta es la falta de institucionalidad de los partidos políticos, a diferencia de otros países como Chile o Colombia. El mismo que es un factor que los inversionistas consideran para la toma de decisiones de largo plazo, por lo que optan más por invertir en commodities, que tienen alta rentabilidad.

3.1.4 Inestabilidad Político

Los empresarios e la ciudad de Arequipa expresan sentirse preocupados por la crisis que atraviesa nuestro país, los constantes cambios de ministros (por n el presente gobierno de Pedro Pablo Kuczynski (por interpelaciones) no han permitido crear planes ni destrabar las inversiones. A su vez el gobierno peruano ha tenido que enfrentarse a dos situaciones graves una es el Fenómeno del Niño (en el Norte) y la otra el tema de corrupción de Lavajato.

Esta coyuntura a ocasionado que en el mes de junio el crecimiento registre un 0.17% (uno de los más bajos en la última década).

Por otro lado la falta de entendimiento entre el Ejecutivo y el Legislativo hace que los proyectos públicos se estanquen y la economía se afecte. La inversión no crece y el trabajo decrece, estas consecuencias afectan directamente a las Mypes del sector de servicios, puesto que en muchos casos estas están asociadas a grandes proyectos públicos en ejecución y en fase de propuesta, empresas privadas de las que dependen las inversiones extranjeras. Es necesario precisar que “SIN ESTABILIDAD POLITICA NUNCA HABRA ESTABILIDAD ECONOMICA”

3.2 FACTORES ECONÓMICOS

El segundo elemento del análisis PEST implica el estudio de los factores económicos. De esta forma será necesario evidenciar la relación entre la economía peruana y el aporte que genera el sector de servicios. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) este aporte represento el 83.3% del Producto Bruto Interno (PBI) del país en el año 2015 ubicándose por encima del sector minería y comercio. Asimismo, en el primer trimestre del mismo año, este sector creció 5% impulsado por sus actividades líderes entre los que están los servicios financieros, seguros y pensiones (10.4%) y telecomunicaciones (8.3%). De esta forma ha logrado ubicarse como la tercera actividad de mayor crecimiento detrás de construcción (9.8%) y comercio (6.7 %).

3.2.1 SITUACION ECONOMICA DE LAS MYPES EN EL PERU

Anteriormente se ha mencionado el papel importante que las MYPES juegan en nuestro país, pero es necesario precisar que en los últimos años estas han sido el sector de empresas más dinámico en relación a la creación de nuevos puestos de trabajo, ya que según PROMPYME este ha crecido en un 9% anual mientras que en la gran empresa ha crecido solo el 2% anual.

El gran número de microempresas y la importante proporción de la PEA que éstas absorben son características importantes que el Perú comparte con otras economías tanto desarrolladas como subdesarrolladas.

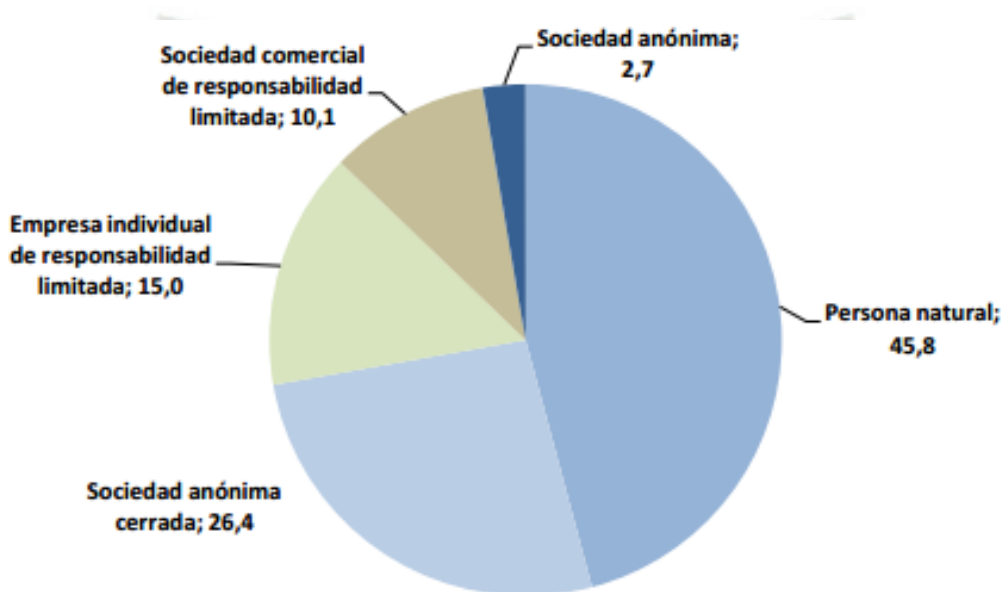
En el artículo LA PYME EN EL PERÚ publicado por Jorge Arbulú menciona que *“En los países del tercer mundo, la mayoría de microempresas presenta serias limitaciones en su desempeño como consecuencia de la baja calificación del empresario y de los trabajadores, así como de los escasos activos fijos que poseen. Por otro lado, las microempresas muestran algunas ventajas tales como: capacidad de adaptación y flexibilidad, facilidad para adaptar sistemas de calidad, contacto directo entre el empresario y el cliente”*.⁴

⁴ PROMPYME. “La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú”. Septiembre 2005

3.2.1.1 Estructura Empresarial – Organización Jurídica

Es de suma importancia conocer en que condición se encuentran registradas las Mypes a nivel nacional, posteriormente analizaremos otras características y sus respectivas variaciones entre los años 2013 y 2015 (últimas publicaciones según INEI).

GRÁFICO N° 02 - MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA POR TIPO DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA, 2013 (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013. Elaboración INEI

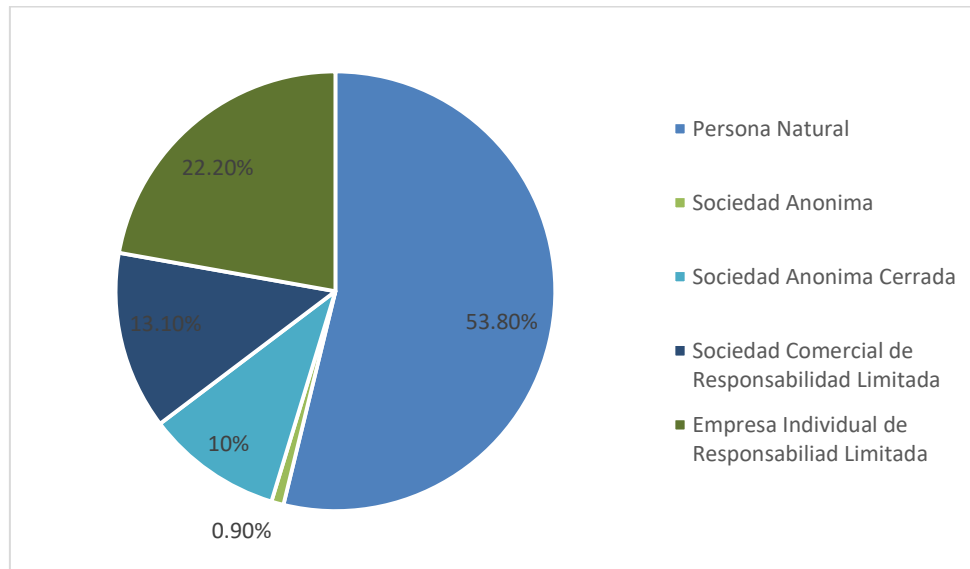
Así mismo debemos tener en cuenta que en nuestro país las MYPES demandan mano obra bajo diversas formas de contratación, adicional a esta condición en las MYPES existe un importante aporte de mano de obra no remunerada, mayormente familiar (TFNR = trabajadores familiares no remunerados), que contribuye con la fuerza de trabajo pero no es retribuida con algún tipo de remuneración monetaria.

3.2.1.2 Organización Jurídica de la MYPES en Arequipa

Es importante conocer en que condición se encuentran registradas las Mypes de la ciudad de Arequipa, puestos que los resultados

podrán evidenciar la elección de algunos propietarios o conductores de estas Mypes de acuerdo al tipo de beneficios o limitantes que prefieren afrontar al momento de elegir el tipo de Organización jurídica.

GRAFICO N° 04 - ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LA MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

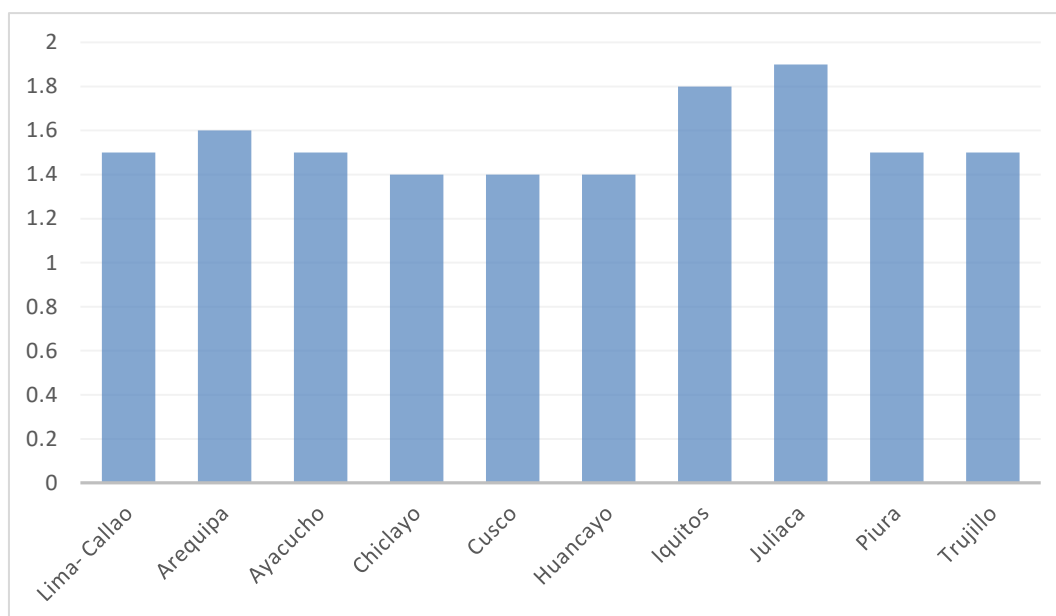
En la ciudad de Arequipa aproximadamente el 53% de las MYPES están organizadas como Persona natural, esto es de suma importancia para nuestra investigación ya que demuestra que la mayoría de MYPES prefiere ejercer derechos y obligaciones a nombre de una sola persona, mientras que el segundo porcentaje más importante con 22% lo refiere la opción E.I.R.L. puesto que ofrece algunas ventajas tales como crear una sociedad que radica en formar patrimonios separados entre la persona y la sociedad.

3.2.2 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPES EN EL PERÚ

En este punto analizaremos el nivel de productividad de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú según la ciudad en las que se encuentren

ubicadas, este indicador nos mostrara la relación del valor de la producción respecto al valor del consumo intermedio, en el periodo de 2012-2013.

GRAFICO N° 03 - PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPES EN EL PERÚ (SEGÚN CIUDAD), 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

En el cuadro anterior podemos observar los resultados de la encuesta, las Micro y Pequeña Empresas encuestadas a nivel nacional tienen un promedio de productividad de 1,55 veces, es decir, que por cada 100 unidades de consumo (gastadas) se obtuvieron 155 unidades monetarias de producción (ganadas).

Así mismo observamos que la ciudad de Juliaca registra la mayor productividad con un indicador de 1,9 siguiéndole Iquitos con 1,8, Arequipa con 1,6, Lima – Callao, Ayacucho, Piura y Trujillo con 1,5 cada una y como las menos productivas Chiclayo, Cusco y Huancayo con 1,4 cada una.

3.2.3 INDICES DE INFLACION

La realidad de nuestro país nos indica que el sector de las Mypes se encuentra afectada por los efectos de la inflación, puesto que este sector se

encuentra en la zona intermedia de la cadena productiva, es decir que las Mypes son proveedoras de empresas grandes y/o compradoras de insumos de dichas empresas. Generalmente, son dependientes de las empresas grandes, en mayor o menor medida según si forman parte o no de la cadena valor de las empresas de gran tamaño. Por otro lado cuando las Mypes son proveedoras del Estado están libradas a la suerte del financiamiento público que puede ampliar significativamente los plazos de pago. La inflación, asimismo, afecta sus disponibilidades de capital de trabajo por la licuación del mismo dado el proceso inflacionario, lo cual las lleva a “corridas financieras” o a endeudamiento inmediato de alto costo.

Cuando las Mypes se encuentran en un proceso inflacionario deben soportar reducir sus expectativas de ganancias para mantener la supervivencia de la misma. Se cometen algunos errores en la búsqueda de las soluciones para contrarrestar los efectos negativos de la inflación por las Mypes tales como elaborar una “estrategia defensiva” de reducción de costos e inversiones en virtud de la cual comienza un círculo vicioso de achicamiento.

3.3 LOS FACTORES SOCIALES

El tercer aspecto del análisis PEST son los factores sociales en el que se incluyen “demografía, tendencias de estilos de vida, *patrones del consumidor, etc.*” a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno del sector” (D’Alessio, 2008). Para el sector de servicios en el Perú las principales variables que tienen influencia son la tasa de crecimiento poblacional, tasa de desempleo, la distribución de ingresos en la población, los estilos de vida de la población.

En relación a la tasa de desempleo entre los años 2015 y 2016 la tasa de desempleo aumentó un 0.40%. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares en el año 2010 los sectores que presentaron un mejor desempeño fueron las siguientes: servicios con 3.4%, y comercio con 2.9%; por otro lado hubo una caída de las ramas industria manufacturera con -2.6%, extractiva con -1.4% y transporte, almacenamiento y comunicaciones con -1.8%. El sector de servicios demuestra que al finalizar el año

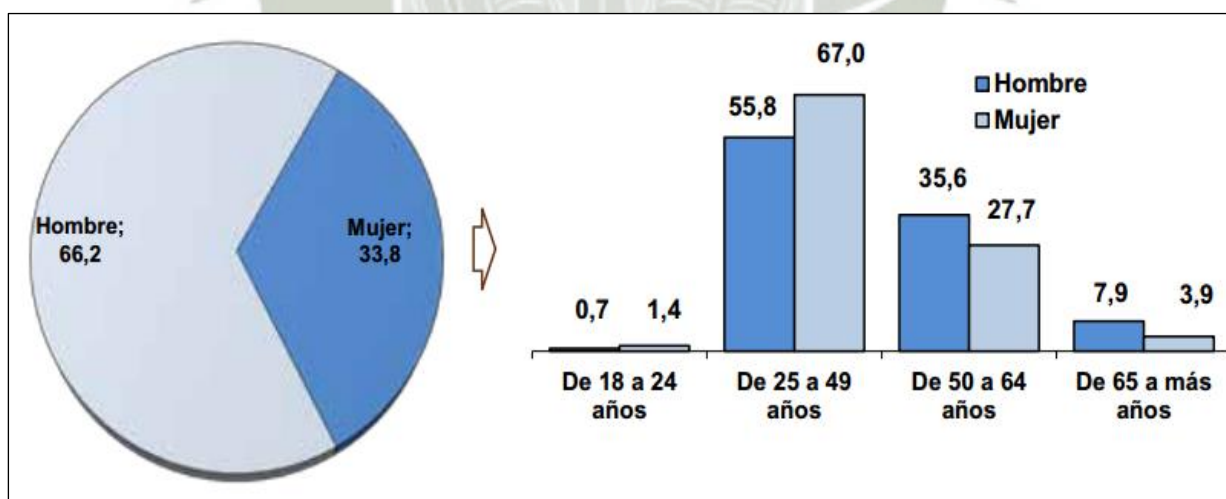
2014 se empleó en Lima Metropolitana 2,5 millones de personas (55,8% del total) con un ingreso promedio mensual de 1600 soles. Actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio.

Asi mismo se deberá investigar las características sociales con las que cuenta el propietario y/o conductor de la empresa, tanto a nivel nacional como a nivel de Arequipa, estas son sexo, edad y nivel de estudio.

3.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN AREQUIPA

Para la evaluación de los resultados sobre la edad y sexo del propietario debemos considerar los resultados obtenidos a nivel nacional, observamos que el 66 % de los propietarios de las Mypes son varones de los cuales el 55,8% manifestaron tener entre 25 y 49 años de edad, el 35,6%, tenían entre 50 a 64 años de edad.

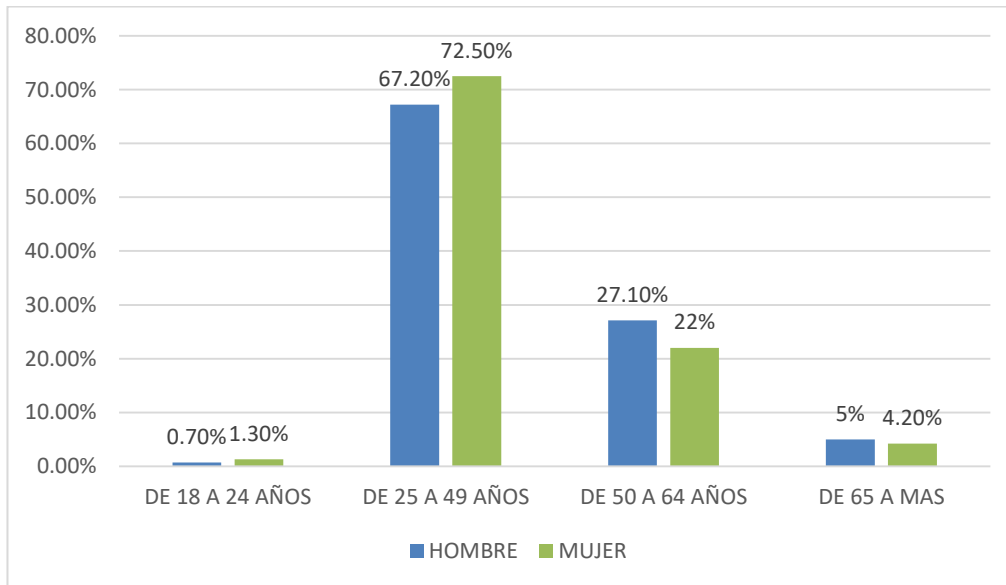
GRAFICO N°05 - SEXO Y EDAD DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN EL PERÚ, 2013 (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013.

Según las encuestas a nivel de la ciudad de Arequipa, la distribución de los propietarios de las Micro y Pequeñas Empresas por estratos de edad, es similar a los resultados que se observan a nivel nacional, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

GRAFICO N°06 - SEXO Y EDAD DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

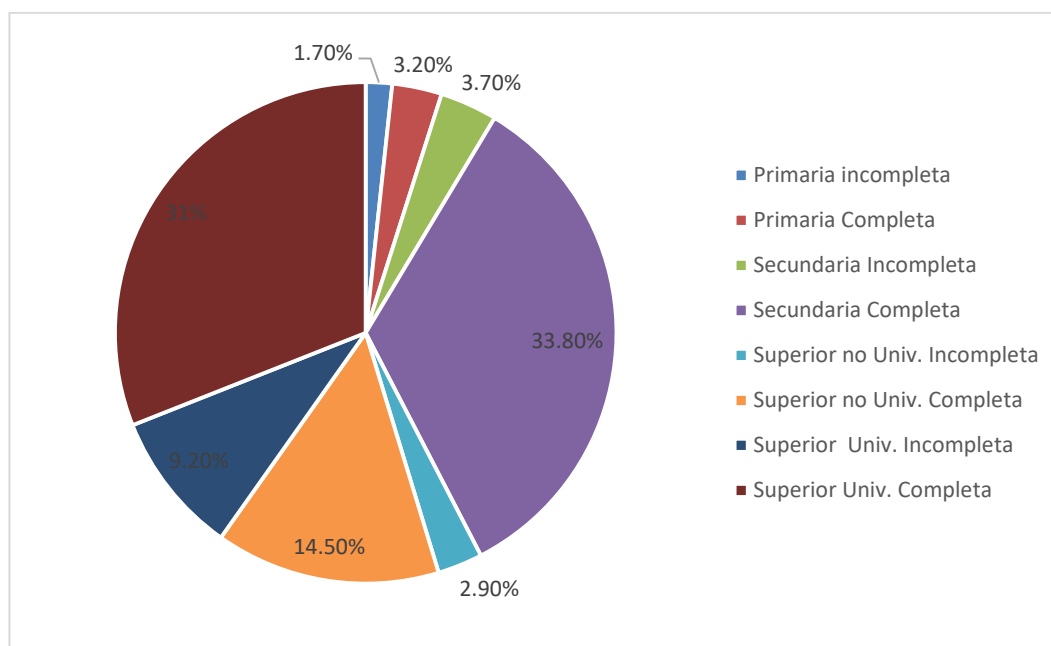
En el cuadro presentado y de acuerdo con la última encuesta presentada por el INEI (2013) la mayor cantidad de propietarios varones de las Mypes en la ciudad de Arequipa afirman tener 25 y 49 años, de igual forma observamos que el 72% de las propietarias mujeres oscilan en esas mismas edades, lo que refleja el deseo de emprendimiento a temprana edad y madurez profesional. Los siguientes porcentajes más altos se tienen entre las edades de 50 a 64 años edad en la que predomina la experiencia profesional.

3.3.2 NIVEL DE ESTUDIO DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN AREQUIPA

En necesario conocer el nivel educativo alcanzado por los propietarios de las Mypes, ya que a través de este resultado podemos verificar cuan

preparados se encuentran los conductores de estas unidades de negocio y cuanto puede influir este aspecto en el desarrollo de las mismas.

GRAFICO N°07 - NIVEL DE ESTUDIO DEL PROPIETARIO DE LAS MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2013

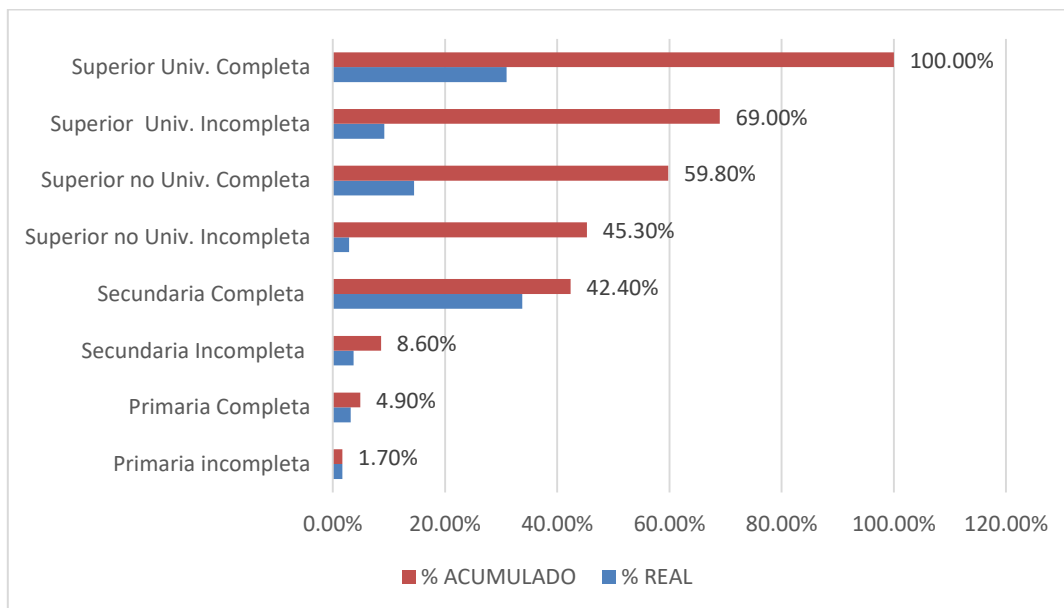


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

Se observa que el 33,8% de los propietarios de las Micro y Pequeña Empresas en la ciudad de Arequipa manifestaron tener secundaria completa, este porcentaje además de ser el más elevado, evidencia la falta de preparación no solo en temas relacionados con el rubro en el que se desarrollan estas unidades de negocio sino que además está claro el déficit de conocimiento en temas de dirección y gestión. Por otro lado el 31,0% afirma tener superior universitaria completa, esto muy a pesar que muestra preparación no confirma la existencia de cursos especializados en gestión empresarial.

El 14,5% respondió que contaba con estudios de nivel superior no universitaria completa, por otro lado el 9,2% indicó superior universitaria incompleta, el 1,7% superior no universitaria incompleta.

**GRAFICO N°08 - ACUMULADOS NIVEL DE ESTUDIO DEL PROPIETARIO DE
LAS MYPES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2013**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

Además se observa que aproximadamente el 42% del total de propietarios no ha llevado ningún tipo de educación complementaria. Lo que claramente podría considerarse un factor para el alto índice de fracaso de las Mypes, puesto que en su mayoría los propietarios también cumplen la función de conductor, siendo estos los encargados dirigir, planificar y liderar al personal fijo y eventual de la empresa.

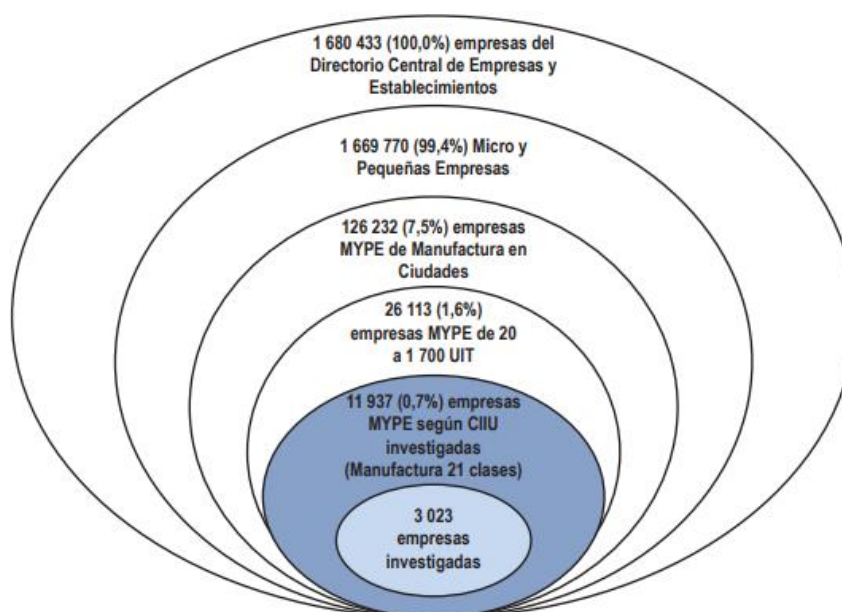
3.4 LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

Es necesario hacer una mención al factor tecnológico ya que este es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. Debido a que esta es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Dentro del presente estudio este factor es importante porque ayudara a determinar en que medida la micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad Arequipa hacen uso de las diferentes herramientas tecnológicas e informáticas para llevar a cabo un correcto proceso gerencial.

3.5 CANTIDAD DE MYPES EN EL PERÚ

Para esta investigación es necesario conocer la totalidad de MYPES dentro del territorio peruano como de la ciudad de Arequipa ya que de acuerdo con las estadísticas conforman uno de los componentes más importantes de nuestra economía. Ya que las MYPES generan más del 47 % de empleo que brindan a la PEA (Población Económicamente Activa) y aportan aproximadamente 40% el Producto Bruto Interno (PBI) de nuestro país.

GRAFICO N°09 - NUMERO TOTAL DE EMPRESAS DE ACUERDO A CLASIFICACION

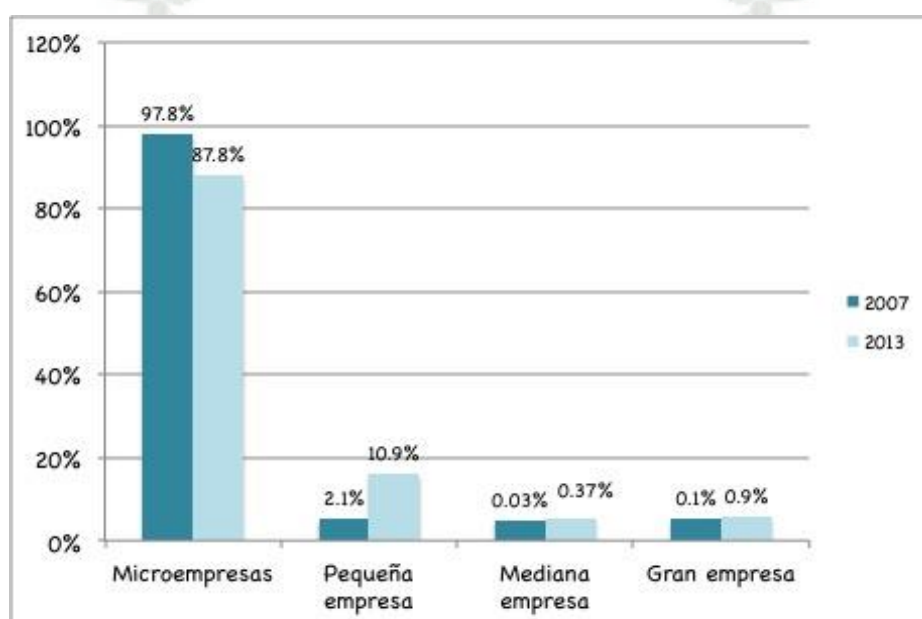


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013.

De acuerdo con los resultados de la última encuesta publica por el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI 2013) al finalizar el año 2013, existían un total de 1 680 433 empresas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos las mismas que estaban inscritas en el RUC de la SUNAT, se considera que el ritmo anual de crecimiento de estas empresas ha sido de 7.6% entre los años 2009 y 2013. Así mismo el Ministerio de la Producción en el boletín publicado para la ASEP (Asociación de Emprendedores del Perú) estimo que en el Perú la cantidad de MYPES ascendería a un total de 5.5 millones al cierre del 2015,

de los cuales el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), de estas el 96.2% de las unidades registradas son micro empresas, el 3.2% pequeñas empresas, el 0.2% medianas empresas. También es necesario resaltar que la gran mayoría son informales (83%), ya que no están registradas en la SUNARP como personas jurídicas y a su vez, no cumplen con las formalidades. El otro 17% está conformado por MYPES formales. Se estima que para el cierre del 2015 habría un total de 0.9 millones de MYPES formales.

GRAFICO N°10 - CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN ESTRATO EMPRESARIAL (2007-2013)



Fuente: Ministerio de la Producción. Las Mypes en cifras-2013

Observamos en el cuadro anterior la distribución de la totalidad de empresas en el Perú según su estrato empresarial, además evidencia el crecimiento entre los años 2007 y 2013. El sector más predominante según el Ministerio de Producción es el de las microempresas.

En el 2013 el estrato de las Microempresas desciende en un 10% aproximadamente en relación al año 2007, por otro lado el estrato de la Pequeña empresa en el mismo periodo asciende alrededor de 8%, esta relación podría deberse a que algunas Microempresas alcanzan el éxito y migran hacia el siguiente estrato.

3.5.1 CANTIDAD DE MYPES EN AREQUIPA

Considerando la ubicación geográfica de la sede principal de la empresa (no necesariamente de operaciones productivas), Lima concentró a 783 mil 082 empresas, lo que representó el 46.6% del número total de empresas. Le siguieron en importancia, los departamentos de Arequipa con 5,6%, La Libertad con 5.1 % y Piura con 4.2%. ⁵ De acuerdo a los porcentajes más altos de la distribución quedaría de la siguiente manera:

CUADRO N°02 - DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PERU – 2013

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PERU - 2013		
N° TOTAL DE EMPRESAS EN EL PERU : 1 680 433		
CIUDAD	DISTRIBUCION %	CANTIDAD TOTAL
LIMA	46.6 %	783 082
AREQUIPA	5,6 %	94 104
LA LIBERTAD	5,1 %	85 702
PIURA	4,2 %	70 578
OTROS	38.5%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

Por otro lado las cifras de informalidad en nuestra ciudad causan cierta preocupación puesto que esta resta en la competitividad y ello se trasluce en el hecho que muchas micro y pequeñas empresas son más negocios de sobrevivencia que unidades productivas o de servicios importantes, en Arequipa, el 70% de las MYPES son informales.

De acuerdo con el director general de Políticas de Inspección del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Hernán Eduardo, actualmente en Arequipa operan en promedio 40 mil micro y pequeñas empresas formalizadas, que representarían el 30%.

⁵ Nota de Prensa de INEI, ROBERTO ROSADO. Publicado el 3 de setiembre del 2013

3.5.2 MYPES DEL SECTOR DE SERVICIOS EN AREQUIPA

Según la Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – el segmento empresarial, el 96.2% de las unidades registradas son micro empresas, el 3.2% pequeñas empresas, el 0.2% medianas empresas y el 0.4% grandes empresas. De esta manera y de acuerdo a los porcentajes presentados anteriormente, la distribución queda de la siguiente forma:

CUADRO N°03 - DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA - 2013

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA - 2013		
N° TOTAL DE EMPRESAS EN AREQUIPA : 94 104		
SEGMENTO EMPRESARIAL	DISTRIBUCION %	CANTIDAD TOTAL
Microempresas	96.2 %	90 528
Pequeñas empresas	3.2 %	3 012
Mediana empresa	0,2 %	188
Grandes empresas	0,4 %	377

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

Según actividad, el 44.4% de micro empresas se dedican a la comercialización de bienes, mientras que el 16.2% son micro empresas que prestan servicios administrativos, de apoyo y servicios personales.

En términos de ventas, en el sector comercio y de reparación de vehículos, la microempresa participó con el 6.2%, la pequeña empresa con el 14.9%, la mediana empresa aportó el 4.1% y las grandes empresas concentraron el 74.8% del total. Es decir, por cada S/. 100 obtenidos por la venta de mercancías en establecimientos comerciales, S/. 75 fueron en la gran empresa y el resto (S/. 25) en las micro, pequeña y mediana empresa.

**CUADRO N°04 - DISTRIBUCIÓN DE MYPES SEGÚN ACTIVIDAD EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA - 2013**

DISTRIBUCIÓN DE MYPES SEGÚN ACTIVIDAD EN LA CIUDAD DE AREQUIPA - 2013		
N° TOTAL MYPES EN AREQUIPA : 93 540		
ACTIVIDAD ECONOMICA	DISTRIBUCION %	CANTIDAD TOTAL
Comercialización de bienes	44.4 %	41 532
Turismo	29.3 %	27 407
Servicios administrativos, de apoyo y servicios personales	16,2 %	15 154
Otros	10.1%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta de micro y pequeña Empresa 2013. Elaboración Propia

3.5.3 MYPES DEL SECTOR DE SERVICIOS EN AREQUIPA

Es importante conocer y analizar en qué tipo de sector se desarrolla el mayor porcentaje de las MYPES de nuestra ciudad. Según el Registro Único del Contribuyente del año 2013 realizado por la SUNAT cada año, casi el 50% de este tipo de empresas se encuentra en el sector comercio, siendo en el caso nacional 694 358 MYPES, el segundo sector económico en donde hay mayor participación de las MYPES es en servicios, seguido del sector manufactura. En ambos se ha encontrado que la gran mayoría está constituida de manera individual y no organizada como sociedades.

El caso de organizaciones societarias mayoritarias para un sector se presenta en minería y construcción, aspecto comprensible ya que de esta manera permiten administrar el capital invertido de mejor manera, así como obtener un financiamiento oportuno respecto a una estructura definida con responsabilidades específicas, además empresas con organizaciones societarias poseen un marco jurídico en la Ley General de Sociedades.

3.5.4 SECTOR SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS

El siguiente análisis considerara MYPES que prestan servicios a Empresas Divisiones 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81 y 82 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 (CIIU-Rev.4), que comprende:

CUADRO N°05 - ACTIVIDADES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME

Cód.	Descripción de Actividad
69	Actividades jurídicas y de contabilidad.
70	Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión.
71	Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos.
72	Investigación científica y desarrollo.
73	Publicidad y estudios de mercado.
74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas.
77	Actividades de alquiler y arrendamiento.
78	Actividades de empleo.
79	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas.
80	Actividades de seguridad e investigación.
81	Actividades de servicios a edificios y de paisajismo.
82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.

Fuente: Boletín Estadístico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Edición N°5- Mayo 2017. Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados de INEI en el periodo de enero–febrero 2015 el sector de servicios prestados creció en 4,64%. Las actividades profesionales, científicas y técnicas fueron impulsadas por actividades de arquitectura e ingeniería en proyectos de ingeniería civil y obras de ingeniería industrial, para la elaboración de estudios, planos y supervisión a

nivel nacional. El mayo del presente año las Actividades profesionales, científicas y técnicas descendieron en un 0,14% principalmente en las actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico, explicado por las menores licitaciones públicas, menores contrataciones con el sector privado, paralización de obras de infraestructura y término de proyectos civiles, mineros e industriales debido a la menor inversión y el impacto del fenómeno del Niño Costero.⁶

Es importante mencionar que las actividades de consultoría de gestión empresarial crecieron por asesorías y consultorías empresariales para las áreas administrativa, marketing, finanzas, logística, economía y recursos humanos, con la finalidad de aumentar la productividad de las empresas.

Las actividades jurídicas ascendieron por servicios notariales (escrituras públicas, actas, certificaciones, testamentos y transferencias vehiculares), así como asesoría jurídica a nivel corporativo, civil, laboral y penal. Las actividades de contabilidad crecieron por servicios contables y outsourcing contable (preparación de estados financieros, registros de libros, declaración de impuestos, liquidación, actualización de planillas y transacciones), auditoría financiera, asesoría laboral y tributaria.

3.6 CONCLUSIÓN DEL ANALISIS DEL SECTOR

Las MYPES en el Perú generan más del 47 % de empleo que brindan a la PEA (Población Económicamente Activa) y aportan aproximadamente 40% el Producto Bruto Interno (PBI), del total de MYPES el 5,6 % se encuentra distribuido en la ciudad de Arequipa siendo esta la segunda ciudad as importante. Así mismo aproximadamente 93 500 son Micro y pequeñas empresas, de las cuales el 16.2% pertenecen al sector Servicios administrativos, de apoyo y servicios personales.

Se ha identificado que más del 40% de los conductores de las MYPES en nuestra ciudad no ha cursado ningún tipo de educación complementaria, en nuestra ciudad aproximadamente el 70% de los propietarios de las MYPES tiene entre 25 y 49 años.

⁶ Boletín Estadístico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Edición N°5 – mayo 2017

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallara los pasos que se seguirán para llevar a cabo la recolección de datos para la investigación, además se describirá la técnica y el método adecuado para el análisis de la muestra obtenida.

Cómo se especificó en el Capítulo I Planteamiento Teórico el método de investigación es de tipo cualitativo mediante este método primero se describirá todos los aspectos de la gerencia efectiva y la forma como lograr el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa. Luego se buscara especificar los factores importantes de la gerencia efectiva que ayuden a la MYPES del sector de servicios de la ciudad de Arequipa a encaminarse hacia el éxito, estos factores se someterán a un análisis donde se medirá y evaluara los diversos aspectos, limitaciones y problemáticas en las que se desarrollan estas unidades de negocio.

Según Marshall y Rossman (1999:2) El diseño de la investigación cualitativa constituye un método de investigación utilizado ampliamente por los científicos e investigadores que estudian el comportamiento y los hábitos humanos. Además las técnicas cualitativas son muy útiles cuando un tema es demasiado complejo como para ser respondido por una simple hipótesis afirmativa o negativa. También son útiles cuando se deben tener en cuenta cuestiones presupuestarias.

Así mismo, el tipo de estudio es inductivo, por lo que a través de la recolección de información y su análisis se propondrá ciertos procedimientos que puedan resolver la mayoría de problemas en relación a la gestión y conducción de las MYPES.

4.1 LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN PRIMARIA

4.1.1 TECNICA

La técnica de investigación aplicada para este estudio es cualitativa y la información que se utilizara será de fuentes primarias como de secundarias. La investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Este método está constituido por un conjunto de técnicas para recoger datos tales como las encuestas mediante las cuales se levantara la información necesaria para evaluar y plantear las estrategias necesarias para que las MYPES puedan alcanzar el éxito.

Se debe tener en cuenta las siguientes características de una investigación cualitativa:

- Permite desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos.
- Diseño de investigación flexible.
- Los métodos cualitativos son humanistas
- Los métodos cualitativos son considerados como primer recurso para el acercamiento a la realidad.
- Utiliza múltiples fuentes de datos,
- Tiene un énfasis en estudiar los fenómenos sociales.

Las técnicas cualitativas pretenden encontrar el sentido de los hechos sociales, sus significados y matices para quienes intervienen en ellos, mas no de cuantificarlos o generalizar.

4.1.2 POBLACION

Según los datos obtenidos de la última encuesta publicada por el INEI (2013) el total de las MYPES formales y debidamente registradas en la ciudad de Arequipa son 93 540, de las cuales el 16,2 % corresponden al sector servicios administrativos, de apoyo y servicios personales, lo que nos da como resultado una población de 15 154.

4.1.3 MUESTRA

Para el cálculo de tamaño de muestra de la presente investigación en la que sabemos que el universo es finito, es decir contable (valor conocido), la fórmula que utilizaremos para hallar cuántos del total tendremos que estudiar sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = coeficiente (según tablas)

p = proporción esperada

q = 1 – p

d = precisión

Primero se debe conocer "N" ó sea el número total de la población siendo para este caso 15 154 MYPES, de acuerdo con los datos de la Ficha Técnica de la Encuesta de MYPES 2013 del Instituto Nacional de Estadística e Informática la Tasa de margen de error (e) es de 5%, el Nivel de confianza (z) es 95% y la Tasa de no respuesta (TNR) es de 10%.

Entonces:

N = 15 154

Z α = 1.96

p = 5% (0.05)

q = 0.95 (1 – p)

d = 5%

$$n = \frac{15154 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (15154 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 73$$

Entonces tenemos que el número de MYPES del sector de servicios administrativos, de apoyo y servicios personales a estudiar en la ciudad de Arequipa son 73.

4.1.4 HERRAMIENTA

En una investigación cualitativa se da mayor importancia a la observación y la entrevista abierta (enfocada o en profundidad), estas son utilizadas como herramientas de exploración. Yin (2003) ha identificado 6 fuentes de evidencia que trabajan bien en una investigación cualitativa, cada una tiene ventajas e inconvenientes, las que se analizan en el siguiente cuadro:

CUADRO N°06 - FUENTES DE EVIDENCIA EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

FUENTE DE EVIDENCIA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Documentación	Estable, puede ser revisado repetidamente. Discreto, no creado como resultado del estudio de caso Exacto, contiene nombres, referencias y detalles.	Recuperabilidad: puede ser baja. Error selectivo, si la colección es incompleta. Error del informe puede reflejar error del autor. Acceso, puede ser deliberadamente bloqueado.
Documentos de archivo	(Mismos para documentación) Precisos y cuantitativos.	(Mismos para documentación) Accesibilidad por razones de privacidad.
Entrevistas	Dirigidas, enfocadas directamente en el tópico del estudio de caso. Proporciona percepciones de relaciones causales.	Errores originados por preguntas poco elaboradas. Errores en las respuestas. Los entrevistados responden aquello que quiere el entrevistador.
Observación Directa	Realidad, cubre acontecimientos en situaciones reales. Contextualización, cubre el contexto de acontecimiento	Consume tiempo selectivo. El acontecimiento puede evolucionar de manera diferente por la observación
Observación participantes	(Mismo a O.D) Percepción de los motivos y comportamientos gracias al contacto personal.	(Mismas a O.D) Errores originados por la manipulación de los acontecimientos por parte de los investigadores.
Objetivos físicos	Percepción de las realizaciones culturales. Percepción de las operaciones técnicas.	Selección. Disponibilidad.

Fuente: Cueva, R. (2015). Identificación De Los Factores Asociados Al Alto Fracaso De Mipymes En La Región Arequipa, Perú (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Para esta investigación se utilizara la entrevista para el Benchmarking y las encuestas para el levantamiento de información de las Mypes de nuestro estudio, se redactara un cuestionario que se realizará a la muestra representativa mediante preguntas estandarizadas que intentaran medir la distribución de dicha muestra a través de varias características. El tipo de nuestra encuesta y entrevista estará definida de acuerdo al tipo de objetivos y al tipo de pregunta:

- **Según sus objetivos**

Descriptivas: Buscan obtener información sobre un hecho u hechos concretos a través del análisis de las respuestas de una determinada muestra.

- **Según el tipo de pregunta**

De respuesta cerrada: El cuestionario se presenta como una serie de preguntas con opciones de respuesta previamente redactadas, es decir, que el entrevistado no puede añadir nada más. Sirven para realizar un análisis exhaustivo sobre un tema.

Como ya se mencionó anteriormente, en la presente investigación analizaremos el desempeño de los conductores de las MYPES del sector de servicios de la ciudad de Arequipa puesto que la Gerencia Efectiva relaciona este papel con el óptimo desarrollo y el logro del éxito de estas. Como sostiene Peter Drucker en el libro *A Functioning Society* el desempeño de un gerente se puede medir en términos de eficiencia y efectividad, tal como de ilustra en el siguiente gráfico.

CUADRO N°07 - EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

EFICIENCIA		EFECTIVIDAD		EFICACIA
Recursos		Metas		Impacto Entorno
Tareas		Procedimientos		Procesos
Individuo		Áreas		Equipos
Reglas		Motivación		Logro
Cumplimiento		Facultad		Hacer
Técnica	+	Económica	=	Social
Costo		Precio		Valor

Fuente: Peter Drucker (2003). A Functioning Society

De acuerdo con las definiciones brindadas por la RAE, la Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Mientras que la efectividad es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Sin embargo Drucker (2003) establece a lo largo de su obra una serie de diferencias fundamentales entre estas palabras, lo cual nos permite una claridad conceptual mucho mayor:

- Eficiencia es hacer bien las cosas, es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.
- Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «qué» cosas se hacen y con «cómo» se hacen esas cosas.
- Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.

Es sabido que cualquier empresa y más aún las MYPES que están buscando sobresalir deben mantener un control sobre sus resultados; para ello, es necesario establecer de indicadores de gestión con el objetivo de realizar un análisis de desempeño, teniendo en cuenta su funcionamiento global. La medición en las unidades de negocio como las MYPES tienen un papel importante ya que permiten:

- Definir objetivos y prioridades.
- Planificar con mayor certeza y seguridad.
- Asignar recursos en relación a los niveles exigidos y a las circunstancias.
- Analizar los problemas o limitaciones.
- Ayudar a la competitividad.

Así mismo para realizar un diagnóstico adecuado de la situación y los problemas que aquejan a las MYPES de nuestro estudio es necesario tener en cuenta los principios que respaldan la funcionalidad de la Gerencia Efectiva, algunos de estos principios se relacionan directamente con las variables que estudiaremos en la presente investigación, además como se detalla en el cuadro siguiente existen acciones que pueden generar un clima adecuado dentro de las MYPES, esto enmarcado en la motivación, participación, reconocimiento y sentido de pertenencia.

CUADRO N°08 - PRINCIPIOS DE LA GERENCIA EFECTIVA

GERENCIA EFECTIVA			
VARIABLE INDEPENDIENTE	PRINCIPIOS	DEFINICION	ACCIONES
PROCESO GERENCIAL	Visión Periférica	Habilidad de localizar, reconocer y responder a la información en las distintas áreas del campo visual alrededor del objeto sobre el cual se fija la atención.	Observar las situaciones desde diversos ángulos toda vez que se persigue entender Visionar oportunidades donde otros no la han visto. Visión global, visión innovadora y visión de largo plazo

	Evaluación de Actividades y Resultados	Es importante escribir los planes trazados y los resultados esperados y compararlos una vez hayan sido ejecutados.	Verificar los resultados obtenidos después de cada planificación de trabajo.
	Difusión y Trasmisión de los Objetivos	Toda la organización interna y externa debe estar clara y enterada en lo posible del objetivo, desarrollando sentido de compromiso.	Poner en conocimiento los objetivos trazados.
	Adaptación con Identidad Propia	Estar dispuesto al cambio y a los retos sin volver a la organización seguidora o exploradora en pro de modas y estilos pasajeros,	Informarse y poner en práctica las nuevas maneras de hacer negocios.
	Mejoramiento Continuo	Política clara de que lo logrado es un buen nivel pero que sigue en construcción y que se pueden hallar muchas maneras de hacerlo cada vez mejor.	Pactarse nuevas metas después de conseguir las ya establecidas. Superando los errores cometidos.
	Generación de Valor	Conjunto de actividades que aumentan el valor, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el de los bienes o el de los servicios para los consumidores.	Investigar y desarrollar estrategias para la generación de valor. Valor monetario y no monetario.
	Inteligencia Competitiva	Proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno.	Detectar amenazas. Eliminar o disminuir sorpresas Mejorar la ventaja competitiva Encontrar oportunidades

ESTRATEGIAS GERENCIALES	Innovación	Un mundo en constante movimiento produce avances lo cual puede ocasionar un rezago o un aplastamiento en los negocios.	Innovar o morir.
	Apropiar	Principio CAMI.	Copie, adapte, mejore e innove. Necesario es patentar y registrar el conocimiento mejorado.
	Romper Paradigmas	Salirse de las reglas y los estilos tradicionales de hacer las cosas, de lo obvio, cambiar y en particular la rutina.	Estar dispuesto al cambio. Desarrollar estrategias
	La Experiencia en el Fracaso	Los problemas son oportunidades sin aprovecharse todavía.	Incentivar el pensamiento optimista. Reconocer los problemas, superarlos y encontrar las enseñanzas. Invertir en experiencia.
	Comunicación	Actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o compartir algo.	Escuchar activamente, especialmente a los que piensan distinto. Evaluar la comprensión de los mensajes transmitidos. Escuchar al cliente y ser prospectivo.
	Crecer Siendo Rentables	Las empresas que crecen en espacio físico, filiales o sucursales no necesariamente crecen a igual ritmo su rentabilidad, pues a veces vender mas no resulta en ganar más.	Realizar el seguimiento de cada una de las acciones, a fin de tener conocimiento el estado actual de la empresa.

Fuente: Peter Drucker (2003). Gerencia efectiva. Elaboración propia.

Entonces para plantear las interrogantes de nuestras entrevistas y encuestas utilizaremos las variables descritas en el **GRAFICO N°07 EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD**, presentado líneas arriba, de manera que estas nos brinden la información necesaria tales como deficiencias, errores, limitantes y amenazas así como también posibles soluciones, estrategias y decisiones, para poder definir una metodología de trabajo que conlleve al éxito a las MYPES del sector de servicios de la ciudad de Arequipa.

Así mismo se realizarán preguntas para establecer las semejanzas o diferencias con los resultados de la última encuesta publicada por el INEI, tales como:

- Sexo y edad del propietario de la empresa
- Nivel de estudios del propietario y conductor de la empresa
- Cantidad de personal clave

También se realizarán preguntas para establecer los conocimientos actuales sobre gerencia y dirección por parte del conductor y el personal clave de la empresa:

- ¿El conductor de la empresa cuenta con conocimientos claros sobre gestión y dirección?
- ¿El personal clave cuenta con conocimientos claros sobre gestión y dirección?
- Valoración sobre el ejercicio de la gestión y dirección por parte del conductor y personal clave de la empresa.
- Aplicación de métodos, estrategias, planes, etc. Dentro de la empresa
- Resultados de la aplicación de métodos, estrategias, planes, etc. Dentro de la empresa.

CUADRO N°09 - FORMULACIÓN DE INTERROGANTES

VARIABLES			
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	INTERROGANTES
PROCESO GERENCIAL	EFICIENCIA	Recursos	¿Su empresa cuenta con el personal capacitado para cumplir con todas las tareas necesarias? ¿De qué manera puede respaldar su respuesta? ¿Cómo podría calificar el desempeño de su personal?
		Tareas	¿Cuentan con programas de capacitación? ¿En qué áreas? ¿El personal conoce y realiza con eficiencia las tareas encomendadas?
		Reglas	¿Cuenta con un Plan de Negocios actualizado y disponible? ¿Su Misión y la Visión evidencian sus objetivos a corto y largo plazo?
		Organigrama y descripción de funciones	¿Cuenta con un organigrama actualizado que corresponde a la realidad? ¿Se respeta el organigrama planteado? ¿Existe un manual de funciones que corresponde a la realidad y se aplica?
ESTRATEGIAS GERENCIALES	EFFECTIVIDAD	Procedimientos	¿Su empresa cuenta con un plan de negocios escrito? ¿Se ha puesto en práctica
		Motivación	¿Existen tipos de incentivos para el personal clave de su empresa? ¿Cuáles (Básicos o económicos, Seguridad, Pertenencia o afecto, Reconocimiento, Autorrealización)

		Económica	¿Su empresa ha enfrentado una grave crisis financiera? ¿Después de cuanto tiempo de iniciado operaciones?
		Liderazgo	¿Cuál es su principal estilo de liderazgo? <ul style="list-style-type: none"> • Dirección en equipo (Alto en la tarea alto en las relaciones). • Club social (Alto en la tarea, bajo en productividad). • Dirección Equilibrada (Preocupación media por la producción y por el personal) • Dirección autoritaria (Alto en la tarea, bajo en relaciones). • Dirección insuficiente (Bajo en tarea, bajo en relaciones).
HERRAMIENTAS GERENCIALES		Comunicación	¿La información que recibe para tomar decisiones es confiable? ¿ Qué grado de eficacia de 0 a 5 asigna a las comunicaciones en su empresa? (0=muy mala, 5=óptima): ¿Quiénes toman las decisiones
		Toma de decisiones	¿Cómo es el proceso de toma decisiones (centrado en un líder, democrático por mayoría, por consenso?

Fuente: Peter Drucker (2003). A Functioning Society. Elaboración propia

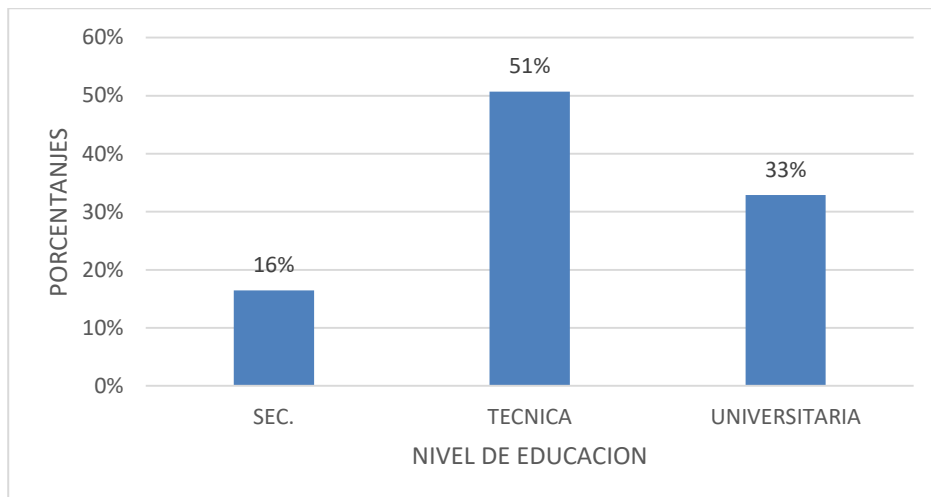
4.1.5 RESULTADOS

A continuación se detallaran los resultados encontrados después del levantamiento de información a través de entrevistas. Estas fueron respondidas en su mayoría por el conductor de la empresa.

4.1.5.1 Del conductor de la empresa:

Es necesario conocer el grado de educación de la persona que tiene la función de conducir y dirigir la empresa, considerando que esta puede tener el papel de propietario o no.

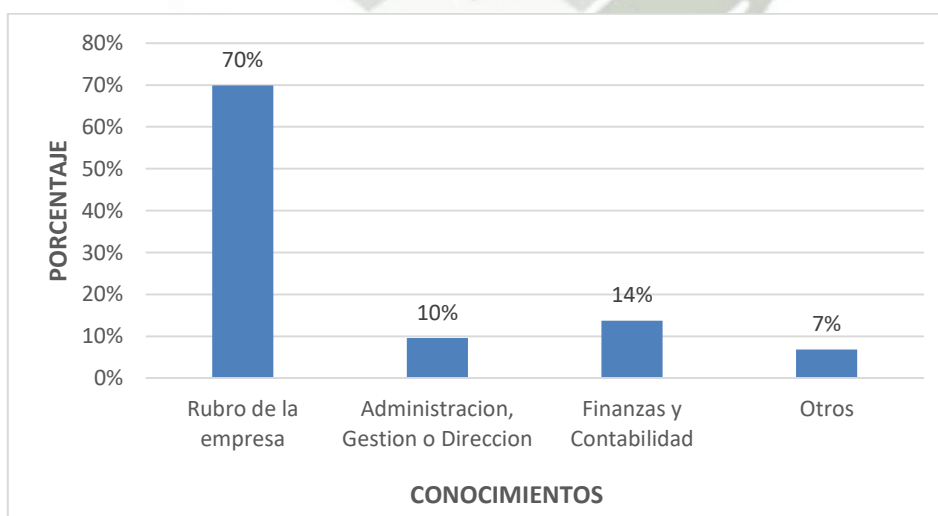
GRAFICO N°11 - NIVEL DE EDUCACION DEL CONDUCTOR



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de Mype. Elaboración propia

Podemos observar que el conductor del 84% de las mypes entrevistadas cuenta con estudios superiores, sin embargo es necesario precisar el tipo de conocimiento, tal como observamos en el grafico siguiente el 70 % cuenta con conocimientos sobre temas relacionados con el rubro de su empresa, y por otro lado solo el 10% cuenta con conocimientos en administración, gestión o dirección. Siendo este un factor que podría explicar las deficiencias en relación a la ausencia de una Gerencia Efectiva.

GRAFICO N°12 - TIPO DE CONOCIMIENTO DEL CONDUCTOR

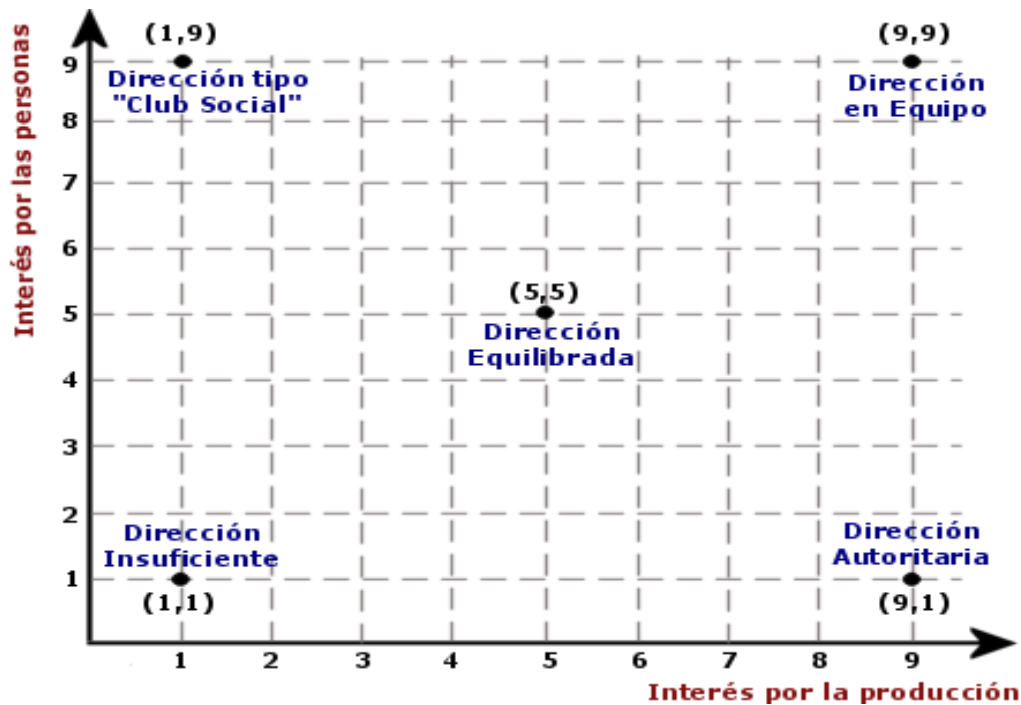


Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Elaboración propia

Estilo de liderazgo del conductor de la empresa

Sera necesario conocer el tipo de liderazgo que ejerce el conductor de la empresa puesto que este es una de las estrategias básicas que aseguran el desarrollo, además es el motor para conducir a las empresas hacia la mejora y la consecución de objetivos.

GRAFICO N°13 - MALLA GERENCIAL



Fuente: Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*.

CUADRO N° 10- EXPLICACION DE LA MALLA GERENCIAL

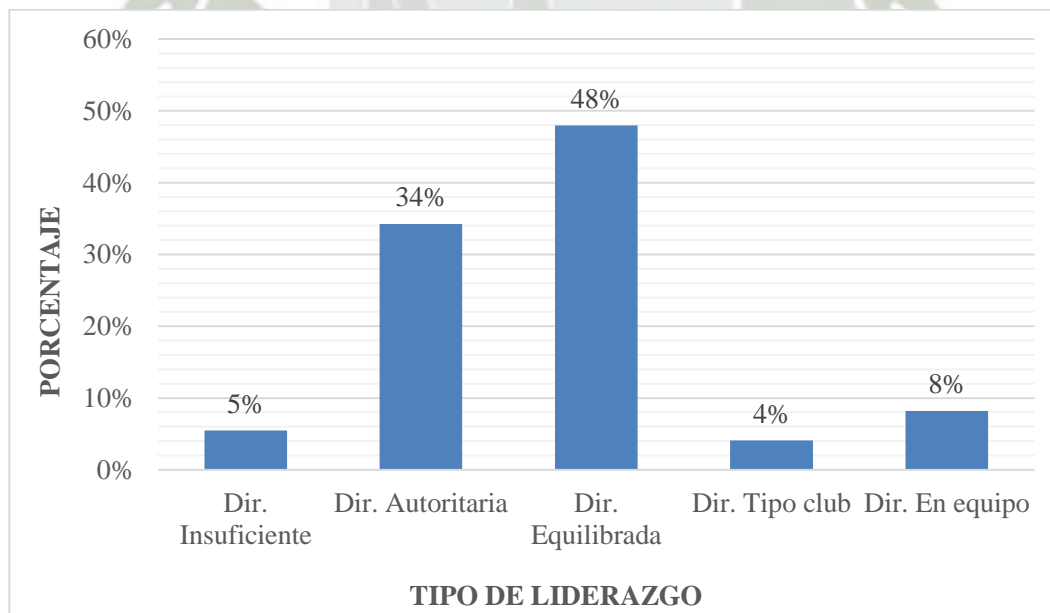
Líder (9,9) Alto en la tarea alto en las relaciones	DIRECCION EN EQUIPO Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.
Líder (1,9) Alto en las relaciones Bajo en la tarea	CLUB SOCIAL Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias, pero bajos niveles de productividad. Promueve una atmósfera amistosa en la organización.
Líder (5,5) Preocupación media por la producción y	DIRECCION EQUILIBRADA Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener

por el personal	una actitud benévola autocrática hacia las personas.
Líder (9,1) Alto en la tarea Bajo en relaciones	DIRECCION AUTORITARIA La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.
Líder (1,1) Bajo en tarea Bajo en relaciones	DIRECCION INSUFICIENTE El ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectuó en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

Fuente: Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.

Para llevar a cabo la siguiente interrogante se hizo de conocimiento de los encuestados la importancia de la veracidad de la respuesta, así como los conceptos de cada uno de los tipos de Liderazgo desarrollado en el Modelo de Rejilla Gerencial por Robert R. Blake y Jane Mouton en 1964, a fin de que pueden reconocer cuál de ellos se asemeja al que ejercen dentro de las empresas que conducen.

GRAFICO N° 14 - PRINCIPAL ESTILO DE LIDERAZGO DEL CONDUCTOR



Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

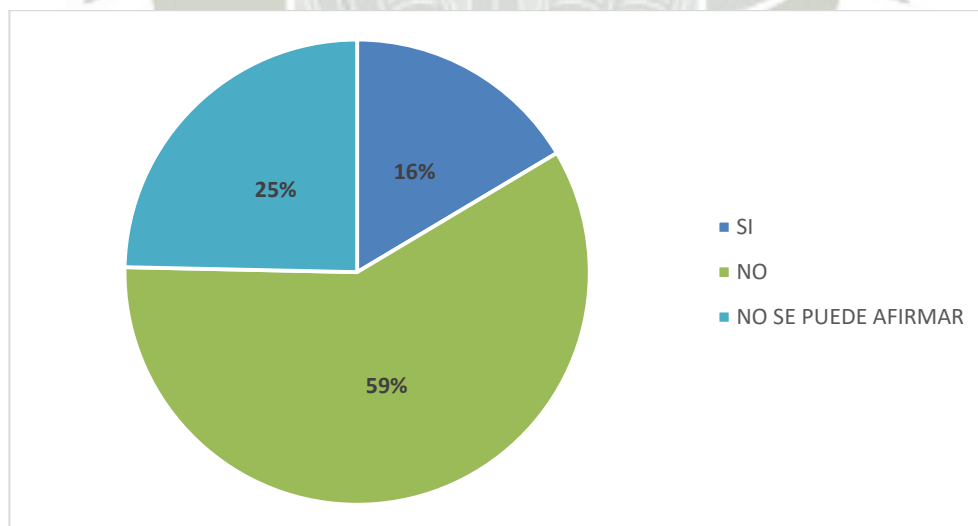
En el gráfico anterior observamos que el tipo de liderazgo más ejercido es el Dirección Equilibrada con un 48%, esto a consecuencia de que las necesidades de los empleados y de la empresa están en conflicto y, por tanto, es difícil satisfacer ambas. Lo mejor que se puede hacer es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de la empresa. El segundo valor más alto con 34% corresponde a la Dirección Autoritaria la que muestra una gran preocupación por las tareas y poca preocupación por los intereses de las personas.

Los valores más bajos 4%, 5% y 8% corresponden a la Dirección de Tipo Club, Dirección Insuficiente y Dir. en Equipo respectivamente.

4.1.5.2 Del personal:

A continuación se muestran los resultados de las interrogantes realizadas en cuanto al desempeño del personal que labora en la empresa.

GRAFICO N°15 - ¿TIENE IDENTIFICADO EL PERSONAL CLAVE?

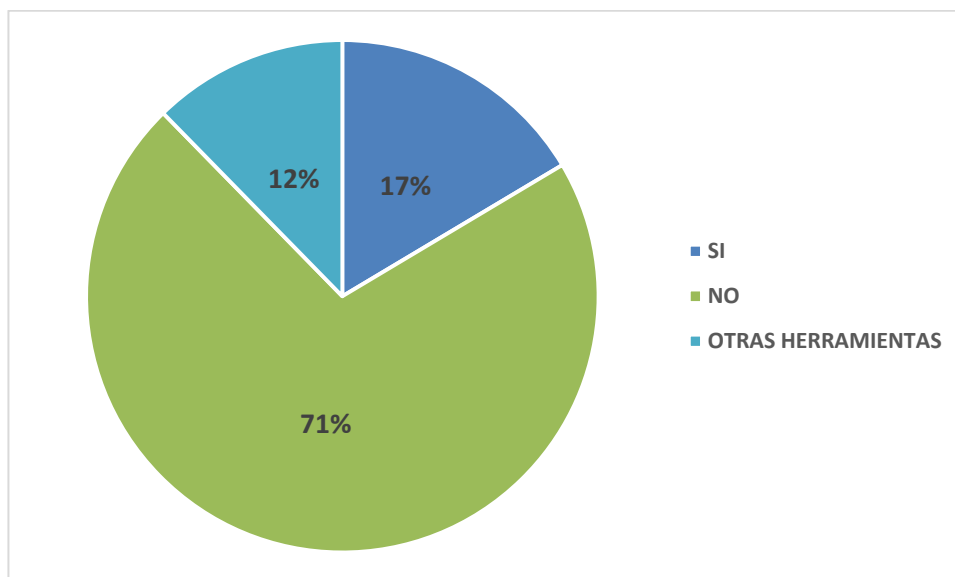


Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

En el gráfico anterior se observa que solo el 16% de las Mypes entrevistadas aseguran tener identificado al personal clave de su

empresa, así como conocer la importancia de sus funciones. Por otro lado el 25% no lo tiene identificado y el 59% declara no tener conocimiento de lo que significa el término Personal Clave y por lo tanto desconoce el papel que deberían ejercer dentro de la empresa.

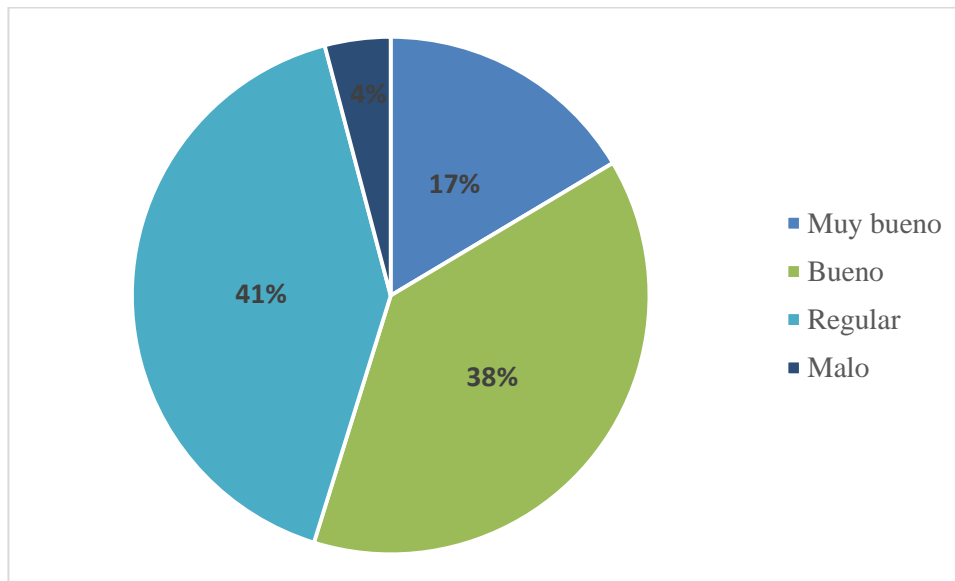
GRAFICO N° 16 - ¿CUENTAN CON UN PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDA RESPALDAR QUE EL PERSONAL SE ENCUENTRA CAPACITADO?



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Elaboración propia

En el grafico anterior se observa que tan solo el 12% del total de Mypes entrevistadas afirma tener un procedimiento que pueda respaldar la preparación con el que su personal cuenta, este incluye desde un plan de contratación hasta evaluaciones permanentes. Por otro lado la cifra de los que no cuentan con algún procedimiento supera el 70%, ya que este se considera poco importante y genera una pérdida de tiempo y dinero. También es necesario mencionar que el 17% cuenta con otras herramientas que de alguna forma podrían ayudar a valorar la preparación del personal, sin embargo estas no serían las más eficientes.

GRAFICO N°17 - ¿CÓMO PODRÍA CALIFICAR EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL?

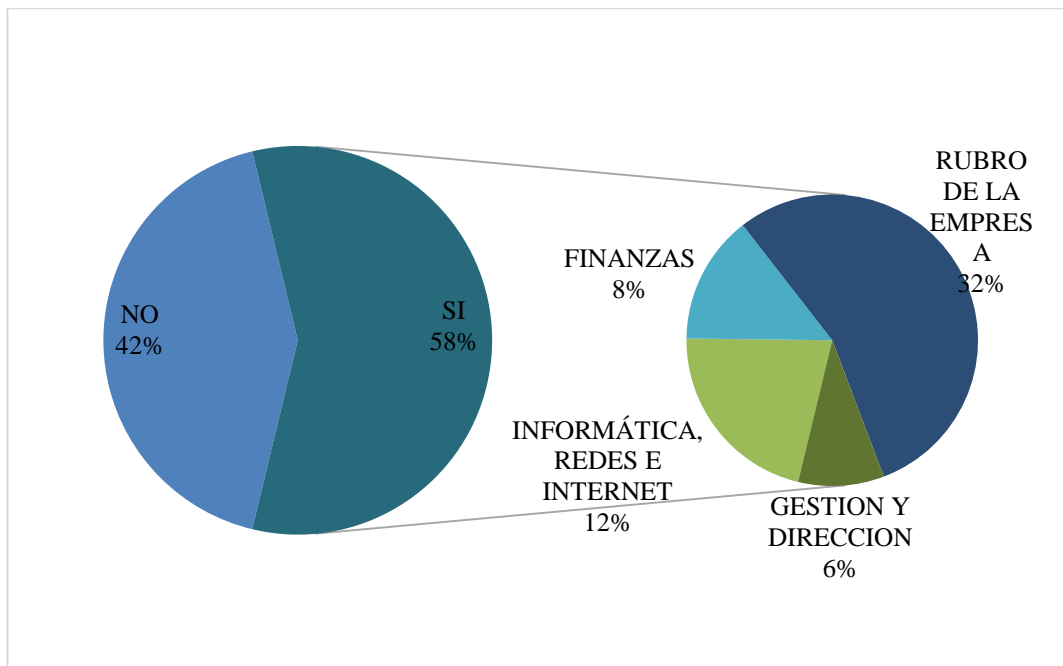


Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

Del grafico anterior, solo el 17% de los conductores de las Mypes entrevistadas califica como muy bueno el desempeño del personal que dirigen, por otro lado el 79% de estos considera que el personal cuenta con un desempeño entre bueno y regular. Lo que podría explicar la falta de confianza que el conductor refiere en relación al cumplimiento de las tareas encomendadas al personal en cuestión. Así mismo el 4% restante califica como malo este desempeño, pero aseguran que mantienen lazos laborales con este personal por la falta de mano de obra y en espera su posible cambio.

En relación a los resultados obtenidos en el Grafico N°18 surge la pregunta ¿Cuentan con programas de capacitación?, puesto que este es una herramienta para asegurar que el personal realizara sus funciones con la información y/o habilidades correctas, además un buen programa de capacitación motivara a los empleados y contribuirá en su crecimiento personal y profesional.

GRAFICO N°18 - ¿CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?



Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia



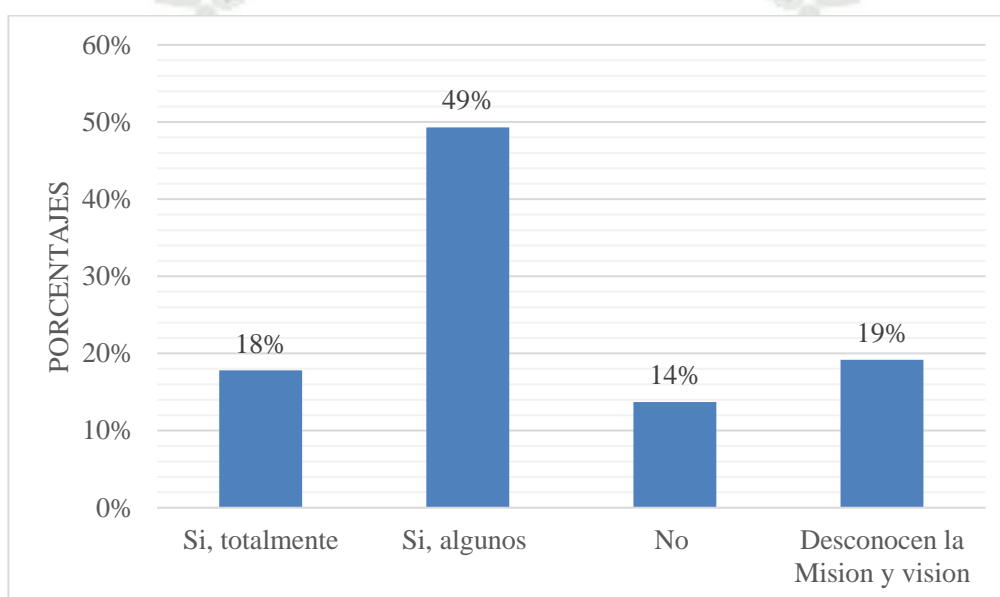
Se observa que el 42% de las Mypes entrevistadas no cuentan con ningún tipo de capacitación, debido a que los consideran poco importantes y un gasto. Por otro lado el 58% afirman contar con diferente tipo de capacitación. Respecto a los que dieron respuestas afirmativas también indicaron el área en las que comúnmente se imparten estas capacitaciones obteniendo los siguientes resultados:

- Rubro de la empresa 32% debido a que los temas relacionados con las actividades de la empresa son consideradas más importantes.
- Informática, redes e internet 12%, tema que preocupa a los conductores porque consideran que a través de estos es que la empresa llega a sus clientes y/o usuarios.
- Finanzas 8%, estos son temas relacionados con la contabilidad de la empresa y oportunidades bancarias.
- Por último temas sobre Gestión y Dirección solo ocupa el 6%.

4.1.5.3 De las Metas de la empresa:

Uno de los indicadores más importantes de la presente investigación son la efectividad de las metas trazadas, estas pueden estar expresadas en la Misión, Visión y objetivos a corto y largo plazo de las Mypes entrevistadas. A si mismo será necesario conocer si estas cuentan con un plan de negocios bien diseñado y puesto en práctica.

GRAFICO N°19 - ¿LA MISIÓN Y VISIÓN REFLEJAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

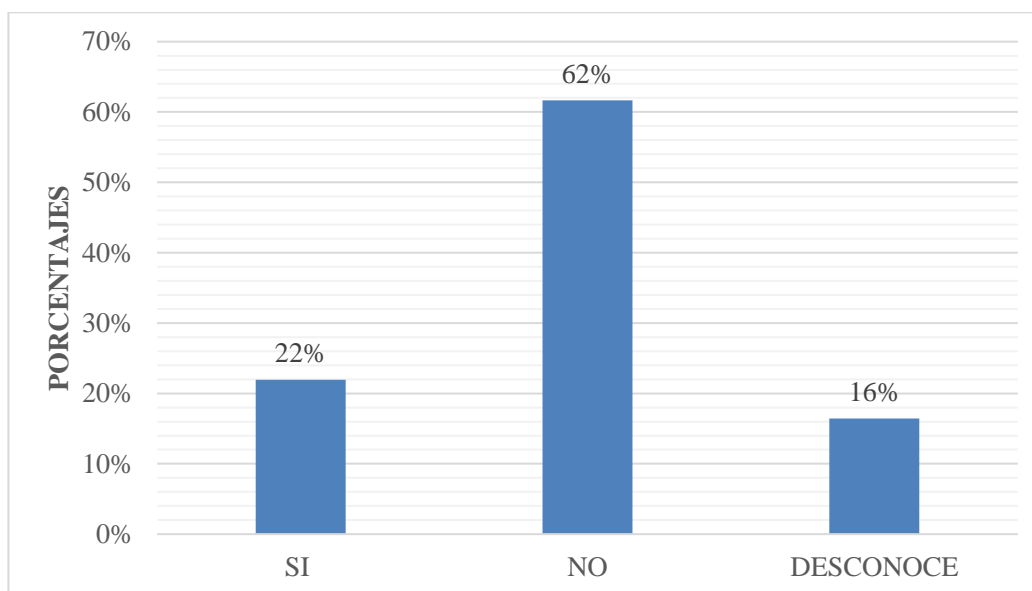


Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

La misión y visión es un aspecto con el que todas las Mypes entrevistadas cuentan, sin embargo en el cuadro anterior observamos los resultados a la pregunta ¿La misión y visión reflejan los objetivos de la empresa?, los que ayudaran analizar la efectividad de estas. Aproximadamente el 67% indica que si, de esta proporción el 49% afirma que no todos los objetivos se ven reflejados. El 14% indica que la misión y visión no guardan relación con los objetivos ni las metas trazadas.

Es necesario mencionar, ya que podría ser una causa significativa del bajo nivel de desempeño del conductor de la empresa, que el 19% de estos declara no tener conocimiento de la Misión y Visión.

GRAFICO N°20 - ¿CUENTA OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO?



Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia.

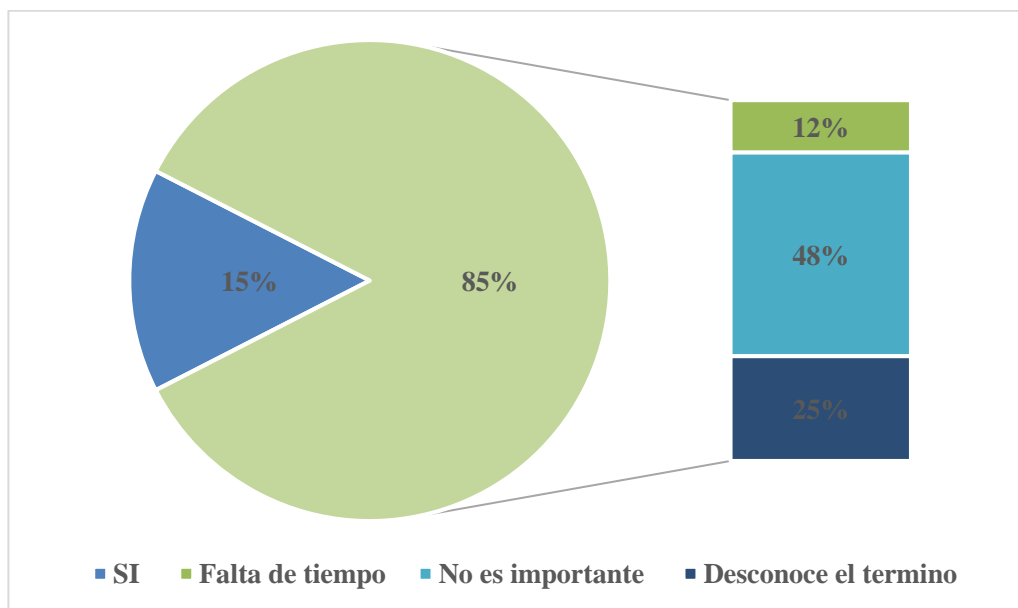
Es necesario conocer si las Mypes entrevistadas cuentan con objetivos que reflejen sus ambiciones a corto y largo plazo, dado que estos son un elemento fundamental para el compromiso de las personas y la dirección de las empresas.

Observamos en el gráfico anterior que de las 73 Mypes entrevistadas solo 16 de ellas afirman tener y conocer los objetivos de su empresa, estas representan el 22%, algunos de estos llevan sin ser actualizados varios años y otros ya no hacen referencia a las nuevas metas.

Por otro lado el 78% no tiene o desconoce los objetivos, esta cifra sugiere cierta atención puesto que según Peter Drucker, creador de la Administración por Objetivos a mediados del siglo XX, si no se

definen objetivos claros, calculables y reales la empresa repite esfuerzos, deja de alcanzar metas y se distraen recursos en actividades y tareas no relacionadas con la finalidad del sistema. Por ultimo será necesario conocer también si cuentan con un plan de negocios, así como los motivos de no tenerlo.

GRAFICO N°21 - ¿CUENTA CON UN PLAN DE NEGOCIOS ESCRITO?



Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

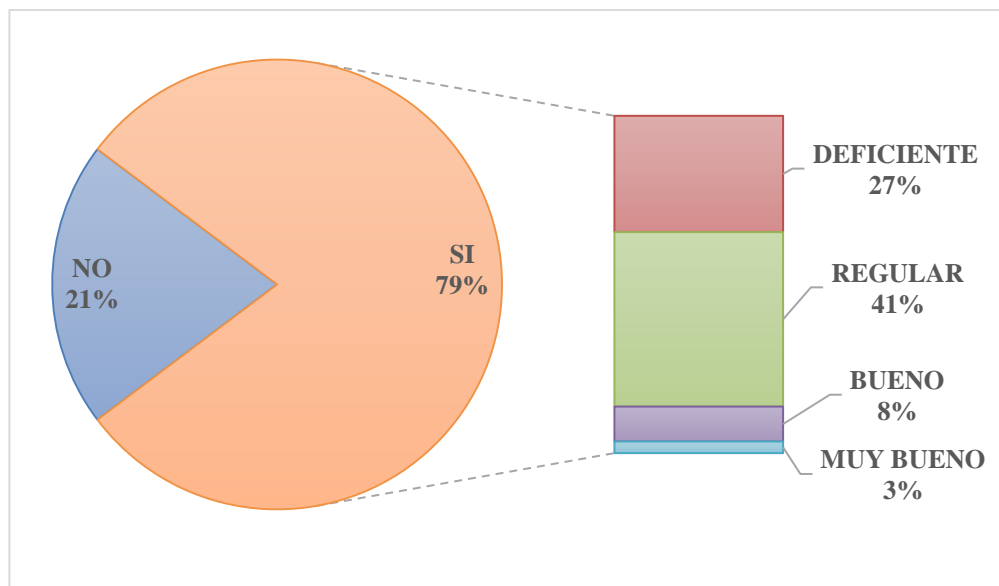
En el cuadro anterior se observa que la proporción más grande corresponde a la respuesta negativa con un 85%, por lo que podemos suponer que estas empresas fueron constituidas sin tener metas establecidas, mucho menos una estructura y los procedimientos básicos para la realización de las principales actividades que se deben hacer antes de la formalización de toda empresa.

Así mismo el 48% del total de empresas no cuenta con un plan de negocios por considerarlo poco importante, el 12% por falta de tiempo y lo más preocupante aun es que 25% desconoce el termino y/o utilidad.

4.1.5.4 De la Organización de la empresa:

Sera necesario conocer todos los aspectos que oran parte de la organización de la empresa, tal como su organigrama, manual de funciones, programas de incentivos, entre otros.

GRAFICO N° 22 - ¿CUENTA CON UN ORGANIGRAMA?¿COMO LO CALIFICARIA?



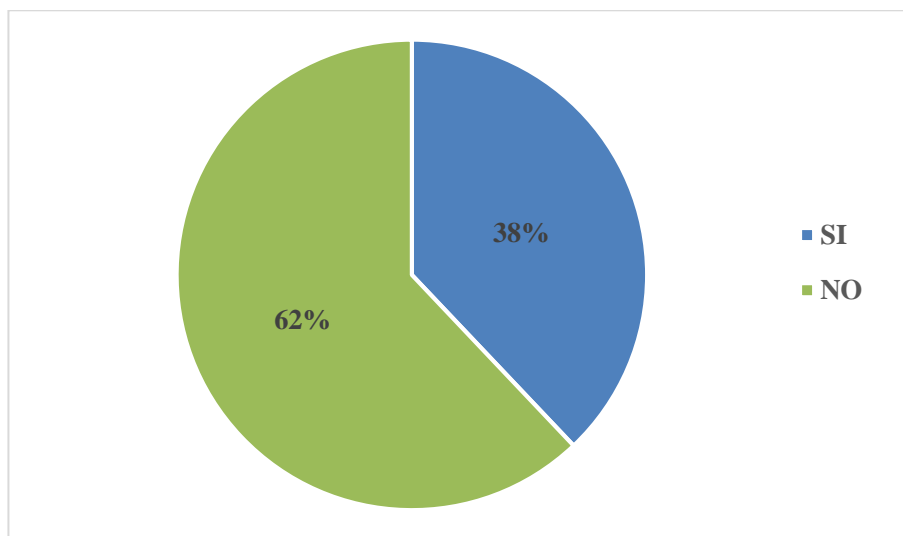
Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes, Elaboración propia

Un organigrama es utilizado como instrumento de análisis, este representa gráficamente las unidades y relaciones y permite detectar fallas estructurales. Los resultados del grafico anterior nos sugieren cierta atención, si bien es cierto 79% de estos cuentan con un organigrama, solo el 11% considera que este es BUENO o MUY BUENO, el 27% del total lo considera deficiente y el 41% lo considera regular.

Debido a los últimos resultados es necesario conocer si el organigrama en referencia se encuentra en ejecución, como se muestra en el grafico siguiente el 62% del total de empresas que

cuentan con un organigrama no lo tienen en ejecución, por otro lado el 38% lo ejecuta aun sabiendo que este podría ser deficiente, regular o bueno.

GRAFICO N° 23 - ¿EL ORGANIGRAMA SE ENCUENTRA EN EJECUCION?

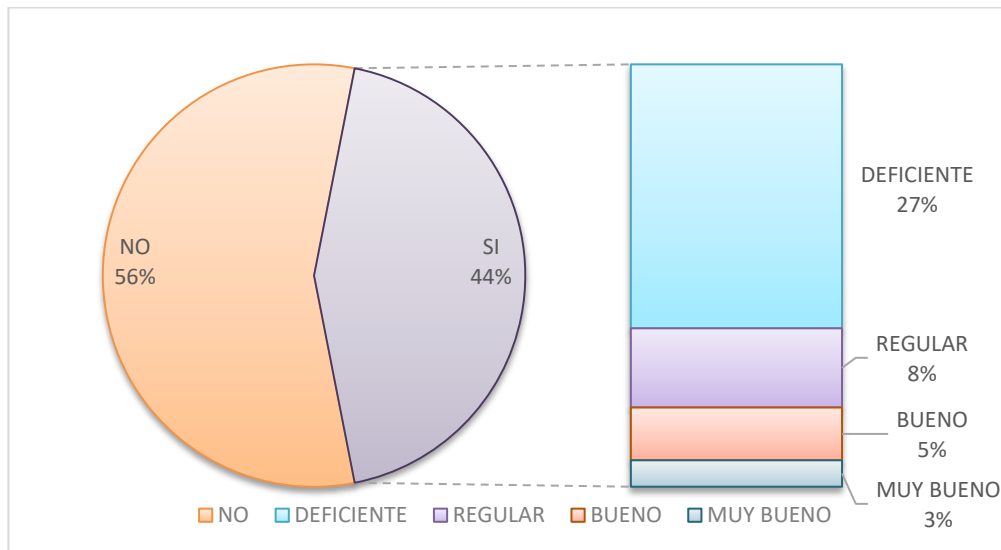


Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Elaboración propia.

Por ultimo será necesario conocer si las Mypes entrevistadas cuentan con un manual de funciones puesto que este es un instrumento eficaz para la descripción de los diferentes puestos de trabajo y normas de coordinación entre ellos, así mismo es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Como observamos en el grafico N°24, más del 50% de las Mypes entrevistadas declaran no contar con un manual de funciones establecido, refieren que las tareas y responsabilidades del personal son indicadas de acuerdo al avance y tiempo de trabajo. Por otro lado el 44% afirman si contar con este, sin embargo el 27% califican este manual como deficiente, el 8% y 5% lo califican como regular y bueno respectivamente; y solo el 3% del total es decir 2 Mypes de las 73 entrevistadas afirman tener un manual de funciones muy bueno.

GRAFICO N° 24 - ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES? ¿COMO LO CALIFICARIA?



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Elaboración propia.

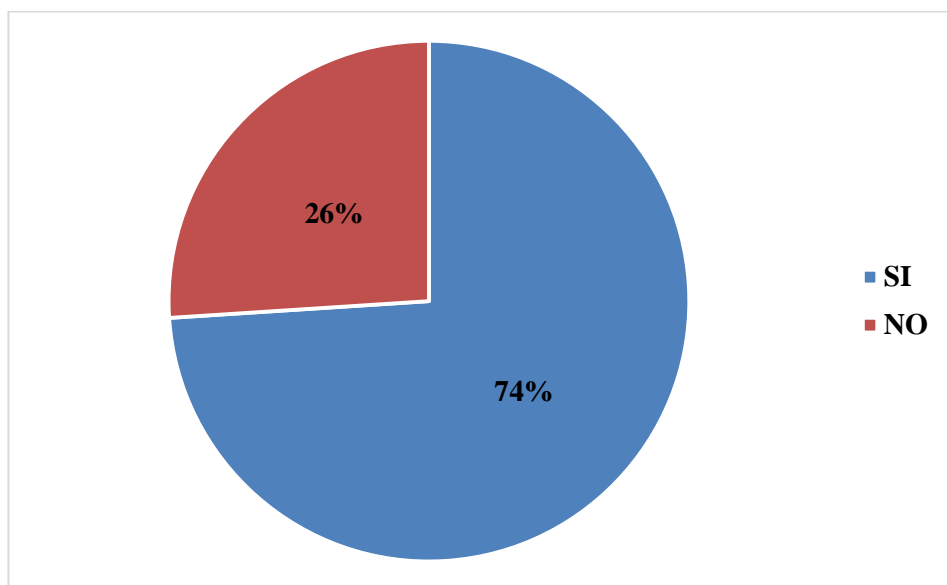
4.1.5.5 De la motivación del personal:

Según Sir Richard Branson, fundador de Virgin Group, mantener a los empleados de una empresa satisfechos hace que estos a su vez se ocupen mejor de sus funciones. La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y pro activo.

Por tal motivo es necesario conocer los distintos tipos de incentivos que se pueden ofrecer:

- Económicos: Aumentos salariales, Bonificaciones, regalos, primas.
- Seguridad: Aseguramiento del puesto y pertenencia.
- No Monetarios: Horarios flexibles, tiempo libre, esparcimiento y recreación.
- Reconocimiento: Felicitaciones, asensos.
- Autorrealización: Capacitaciones, charlas, adiestramiento.

GRAFICO N° 25 - ¿EXISTEN INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE SU EMPRESA?



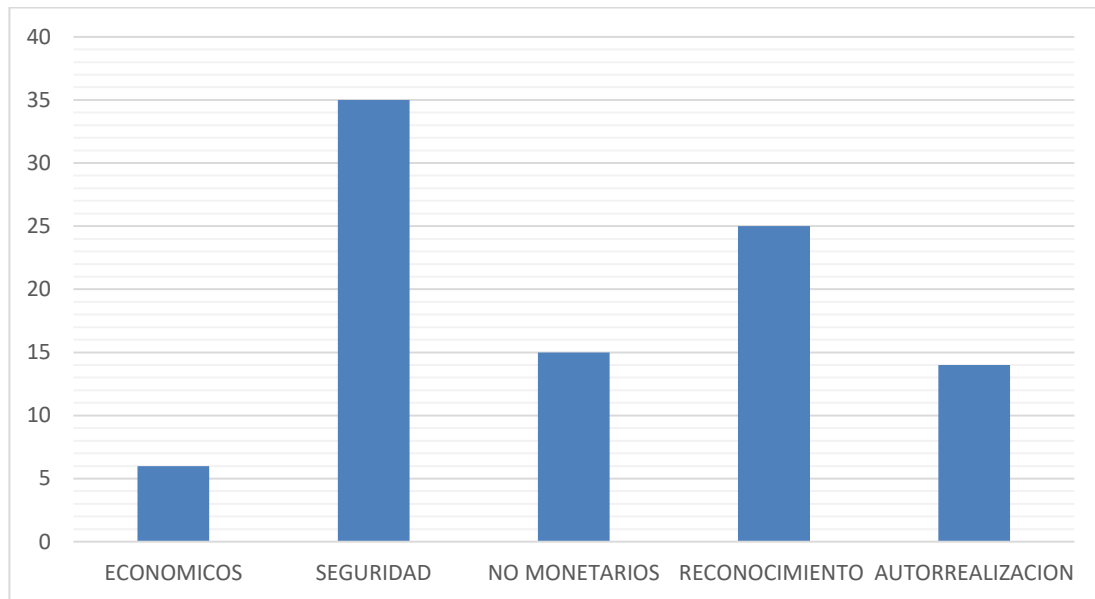
Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 26% de las Mypes entrevistadas no ofrecen ningún tipo de incentivo, a diferencia del 74% restante que cuentan con diferentes tipos de incentivos, los mismos que se ofrecen después del cumplimiento de ciertos objetivos o metas. Los incentivos que más se utilizan de acuerdo al gráfico siguiente son los de seguridad, entre los cuales tenemos aseguramiento del puesto y pertenencia, estos no necesitan mayor esfuerzo puesto que toma poco tiempo y no cuesta dinero.

Los incentivos monetarios y de autorrealización son los menos utilizados en las empresas puesto que estos generan mayores gastos a las empresas, esto de acuerdo a la apreciación del conductor, puesto que debemos considerar que los incentivos monetarios son los mejor aceptados por los empleados y los que generan mayor compromiso.

Una forma de incentivar al personal también es de manera no monetaria, ya que si no se cuenta con mucho dinero disponible el tiempo libre y los horarios flexibles pueden aumentar el rendimiento de este.

**GRAFICO N° 26 - ¿QUE TIPOS DE INCENTIVOS SON LOS MAS UTILIZADOS
DENTRO DE SU EMPRESA?**



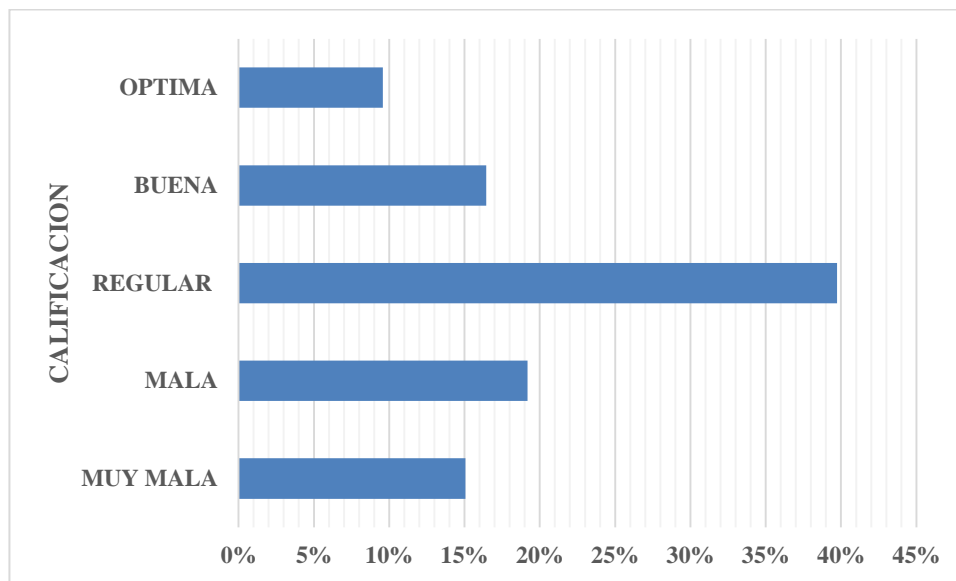
Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Elaboración propia

4.1.5.6 De la comunicación:

La comunicación eficiente mejora la competitividad de una empresa, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, además coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y genera un buen clima de trabajo.

En vista de las innumerables ventajas que se obtiene al tener una buena comunicación es necesario conocer la percepción de esta en las Mypes entrevistadas. Así mismo es importante conocer el estado de los procesos de Toma de decisiones y solución de problemas ya que estos reflejan la eficiencia de la trasmisión y recepción de información.

**GRAFICO N° 27 - ¿COMO CALIFICARIA USTED A LAS COMUNICACIONES
EN SU EMPRESA?**

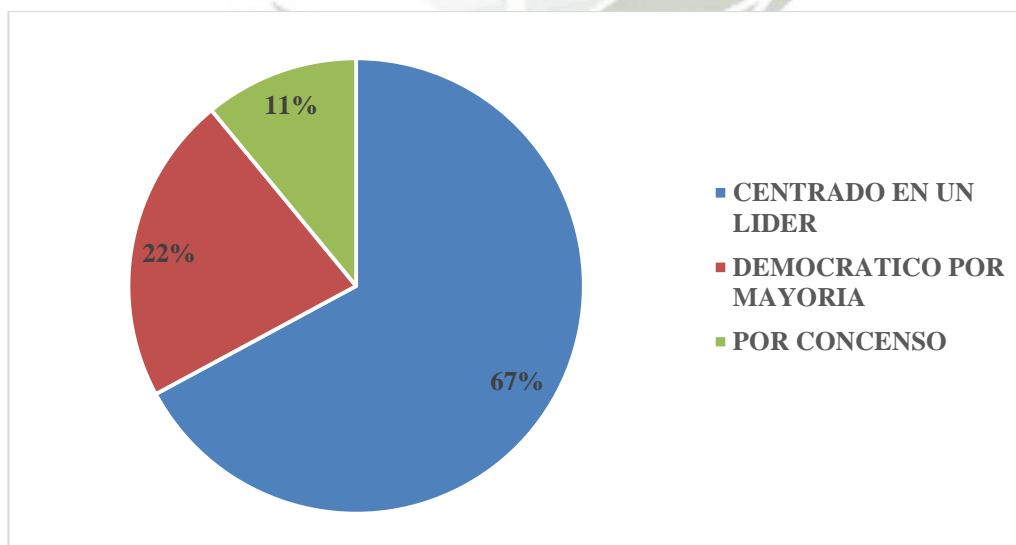


Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor. Elaboración propia



En el cuadro anterior se observa que aproximadamente un 66% de los conductores de las Mypes entrevistadas considera que las comunicaciones son de regular para abajo, siendo 15% muy mala y el 19% mala. Por otro lado solo el 10% de estas considera tener un proceso de comunicación OPTIMO, que ofrece la confianza necesaria para poder tomar decisiones y solucionar problemas.

GRAFICO N° 28 - ¿CÓMO ES EL PROCESO DE TOMA DECISIONES?

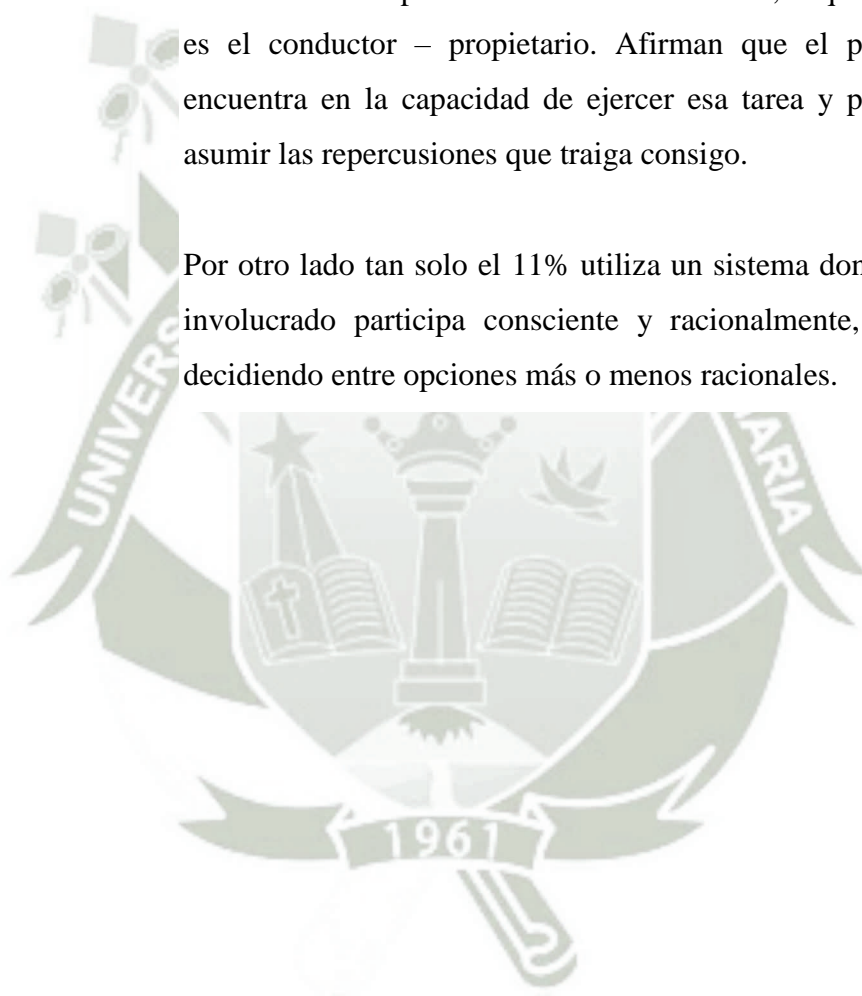


Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor. Elaboración propia.

Conocer los resultados de cuadro anterior es primordial ya que el tomar decisiones correctas deberá ser una virtud del conductor o el personal que dirige la misma, esto influirá en su funcionamiento, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

El grafico anterior no muestra si el proceso de toma de decisiones es eficiente o no, este muestra de quien es la responsabilidad de hacerlo. Se observa que en el 67% de las Mypes entrevistadas concentran la responsabilidad en un solo líder, el que en la mayoría es el conductor – propietario. Afirman que el personal no se encuentra en la capacidad de ejercer esa tarea y por lo tanto de asumir las repercusiones que traiga consigo.

Por otro lado tan solo el 11% utiliza un sistema donde el personal involucrado participa consciente y racionalmente, analizando y decidiendo entre opciones más o menos racionales.



4.2 BENCHMARKING

Se utilizará esta técnica o herramienta de gestión con el fin de tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de las 5 mejores microempresas en Arequipa pertenecientes al sector de estudio.

Para la aplicación correcta de esta herramienta seguiremos los siguientes pasos, los mismos que están detallados líneas abajo:

4.2.1 Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking

El primer paso será determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking. Los mismos que se tomaran como referencia para el estudio.

1. Aspectos que van a ser sometidos a Benchmarking

Organizacion

Toma de decisiones

Metodos de trabajo

Estrategias comerciales

Políticas empresariales

Procedimientos gerenciales

Plan de negocios

4.2.2 Seleccionar las empresas que se van a analizar

Después de determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking, seleccionamos las empresas que se van a analizar, estas deberán cumplir con las siguientes características:

- Mypes del sector de servicios
- Que se hayan mantenido en el mercado por más de 10 años
- Mypes con alto nivel competitivo
- Que apliquen un determinado plan de gestión

Para este estudio seleccionaremos las Mypes que hayan obtenido el premio a la excelencia en los últimos años, en el que se premia su esfuerzo, constancia y compromiso. Estos reflejarán el fortalecimiento y generalización de la capacidad emprendedora, además del establecimiento de prácticas gerenciales adecuadas.

2. Empresas que se van a analizar

Enfoque Empresarial: Estudio contable y tributario. Contadores públicos , outsourcing contable , auditores.

C.E.R.S.A. Ingenieros S.R.L.: Empresa dedica a la construcción y licitación en el rubro de la ingeniería civil e hidráulica

Kaizen: Desarrollo organizacional , reclutamiento y selección , desarrollo del potencial humano.

Aurum Consultoría & Mercado: Estudios de mercado/ satisfacción/ multiclientes , consultoría de negocios , evaluación de proyectos , monitoreo de medios.

. SAFETY, ENVIRONMENT AND QUALITY S.A.C. - SEAQ S.A.C. empresa de servicio y distribución

4.2.3 Determinar la información que se va a recolectar

Una vez que hemos seleccionado las empresas que se van a analizar, debemos determinar la información que vamos a recolectar, esta debe estar relacionada a los aspectos que van a ser sometidos a *benchmarking*, así mismo es necesario precisar cuan especifica deberá ser dicha información de tal manera que podamos relacionarla con los indicadores establecidos en el Apéndice Levantamiento de Información Primaria de esta investigación.

3. Información que se va a recolectar

Organizacion: Tipo de organizacion

Toma de decisiones: Tipo de liderazgo, proceso de toma de desciciones

Metodos de trabajo: Ventajas competitivas

Estrategias comerciales

Políticas empresariales

Procedimientos gerenciales: Objetivos a corto y largo plazo

Plan de negocios

4.2.4 Recolección y Análisis de la información

Una vez que se ha determinado la información que se va a recolectar se hace efectiva la recolección de esta acudiendo a las fuentes y utilizando los métodos de recolección adecuados dependiendo del tipo de información a recolectar.

Para esta parte de la investigación, se procederá hacer el levantamiento de la información utilizando la mismas interrogantes planteadas en el Apéndice de Levantamiento de Información Primaria, de esta forma podremos encontrar fácilmente las diferencias y similitudes entre estos dos grupos de estudio. Así mismo se tendrá en consideración los alcances relevantes para la investigación brindados por estas 5 empresas que no hayan sido consideradas en la entrevista.

Una vez que se ha recolectada la información se procede a analizarla comparando los aspectos de las empresas seleccionadas con los propios y con los de otras empresas, e identificando los mejores aspectos y los de mayor importancia para la presente investigación. Estos resultados se presentan de la siguiente manera:

4.2.4.1 Del conductor de la empresa:

La información recolectada ha sido colocada en cuadros como el que se presenta a continuación, de esta forma podremos evaluar e identificar la relevancia de los datos obtenidos.

CUADRO N° 11 - DATOS DEL CONDUCTOR DEL EMPRESA

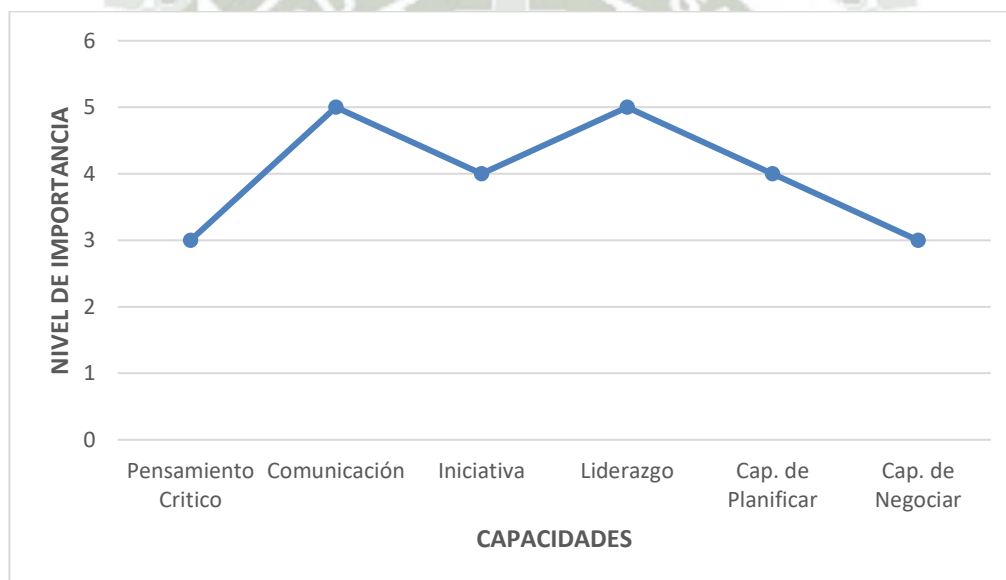
	1	2	3	4	5
Sexo del conductor	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
Edad del conductor	35	31	38	36	43
Nivel de estudios del conductor de la empresa	SUPERIOR UNIV.	TEC. SUPERIOR	SUPERIOR UNIV.	SUPERIOR UNIV.	SUPERIOR UNIV.

Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig
Elaboración propia

La información mostrada nos ayuda a respaldar los resultados publicados en las últimas encuestas del INEI, en el que se menciona que el sexo masculino lidera la dirección de las Mypes, así mismo sus edades fluctúan entre los 31 y 43 años. Por ultimo observamos que la totalidad de personas que ocupan el cargo de conductor (Gerente General u/o Administrador) tienen estudios de nivel superior.

En relación a los últimos resultados, el siguiente grafico nos muestra las capacidades con los que cuenta el Conductor de cada Mype analizada valoradas de acuerdo a su nivel de importancia, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

GRAFICO N° 29- CAPACIDADES DEL CONDUCTOR DE LA MYPE



Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Benchmarkig. Elaboración propia

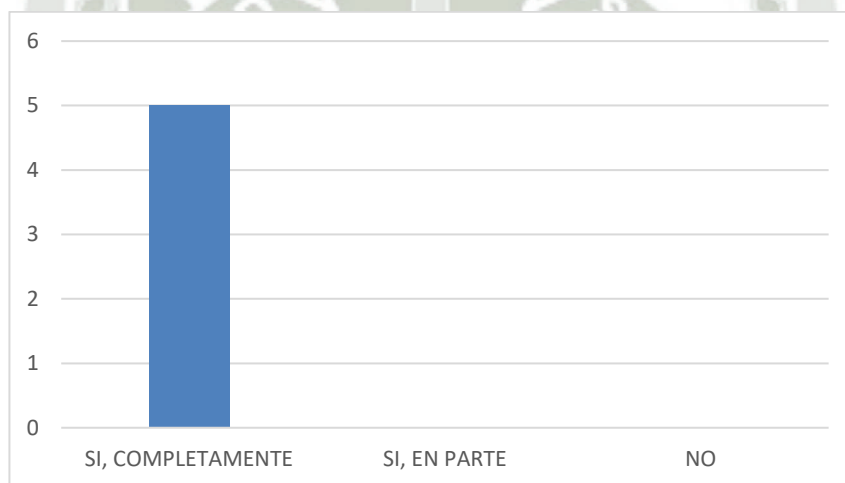
Observamos que las capacidades más valoradas son la comunicación y liderazgo seguidas de la iniciativa y la planificación. De acuerdo a los motivos expresados mencionaron que consideran de mayor importancia las capacidades que se encuentren relacionadas con la buena dirección del personal y la organización de sus puestos de trabajo. Esto denota el alto interés en el factor humano que forma parte de sus empresas.

TIPO DE LIDERAZGO BENCHMARKING:

Este aspecto es uno de los más importantes a mencionar, ya que los conductores de las Mypes seleccionadas para el estudio del Benchmarking evidencian un alto interés en su desempeño como líderes, tal como se observa en el grafico N°30 antes mencionado, el Liderazgo es una de las capacidades más importantes con las que debe contar el conductor de la empresa.

Para poder evidenciar el papel que juega el liderazgo dentro de cada una de las Mypes entrevistadas se realizó la siguiente interrogante:

GRAFICO N° 30 - ¿CREE USTED QUE EL ÉXITO DE SU EMPRESA SE DEBE AL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EN ELLA?



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia

La totalidad de conductores de las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking se muestran convencidos que su tipo de liderazgo es el que los ha llevado alcanzar el éxito con el que cuentan.

Para el conductor de la empresa C.E.R.S.A. Ingenieros S.R.L considerar a la empresa como un organismo vivo (cuerpo humano) le ha ayudado a comprender mejor la realidad de esta. De la misma manera que el cuerpo humano tiene una cabeza, en la cual reside el centro nervioso vital que resume las sensaciones de todos y cada uno de los órganos del cuerpo, en

la empresa el líder, conductor o gerente es la pieza fundamental de la correcta dirección de las distintas subunidades de la empresa. Así mismo expresan la importancia de la búsqueda del bienestar profesional del personal que forma parte de la empresa.

Para Barra (2014) “Un líder empresarial es aquella persona que siempre da confianza y credibilidad a la hora de diseñar y ejecutar nuevas ideas de negocio”.⁷ Y para que este empresario llegue a inspirar estos dos valores (confianza y credibilidad) deberá trabajar en los siguientes 4 aspectos:

CUADRO N° 12- ASPECTOS DE UN LIDER EMPRESARIAL

ASPECTO	DESCRIPCION
Integridad	Congruencia que existe entre los valores personales y profesionales del empresario. En este punto también se debe nombrar el perfil trabajador, positivo e innovador, etc.
Intenciones	Cuando las intenciones del líder empresarial son positivas, los objetivos se cumplen de manera optimizada y con beneficios para todos los de la empresa.
Capacidades laborales	Sin preparación académica y sin experiencia, es muy difícil llevar a cabo cualquier proyecto. Pueda que las intenciones del emprendedor sean muy viables, pero si no cuenta con capacidades, estudios y experiencia, el camino del éxito será muy duro.
Resultados	Un empresario obtiene este reconocimiento por dar resultados. Un profesional que tiene integridad, buenas intenciones y grandes capacidades, pero no da resultados, es muy difícil que sea catalogado como líder empresarial.

Fuente: El líder gerencial y la toma de decisiones empresariales, Barra Tirado, Luis (2014).

Elaboración propia

Entonces es necesario conocer las características principales del tipo de liderazgo que ejercen dentro de estas cinco Mypes.

⁷ Barra Tirado, Luis (2014) El líder gerencial y la toma de decisiones empresariales. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

- Alta preocupación por los intereses del personal
- Alta preocupación el cumplimiento de objetivos
- Toma de decisiones por consenso
- Fomentar sentimientos de compromiso
- Relaciones de confianza y respeto

En las Mypes seleccionadas para el Benchmarking el estilo de liderazgo ejercido involucra a todo el personal que cumple un papel importante dentro de la misma. Este estilo busca las más alta eficiencia en las tareas pero sin descuidar el interés de las personas. Se resume que el tipo de liderazgo ejercido es **En equipo** de acuerdo a las características de la Malla Gerencial.

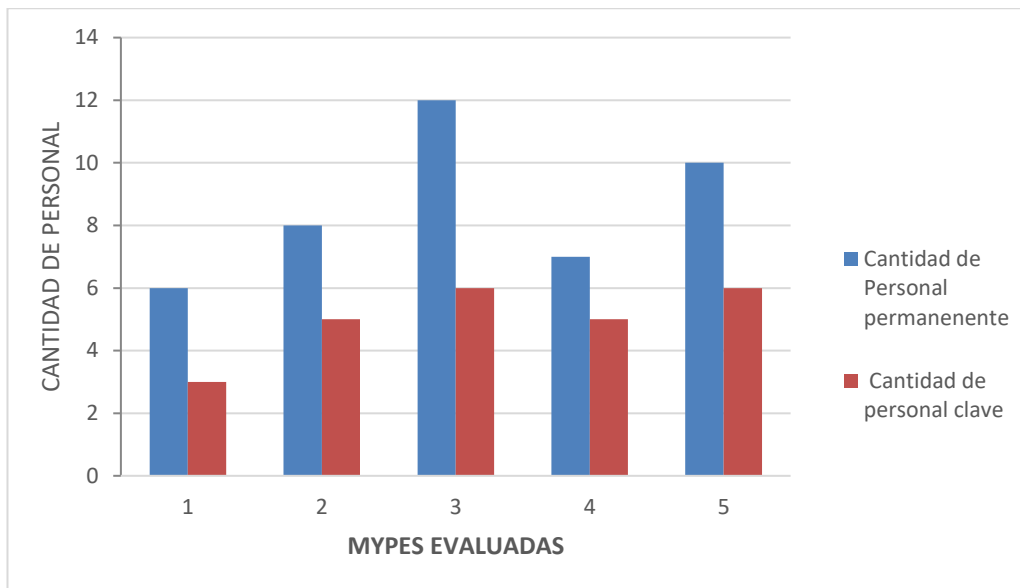
4.2.4.2 Del personal:

Es importante precisar que el total de las 5 empresas coincidieron que el FACTOR HUMANO ha sido el elemento más importante en su camino a la excelencia, mencionan que solo con una buena dirección de sus colaboradores han conseguido mejorar los procesos y su rentabilidad.

Entonces en este punto se pondrá en evidencia las técnicas y herramientas utilizadas por estas cinco empresas para darle valor al Factor Humano, ya que está comprobado que si una persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se compromete más, eleva su eficiencia y trabaja con mayor efectividad.

Antes de analizar el grafico siguiente es necesario saber, que se ha considerado como personal permanente aquellos que participan continuamente en el funcionamiento de la misma (se excluye al personal contratado por proyecto, medio tiempo y practicas), por otro lado el personal clave son aquellos que están involucrados con las decisiones importantes de la empresa es decir los que tienen relación directa con la dirección y gestión de la misma.

GRAFICO N° 31- PERSONAL PERMANENTE VS PERSONAL CLAVE



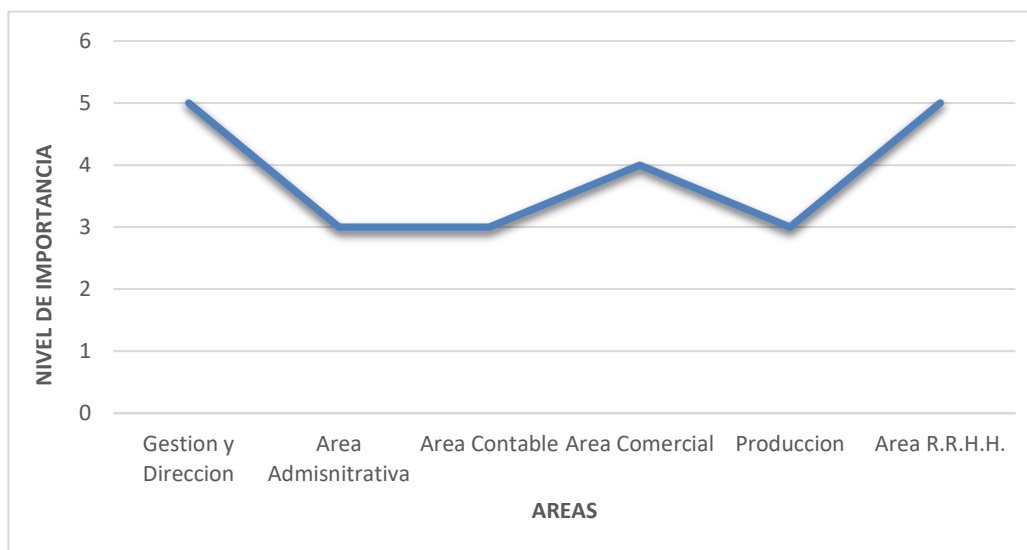
Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia

En el grafico observamos que en todas las empresas analizadas el personal clave ocupa más del 50% del total del personal permanente. Ante ello se cuestionó dichas cantidades obteniendo los siguientes resultados en cuanto a los puestos de trabajo que ejerce este personal y su importancia dentro de la empresa.

El grafico N°32 muestra el nivel de importancia de cada Área, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

En el grafico siguiente observamos que la calificación en cuanto a nivel de importancia la obtuvieron las áreas de Gestión y Dirección (Alta Gerencia), área comercial y el área de R.R.H.H. De esta manera se resalta el alto interés en la buena gestión de recursos humano, ya que esta es quien genera el valor agregado a estas empresas, la misma que debe orientarse a la búsqueda de mecanismos de compensación y equilibrio entre trabajo y tiempo libre, la flexibilidad laboral, los reconocimientos públicos por los trabajos realizados y el desarrollo de políticas que permitan la retención de talentos.

GRAFICO N° 32 - IMPORTANCIA DE LAS AREAS DE TRABAJO



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia.

También era necesario evaluar si estas empresas contaban con el personal capacitado para cumplir con todas las tareas necesarias y de qué manera podían respaldar su respuesta. Todos indicaron contar con el personal suficiente y altamente capacitado, en el cuadro siguiente observamos de qué manera ponen en evidencia tal respuesta.

CUADRO N° 13 - HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL

HERRAMIENTA	DESCRIPCION
Procedimiento de contratación: Evaluación de CV Entrevista personal Referencias anteriores.	Mide la instrucción y experiencia del personal antes de ser contratado y las compara con la de otros postulantes.
Acceso permanente a capacitación	Permite mantener al personal actualizado en temas de su preferencia.
Medición por objetivos	Permite conocer cuan efectivos son sus conocimientos dentro del trabajo.
Referencias de otros empleados	Permite conocer cuan efectivos son sus conocimientos en relación a la percepción de otros empleados.

Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia.

Además mencionan que cuentan con diversos programas de capacitación e incentivo, tales como:

- Bonos por periodo, después de alcanzadas las metas propuestas.
- Comisión por proyecto ganado
- Comisión por ventas
- Reconocimiento
- Capacitaciones de interés

Estos ayudan a que el personal se sienta competente y seguro de sí mismo, a su vez aumenta el grado de compromiso, persistencia y dedicación.

DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para los conductores de las Mypes entrevistadas afirman que el desempeño del personal es un factor importante que constantemente es medido, puesto que cada integrante tiene competencias especiales que si se utilizan de la forma adecuada conducen alcanzar las metas propuestas.

A la pregunta **¿COMO CALIFICARIA EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL?** Ellos en su totalidad respondieron Muy bueno, estas respuestas están basadas en procedimientos que miden constantemente la cantidad y forma de trabajo. Estos pueden ser:

- Observaciones indirectas
- Evaluaciones escritas
- Cumplimiento de objetivos

Los resultados obtenidos les brinda la seguridad de que el personal cuenta con lo necesario para desempeñarse adecuadamente. Además ofrece oportunidad para la retroalimentación y determinar quiénes merecen recibir algún incentivo. Así mismo permite reconocer las necesidades de capacitación y desarrollo, errores en la información o en el diseño del puesto.

PROGRAMAS DE CAPACITACION

Las Mypes seleccionadas cuentan con distintos tipos de programas de capacitación anuales, adaptadas a sus necesidades. Las que han ofrecido beneficios tales como:

- Aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Aumenta la identificación con la empresa
- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Permite el logro de metas individuales.
- Aumenta la confianza

Los temas de mayor relevancia para estas capacitaciones son los relacionados con la dirección de la empresa, la economía y la producción. Estos son otorgados a todo el personal teniendo en cuenta el área en el que se desarrollan.

No solo el conductor de la empresa sino también el personal clave, muestran mayor interés por adquirir mayor conocimiento en el área de gestión y administración.

4.2.4.3 De la Organización:

En este punto será necesario evaluar la efectividad de los objetivos planteados, la claridad y objetividad de la misión, visión y metas trazadas por la empresa, por último la funcionalidad del organigrama utilizado. Cabe resaltar que en cada una de las entrevistas se evidencio de manera física todos los puntos a tratar.

CUADRO N° 14- CARACTERISITCAS DE LA MISION Y VISION

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
La misión describe la forma en que la empresa está constituida	La historia de la misma, las preferencias actuales, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta y sus competencias distintivas.
La misión permite alcanzar nuevas oportunidades y expandir el alcance.	Ofrece una dirección hacia algo definido.
Son renovadas o modificadas en un determinado tiempo	Aproximadamente cada 3 años.
La visión fija una meta a largo plazo.	Incluye la forma en que se conceptualiza en la actualidad y a futuro.

Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia

CUADRO N° 15 - CARACTERISITCAS DE LOS OBJETIVOS

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Determinan una acción específica	Deben hacer referencia a un verbo
Son alcanzables y tienen un límite de tiempo	Se plantean de acuerdo a la realidad de cada empresa y se fija un determinado tiempo para cumplirlos.
Son medibles	De esta manera facilitan la evaluación de cada uno de ellos.
Son claros y definidos	Esto ayuda a la comprensión de lo que se desea obtener con su cumplimiento.
Tienen relación con la visión y misión	Debe tener relación con lo que se busca alcanzar y la manera de hacerlo.
Se actualizan anualmente	Formuladas luego de evaluaciones y análisis de cada periodo (todas consideran necesario renovar los objetivos anualmente)

Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia

CUADRO N° 16 - CARACTERISITCAS DEL ORGANIGRAMA

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Facilidad de comprensión	Facilita la identificación de funciones, posiciones dentro de la empresa.
Jerarquía detallada	Se muestran las relaciones entre las unidades estructurales, tales como gerencias, jefaturas, áreas o departamentos. Están mencionados todos los puestos desde los de mayor hasta los de menor importancia
Esta aplicado en su totalidad	Además de un manual de funciones
Realista	Está basado en la capacidad, cualidad y aptitudes del personal.

Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes Benchmarkig.
Elaboración propia.

En los 3 cuadros anteriores se han detallado las características recopiladas de cada uno de los puntos importantes en relación al modelo de organización que cada una de las Mypes evaluadas posee. Cada característica fue mencionada por lo menos por una de las Mypes.

De lo cual se puede afirmar que tanto los objetivos como la misión y visión son establecidos después de un largo análisis; son de conocimiento de todos los involucrados con el éxito de la empresa y además de están basados en los principios de una buena gestión, los mismos que después de un determinado tiempo son evaluados con el fin de demostrar su cumplimiento. Estas características han logrado que cada una de las 5 Mypes entrevistadas consiga tener una dimensión organizacional estable en donde comprenden la misión y a través de esta buscan alcanzar la visión, poniendo en práctica el organigrama y ejecutando al 100% el manual de funciones.

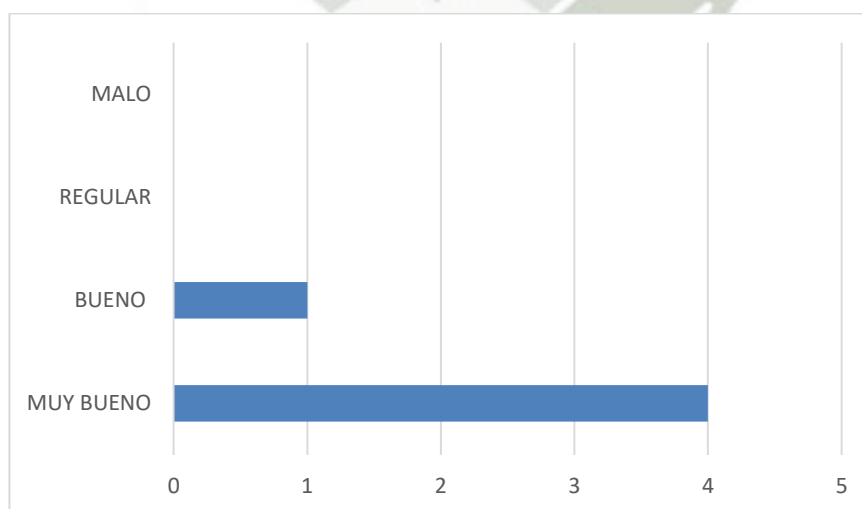
MANUAL DE FUNCIONES

Las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking, cuentan con un manual de funciones, este es considerado una herramienta y/o instrumento de gestión, tal como lo menciona el conductor de la empresa NEXUS TECHNOLOGY “El manual de funciones que tenemos es el principal instrumento de organización ya que nos ha ayudado a que todas las tareas que corresponden a cada área sean eficientes”.

Este documento determina y delimita las funciones, responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación de todo el personal que integra la Empresa (desde el cargo más alto hasta el de último). De acuerdo a la apreciación de cada conductor, principales aspectos que este incluye son:

- Funciones generales y específicas
- Requisitos para el puesto
- Niveles de autoridad
- Niveles de responsabilidad
- Responsables de cada área
- Relaciones internas

GRAFICO N° 33 – CALIFICACION DEL MANUAL DE FUNCIONES – MYPES BENCHMARKING



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig.

Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior los conductores de las Mypes califican como muy bueno y bueno el manual de funciones, lo consideran altamente eficiente ya que cumple con detallar a cabalidad las responsabilidades de todo el personal. Además este documento ha sido elaborado en coordinación con los trabajadores en general puesto que son ellos los que conocen las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo, así mismo este documento ha sido difundido entre el personal conveniente este.

4.2.4.4 De la Motivación:

INCENTIVOS

Las Mypes seleccionadas para el estudio del Benchmarking mantienen un programa de incentivos, el mismo que va de la mano con la medición del desempeño.

Afirman que estos son utilizados para motivar al personal tanto en el cumplimiento de sus objetivos como en el compromiso hacia la empresa. De acuerdo al conductor de cada empresa los incentivos tienen la finalidad de:

- Incrementar la productividad individual y grupal
- Evitar la fuga del personal
- Aumentar el compromiso con la empresa
- Impulsar el trabajo en equipo

Es necesario mencionar los tipos de incentivos utilizados por estas 5 empresas, lo que demuestra la búsqueda de diferentes alternativas:

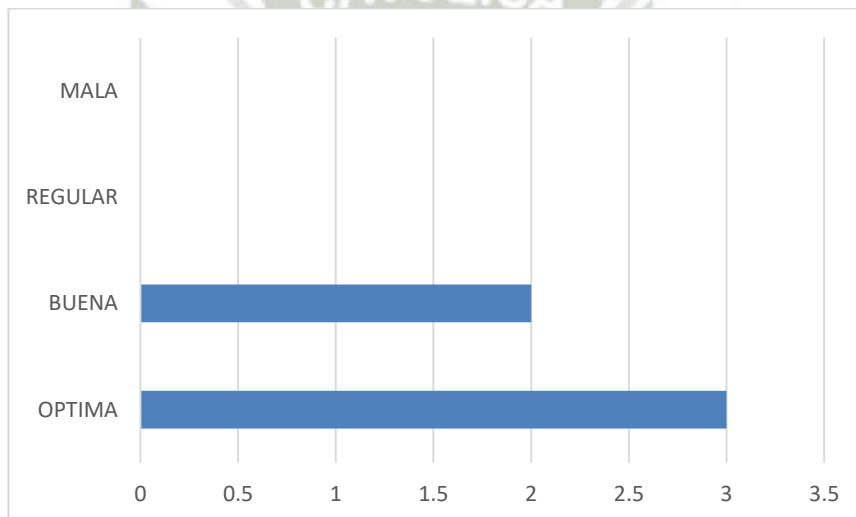
- Aumentos salariales y bonos (Económicos)
- Horarios flexibles y tiempo libre (No Monetarios)
- Reconocimientos y asensos. (Reconocimiento)
- Capacitaciones (Autorrealización)

4.2.4.5 De la Comunicación:

COMUNICACIÓN

La comunicación en las cinco Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking es considerado el principal proceso y más importante, como se observa en el grafico siguiente este es calificado como muy bueno y bueno. Los conductores hacen mención que se realizan reuniones individuales y grupales constantes con el fin de mejorar cada vez más este proceso.

**GRAFICO N° 34 – CALIFICACION DEL PROCESO DE COMUNICACION –
MYPES BENCHMARKING**



Fuente: Levantamiento de Información primaria-Conductor de las Mypes Benchmarkig. Elaboración propia

TOMA DE DECISIONES

De igual forma que el proceso expuesto en el punto anterior, los conductores de las Mypes seleccionadas evidencian su preocupación por el desarrollo correcto de la toma de decisiones, en las 5 Mypes se realiza la toma de decisiones por consenso, esto quiere decir que se contemplan las opiniones del personal involucrado de cada área.

4.3 ANALISIS DE BRECHAS

Después de conocer los resultados de las encuestas dirigidas a las Mypes de servicios de la ciudad de Arequipa y del estudio de Benchmarking realizado a 5 Mypes exitosas, utilizaremos la herramienta de ANÁLISIS DE BRECHAS para comparar la situación óptima o deseada con el desempeño real de las Mypes encuestadas en la presente investigación. Se utilizarán los puntos utilizados en las encuestas y los siguientes términos:

- **SITUACIÓN DE ÉXITO:** En este punto de incluirán los resultados de las principales características de la Mypes exitosas.
- **SITUACIÓN ACTUAL:** En este punto de incluirán los resultados de las características de la Mypes entrevistadas que representan a la totalidad de Mypes de servicios de la ciudad de Arequipa.
- **MAGNITUD DE LA BRECHA:** En esta se detecta la gravedad de la brecha, se diferenciarán tres niveles alta, mediana y baja. De acuerdo a la magnitud o diferencia que existe entre la situación óptima y la situación real.
- **BRECHA:** Diferencia, magnitud del rompimiento.



CUADRO N° 17- ANALISIS DE BRECHAS

	INDICADOR	SITUACION DE EXITO	SITUACION REAL	MAGNITUD DE LA BRECHA	BRECHA	CAUSAS QUE SUSTENTAN LA PERCEPCION DE LA BRECHA
DEL CONDUCTOR DE LA EMPRESA	NIVEL DE EDUCACION	EL 100% de los conductores de las Mypes seleccionadas para el Benchmarking cuentan con educación superior, siendo el 80% de estos universitarios.	Aproximadamente solo la tercera parte de los conductores de la muestra cuentan con estudios universitarios.	BAJA	Los conductores de las Mypes entrevistadas carecen de cierto nivel educativo así como de la experiencia en la dirección de empresas.	El 84% de los conductores de las Mypes encuestadas cuenta con educación superior, sin embargo solamente el 33% de estos es universitario y el 51% técnico.
	TIPO DE CONOCIMIENTO	En las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking, el conductor de la empresa en un profesional altamente capacitado para desempeñarse como líder, cuenta con un buen nivel de comunicación, iniciativa y capacidad para planificar.	Los conductores de esta muestra de Mypes si bien es cierto cuentan con estudios, no están capacitados para dirigir eficientemente una empresa. Muestran mayor interés por adquirir conocimientos relacionados con las actividades que realiza la empresa.	MEDIANA	Los conductores de las Mypes entrevistadas no cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para realizar una gerencia efectiva.	El 70% de los conductores cuenta con conocimientos relacionados al rubro de la empresa, el 14% relacionados al tema financiero y solamente 10% relacionados a la Gestión y Dirección.
	ESTILO DE LIDERAZGO	En las Mypes seleccionadas para el Benchmarking el estilo de liderazgo ejercido involucra a todo el personal que cumple un papel importante dentro de la misma. Este estilo busca las más alta eficiencia en las tareas pero sin descuidar el interés de las personas.	En la Mypes del estudio se ejerce un estilo de liderazgo equilibrado donde se consigue la realización de las tareas u obligaciones de manera correcta pero sin sobresalir. También se ejerce el liderazgo autoritario es decir se basa en ordenes, se consiguen resultados sin considerar los intereses personales.	MEDIANA	El tipo de liderazgo ejercido en la mayoría de las Mypes encuestadas permite cumplir con lo poco necesario para mantenerse en el mercado, pero no genera mayores exigencias. Se pretende que los intereses humanos interfieran en un grado mínimo.	Los resultados de las encuestas refieren que el 48% de las mypes ejerce un liderazgo Equilibrado, el 34% Autoritario. Y solo el 8% practica un liderazgo en Equipo.
DEL PERSONAL	PERSONAL CLAVE	En las Mypes seleccionadas todas sin excepción tienen identificado al personal clave, siendo estos quienes realizan la dirección de las áreas de Gestión, Área Comercial y el área de R.R.H.H. así como también la administración y contabilidad.	Los conductores de las Mypes encuestadas no tienen identificado el personal que debe involucrarse en las decisiones importantes para la empresa, por lo que todas las áreas tienen el mismo nivel de importancia.	ALTA	No existe una identificación del personal que debería participar activamente, no generan compromiso y responsabilidad.	Solo 16% de las Mypes entrevistadas tienen identificado el personal clave de su empresa.
	PERSONAL CAPACITADO	EL 100% de las Mypes seleccionadas para el Benchmarking cuentan con distintos procedimientos que permiten asegurar el nivel de capacitación del personal. Facilitando la confianza en la entrega de responsabilidades.	El 71% de las Mypes encuestadas no cuenta con procedimientos permanentes que le ayuden a medir el nivel de capacitación de su personal.	ALTA	La falta de procedimientos que le permita a las Mypes conocer y valorar el nivel de capacitación del personal para crear confianza frente al puesto de trabajo otorgado.	Solo el 7% puede asegurar que el personal está capacitado para cumplir con su labor. Mientras que el 71% no cuentan con ningún tipo de procedimiento que mida la capacidad del personal.
	DESEMPEÑO DEL PERSONAL	En las Mypes seleccionadas califican el desempeño del personal como bueno y muy bueno, las respuestas están basadas en procedimientos que miden constantemente la cantidad y forma de trabajo. Afirman que el conocimiento de estos resultados les brinda la seguridad de que el personal cuenta con lo necesario para desempeñarse adecuadamente.	El 79% de las Mypes encuestadas consideran el desempeño del personal de bueno hacia abajo, además no cuentan con procedimientos y/o estrategias que les permitan medir adecuadamente el nivel de desempeño del personal.	MEDIANA	Falta de procedimientos y/o estrategias que permitan reconocer el bajo desempeño y sus posibles causas.	Según los resultados de las encuestas, el 41% califica el desempeño de su personal como Regular, el 38% Bueno y solo el 17% Muy bueno. Cabe resaltar que ninguna empresa indicó que el desempeño del personal era muy malo.
	PROGRAMAS DE CAPACITACION	Las Mypes seleccionadas cuentan con distintos tipos de programas de capacitación anuales, adaptadas a sus necesidades. Estas evidencian su alto interés por adquirir mayor conocimiento en el área de gestión y administración, no solo por el conductor de la empresa sino también por parte del personal clave.	Si bien las Mypes encuestadas cuentan con distintos tipos de capacitaciones, estas no se encuentran establecidas, se adquieren de acuerdo a la oportunidad. A sí mismo en su mayoría muestran un alto interés solamente por temas relacionados al rubro de la empresa.	MEDIANA	Ausencia de programas de capacitación establecidos y programados en las áreas de mayor interés, entre los cuales debe incluirse el área de Gestión y Dirección.	El 58% de las Mypes encuestadas cuenta con programas de capacitación sin embargo solo el 6% de estos programas son sobre Gestión y Dirección.

DE LAS METAS	MISION Y VISION	Las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking tienen bien definida tanto su misión como su visión, amabas describen claramente la forma en la que la empresa está constituida, sus objetivos a largo plazo y la forma de conseguirlos. Estas son renovadas o modificadas después de un determinado tiempo de acuerdo a exigencia de la misma empresa. Además la misión y visión es de conocimiento de todo el personal.	Para las Mypes encuestadas la misión y visión son puntos poco importantes, no reflejan los objetivos de la empresa. En muchas se desconocen ambas por lo que tampoco reconocen su importancia.	ALTA	Falta de un direccionamiento correcto a través de la formulación de una misión y visión que detalle lo que se quiere conseguir, en cuanto tiempo y de qué forma.	Solo el 18% de las Mypes cuenta con una misión y visión que reflejan totalmente sus objetivos, el 49% la misión y visión reflejan parcialmente sus objetivos. Y el 33% desconoce la misión y visión.
	OBJETIVOS	Los objetivos para las Mypes del Benchmarking constituyen parte importante de la organización, estos en su mayoría son actualizados y/o renovados en un plazo de 12 A 18 meses, estos determinan claramente lo que la empresa se plantea alcanzar en ese determinado plazo de tiempo, son claros y de conocimiento del personal clave. Tienen relación con la misión y visión.	Las Mypes no establecen objetivos que evidencien sus propósitos a largo y corto plazo. Solo un porcentaje mínimo cuenta con ellos pero los mismos no tienen relación con la misión y visión, y no se encuentran actualizados.	ALTA	Falta de objetivos claros que faciliten el logro de las metas establecidas. Ausencia de conocimiento sobre la importancia de estos.	De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas solo el 22% de las Mypes encuestadas cuenta con objetivos. Por otro lado el 62% no cuenta con objetivos establecidos y el 16% desconoce de ellos.
	PLAN DE NEGOCIOS	Las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking, cuentan con un plan de negocios que engloba todo lo hasta ahora conseguido, este es considerado como el puto de partida de la empresa, en este se detalla los objetivos iniciales, estrategias, la estructura organizacional, publico a quien está dirigida la empresa, así como competidores y mercado en general.	Los conductores de las Mypes encuestadas desconocen sobre el término y por ende de su importancia, no tienen establecidos los factores de relevantes que contempla un plan de negocios.	ALTA	Falta de conocimiento sobre el término y su importancia, así mismo ausencia de un direccionamiento correcto y de conocimiento de todo el personal involucrado en las decisiones importantes de la empresa.	Solo el 15% de las Mypes encuestadas cuenta con un plan de negocios establecido. El 85% no cuenta con un plan de negocios, en su mayoría los conductores refieren que es considerado poco importante y desconocen sobre su importancia.
DE LA ORGANIZACIÓN	ORGANIGRAMA	Las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking, cuentan con un organigrama en plena ejecución, es decir respetando cada detalle establecido. En este se ha detallado tanto la jerarquía como las relaciones entre las unidades estructurales. Este documento ha sido difundido entre el personal conveniente este.	Un gran porcentaje de las Mypes tienen establecido un organigrama, pero este no refleja la realidad ni las necesidades de la empresa, así mismo no se ejecuta o respeta lo establecido. Lo que genera un desorden organizacional.	MEDIANA	Ausencia de un organigrama de fácil comprensión, que esta basada en la capacidad, cualidad y aptitudes del personal de la empresa. Este debe ser un documento de alta relevancia.	El 79% de las Mypes encuestadas cuenta con un organigrama, sin embargo solo el 11% lo califican como bueno o muy bueno. Así mismo solo el 38% de estas ejecuta el organigrama establecido.
	MANUAL DE FUNCIONES	Las Mypes seleccionadas para el estudio de Benchmarking, cuentan con un manual de funciones con distintas características, este determina y delimita las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, desde el cargo más alto hasta el de último rango. Este documento ha sido difundido entre el personal conveniente este.	Las Mypes encuestadas no le dan la importancia necesaria a este documento, el porcentaje de Mypes que tienen un manual no detalla la realidad y por lo tanto no es ejecutado totalmente.	ALTA	Ausencia de un Manual de funciones realista, que regule y organice la estructura interna de la empresa, esta debe detallar desde el más alto cargo hasta el último. De igual forma que el organigrama este documento debe tener alta relevancia.	Solo el 44% de las Mypes encuestadas cuenta con un manual de funciones, en el que se detalle las funciones del personal. A pesar de esta cifra ser muy baja solo el 8% lo considera bueno y muy bueno
DE LA MOTIVACION	INCENTIVOS	Las Mypes del estudio del Benchmarking mantienen un programa de incentivos de distintas característica (diferentes a económicos), demuestran que existen diferentes alternativas para aumentar el compromiso y las satisfacciones del personal.	Las Mypes encuestadas consideran la entrega de incentivos, sin embargo estos no están bien establecidos y por lo tanto no consiguen los resultados esperados.	MEDIANA	Falta de un programa de incentivos, que contemple niveles y características. Así mismo la forma de conseguir estos.	El 74% de la Mypes encuestadas cuenta con distintos incentivos, los de seguridad y reconocimiento son los más usados.
DE LA COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN	La comunicación de las Mypes del Benchmarking es considerado el principal proceso y más importante, le dedican un tiempo especial para evaluar la eficiencia de este.	Los conductores e las Mypes encuestadas consideran que las comunicaciones (en cualquier nivel) no ofrecen la seguridad necesaria.	ALTA	Ausencia de un proceso de comunicación que genere confianza y seguridad.	Solo el 25% de los conductores de las Mypes encuestadas califica la comunicación dentro de su empresa como buena y óptima.
	TOMA DE DECISIONES	La totalidad de la Mypes realizan la toma de decisiones por consenso, esto no quiere decir que contemplan las opiniones de TODO el personal, sino solamente del personal involucrado de cada área.	Las Mypes toman las decisiones basadas en la percepción y opinión del líder (conductor o propietario).	MEDIANA	Un proceso de Toma de decisiones que incluya las percepciones y opiniones del personal involucrado en cada decisión.	En el 67% de las Mypes encuestadas el proceso de toma de decisiones es centrado en un líder, el 22% democrático por mayoría y tan solo el 11% por consenso.

Fuente: Levantamiento de Información primaria- Conductor de las Mypes. Elaboración propia

4.4 RELACIÓN ENTRE GERENCIA EFECTIVA Y EL ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Después de conocer el estado actual y las deficiencias con las que cuentan las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa es necesario conocer las características, principios, herramientas, estrategias y procedimientos tanto de la Gerencia efectiva como del éxito y la sostenibilidad, esto con el fin de demostrar la relación que existe entre ambas.

4.4.1 Gerencia efectiva

Los resultados de las encuestas realizadas han dejado en evidencia que el modelo de Gerencia que actualmente ejercen las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa es obsoleto, debido a que presenta tanto deficiencias como ideas equivocadas sobre la dirección, control, planificación y evaluación. Como lo menciona Drucker (2002) en su libro Gerencia Efectiva la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización" y la responsabilidad sobre esta recae en quienes actualmente dirigen estas empresas. Además Drucker menciona que los siguientes principios pueden ser funcionales para las empresas:

CUADRO N°18 - PRINCIPIOS DE LA GERENCIA EFECTIVA

	PRINCIPIO	DESCRIPCION
1	Visión periférica	Observar las situaciones desde diversos ángulos. Visión global, visión innovadora y visión de largo plazo
2	Evaluación de actividades y resultados	Escribir los planes trazados y los resultados esperados y compararlos una vez hayan sido ejecutados. Hacer feedback
3	Difusión y trasmisión de los objetivos	Toda la organización interna y externa debe estar clara y enterada en lo posible del objetivo, desarrollando sentido de compromiso.
4	Adaptación con identidad propia	Estar dispuesto al cambio y a los retos, posicionándose con compromiso en las nuevas maneras de hacer negocios.
5	Mejoramiento continuo	Hallar maneras de hacerlo cada vez mejor.

6	Generación de valor	Empleo de la investigación y desarrollo para la generación de valor en los productos y servicios obteniendo toda la información posible y adaptando constantemente el producto y la organización como la mejor de su tipo. Valor monetario y no monetario.
7	Inteligencia competitiva	Detectar amenazas, eliminar o disminuir sorpresas, mejorar la ventaja competitiva disminuyendo el tiempo de reacción, encontrar nuevas oportunidades.
8	Innovación	Mantenerse atento a los cambios y nuevas exigencias el mercado.
9	Principio CAML.	Copie, adapte, mejore e innove.
10	Comunicación	Escuchar activamente, especialmente a los que piensan distinto, eso puede dar una visión diferente de un asunto particular o fundamental. Evaluar la comprensión de los mensajes transmitidos.

Fuente: (Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999) Elaboración propia.

Así mismo Salazar (1994), plantea que el gerente en el desarrollo de su labor enfrenta situaciones que requieren un alto conocimiento en gestión y dirección, entre los cuales se puede citar los siguientes: planificación, evaluación, control, conflicto, cambio, comunicación, organización, motivación, dirección, coordinación, liderazgo, innovación y decisión. En el cuadro siguiente se describen las cuatro principales funciones gerenciales:

CUADRO N°19 – FUNCIONES GERENCIALES

FUNCION GERENCIAL	DESCRIPCION	TAREAS
Planeación	Determina de manera directa las restantes funciones.	Definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinación de actividades.
Organización	Establecer las relaciones laborales y de mando para que la gente colabore en la consecución de las metas organizacionales.	Determinar que tareas hay que realizar, quien ha de llevarlas a cabo, como hay que agruparlas, quien es jefe de quien y donde deben tomarse

		las decisiones.
Dirección	Actividad relacionada con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación	Motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver los conflictos.
Control	Tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas, tienen como insumo los procesos y productos de la función previa de planificación	Observar las actividades para asegurarse de que se cumplan como se planeó y corregir cualquier desviación significativa.

Fuente: Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999). Elaboración propia.

De esta manera y en relación a estas funciones se deben formular los cambios necesarios y suficientes con el objetivo de que el funcionamiento de cada una de las Mypes sea adecuado considerando las exigencias de la realidad y la búsqueda de la sostenibilidad de la misma.

4.4.1.1 LIDERAZGO

Como se mencionó anteriormente la responsabilidad de ejercer una Gerencia efectiva recae completamente en el conductor de la empresa, no solo porque sus funciones están relacionadas con el manejo del factor humano sino que además influyen directamente en el económico, tal como lo menciona Peter Drucker en su libro gerencia efectiva *“Los resultados económicos solo se logran mediante el liderazgo”*. El valor siempre implica la diferenciación del tipo liderazgo que se ejerce dentro de una empresa.

Liderazgo “es el proceso de dirigir y orientar actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo” (Prieto, 2007), por tal motivo es fundamental que este aplique diversos principios para lograr un liderazgo efectivo, estos son:

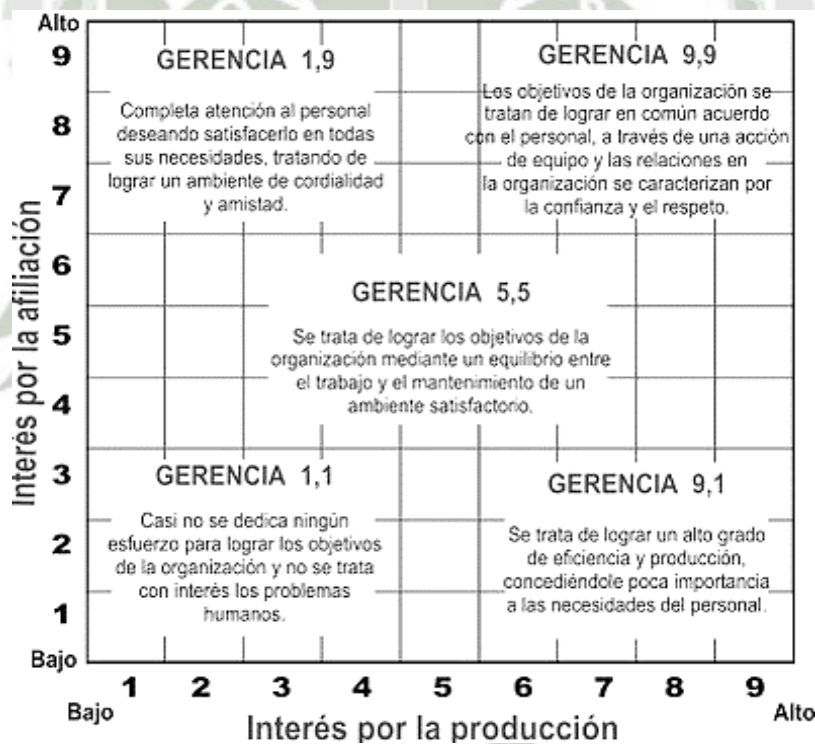
CUADRO N°20 – PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

	PRINCIPIOS		CAUSA	TAREAS
1°	Estimular la autoestima.	Reconocer los aspectos positivos	Los altos niveles de autoestima se relacionan con elevados resultados de desempeño y autonomía, porque llevan a los colaboradores a ser más pro-activos, independientes y asumir mayores niveles de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer/elogiar tareas específicas. • Reconocer en primera instancia los aspectos positivos. • Escuchar activamente. • Reconocer los logros. • Tomar seriamente sus ideas. • Aceptar las diferencias. • Apoyar las acciones de los colaboradores. • Pedir opiniones de cómo resolver dificultades. • Delegar. • Asignar tareas/trabajos específicos. • Celebrar logros. • Establecer y mantener reuniones para revisar avances. • Permitir al colaborador participar o dirigir parte de la reunión de equipo. • Felicitar en público, reprimendas en privado.
2°	Ser Participativo.	Equilibrar las respuestas Estimular proponer alternativas Ampliar las ideas de los representantes	Significa alentar y ser abierto a nuevas ideas y a las innovaciones. Esto genera un ambiente más cooperativo, que permitirá estar un paso adelante de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar las respuestas. • Estimular proponer alternativas. • Ampliar las ideas de los representantes.
3°		Enfocarse en hechos específicos y sus repercusiones y no en las personas.	Los hechos son observables, fácilmente cuantificables. Por lo tanto, su análisis es objetivo, concreto. En cambio, el análisis de las conductas de las personas contiene aspectos subjetivos. Por lo tanto, son abstractos.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la situación en la cual se observó. • Describir el hecho, sin emitir juicios de valor sobre conductas, actitudes, personalidad, etc. • Ser específico, evitando generalidades. • Describir el impacto (repercusiones) del hecho.
4°	Utilizar técnicas apropiadas de refuerzo.	Refuerzo positivo Refuerzo negativo Ignorar	Las técnicas de refuerzo son métodos potentes para facilitar el cambio de comportamientos, ya sea fortaleciendo el deseado o disminuyendo el no deseado	Utilizar refuerzos positivos para incrementar la frecuencia del comportamiento deseado, hasta que finalmente se incorpora. Para reforzar efectivamente conductas o comportamientos positivos, se debe reconocer inmediatamente lo que está bien hecho, o al esfuerzo que se está realizando, aun cuando se está lejos de alcanzar las metas.
5°	Utilizar habilidades para escuchar activamente.	Parfrasear Identificar emociones	Hay que desarrollar habilidades de entender y comprender a los interlocutores, lo que lleva a desarrollar la confianza y el respeto.	Parfrasear: Resumir en forma de declaración objetiva lo que el representante dijo. Identificar emociones, es una habilidad que reduce tanto la actitud defensiva como la agresiva, porque actúa como moderador de intercambios emocionales. El uso de esta habilidad genera confianza y es una de las formas más efectivas de ayudar al representante a volverse auto-dirigido, perceptivo e independiente.
6°	Fijar metas y fechas para revisar progreso.		Luego del análisis de la situación y acuerdo de modificación, se debe fijar una meta específica.	Los objetivos, para que sean tales, tienen elementos esenciales: <ul style="list-style-type: none"> • Un verbo activo, como puede ser lograr, obtener, entrenar • Un sustantivo (área apuntada), por ejemplo “las ventas” • Una medida (un 10 %) • Fecha en que serán alcanzados • Fechas de revisión para determinar grado de avance o detectar posibles desviaciones.

Fuente: Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999) Elaboración propia.

Así mismo es necesario que los conductores de las Mypes trabajen en adoptar un tipo de liderazgo adecuado ya que será este el que los conduzca hacia el éxito y la sostenibilidad. De acuerdo a la Malla Administrativa o Rejilla Gerencial desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton, que está basada en la preocupación por las personas y por la producción, el estilo más recomendable es el del GERENTE TIPO 9.9. En la que existe una cooperación mutua entre las metas de la organización y las necesidades del trabajador. Este refleja estabilidad, motivación, pertenecía, calidad, compromiso y un clima organizacional altamente positivo lo cual facilita el trabajo en equipo.

GRAFICO N° 35- REJILLA GERENCIAL



Fuente: J.Etiecer y (1964). *The Managerial Grid*

Entonces podemos afirmar que el instrumento del éxito sostenible y permanente no es el individuo sino el equipo, por eso es de vital importancia capacitarse, informarse y volverse un impulsador del personal. Así mismo es necesario precisar que el estilo de liderazgo aplicado debe estar adecuado a las necesidades del

equipo de trabajo, de manera que se impulse la empresa, basándose en el conocimiento, lidere situaciones de cambio, promueva el trabajo en equipo, logre el desarrollo propio y de su gente, cree oportunidades, establezca desafíos atractivos, genere negocios perdurables y motive el equipo.⁸

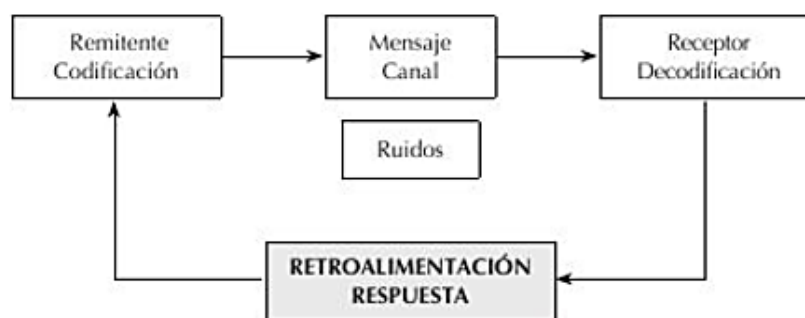
4.4.1.2 COMUNICACIÓN

J. Prieto Herrera en su libro Gerencia Proactiva, Más allá de la visión empresarial menciona 2 razones por lo que la Comunicación dentro de una empresa es importante:

- Porque es el proceso por el cual se realizan las funciones de planeación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación.
- Porque es una actividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

La Comunicación dentro de las Mypes debe significar una necesidad para el buen desarrollo de la gestión y por eso se debe destinar esfuerzos en encontrar estrategias y/o herramientas que mejoren la eficiencia de este procedimiento.

GRAFICO N° 36- PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: J. Prieto Herrera (2016), Gerencia Proactiva

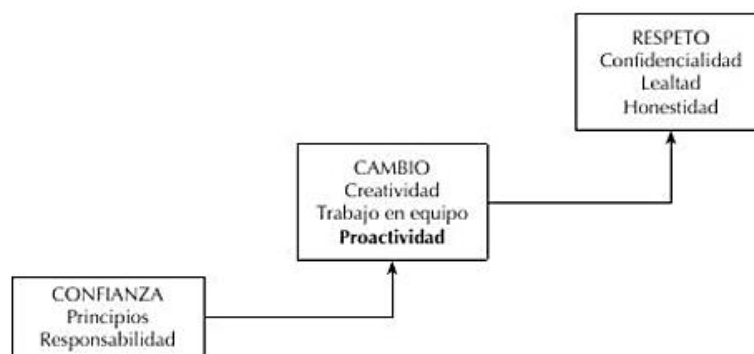
⁸ (Prieto Herrera, 2016)

En el gráfico anterior se describe como se debe realizar el proceso de la comunicación, en este la RETROALIMENTACION juega un papel importante ya que a través de este el receptor puede manifestar su reacción frente lo transmitido por el remitente. Este proceso debe ser utilizado como una estrategia a través de la cual se facilite la búsqueda de información relacionada con la eficiencia de los procesos, inquietudes del personal, relación entre los niveles jerárquicos, así como información sobre los clientes y proveedores.

La fidelización del personal exige una buena comunicación, por tal motivo no se debe esperar a que ellos presenten sus inconformidades sino que se establezca una relación permanente que permita anticiparse ante los problemas y dificultades. El resultado de una buena comunicación no solamente se puede medir por la forma como se transmite el mensaje sino también como lo interpreta el receptor.⁹

Para que el proceso de Comunicación alcance sus objetivos es necesario poder reconocer adecuadamente las cualidades, características o comportamientos del personal, a fin de identificar la percepción individual que posee el personal dentro de la empresa.

GRAFICO N°37 - ESCALA DE VALORES



Fuente: J. Prieto Herrera (2016), Gerencia Proactiva

⁹ (Prieto Herrera, 2016)

4.4.1.3 TOMA DE DECISIONES

Como se mencionó en el punto de levantamiento de información primaria el proceso de Toma de Decisiones al igual que el de Comunicación, son factores que definen la eficacia de las funciones gerenciales. Por ello los conductores de las empresas deben estar conscientes que deben asociar conocimientos, criterio, experiencia voluntad y poder para tomar decisiones proactivos. Para Kleiner (2003) no es el puesto de trabajo, ni el equipo, ni el proceso, ni siquiera la acción: es la decisión. De esta manera hace referencia a la importancia de establecer un proceso de toma de decisiones y de solución de problemas, para que la gestión estratégica de una empresa tenga éxito. Además menciona que en este proceso deben participar todos los responsables de cada área (líderes de grupo) para que la sientan como creación suya.

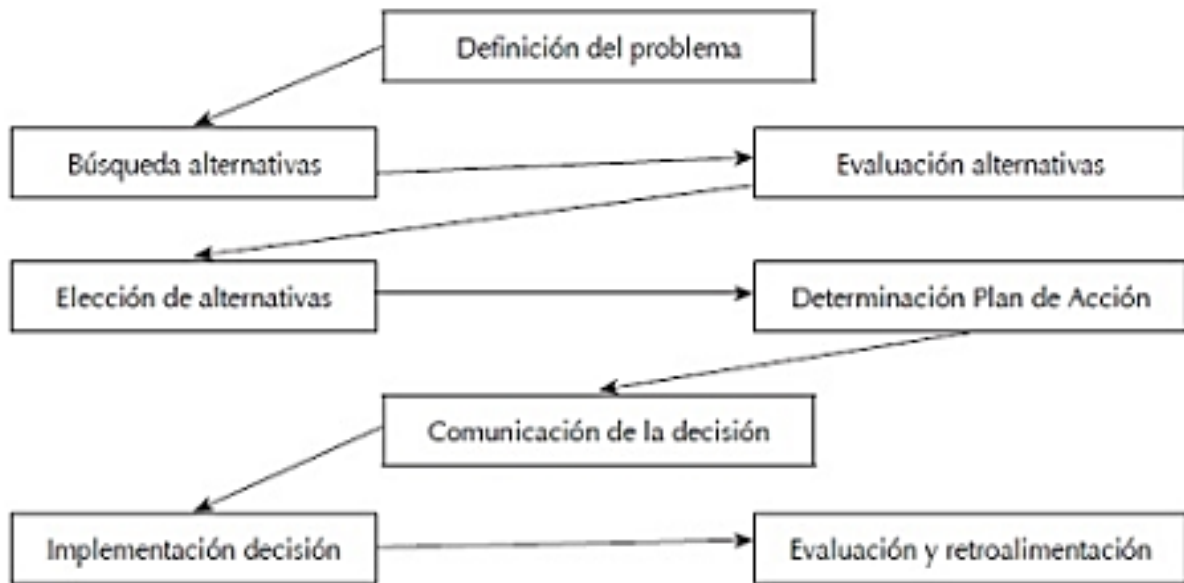
CUADRO N° 21- TIPOS DE DECISIONES

TACTICAS	ESTRATEGICAS
Son aquellas donde se escoge de manera rutinaria la solución más evidente, de menor costo y esfuerzo	Son aquellas donde se hace un estudio más profundo de la situación y los recursos disponibles y donde es más importante encontrar la pregunta correcta que la respuesta correcta.

Fuente: J. Prieto Herrera (2016), Gerencia Proactiva. Elaboración propia

En cualquiera de las situaciones es el conductor de la empresa y el personal clave quienes tienen la responsabilidad de ejecutar correctamente el proceso de toma de decisiones, el mismo que da como resultado la facilidad en la solución de problemas. Para esto se debe de seguir en gran medida los siguientes pasos:

GRAFICO N°38 - PASOS DE UNA BUENA DECISION



Fuente: J. Prieto Herrera (2016), Gerencia Proactiva

Además se pueden utilizar algunas técnicas subjetivas como lluvia de ideas, consenso, Delphi, pecera, interacción didáctica y negociación. O algunas técnicas objetivas como PERT, Método de la Ruta crítica, Cuadro de prioridades, árbol de decisiones, técnica de Montecarlo, etc.

4.4.1.4 MOTIVACION

Es todo aquello que mueve al individuo hacia la consecución de un objetivo determinado, esta causa es lo que se conoce con el nombre de necesidad. (Prieto, 2006). A consecuencia de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas la motivación del personal es uno de los factores de preocupación de las empresas en búsqueda de éxito, ya que se encuentra relacionada con la satisfacción de los trabajadores.

Muchos de los conductores de las Mypes encuestadas creen erróneamente que el subir el sueldo es la única manera de motivar al personal, sin embargo hay muchos factores a tener en cuenta que ayudan a estimular al personal sin necesidad de invertir mucho

dinero. Según Sir Richard Branson, fundador de Virgin Group, mantener a los empleados de una empresa satisfechos hace que estos a su vez se ocupen mejor de sus funciones. La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y pro activo. Existen:

- Económicos: Aumentos salariales, Bonificaciones, regalos, primas.
- Seguridad: Aseguramiento del puesto y pertenencia.
- No Monetarios: Horarios flexibles, tiempo libre, esparcimiento y recreación.
- Reconocimiento: Felicitaciones, asensos.
- Autorrealización: Capacitaciones, charlas, adiestramiento.

CUADRO N° 22 – EJEMPLO DE INCENTIVOS

ACTIVIDADES SIN COSTO ALGUNO	ACTIVIDADES DE BAJO COSTO	ACTIVIDADES DE COSTO MEDIO Y MEDIO ALTO
Horario de trabajo flexible Grupos deportivos Boletín informativo E-mail de actividades sociales	Sala de recreo Sesiones de cine Eventos después del trabajo Decorar el área de trabajo Bicicletas de empresa Caja de golosinas	Eventos de empresa Snacks y bebidas Desayunos Clases de Idiomas Eventos de equipo Sala de relax

Fuente: Empresa Alemana VISUAL META GMBH. Elaboración propia

4.4.2 Éxito y sostenibilidad económica

4.4.2.1 Éxito Empresarial

Una empresa exitosa es aquella en la que se definen estrategias y planes de acción oportunamente. Así mismo es aquella que reconoce sus debilidades, aprovecha sus fortalezas con el fin de

ganar oportunidades y no le teme a invertir recursos en proyectos rentables.

Para alcanzar el éxito empresarial se requiere:

- Profesionales competentes que aporten valor al negocio
- La implementación de hábitos laborales adecuados
- Una cultura de empresa sólida y de pensamiento unificado.

Los factores mencionados son en gran medida la base de la eficiencia, estos podrían ser considerados el punto de inicio para desarrollar las funciones gerenciales en óptimas condiciones. Las empresas eficientes destacan por una serie de aspectos que les han hecho merecedoras del éxito empresarial:

- Los objetivos están definidos de forma clara y se adecúan a los planes de negocio.
- Se han planificado con exactitud cuáles son las metas que quieren alcanzar
- Crear valor y generar riqueza.
- Conocer y preocuparse por satisfacer las necesidades, deseos y alcanzar las expectativas de los clientes.
- El desarrollo y ejecución de planes de desarrollo, así como también para la búsqueda de una mejora continua.
- Fomentar programas de motivación laboral.
- Promoción del desarrollo profesional en los equipos de trabajo.
- Compromiso y estrategias de mejora que les permita seguir creciendo y cumpliendo las expectativas del mercado empresarial.

Por otro lado Porter (1991) presenta su teoría *DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA* en la que afirma que es necesario adoptar una concepción integradora, además de desarrollar la interacción entre

la elección estratégica y el entorno; es decir, el éxito de la empresa se debe tanto a factores internos como externos. Desde esta perspectiva, la teoría dinámica de la estrategia argumenta que el éxito de las empresas depende de tres condiciones:

- De cómo la empresa es capaz de desarrollar y poner en práctica un conjunto de objetivos y de políticas funcionales que definen una determinada posición competitiva.
- De que la empresa sepa dar una consistencia interna al conjunto de objetivos y políticas y relacionarlo adecuadamente con los puntos fuertes y débiles de la misma, y con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.
- De que la empresa sea capaz de generar un conjunto de "competencias esenciales" y explotarlo a través de una determinada estrategia.

4.4.2.2 Sostenibilidad económica

En la actualidad todas las empresas, sin importar el rubro al que pertenezcan, buscan alcanzar la máxima producción lo que a consecuencia debería de generarles las mayores ganancias. Estas buscan utilizar el máximo consumo, la explotación ilimitada de recursos y el beneficio como único criterio. Todo esto provocaría a la larga un desarrollo económico insostenible. Ante ello es necesario plantear un desarrollo real, que permita la mejora de las condiciones de vida, pero compatible con una explotación racional de todos los recursos que forman parte de una empresa.

Para esta investigación en particular, no haremos referencia al desarrollo sostenible en relación a los recursos naturales, debido a que la presente está referida a Mypes del sector de servicios enfocaremos el desarrollo sostenible a la búsqueda del máximo beneficio teniendo en cuenta la mejora de las condiciones del

recurso humano. Entonces Sostenibilidad económica significara conseguir los máximos resultados con la buena gestión de los recursos que se tienen.

El autor Chiavenato (2009) plantea que la gerencia de los recursos humanos no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, logrado este a través del trabajo de las personas, lo cual establece condiciones favorables para que el personal consiga los objetivos individuales y organizacionales.

4.4.3 Análisis entre gerencia efectiva y el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios.

El éxito empresarial se lograra cuando los resultados generados generan la satisfacción total del cliente. Por otro lado será considerada efectiva la gerencia cuando se haya alcanzado la integración, armonización de los miembros del equipo de trabajo, quienes creen que su participación fue una experiencia valiosa.

Burke (2011) establece tres factores determinantes del éxito de las compañías, los cuales giran en torno a: el tipo de industria; el lugar (país o región) donde se ubican y donde se encuentran los recursos, por último a las capacidades así como las estrategias a utilizar para la ejecución de sus proyectos, dándole mayor relevancia a este último factor como determinante del éxito o fracaso empresarial. Cada uno de los principios establecidos para una Gerencia efectiva tendrá una consecuencia positiva dentro de la empresa, los cuales ayudaran a conseguir el éxito y la sostenibilidad.

CUADRO N° 23- PRINCIPIOS Y RESULTADOS

PRINCIPIO	RESULTADOS
Visión periférica	Direccionar a todo el personal hacia una misma meta.
Evaluación de actividades y resultados	Determinar la eficacia y eficiencia de los planes trazados. Realizar una correcta retroalimentación.
Difusión y trasmisión de los objetivos	Desarrollar el máximo sentido de compromiso.
Adaptación con identidad propia	Elaborar nuevas maneras de hacer negocios.
Generación de valor	Adaptar los servicios prestados a las nuevas exigencias del mercado.
Inteligencia competitiva	Disminuir el tiempo de reacción, encontrar nuevas oportunidades.
Innovación	Mantenerse atento a los cambios y nuevas exigencias el mercado.
Principio CAMI.	Mejoramiento continuo
Comunicación	Genera un ambiente laboral exitoso.

Fuente: (Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999) Elaboración propia.

Uno de los logros más importantes de toda empresa exitosa es mantener a sus integrantes comprometidos mediante el pegamento de la sinergia para incentivarlos a crear nuevas situaciones de competitividad y mantener un ambiente laboral más productivo asegurando una participación mayor en el mercado.¹⁰

Así mismo Peter F. Drucker en su libro “Gerencia efectiva” menciona que antes de que un ejecutivo pueda pensar en enfrentar el futuro, tiene que estar en condiciones de solucionar los problemas del presente en menos tiempo y con mayor eficacia y duración. Para lograrlo es necesario disponer de un enfoque metódico para el trabajo actual. Para ello existen 3 dimensiones:

- La empresa debe ser dotada de eficacia
- Se debe identificar y comprender su potencial
- Debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente

¹⁰ (Prieto Herrera, 2016)

4.5 HERRAMIENTAS Y MODELOS GERENCIALES APLICADAS EN EL PROCESO DE GERENCIA EFECTIVA.

La búsqueda del éxito exige asumir nuevos retos, poner en ejecución nuevas estrategias y modelos de gerencia, por este motivo en este punto detallaremos las herramientas gerenciales relacionadas al proceso de gerencia Efectiva de manera que estas ayuden a formular un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva, un proceso dinámico, continuo y eficiente direccionado hacia el éxito y sostenibilidad.

4.5.1 Identificación de herramientas y modelos gerenciales

Las herramientas gerenciales son aquellos métodos empleados para hacer más óptima y eficaz la labor de gerencia de una empresa. Dichas herramientas son muy diversas y responden, sobre todo, a los objetivos que se hayan trazado. Estas tienen la función de dirigir de la mejor manera los procesos que se lleven a cabo al interior de una empresa.

En el siguiente cuadro se presenta una relación de todas las herramientas y modelos gerenciales existentes, seguido a ello se presentará un cuadro donde se relacione algunos de ellos con los principios de la Gerencia Efectiva. Cabe resaltar que algunos autores califican como Modelo Gerencial algunas estrategias debido a su complejidad y a la necesidad de varias metodologías.

CUADRO N° 24- HERRAMIENTAS Y MODELOS GERENCIALES

	HERRAMIENTA O MODELO	CONCEPTO
Calidad total	Modelo Gerencial	Describe la gestión de la calidad a través de un proceso de mejora continua, que busca principalmente asegurar, certificar y controlar la calidad en todas las esferas de la organización.
Benchmarking	Modelo Gerencial	Constituye una estrategia de inteligencia que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas instituciones que consideramos más capacitadas por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.
Coaching	Modelo Gerencial	Contempla al ser humano como un ser dotado de

gerencial		diferentes tipos de inteligencia, las cuales deben ser gestionadas y encaminadas a través de un líder (coaching), potenciando y aprovechando al máximo al ser humano.
CRM: Custom Relationship Management	Herramienta Gerencial	Es la administración de las relaciones con el cliente. Para ello se hace uso de la tecnología, en especial las TIC. Esta herramienta está centrada en el marketing relacional, anticipar, conocer y satisfacer los deseos y necesidades presentes y previsibles del cliente.
Downsizing	Modelo Gerencial	Se caracteriza por reestructurar y reorganizar la organización, mejorando el sistema de trabajo y optimizando el número de empleados, ajustando dicha cantidad cada vez que sea necesario.
Empoderamiento	Habilidad Gerencial	Busca desarrollar en las personas cierta autonomía, tanto para operar como para tomar decisiones y asumir riesgos en sus quehaceres.
Gerencia del conocimiento	Modelo Gerencial	Implica administrar las acciones tales como la adquisición de datos, almacenaje de datos, transformación de los datos en información, y obtención de conocimiento a partir de dicha información.
Gerencia por procesos	Modelo Gerencial	Consiste en gestionar correcta e íntegramente los procesos existentes en una organización.
Justo a tiempo	Modelo Gerencial	Control del desperdicio y la adecuada gestión de los tiempos de producción. Se habla de la "calidad en la fuente", lo cual pretende hacer las cosas bien desde un principio, desde la primera vez que se hagan.
Kaizen	Modelo Gerencial	Involucra a los empleados en la formulación de gestión gradual de la calidad. Contempla tres procesos: mantenimiento de procesos (los óptimos), el mejoramiento (de los que lo requieren), y la innovación.
Megaplaneación	Modelo Gerencial	Proceso proactivo que se da cuando una organización realiza planificación pensando en la sociedad en su conjunto como cliente.
Outsourcing	Modelo Gerencial	Tercerización de alguna actividad dentro de la organización. A través de esta se le delegan responsabilidades a un tercero mediante una relación contractual
Planeación estratégica	Herramienta Gerencial	Fundamentada en la misión, visión, objetivos y principios corporativos que a través de este

		paradigma busca dar a las organizaciones el norte que deben seguir para hacerse más competitivas y posicionadas en el mercado específico.
Reingeniería	Modelo Gerencial	Tiene como fin el rediseño y puesta en marcha de nuevo de los procesos organizacionales para dar un vuelco total al desempeño y forma de esos procesos.
Seis sigma	Modelo Gerencial	Es una metodología que busca reducir a cero los defectos en el producto de procesos defectuosos.
Servucción	Modelo Gerencial	Es la producción de servicios, con las metodologías y procesos propios de la producción manufacturera o de transformación de la materia.
Teoría de restricciones	Modelo Gerencial	Busca solventar los cuellos de botella a través de la identificación de la causa de estos y los efectos que tienen sobre el proceso o los procesos en una organización.
Cuadro de mando integral (Balanced Socre Card)	Herramienta Gerencial	Estructura los objetivos de manera tal que puedan ser medidos en su desempeño por medio de indicadores, las metas.
Inteligencia emocional	Herramienta Gerencial	Busca encausar bien las emociones en pro de buenos resultados en las organizaciones, pues los individuos son en sí emocionales más que racionales.
Outplacement	Herramienta Gerencial	Desvinculación asistida ya sea por motivos de salida de la organización o por traslado hacia otra ubicación geográfica.
Franchising	Herramienta Gerencial	La franquicia es un modelo de negocio en donde varios empresarios comparten una misma marca.

Fuente: (Hincapie, s.f.) Elaboración propia.

Además de conocer el concepto es importante también reconocer las ventajas y desventajas que estas herramientas ofrecen ya que se podrá diferenciar cuales son más fáciles de aplicar en las Mypes del presente estudio. En el cuadro siguiente se presenta una relación de estas herramientas con sus respectivas ventajas y desventajas, además de un caso de éxito (empresas en las que están herramientas han sido aplicadas exitosamente)

CUADRO N° 25- HERRAMIENTAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

	VENTAJA	DESVENTAJA	CASO DE EXITO
Calidad total	Convierte a la organización competitiva, le da valor agregado a sus productos, y la hace visible en el mercado en el cual este inmersa	Incapacidad para apropiarse de la calidad total, pues con frecuencia solo se busca la certificación y no se mantiene.	General Motors
Benchmarking	Autodiagnóstico fundamentado en la observación, análisis e indagación de las mejores prácticas de la competencia.	Falta de innovación en la creación de nuevos procesos, resistencia al cambio.	Xerox, Motorola, Du Pont
Coaching gerencial	Permite la retroalimentación a su interior e incrementa la capacidad de aprendizaje en todas las áreas de la organización	El costo que acarrea tener un modelo de coaching gerencial dentro de una organización	Arthur Andersen, IBM, General Electric, Motorola
CRM: Custom Relationship Management	Representa un ahorro comunicativo y también ahorra costos fidelizando clientes en vez de estar buscando nuevos.	Programa que no dé la medida al requerimiento dado, y que no exista control en la información al no tener la base de datos de los clientes bien administrada y con datos claros y veraces	Nissan North América, Vodafone, Movistar, Comcel de Colombia.
Downsizing	Disminución de costos al reducir eventualmente algunos departamentos que integraban la empresa y que se hacen ya obsoletos.	Genera un ambiente de zozobra en la organización y de incertidumbre	IBM Portugal (2005)
Empoderamiento	Disminuye la estructura de control dando autonomía de trabajo a los empleados, generando un ambiente de confianza y apertura, mejorando así el clima organizacional.	Comprender de forma errónea el término, olvidar la formación y motivación integral.	Volvo
Gerencia del conocimiento	Se obtienen más beneficios con menos esfuerzos humanos y económicos, se evitan errores y redundancias en trabajos	Tiende a creer que cualquier tecnología es propia para la gestión del conocimiento en	Sun Microsystems

	innecesarios.	determinada organización, y que la gerencia del conocimiento es tan solo a través de la tecnología	
Gerencia por procesos	Produce excelentes resultados en lo concerniente a productos y a satisfacción del cliente.	Su implantación es difícil y requiere a su vez reestructuraciones complejas al interior de las organizaciones.	TCP (sistemas e ingeniería)
Justo a tiempo	Control de costos y rentabilidad alta para el negocio.	Indicadores y sistemas de medición inadecuados, y la no planeación operativa y productiva adecuadas	Toyota, Hewlett Packard, Harley Davidson e IBM
Kaizen	Genera en la organización una cultura organizacional orientada a la calidad en todos los sentidos	Resistencia al modelo Oriental.	Toyota Nissan Siemens
Megaplaneación	Se emite una imagen de responsabilidad social bastante conveniente para la organización, haciéndola visible y prestigiosa	Requiere de talento y juicio para realizar una debida megaplaneación	Avon
Outsourcing	Eficiencia y eficacia operativa al delegar las actividades que no corresponden a la misión organizacional	Dificultad para disponer de la información pertinente	Dell, Citibank, Movistar y Une
Planeación estratégica	Permite visualizar la organización desde el presente y, de acuerdo a eso, saber cómo está proyectada hacia futuro	Herramienta gerencial "poco democrática", debido a que solo participan en su formulación y aprobación los ejecutivos	
Reingeniería	Agiliza los procesos, también beneficios en costos, tiempo y calidad en los productos y servicios.	Puede crear miedo al interior de la organización por un eventual recorte de persona	Honeywell
Seis sigma	Mejora la calidad y la eficiencia, se reducen costos y se aumenta considerablemente la rentabilidad	Falta, en algunos casos, de medición eficiente.	Motorola, General Electric

Servucción	Vuelve más competitiva una organización al permitirle crear o mejorar la cadena de valor.	Implantarlo sin una verdadera cultura del servicio que sepa satisfacer y atender al cliente.	Starbucks
Teoría de restricciones	Mejora la productividad al incrementar la velocidad de respuesta, mejora la atención de la demanda de servicios, e impacta positivamente en la satisfacción del cliente.	Mala lectura de la teoría al estudiar de manera aislada las variaciones de este sistema.	Piénsalo (Colombia)
Cuadro de mando integral (Balanced Score Card)	Comunicar los planes de la empresa, unir los esfuerzos en una sola dirección, y evitar la dispersión		
Inteligencia emocional	Vuelve más productivos los equipos de trabajo.	Realizar reclutamientos equivocados con base en una mala identificación de la inteligencia emocional.	HP CISCO DELL
Outplacement	Buena imagen corporativa, da muestras de responsabilidad social		MOA BPI Groupe
Franchising	Oportunidad de expandir la marca sin incurrir en costos y gastos propios.	Aumento de la competencia	McDonald's, Dell, Coca Cola

Fuente: (Hincapie, s.f.) Elaboración propia.

Como observamos existe una variedad de herramientas para poner en marcha el proceso de Gerencia efectiva, pero es necesario evaluar las ventajas y desventajas de estas con el fin de elegir las más adecuadas para cada una de las Mypes, serán los responsables (en este caso llamados conductores) de cada empresa los encargados de decidir qué herramientas son más adecuadas para su modelo de empresa. En este punto también entra la destreza del conductor para elegir un modelo y acoplarlo a su estructura.

Así mismo es necesario precisar que estas herramientas deben ser aplicadas correctamente para que puedan ofrecer el máximo de los beneficios de lo contrario se caería en errores que podrían provocar inconvenientes en el desarrollo del proceso de Gerencia Efectiva.

CUADRO N° 26- RELACION ENTRE PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS

PRINCIPIO	HERRAMIENTA
Visión periférica	Cuadro De Mando Integral (Balanced Score Card)
Evaluación de actividades y resultados	Justo a tiempo
Difusión y trasmisión de los objetivos	Coaching Gerencial Planeación estratégica Balanced Score
Adaptación con identidad propia	Empoderamiento
Mejoramiento continuo	Just Of Time (Justo A Tiempo) Benchmarking Servuccion
Generación de valor	Outsourcing Reingeniería Downsizing CRM Servuccion
Inteligencia competitiva	Gerencia del conocimiento
Innovación	Reingeniería Kaizen
Principio CAMI.	Benchmarking
Comunicación	Coaching Gerencial Business Coach Planeación estratégica

Fuente: (Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999) Elaboración propia.

4.5.2 Relación de las herramientas con la eficiencia y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa

La aplicación correcta de cada una de las herramientas presentadas en relación con cada principio supone la solución de los problemas y deficiencias encontradas en la recopilación de información primaria de las Mypes del sector de servicios en la ciudad de Arequipa. De esta manera se presenta el cuadro siguiente en el que se mencionan los resultados que se obtendrían al adoptar estas herramientas:

CUADRO N° 27- PRINCIPIOS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS

PRINCIPIO	HERRAMIENTA	RESULTADOS
Visión periférica	Cuadro De Mando Integral (Balanced Score Card)	Direccionamiento correcto Conocimiento global de metas y objetivos.
Evaluación de actividades y resultados	Justo a tiempo	Medición correcta de la efectividad Elaboración de planes correctos Aumento de la productividad
Difusión y transmisión de los objetivos	Coaching Gerencial Planeación estratégica Balanced Score	Direccionamiento correcto Formulación de objetivos relacionados con la misión y visión Conocimiento global de metas y objetivos.
Adaptación con identidad propia	Empoderamiento	Delegación correcta de tareas Formulación correcta de organigrama Elaboración de manual de funciones efectivo.
Mejoramiento continuo	Just Of Time (Justo A Tiempo) Benchmarking Servuccion	Reducción de errores y aumento en la productividad. Mejora en la efectividad de procesos
Generación de valor	Outsourcing Reingeniería CRM Servuccion	Cumplimiento de metas Satisfacción del personal (beneficios personales) Fidelización de clientes Aumento de beneficios
Inteligencia competitiva	Gerencia del conocimiento	Fidelización del personal Personal altamente Motivado
Innovación	Reingeniería Kaizen	Adopción de nuevas estrategias Mejora en la eficiencia y productividad Adopción de nuevas formas de incentivo y motivación del personal
Principio CAMI.	Benchmarking	Mejora en la eficiencia y productividad Adopción de modelos gerenciales correctos
Comunicación	Coaching Gerencial Business Coach Planeación estratégica	Mejora en el proceso de toma de decisiones Correcta transmisión de información Reducción de errores y mejora de la eficiencia tanto personal como grupal.

Fuente: (Drucker, La Gerencia Efectiva, 1999) Elaboración propia.

4.6 ANÁLISIS DE LA HIPOTESIS

Se han presentado diversos conceptos mediante los cuales se hace referencia al significado del proceso de Gerencia efectiva y como es que influye dentro de las empresas. Así mismo se ha recolectado información mediante encuestas y entrevistas con el objetivo de evidenciar la realidad y las limitantes que poseen las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa, los resultados han reflejado la falta de estrategias, procesos y herramientas **INDISPENSABLES** para una correcta dirección lo que ha generado el estancamiento y en muchos casos el fracaso de estas Mypes.

Como se ha mencionado en varios puntos de la presente investigación, la Gerencia Efectiva influye principalmente en la correcta administración del recurso humano, este distingue diversos procesos y estrategias gerenciales que garantizan el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa. Así también el uso correcto de las herramientas gerenciales en el proceso de Gerencia Efectiva favorece la eficiencia y sostenibilidad.

Por lo tanto se comprueba que el correcto ejercicio del proceso de Gerencia Efectiva incide favorablemente en la búsqueda hacia el éxito y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa, esto se conseguirá mediante la aplicación de procesos, estrategias y herramientas orientadas a las mejora de la eficiencia y gestión.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinaron 15 principales problemas y/o deficiencias que aquejan las funciones de dirección y gestión dentro de las 73 micro y pequeñas empresas seleccionadas del sector de servicios en Arequipa. Estas fueron relacionadas con 15 indicadores y a su vez divididas de acuerdo al tipo de información que ofrecían. (Del conductor, Del Personal, De las Metas, De la Organización, De la Motivación, De la Comunicación).

SEGUNDA: Se evidencio 15 estrategias y/o herramientas utilizadas para la solución de estos mismos indicadores en las 5 Mypes, que han alcanzado el éxito y permanencia en el sector de servicios en la ciudad de Arequipa, a través de un estudio de Benchmarking.

TERCERA: Se han definido 10 principios gerenciales que delimitaran el uso de procesos y estrategias que garanticen el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa. Además se reconoce como pieza fundamental de este proceso la intervención adecuada del conductor de cada una de las Mypes, para lo cual se han definido 4 funciones gerenciales y 6 principios del liderazgo efectivo.

CUARTA: Se determinó que existen 21 herramientas gerenciales que se pueden aplicar en el proceso de Gerencia Efectiva, sin embargo solo el 71% de estas son aplicables en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa debido a su complejidad y a la necesidad del uso de algunas tecnologías. Así mismo la aplicabilidad de estas favorecerá en el incremento de la eficiencia y sostenibilidad de las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda antes de iniciar la adopción de cualquier estrategia, herramienta o modelo, realizar primero una evaluación del estado actual de la Mype esto con el fin de identificar los principales problemas y deficiencias, seguido discriminar y valorar los problemas más urgentes y necesarios a resolver.

SEGUNDA: Se recomienda que la elección de estrategias, herramientas y/o modelos se realice con el pleno conocimiento de sus ventajas y desventajas, de esta manera es necesario que el conductor de la empresa o líderes de la misma obtengan capacitaciones en relación a temas de dirección y gestión.

TERCERA: Se recomienda a mantener en constante supervisión los resultados obtenidos después de la implementación de cualquiera de las alternativas propuestas, con el fin de mantener de forma dinámica los procesos internos de las Mypes.

CUARTA: Se recomienda incentivar a los empresarios a obtener acceso a diferentes cursos o capacitaciones en el área de gestión y dirección.

QUINTA: Se recomienda tanto a las universidades como al municipio de Arequipa brindar el apoyo y las facilidades a las Mypes a través de asesorías más asequibles y de menor costo relacionadas con la adopción de un correcto proceso gerencial.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

LIBROS

Drucker. (1999). *La Gerencia Efectiva*. Viena.

Prieto, J. (2016). *Gerencia Proactiva*. Colombia.

Carmona, M. (2014). “*Gerencia Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Recursos Humanos*”. Lima: Tesis.

Fernandes, R. (2011). *Benchmarking: Estrategia para la mejora continua*”. Mexico: Proyecto.

Porter, M. (1992). *Gerencia y Gestión Estratégica*. Florencia.

Porter, M. (1999). *Herramientas de Mejora Para Empresas*. España.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979), *Administración y gerencia de empresas*

R., J. V. (2012). *Administración Corporativa Para la Gerencia Eficaz de Las Empresas de Servicios*. Lima: Tesis.

Rivera, A. (2015). *Prospectiva: Herramienta para Mejorar y Competir*. Chile: Proyecto.

Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co

Ministerio de la Producción (2013). *Las mipymes en cifras 2013*. Lima, Perú: Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

PAGINAS WEB

http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_y_motivacion_clave_del_exit

<http://www.uv-mdap.com/blog/la-gestion-eficaz-de-recursos-humanos-para-tener-exito-enel-proyecto/>

http://www.uv.es/webgid/Descriptiva/331_mtodos.html

ANEXOS

ANEXO 1 - PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A MYPES DEL SECTOR DE SERVICIOS

Nombre de la empresa: RUC:.....

Preguntas Demográficas

- Giro de la Empresa
- Número de empleados
- Cantidad de personal clave
- Sexo y edad del propietario de la empresa
- Nivel de estudios del propietario y conductor de la empresa
- ¿El conductor de la empresa cuenta con conocimientos claros sobre gestión y dirección?
- ¿El personal clave cuenta con conocimientos claros sobre gestión y dirección?

Recursos

- ¿Su empresa cuenta con el personal capacitado para cumplir con todas las tareas necesarias? ¿De qué manera puede respaldar su respuesta?
- ¿Cómo podría calificar el desempeño de su personal?

Tareas

- ¿Cuentan con programas de capacitación? ¿En qué áreas?
- ¿El personal conoce y realiza con eficiencia las tareas encomendadas?

Reglas

- ¿Cuenta con un Plan de Negocios actualizado y disponible?
- ¿Su Misión y la Visión evidencian sus objetivos a corto y largo plazo?

Organigrama

- ¿Su Misión y la Visión evidencian sus objetivos a corto y largo plazo?

Procedimientos

- ¿Cuenta con un Plan de Negocios actualizado y disponible?
- ¿Su empresa cuenta con un plan de negocios escrito? ¿Se ha puesto en práctica

Motivación

- ¿Existen tipos de incentivos para el personal clave de su empresa?
- ¿Cuáles (Básicos o económicos, Seguridad, Pertenencia o afecto, Reconocimiento, Autorrealización)

Económica

- ¿Su empresa ha enfrentado una grave crisis financiera? ¿Después de cuanto tiempo de iniciado operaciones?

Liderazgo

- ¿Cuál es su principal estilo de liderazgo?
 - Dirección en equipo (Alto en la tarea alto en las relaciones).
 - Club social (Alto en la tarea, bajo en productividad).
 - Dirección Equilibrada (Preocupación media por la producción y por el personal)
 - Dirección autoritaria (Alto en la tarea, bajo en relaciones).
 - Dirección insuficiente (Bajo en tarea, bajo en relaciones).

Comunicación

- ¿La información que recibe para tomar decisiones es confiable?
- ¿Qué grado de eficacia de 0 a 5 asigna a las comunicaciones en su empresa? (0=muy mala, 5=óptima)

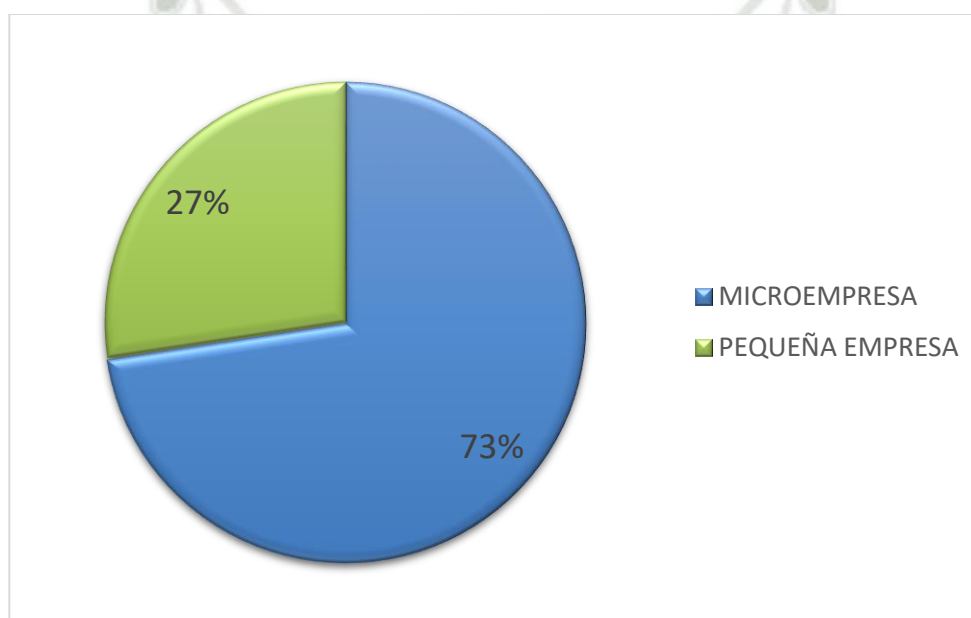
Toma de decisiones

- ¿Cómo es el proceso de toma decisiones (centrado en un líder, democrático por mayoría, por consenso?)

ANEXO 2 - ESTRATIFICACION DE EMPRESAS SUJETAS AL ESTUDIO

TIPO DE EMPRESA

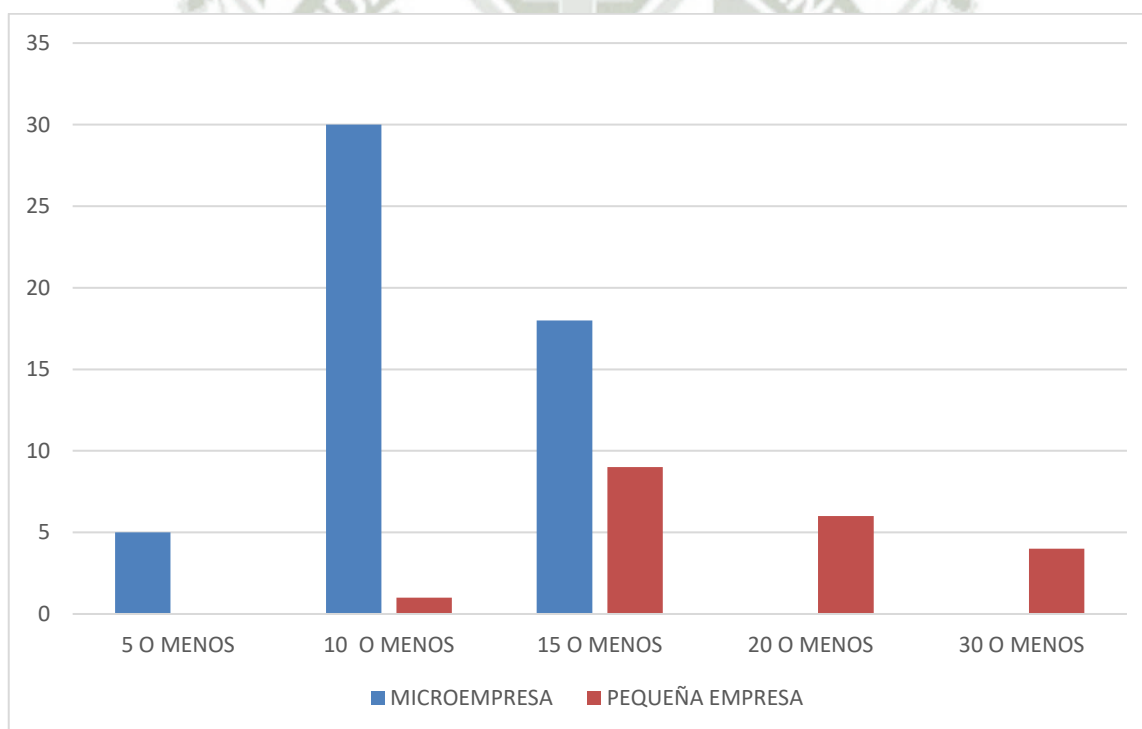
TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MICROEMPRESA	53	73%
PEQUEÑA EMPRESA	20	27%
TOTAL	73	100%



NUMERO DE TRABAJADORES

NUMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES

TIPO DE EMPRESA	5 O MENOS	10 O MENOS	15 O MENOS	20 O MENOS	30 O MENOS	TOTAL
MICRO EMPRESA	5	30	18	0	0	53
PEQUEÑA EMPRESA	0	1	9	6	4	20



RUBRO DE LA EMPRESA

ITEM	RUBRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	Servicios de Telecomunicaciones	10	14%
2	Servicios de Metalmecánica	15	21%
3	Actividades jurídicas y de contabilidad.	9	12%
4	Actividades de consultoría de gestión.	11	15%
5	Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos.	6	8%
6	Investigación científica y desarrollo.	2	3%
7	Publicidad y estudios de mercado.	5	7%
8	Actividades de seguridad e investigación.	8	11%
9	Actividades de alquiler y arrendamiento.	4	5%
10	Actividades administrativas y de apoyo de oficina	3	4%
TOTAL		73	100%

