

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ESTUDIO DEL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO DE
PLANES COMERCIALES EN EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS
ALCOHÓLICAS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2016.”**

**Tesis presentada por los bachilleres:
FERNANDA LIZÁRRAGA DIAZ
DIEGO ALFREDO ACOSTA TEJADA**

**PARA OPTAR EL TITULO
PROFESIONAL DE LICENCIADOS
EN ADMINISTRACION**

**ASESOR: Mg. Juan Carlos Segura
Ugarte**

AREQUIPA - PERÚ

2017

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1 Problema.....	3
1.2 Descripción.....	3
1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación	3
1.2.2 Tipo de Problema.....	4
1.2.3 Variables.....	4
1.3 Interrogantes Básicas	4
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Matriz de Consistencia	7
1.7 Marco Teórico.....	8
1.7.1 Antecedentes	8
1.7.2 ¿Qué es el liderazgo?.....	10
1.7.3 Antecedentes del liderazgo	12
1.7.4 Teoría de los rasgos y otras teorías sobre el liderazgo	12
1.7.5 Estilos de liderazgo	14
1.7.6 Tipos de líder	15
1.7.7 ¿Qué es el plan comercial?	18

1.7.7.1 Proceso comercial.....	18
1.8 Hipótesis.....	19
1.9 Indicadores.....	19
CAPÍTULO II.....	20
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	20
2.1. Diseño de Estudio.....	20
2.2. Técnica e Instrumentos.....	20
2.2.1. Técnica.....	20
2.2.2. Instrumentos.....	20
2.3. Campo de Verificación.....	23
2.3.1. Ubicación Espacial.....	23
2.3.2. Ubicación Temporal.....	23
2.3.3. Unidad de Estudio.....	23
CAPITULO III.....	24
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.1 Generalidades.....	24
3.2 Kurt Lewin.....	24
3.3 Análisis de Ferdi.....	32
Capítulo IV.....	43
Propuesta de Herramienta.....	43
4.1 Generalidades.....	43
4.2 Creación de herramienta de plan comercial.....	43
4.2.1 Análisis de liderazgo y resultados de planes comerciales.....	44
4.2.2 Propuesta de cambios en liderazgo.....	51
4.2.3 Ejecución y evaluación de propuesta de cambios.....	51
4.3 Discusión de resultados liderazgo y plan comercial.....	51
4.4 Consolidación de FERDI.....	57

CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCION DE FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO SEGÚN CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS, TRABAJADORES DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS AREQUIPA 2016.	24
TABLA 2. RESULTADOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO.....	25
TABLA 3. CONDENSADO GENERAL DE RESPUESTAS DEL TEST KURT LEWIN.....	27
TABLA 4.PREGUNTAS CON MAYOR RESPUESTA POSITIVA.....	30
TABLA 5.PREGUNTAS CON MENOR RESPUESTA POSITIVA	31
TABLA 6. INSTRUMENTO FERDI	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA	26
GRÁFICA 2. IDENTIFICACIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR	33
GRÁFICA 3. ANÁLISIS INTERNO	34
GRÁFICA 4. ANÁLISIS INTERNO	35
GRÁFICA 5. ANÁLISIS INTERNO	36
GRÁFICA 6. ANÁLISIS INTERNO	37
GRÁFICA 7. ANÁLISIS EXTERNO	38
GRÁFICA 8. ANÁLISIS EXTERNO	39
GRÁFICA 9. RESULTADO GENERAL.....	40
GRÁFICA 10. RESULTADO COMPARATIVO FINAL	42

RESUMEN

El presente estudio realiza un análisis de la percepción de los trabajadores de las principales empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa en relación al estudio del perfil de sus líderes, el mismo que permitirá desarrollar una propuesta metodológica para mejorar sus planes comerciales.

Para esto se ha utilizado el test de Kurt Lewin y otro que se crea como herramienta que se propone en el presente trabajo de investigación, a la cual se le denominará FERDI, este último instrumento mide la parte interna, es decir mide valores morales como la honestidad, humildad, solidaridad, etc. Del mismo modo este instrumento mide la parte externa de los superiores de las empresas de bebidas alcohólicas, esa parte externa está constituida por aspectos como la comunicación externa, conductas, inteligencia, etc. Ambos instrumentos fueron aplicados a los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas.

Como resultado del test de Kurt Lewin se halló que ellos perciben que en sus centros laborales existen líderes democráticos en su mayoría.

No obstante con el uso de FERDI se halló que los factores internos de los inmediatos superiores de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa tienen calificaciones bajas, es decir los valores morales de los mandos tienen bajas calificaciones.

PALABRAS CLAVES: Líder, Liderazgo, plan comercial, sector de bebidas alcohólicas,

ABSTRACT

The present study analyzes the perception of the workers of the main alcoholic beverage companies in the city of Arequipa in relation to the study of the profile of their leaders, which will allow the development of a methodological proposal to improve their business plans.

For this we have used the Kurt Lewin test and another one that is created as a tool that is proposed in the present research work, which will be called FERDI, this last instrument measures the internal part, that is, it measures moral values Such as honesty, humility, solidarity, etc. In the same way this instrument measures the external part of the superiors of the companies of alcoholic drinks, that external part is constituted by aspects like the external communication, conducts, intelligence, etc. Both instruments were applied to workers of alcoholic beverage companies.

As a result of Kurt Lewin's test it was found that they perceive that in their work centers there are democratic and liberal leaders, ie there are two styles of leadership.

However, with the use of FERDI it was found that both internal and external factors are below the maximum score which is 5, not even reaching the value of 4, the internal aspect being reflected less than the External factor.

KEYWORDS: Leader, Leadership, business plan, alcoholic beverages

INTRODUCCIÓN

Desde que aparece el ser humano sobre la Tierra, debe de buscar satisfacer diferentes necesidades, siendo las básicas la alimentación, el refugio y el abrigo; las cuales, con el avance de la ciencia y la tecnología, han ido cambiando y dando cabida a nuevas formas de necesidades.

El día de hoy ya no se caza para alimentarse, se puede llamar para que el alimento llegue por delivery, ya no se vive en cuevas, las mega construcciones permiten viviendas en donde solo era aires y las pieles de ropa, se han convertido en grandes desfiles de moda, con diferentes diseños, texturas y colores.

Todos estos cambios, no solo se aprecian en las necesidades básicas, sino también en las diferentes actividades que el ser humano desarrolla. Siendo una de estas la comercialización de los diferentes productos – bienes o servicios – que se emplean.

El crecimiento constante de la población – 1.3% - según el último censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI – indica que en nuestro país cada año se requiere producir y comercializar más productos, es decir, a mayor población mayor demanda de estos, lo que ha permitido la extensión de los nuevos productores.

Las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa mantienen ese mismo deseo de incrementar sus ventas, para lo cual desarrollan de diferentes formas, acciones que lleven a la comercialización de sus productos. Cabe señalar que estas acciones son ejecutadas por personas, las mismas que tienen un perfil, que puede ser de jefe o de líder.

Según varios estudios un líder idóneo repercute de manera positiva en el rendimiento laboral de los trabajadores, asimismo mencionan que ante la ausencia de este líder en las empresas no se logran dirigir equipos ni mucho menos monitorear resultados, los objetivos del negocio no tienen un horizonte claro, las proyecciones de ventas no son asertivas y no se tiene un buen manejo del flujo de efectivo.

De este modo el presente estudio ha realizado un análisis exhaustivo acerca de los tipos de líderes que plantean varios autores de prestigio como por ejemplo Kurt Lewin. Este autor habla acerca del líder autocrático, el líder Laissez-faire y el líder democrático. Es así que luego del análisis se procedió a elaborar el cuestionario que servirá para cumplir los objetivos trazados. De este modo el presente trabajo de investigación busca establecer una propuesta metodológica que permita el diseño de planes comerciales en las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa a través del análisis del perfil de sus líderes.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 Problema

Varios estudios entre ellos la de (Nystrom, 1990) mencionan que las organizaciones modernas se enfrentan cada día al desafío de la supervivencia ante la intensa competitividad de los mercados. Es por ello las empresas demandan empleados más productivos, que se ajusten a nuevas normas, a que se adapten al uso de nuevas tecnologías, etc. Asimismo estos estudios mencionan que ante la ausencia de un perfil idóneo de líder en las empresas no se logran dirigir equipos ni mucho menos monitorear resultados, los objetivos del negocio no tienen un horizonte claro, las proyecciones de ventas no son asertivas y no se tiene un buen manejo del flujo de efectivo.

En la ciudad de Arequipa existen varias empresas que se dedican a la fabricación de bebidas alcohólicas debido a ello surge mucha competencia, a tal punto que requieren contar con los más idóneos mandos los cuales tengan la capacidad de crear los planes comerciales que lleven a la empresas por la senda correcta.

A nivel de nuestra ciudad no hay estudios que analicen el perfil de los líderes de las empresas del rubro mencionado líneas más arriba. Por lo tanto la presente investigación eleva su importancia ya que entregará a las empresas información que permita a los mandos mejorar aspectos como los valores morales. Es por ello que este estudio luego de hacer el análisis de los mandos propone un método para incrementar la eficacia de los planes comerciales.

1.2 Descripción

1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación

Campo : Ciencias empresariales
Área : Administración de empresas
Línea : Organizacional

1.2.2 Tipo de Problema

El estudio es de tipo aplicada con método descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de tipo transversal, porque se describe la situación el momento determinado fines de noviembre- inicios de diciembre del 2016 acerca del análisis del perfil de los líderes de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.

1.2.3 Variables

a) Análisis de Variables

- **Variable dependiente:** Plan comercial
- **Variable independiente:** Liderazgo

1.3 Interrogantes Básicas

¿Qué perfiles de liderazgo presentarán las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa?

¿Cuál será la percepción de los trabajadores en relación al líder y liderazgo de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa?

¿Cuáles son las metodologías de los planes comerciales que se utilizan en las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa?

¿Qué indicadores nos permitirán desarrollar una propuesta metodológica adecuada para las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa?

1.4 Justificación

El desarrollo de las personas dentro de una sociedad, implica por naturaleza sus diferentes conductas, que por las circunstancias en las cuales se presenta, estas tienden a ser individuales o grupales. Estas conductas son aquellas que muchas veces se pueden ver influenciadas por lo que se reconoce como liderazgo. El analizar la realidad del liderazgo en organizaciones, como por ejemplo empresas, que dentro de sus actividades tienen las comerciales, permite tener un conocimiento que al ser empleado como herramienta, determinaría ello, una posibilidad de cambios de conductas antes las circunstancias de trabajo que se da. Se debe de tener en cuenta que en estos días, de acuerdo a los planes comerciales ejecutados en las empresas, dentro de ellas las productoras de bebidas alcohólicas, es importante el manejo que pueda tener el líder de la organización, ya que este se encuentra en constante interacción con los trabajadores. Por ello dependiendo del tipo de liderazgo y del tipo de socialización que este líder presente, repercute de manera negativa o positiva en el rendimiento laboral de los trabajadores, por ende la realización correcta o no de los planes de comercialización. Por ello la justificación académica del presente trabajo, radica en analizar los estilos de liderazgo de las empresas productoras de bebidas alcohólicas, y como es que se puede emplear esta como herramienta dentro del desarrollo de planes comerciales, demostrando con ello que todo tiene una relación dentro de la empresa. Por otro lado, la justificación social, radica en poder analizar las relaciones que se dan en las organizaciones y establecer mejoras que estas pueden tener con el fin de hacer cambios en las conductas de los trabajadores y de los altos staff de las empresas. Pero quizá el aporte más importante en el presente trabajo de investigación, que estaría dentro de lo económico o administrativo (técnica), sería el hecho de mejorar los planes comerciales de las empresas, haciendo análisis y cambios en las conductas de las personas, por el cual el liderazgo permita disminuir los riesgos de los planes comerciales de las empresas. Entonces, se puede determinar que el desarrollo del presente trabajo de investigación permitirá un aporte de ejecución en las empresas para que posiblemente

puedan alcanzar mayores niveles de ingresos y con ello incrementar niveles de producción a nuestro país, mayores tributos y mayores puestos de trabajo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Estudiar el liderazgo como herramienta para el diseño de planes comerciales en empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa, 2016.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el perfil de los líderes de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.
- Analizar la percepción de los trabajadores en relación al líder y liderazgo de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa.
- Conocer las metodologías de los planes comerciales que se utilizan en las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.
- Establecer los indicadores que permitan desarrollar una propuesta metodológica de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa a través del estudio del perfil de líder.

1.6 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
ESTUDIO DEL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO DE PLANES COMERCIALES EN EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las metodologías de los planes comerciales que se utilizan en las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa. - Determinar el perfil de los líderes de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa. - Analizar la percepción de los trabajadores en relación al líder y liderazgo de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa. - Establecer los indicadores que permitan desarrollar una propuesta metodológica de las empresas productoras de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa. 	Dado que: En el sector económico de comercio de Arequipa existen empresas productoras de bebidas alcohólicas, que se encuentran en una constante búsqueda de mejora de sus planes de comercio que les permita el establecimiento en el mercado. Es probable que: el análisis del perfil de sus líderes permita una propuesta metodológica para mejorar el diseño de planes comerciales.	DEPENDIENTE Plan comercial	DEPENDIENTE
			INDEPENDIENTE S Liderazgo	INDEPENDIENTE S - Perfil de Lideres. - Resultados de pruebas de liderazgo - Tipos de líder - Perfil de Líderes

Elaboración: propia

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Antecedentes

En la investigación de Santillán, R.(2006) hace un análisis de la importancia del liderazgo para contrarrestar la problemática en una aerolínea en crisis, de este modo llegan a la conclusión que el caso “Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines” es sumamente rico en enseñanzas en cuanto a los temas: Elaboración e implantación de un Plan Estratégico exitoso, liderazgo y cultura organizacional, muestra cómo transformar a una empresa con una mala posición de mercado, bajo compromiso del personal y problemas financieros, a una completamente diferente, encaminada al éxito. Asimismo la autora de esta investigación afirma que este estudio le ayudó a reforzar el conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de lo que es una Planeación Estratégica exitosa, en una empresa actual con problemas reales; además fue un claro ejemplo de como la planeación a largo plazo se encuentra interrelacionada con otras funciones administrativas como la organización, dirección, motivación, personal, liderazgo, cultura organizacional, etc.

El estudio que realizó Cano, F. y Cifuentes, A.(2011) con respecto al diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA. Permitió determinar que el éxito de un plan estratégico no simplemente se centra en la escogencia de unas estrategias, que hagan frente a la situación de la empresa. Como todo planteamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios.

Quintanilla, (2011) “Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala” .Este estudio es un plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el país de Guatemala, en esta investigación mencionan que Centracasa es una empresa que tiene 45 años de existir en el mercado y dentro de sus planes está el llevar a cabo un análisis de la inversión que

se tiene en un lote de repuestos, así como proyectar el crecimiento de la empresa a largo plazo por medio del recurso humano, donde se analizaran aspectos de mercado en los temas de la estimación de la demanda, elementos que influyen en la compra, estrategias de precio, conocer características históricas y presentes del parque vehicular de Guatemala, además de conocer aspectos importantes a tener en cuenta en el mercado de repuesto automotriz, como quienes son nuestros competidores cuales son las capacidades que tienen los mismos, las influencias de la marca en el consumidor, al mismo tiempo conocer cuál es mi mercado objetivo y a que cliente tiene que ir dirigido el repuesto automotriz.

Así mismo, fue un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. El estudio de Garrido, (2011) “DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA” de la Universidad de Chile tuvo como objetivo general diseñar un plan comercial para el servicio de armado e instalación de muebles de la empresa DMJ Servicios Ltda. Las ventas han presentado buenos resultados en el último tiempo gracias al favorable entorno económico, sin embargo, se requiere determinar y sistematizar las medidas comerciales que permitan un crecimiento sustentable a partir de argumentos analíticos. Esta investigación espera proveer información suficiente, de modo que la administración de la empresa esté en condiciones de definir futuras estrategias comerciales.

El artículo de Pedraza, N. it al (2015) denominado Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México) tuvo como objetivo de estudio identificar las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México). Para ello se aplicó un cuestionario revisado por expertos a una muestra de 84 gerentes. Se usó el análisis factorial exploratorio para identificar la estructura subyacente de las prácticas de liderazgo. Además, los datos fueron analizados con estadística descriptiva, prueba t y ANOVA.

Se identificó que las cinco dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) que están presentes en el ejercicio de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas fueron: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Muchos estudios confirman que el liderazgo tiene una incidencia positiva en el clima organizacional, es así que Fullan (2002) corrobora que el líder logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto. Asimismo Quijano Ponce de León (2008) manifiesta que el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes.

1.7.2 ¿Qué es el liderazgo?

En términos generales, liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona en influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. El diccionario de la Lengua Española (1986), define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como el “ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión”.

El vocablo “líder” probablemente sea uno de los más revisados por la literatura contemporánea. Basta con detenerse a echar una mirada a revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha

extendido y generalizado su uso. Esto ha provocado, mucha ambigüedad en el uso del término, que se emplea indistintamente.

Se logra entender lo mismo cuando calificamos como líder a un dirigente político, empresarial o religioso. (Álvarez, 1997) ha definido el liderazgo como la “actividad de influenciaren la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, una nación, etc. (Lazzati, 1991, pág. 67).

Casales define el liderazgo de la siguiente forma: “Se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación”. (Casales, 1995, Pág. 39).

Valencia, (2014) “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”.

Sánchez, (2010) en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” lo define como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”.

El líder como parte de la organización debe influir en las actividades para conseguir los resultados. El Líder (L), cuya influencia se representa con un signo de igual a (=) ilustra el creciente poder indirecto de los líderes. Este poder indirecto se puede explicar cómo la fuerza recíproca que ejercen dos polos de dos imanes: mientras más se acercan, mayor es la resistencia. Tal y como se resiste la organización a los cambios que intenta realizar el líder. Hersey, Blanchard y Johnson, (1997).

1.7.3 Antecedentes del liderazgo

Aunque el interés de los científicos sociales acerca del liderazgo es reciente es posible hallar las raíces rastreando un conjunto de posiciones como religiosas, políticas, filosóficas, etc.

Según las posiciones filosóficas del siglo XIX de varios eruditos entre ellos Nietzsche y White, los antecedentes al concepto del liderazgo radica en “la teoría de los grandes hombres”, teoría que fue base inspiradora para la apertura de la teoría de los rasgos.

1.7.4 Teoría de los rasgos y otras teorías sobre el liderazgo

Es posible que la teoría de los rasgos sea la más antigua y a la vez la más extendida. Quizás el motivo de su éxito sea la idea que propone al mencionar que los líderes nacen, es decir es innato.

Nietzsche, (1844) consideró que la decisión súbita de un gran hombre puede alterar el curso de la historia. Según este filósofo el superhombre es movido por la voluntad de poder, esto podría definirse como liderazgo inmortal, ya que acentúa las diferencias entre las personas, además persigue como fórmula para el entendimiento en el mundo del poder.

En la tesis doctoral de Castañeda, 2015 se toma en cuenta este aspecto es por ello que a continuación se menciona las siguientes teorías:

a. Teoría de la personalidad de los rasgos

El trabajo de Bass (1990), considera los siguientes rasgos asociados con el liderazgo: a) Empuje y ambición, b) Deseo de dirigir e influir en los demás. (c) Confianza personal (d) Inteligencia y e) los Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad.

b. Teoría basada en el comportamiento

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre

estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la de Ohio State University, allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

-Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos como el de organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones.

Teorías situacionales

Algunas de estas teorías se mencionan a continuación:

- c. **Teoría de la contingencia:** Fiedler (1967, 1978), fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (agentes moduladores). Asimismo sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo, entre ellas: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder
- d. **Teoría de las metas:** Evans y House (1971). Sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos, es decir que el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los objetivos, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar la ruta que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.
- e. **Teoría de la decisión normativa:** Vroom y Yetton (1973). Tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones ya que un grado adecuado de participación motivaría a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta sería de calidad, es decir, ayudaría a la resolución del problema planteado. Este modelo es normativo porque se rige por una serie de reglas que sirven para proteger la calidad y la aceptación de la decisión.

- f. **Teoría de los recursos cognitivos** Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- g. **Modelo de Hersey y Blanchard**. En este modelo la variable madurez es la que define la situación entre el líder y los subordinados. El concepto de madurez es 40 entendido como la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del empleado. Se señala que los subordinados pueden conseguir cuatro grados de madurez.

1.7.5 Estilos de liderazgo (White, Lippit, Lewin, 1939 y Likert, 1961)

En la investigación de Sánchez, Vázquez, J.F. (2010) cita la teoría del Campo Social de Lewin con R. Lippit y R.K. White, (1938-1939) en la que se describieron los tipos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire.

Autoritario:

Algunas de las características que describen a este líder son: realiza las actividades de manera aislada, todas las normas son determinadas por él, los procedimientos no se aclaran.

Posee conductas agresivas, de apatía, de frustración con tendencia de huir. En un inicio el rendimiento es alto, sin embargo esto va decreciendo debido a que la frustración va en aumento.

Democrático:

Este tipo de líder se caracteriza por dar orientaciones y apoyo a sus colaboradores, juzga de manera objetiva los trabajos individuales, además las normas se discuten y se determinan en el grupo.

De este modo los miembros del grupo dividen de manera espontánea las tareas individuales.

Laissez-Faire o Liberal:

El líder no tiene participación en la toma de decisiones de los miembros de un grupo, no influye en las discusiones. Por lo tanto el grupo se encuentra desorganizado y los resultados son bajos.

Es el líder que permite que sus subordinados hagan lo que quieran. Este es el tipo de líder opuesto al líder autocrático, bajo este liderazgo la gente tiene completa autonomía, se les provee toda la información y recursos que necesiten para hacer su trabajo y se interviene únicamente cuando alguno de ellos lo solicita. Este tipo de liderazgo puede ser intencional o accidental. Algunos líderes de esta clase, a propósito permiten que sus subordinados tengan completa autonomía mientras que otros sencillamente no se ocupan de su trabajo y abandonan a su gente.

1.7.6 Tipos de líder

a. **Líder resiliente.-** Gonzalez, R. (2010), director de People Excellence en su artículo nos habla del líder resiliente es su capacidad para superar la adversidad y proyectar a futuro un conjunto de respuestas o comportamientos de superación y/o afrontamiento.

Este tipo de líder debe enfrentarse a la adversidad, debe tener capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad.

- b. Líder transformador.-** Peters y Waterman(1980) resaltan el liderazgo transformador basado en principios, que nace de la necesidad humana de encontrar significados, para generar nuevos líderes ¿Cómo lo hacen? Preocupándose por los fines, los valores, la moral y la ética.
- c. Líder heroico.-** Barnhart(1997)sostiene que existe una gran diferencia entre ser un héroe y vivir heroicamente, generalmente pensamos que nosotros tenemos muy pocos héroes y que el heroísmo no es para cualquier ser humano común y corriente, ya que implica desafiar abiertamente muchos peligros.
- d. Líder honesto.-**Kouses y Posner coinciden con lo postulado al haber realizado cinco investigaciones con más de quince mil personas entrevistadas en todo el mundo y más de cuarenta mil casos estudiados, de líderes más admirados, según los resultados de esta investigación la mayoría de los investigados buscan y admiran a los líderes que son honestos posicionando esta característica en primer lugar.
- e. Líder comunicativo.-**Según la investigación de Halpin y Winer (1952) en la Universidad de Ohio dentro de las características más importantes en un líder, y entre ellas la que se mencionó con mayor frecuencia fue: empezar la comunicación, explicar acciones y promover la confianza, también se encontró como esencial la escucha a los demás.
- f. Líder visionario.-**Esto implica el deseo de que los seguidores tanto de mandos intermedios como directivo requieren seguir a alguien que tiene la capacidad de imaginar el futuro, con una orientación bien definida y que además les describa el lugar y el mejor camino que los lleve hasta ahí. Casares (1994) lo define como la capacidad para ver hacia adelante, de visualizar metas y objetivos, imaginar su empresa o área en el futuro y diseñar la ruta que asegure el arribo al puerto deseado.
- g. Líder motivador.-**La pasión por lograr es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. Aquí, la palabra clave es MOTIVACIÓN. Numerosas personas se sienten motivadas por los factores

externos: un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un puesto jerárquico o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les producen concluirlos.

- h. Líder transformador.**-Peters y Waterman (1980) realizaron un estudio sobre la excelencia en la empresa y entre los atributos que resaltan se encuentra “el liderazgo transformador” donde el líder dinámico eleva a los seguidores, prestando atención a la innovación (cliente externo) y las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales (cliente interno).
- i. Líder convincente.**-Ser convincente es otra definitoria importante en las características de un verdadero líder. Estudios recientes realizados por Sorrentino y Field (1986) muestran que tener una orientación a los éxitos y a las relaciones personales son importantes para el surgimiento de un líder en grupos de larga duración.
- j. Líder servidor.**- Greenloaf (1970) considera que el liderazgo de este siglo es el de “servicio”, El líder servidor después de asegurar que hayan sido servidas y atendidas las grandes necesidades de los seguidores, mediante la escucha activa y después el entendimiento d la situación. El desarrollo de la intuición y la habilidad para prever lo no previsible. Saber guiar persuadiendo y forjando el cambio por convencimiento y no mediante la coerción.
- k. Líder carismático.**- Weber (1946) fue el primero en usar el término carisma que se asocia con el liderazgo y que ha recibido poca investigación empírica en la Psicología Social.
- l. Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira

la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los **líderes** que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

m. Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes.

1.7.7 ¿Qué es el plan comercial?

Es un elemento del Plan de Negocio de una empresa o proyecto, aquí se plasman los objetivos de ventas, de modo que es indispensable que se mencione de manera objetiva (presupuesto) cómo se logrará alcanzarlos. El Plan comercial se refiere al planeamiento de una serie de actividades relacionadas a la administración o gestión comercial, en el cual es indispensable tomar en cuenta aspectos como la gestión de ventas, gestión de clientes y la promoción de ventas.

Cabe recalcar que éste último aspecto tiene que integrar publicidad, estrategias de atención al cliente, presupuesto, investigación de mercados, relaciones públicas, marketing y publicidad.

En lo que concierne a la gestión de clientes es indispensable conocer lo que buscan los clientes, utilizar estrategias con el objetivo de fidelizarlos, mantenerlo e incrementar la cartera de clientes.

Del mismo modo en el plan comercial tiene que tratar el tema de las técnicas de negociación, es decir conocer los elementos, fases y el ciclo de las negociaciones que surjan de las interacciones entre los elementos de la cadena de valor de las firmas.

1.7.7.1 Proceso comercial

- Definir objetivos tanto de mediano y largo plazo.
- Definir la estrategia
- Definir las acciones
- Hacer un calendario de acciones y envíos.

- Seguimiento de destinatarios.
- Preparación de envíos.
- Hacer el envío y seguimiento telefónico.
- Visita.
- Análisis de la campaña.
- Base de datos de los clientes.
- Presentar informes comerciales.

1.8 Hipótesis

Dado que: En el sector económico de comercio de Arequipa existen empresas productoras de bebidas alcohólicas, que se encuentran en una constante búsqueda de mejora de sus planes comerciales que les permita mejorar su posición en el mercado. Es probable que: el análisis del perfil de sus líderes permita una propuesta metodológica para mejorar el diseño de planes comerciales.

1.9 Indicadores

Los indicadores para tomar en cuenta en este estudio son los siguientes:

- Determinar la efectividad del líder
- Percepción personal y juicios personales de los trabajadores
- Satisfacción de los subordinados
- Preparación para afrontar desafíos o crisis
- Si conocen y aplican el plan estratégico de la empresa
- Índice de rotación
- Capacidad para tomar decisiones
- Uso del poder
- Orientación al trabajador
- Práctica de valores
- Capacidad de comunicación

Estos indicadores y otros más serán procesados mediante las encuestas y el instrumento FERDI

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Diseño de Estudio

El diseño para el presente estudio fue descriptivo correlacional, transversal, porque permitió describir la situación a diciembre del 2016 acerca del liderazgo y los planes comerciales.

2.2. Técnica e Instrumentos

2.2.1. Técnica

Las técnicas utilizadas fueron:

- La observación documental, que permitió la recopilación de información previa como antecedentes investigativos, marco teórico y conceptual para la realización del presente estudio.
- La entrevista semi-estructurada, que permitió recopilar y dar indicaciones para el uso del instrumento.
- La encuesta de tipo cuestionario, que permitió conocer la opinión y valoración de los encuestados sobre el tema de estudio.

2.2.2. Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos:

- **Test de Liderazgo de Kurt Lewin**

Es un instrumento que fue creado por Kurt Lewin un psicólogo alemán motivado por la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Mediante este se puede medir la percepción sobre el tipo de “liderazgo del jefe”. Utiliza la escala de Likert, determinando uno de tres tipo de liderazgo, que son: Autoritario, Democrático, Laissez faire o permisivo.

Nombre de la escala: Test de Liderazgo de Kurt Lewin

Autor: Kurt Lewin

Administración: Individual o colectiva

Duración: 10 a 15 minutos aproximadamente

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral

Significación: Nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo dentro de un grupo de individuos.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo3	ESTILO	TIPO DE LIDERAZGO
1	2	3	1	“Autoritario”
4	5	6	2	“Democrático”
7	8	9	3	“Laissez faire”
10	11	12		
13	14	15		
16	17	18		
19	20	21		
22	23	24		
25	26	27		
28	29	30		
31	32	33		

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Cuya validez y una confiabilidad al 0.80.

- **FERDI**

Instrumento que se crea como herramienta que se propone en el presente estudio al cual se denominará FERDI.

Esta herramienta permitirá el desarrollo más efectivo de planes comerciales, asimismo considerará tres etapas:

- a) Análisis de liderazgo y resultados de planes comerciales
- b) Propuesta de cambios en liderazgo
- c) Ejecución y evaluación de propuesta de cambios

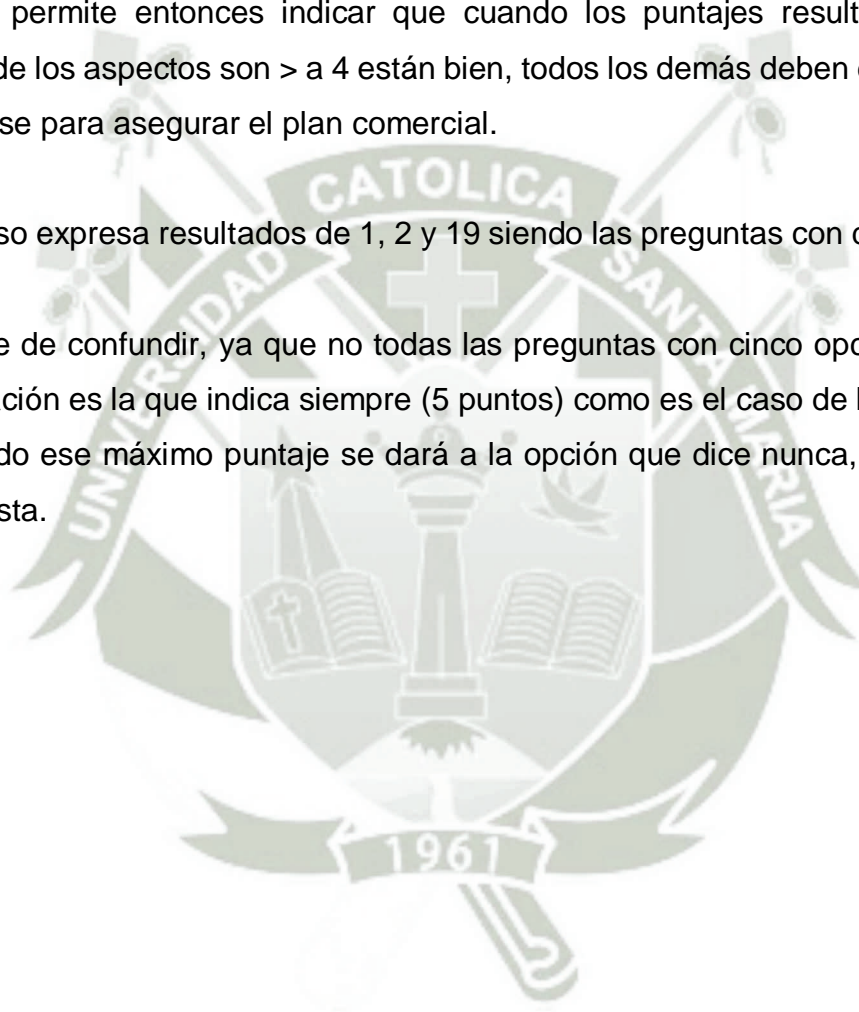
Antes de explicar cada una de ellas, se debe de considerar que las calificaciones que se obtienen se refieren a una escala Likert, la misma que considera puntajes máximos como se explican a continuación:

- 5 Puntaje máximo = Más de lo que uno espera o la excelencia
- 4 Puntaje mediano = Lo que uno espera o normal
- 3 Puntaje medio = Menos de lo que uno espera o regular
- 2 Puntaje bajo = No lo espera o malo
- 1 Puntaje mínimo = Ni lo espera o pésimo

Esta tabla permite entonces indicar que cuando los puntajes resultantes de los factores o de los aspectos son > 4 están bien, todos los demás deben de observarse y modificarse para asegurar el plan comercial.

Solo un caso expresa resultados de 1, 2 y 19 siendo las preguntas con dos opciones.

No se debe de confundir, ya que no todas las preguntas con cinco opciones la más alta calificación es la que indica siempre (5 puntos) como es el caso de las preguntas 5 y 7, siendo ese máximo puntaje se dará a la opción que dice nunca, por la propia forma de esta.



2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ubicación Espacial

La investigación se realizó en 4 empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.

2.3.2. Ubicación Temporal

La investigación se realizara entre los meses de agosto a diciembre del 2016. La aplicación de las encuestas se realizara en el mes de octubre.

2.3.3. Unidad de Estudio

- Universo: Según información de la cámara de comercio de Arequipa y la página web infoinfo existen aproximadamente 11 empresas dedicadas a la producción de bebidas alcohólicas. Sin embargo se tomará en cuenta solamente a 4 empresas por razones de accesibilidad en cuanto a la información de esas empresas.
- Población: Está representada por los empleados del área de producción de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.
- Muestra: Se tomará una muestra por conveniencia de 40 trabajadores.

CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Generalidades

En el presente capítulo se considera presentar los resultados obtenidos en el levantamiento de trabajo de campo desarrollado, para ello se han considerado dos instrumentos, uno que es proporcionado por Kurt Lewin y otro que se crea como herramienta que se propone en el presente trabajo de investigación, a la cual se le denominará FERDI.

3.2 Kurt Lewin

TABLA 1. DISTRIBUCION DE PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO SEGÚN CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS, TRABAJADORES DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS AREQUIPA 2016.

CATEGORÍA	PORCENTAJE
EDAD	
18 – 25	30%
26 – 33	13%
34 – 41	23%
42 – 49	20%
50 – 57	13%
GÉNERO	
Masculino	70%
Femenino	30%
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
Secundaria completa	10%
Secundaria incompleta	3%
Técnica completa	23%
Técnica incompleta	17%
Universitaria completa	30%
Universitaria incompleta	17%
TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA(años)	
0 – 1	20%
2 – 5	33%
6 – 10	17%
11 – 15	13%
16 – más	17%
Total	100%

Fuente: Kurt Lewin
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

La tabla 1 nos muestra las características socio-demográficas de los trabajadores de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de este modo el 70% de ellos son del género masculino mientras que sólo el 30% de ellos son del género femenino.

Con respecto al grado de instrucción los trabajadores manifestaron tener universitaria completa en su mayoría asimismo un 23% respondió tener técnica completa.

Asimismo el 33% de los trabajadores dijo tener de 2 a 5 años de servicio prestado a la empresa, mientras que sólo el 17% manifestó tener más de 6 años en la empresa.

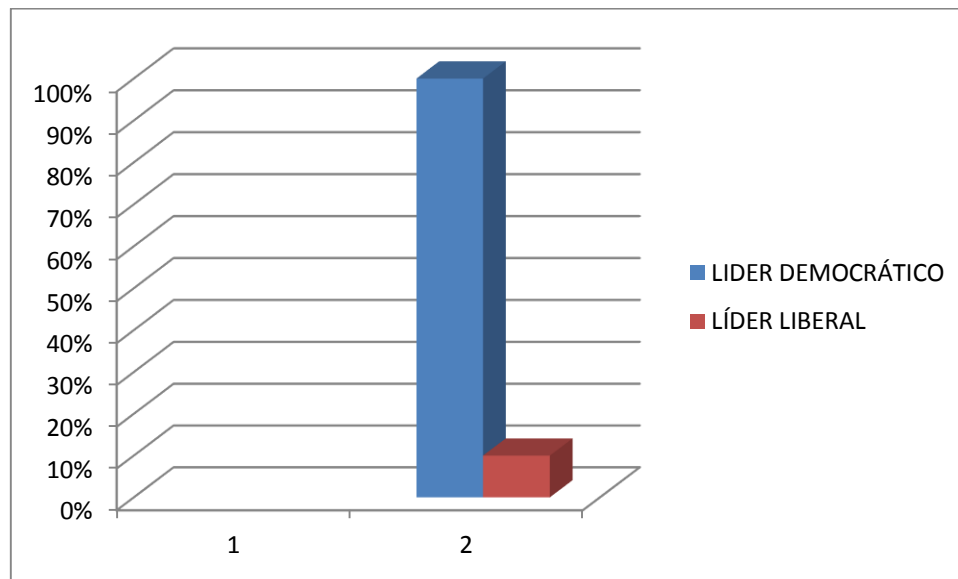
TABLA 2. RESULTADOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO

N° TRABAJADOR	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL	N° TRABAJADOR	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
1	5	11	7	21	5	11	7
2	2	7	3	22	2	7	3
3	4	9	9	23	4	9	9
4	6	9	6	24	6	9	6
5	4	8	2	25	4	8	2
6	5	9	6	26	5	9	6
7	6	11	7	27	6	11	7
8	2	10	5	28	2	10	5
9	6	10	9	29	6	10	9
10	5	10	6	30	5	10	6
11	3	8	4	31	3	8	4
12	4	8	6	32	4	8	6
13	7	10	5	33	7	10	5
14	7	8	8	34	7	8	8
15	3	9	5	35	3	9	5
16	6	9	9	36	6	9	9
17	6	9	7	37	6	9	7
18	6	9	6	38	6	9	6
19	6	8	6	39	6	8	6
20	4	7	4	40	4	7	4

Fuente: Kurt Lewin

Elaboración: Propia

GRÁFICA 1. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA



Fuente: Kurt Lewin

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

Para la elaboración de la tabla 2 se procedió a tomar los resultados del consolidado de las mismas encuestas, en donde se señalan a través de un círculo únicamente las respuestas verdaderas, es decir sólo se toma en cuenta las preguntas que los trabajadores manifestaron estar de acuerdo. De este modo con los datos recopilados se halló que en las empresas de bebidas alcohólicas existen líderes democráticos y también liberales, de este modo el 100% de los líderes son democráticos y el 10% son líderes liberales.

La suma de ambos no da como resultado el 100% si no 110% ya que existe un empate en dos encuestas de ambos tipos de liderazgo. Cabe indicar que el 70% de los encuestados son trabajadores varones mientras que sólo el 30% son del género femenino. Asimismo en el gráfico 1 nos muestra que en las empresas productoras de bebidas alcohólicas hay líderes democráticos.

TABLA 3. CONDENSADO GENERAL DE RESPUESTAS DEL TEST KURT LEWIN

TEST KURT LEWIN	De acuerdo	En desacuerdo
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	30%	70%
2. Los empleados obedecen mejor los de mandos amistosos que a los que no lo son	50%	50%
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	40%	60%
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	35%	65%
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	95%	5%
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	25%	85%
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	70%	30%
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	95%	5%
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	80%	10%
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	15%	85%
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	100%	0%
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	75%	25%
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	60%	40%
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	75%	25%
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	90%	10%
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	30%	70%

TEST KURT LEWIN	De acuerdo	En desacuerdo
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	100%	0%
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	30%	70%
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	30%	70%
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	95%	5%
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado	70%	30%
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	20%	80%
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	85%	15%
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados.	30%	70%
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	85%	15%
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	55%	45%
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	75%	25%
28. Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	40%	60%
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	85%	15%
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	80%	10%
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	65%	35
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	60%	40%
33. Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	5%	95%

Fuente: Kurt Lewin

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

La tabla 3 nos muestra los resultados consolidados de las preguntas del test de Kurt Lewin, por ejemplo en la pregunta 2 las respuestas están divididas, es decir el 50% de los trabajadores de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa manifestó estar de acuerdo mientras que el otro 50% respondió estar en desacuerdo, lo que nos lleva a reflexionar que hay un sector que realiza sus labores de forma automática sin tener en cuenta el contexto de la petición que le fue dada. Asimismo en la pregunta 4 el 35% de los trabajadores respondió estar de acuerdo y el 65% dijo estar en desacuerdo, para los trabajadores que están en desacuerdo implica que sienten que no tienen la oportunidad de opinar o intervenir sobre las labores que van a desempeñar debiendo realizarlas mecánicamente. Además en la pregunta 14. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. El 75% dijo estar de acuerdo y el 25% mencionó estar en desacuerdo.

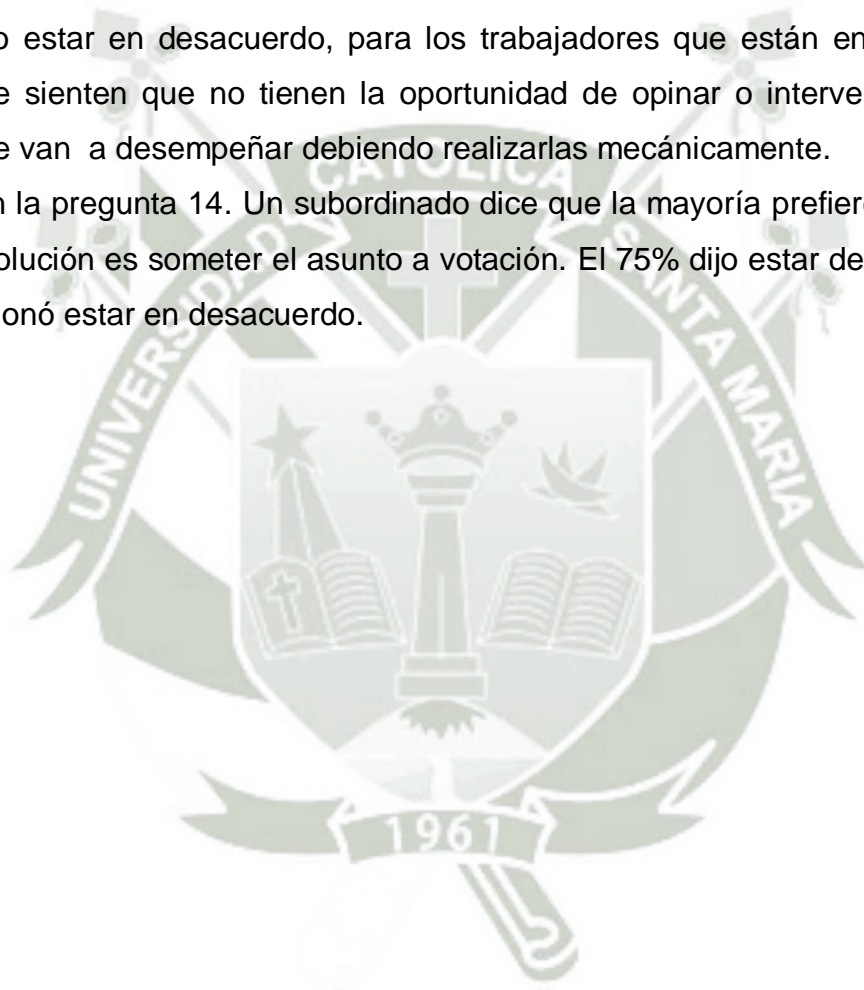


TABLA 4. PREGUNTAS CON MAYOR RESPUESTA POSITIVA

NÚMERO DE TRABAJADORES	NÚMERO DE PREGUNTA DEL TEST DE KURT LEWIN	De acuerdo	En desacuerdo
40	11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	100%	0%
40	17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	100%	0%
38	5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	95%	5%
38	8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	95%	5%
38	20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	95%	5%
36	15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	90%	10%

Fuente: Kurt Lewin

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

La tabla 4 nos muestra los resultados de las preguntas con mayor respuesta positiva es decir del test de Kurt Lewin, en la mayoría respondió estar de acuerdo, por ejemplo en la pregunta número 11 y 17, el 100% de los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas dijo estar de acuerdo, ya que son situaciones que van a alterar el clima laboral, perjudicando la armonía de la empresa y creando situaciones de stress innecesarias; asimismo en la preguntas número 5, 8 y 20 el 95% de ellos respondieron estar de acuerdo en que la responsabilidad del superior es estar pendiente de las labores que ellos, como trabajadores, realizan vigilando que la dinámica operacional no se pierda con los objetivos y políticas existentes en la empresa.

Además en la pregunta 15 el 90% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, ya que la base de una buena relación trabajador-superior, es la comunicación fluida y directa, tanto para comunicar las ordenes como para la solución de problemas.

TABLA 5. PREGUNTAS CON MENOR RESPUESTA POSITIVA

NÚMERO DE TRABAJADORES	NÚMERO DE PREGUNTA DEL TEST DE KURT LEWIN	De acuerdo	En desacuerdo
12	19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	30%	70%
12	24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiende al buen juicio de sus subordinados.	30%	70%
10	6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	25%	85%
8	22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	20%	80%
6	10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	15%	85%
2	33. Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	5%	95%

Fuente: Kurt Lewin
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

La tabla 5 nos muestra los resultados de las preguntas con menor respuesta positiva, es decir en estas preguntas la mayoría respondió estar en desacuerdo.

Por ejemplo en la pregunta 19 sólo el 30% de los encuestados manifestó estar de acuerdo mientras que el 70% dijo estar en desacuerdo, el porcentaje en desacuerdo siente que se le está vulnerando el derecho al reclamo si no se le permite que manifieste sus diferencias. Asimismo en la pregunta 22 sólo el 20% dijo estar de acuerdo y el 80% respondió estar en desacuerdo, ya que un buen mando debería elegir bien a sus trabajadores para evitar estas situaciones de despido, y en el caso de un inminente despido debe ser por motivos laborales netamente.

Además en la pregunta 33 el 3% respondió estar de acuerdo y el 95% respondió estar en desacuerdo, no se debería permitir que el único objetivo de una empresa sea el de producir por producir sin ningún tipo de conciencia empresarial o social, ya que crea

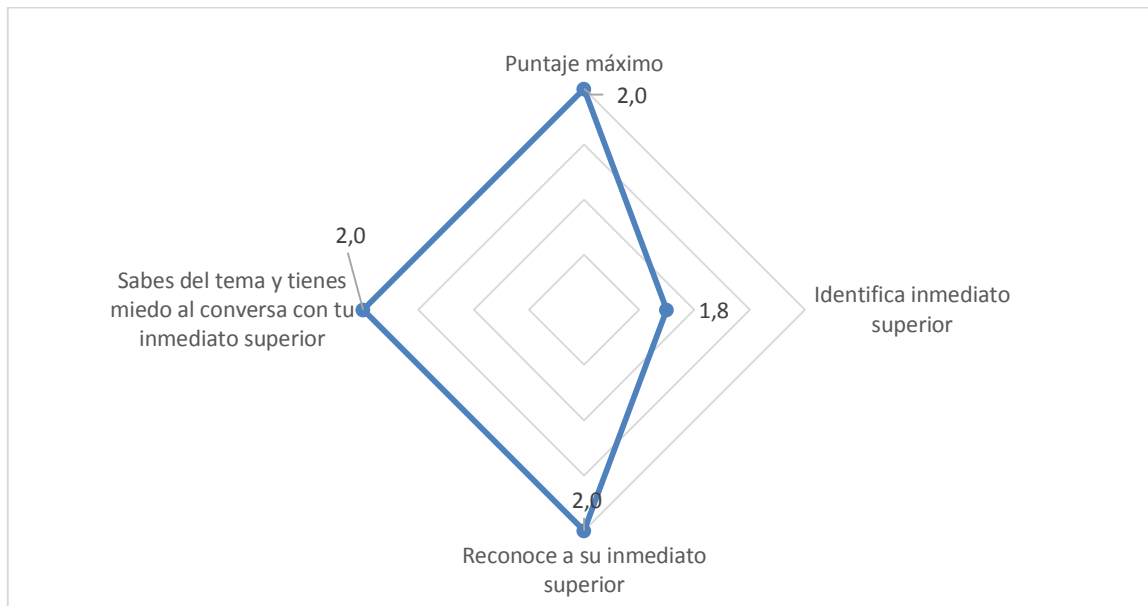
en sus trabajadores un sentimiento de competencia desleal, dando el mal ejemplo y crea empleados que no se identifican con la organización a la que pertenece.

3.3 Análisis de Ferdi

Para el caso del análisis propuesto se plasma los resultados en el presente capítulo y en el siguiente se considera la explicación de este análisis y su discusión de los resultados



GRÁFICA 2. IDENTIFICACIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, que el límite máximo de puntaje es de 2; con relación a la identificación del inmediato superior se obtuvo un puntaje de 1.8, es decir los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa identifican a su inmediato superior sin ningún tipo de confusión. Sin embargo a pesar de reconocer a su inmediato superior y conocer del tema los trabajadores tiene miedo de conversar con él. Como ya se explicó en la página 22, previamente, los resultados muestran que debe de mejorarse en este caso el punto que no alcanzó al puntaje máximo, como es la identificación del inmediato superior, esto podría hacerse con reuniones quincenales diez minutos antes de dar inicio al trabajo, así como también aprovechar ese tiempo para disminuir el valor de máximo punta, en relación de confianza, como se plasma en la gráfica, donde “sabes el tema...miedo” ya que es un indicador que no hay un líder, sino un temor al jefe.

En las siguientes gráficas se plasmará los resultados obtenidos en relación al análisis interno que se obtiene.

GRÁFICA 3. ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS DE EFECTOS DE LAS RELACIONES DEL INMEDIATO SUPERIOR- COLABORADORES

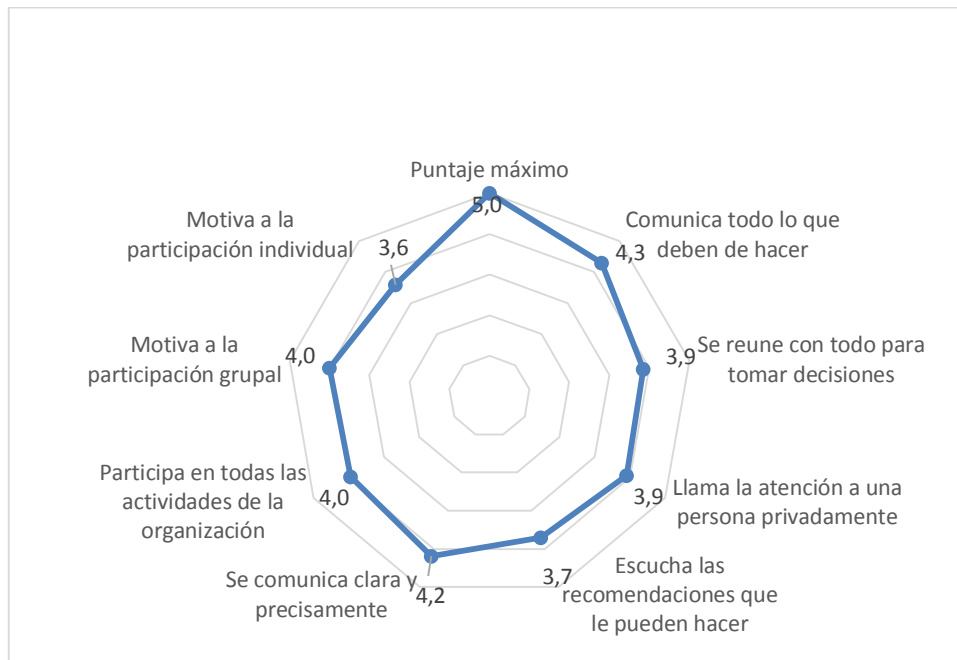


Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

En el gráfico anterior se puede apreciar cuales son los efectos que se dan en las relaciones entre el inmediato superior y los colaboradores, donde el puntaje máximo es 5 y se puede apreciar que de los 5 factores analizados ninguno llega a la calificación máxima, es decir no se llega a una óptima relación con el inmediato superior a pesar de que a los trabajadores les agrada su trabajo (4.1 puntos) y no temen perder su trabajo, la admiración por su inmediato superior no es por completo satisfactoria (3.4 puntos) y pueden llegar a temerles un poco (3.5 puntos). Nuevamente, considerando lo plasmado en la página 22, se debe de reconocer que no se obtiene puntajes máximos, por lo que existen perfiles de las personas reconocidos como “inmediatos superiores” con un tipo de liderazgo, que en sus relaciones son vistos como “jefes” y no como líderes. Los cambios positivos de estos indicadores deben de darse.

GRÁFICA 4. ANÁLISIS INTERNO ACCIONES DEL INMEDIATO SUPERIOR



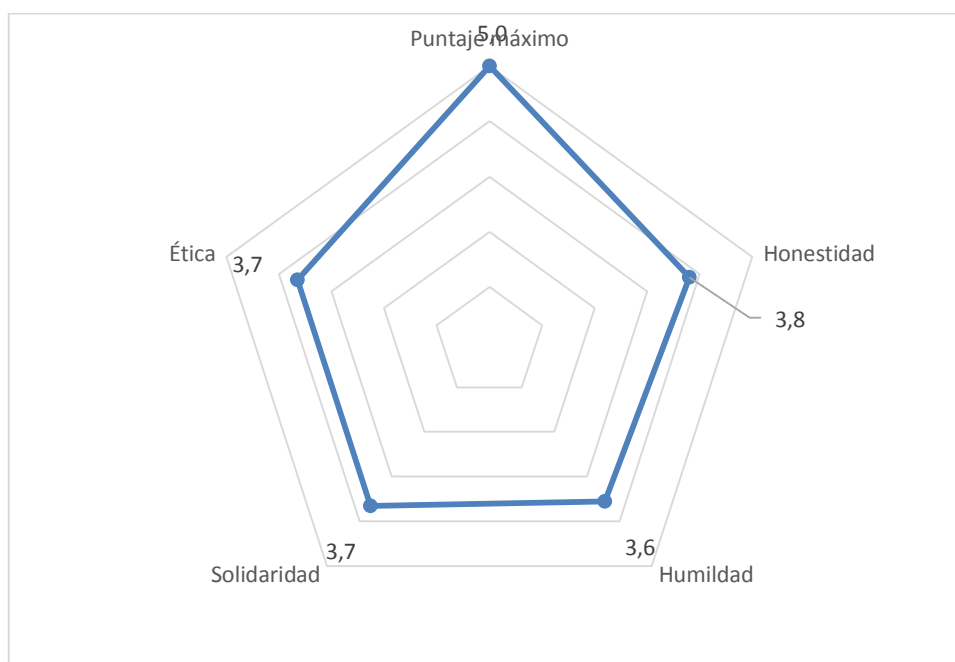
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

Las acciones del inmediato superior en los dirigidos se aprecia que del puntaje máximo que es 5, el más bajo es 3.6 que indica que el inmediato superior no motiva a la participación individual de los trabajadores como se desearía; sin embargo se observa que existen otros factores en los que los trabajadores consideran que su inmediato superior muestra buena aptitud como la comunicación sobre todo lo que deben hacer (4.3 puntos), que la comunicación es clara y precisa (4.2 puntos), participa en todas las actividades de la organización (4.0 puntos), motiva a la participación grupal (4.0 puntos). Entonces, si bien es cierto, ninguno obtiene en este caso la relación con puntaje máximo de 5, el 50% de estos indicadores si tiene 4 puntos y el otro 50% obtiene puntajes de 3, entonces si bien es cierto, puede darse el caso que los “inmediatos superiores” ejecuten algo de los indicadores, se aprecia que no es en su totalidad, y como deberían de lograr por lo menos los mayores indicadores superiores a 4 puntos para indicar un estilo de liderazgo que ayude en la ejecución de actividades.

GRÁFICA 5. ANÁLISIS INTERNO VALORES



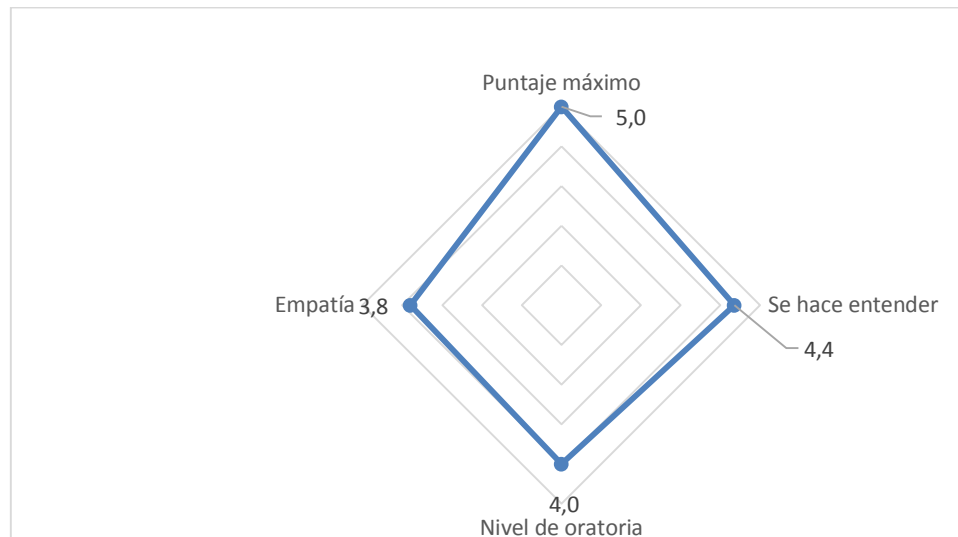
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

En el análisis interno se debe de considerar también los valores del inmediato superior, el mismo que tiene como máximo el puntaje de 5; se puede apreciar que ninguno de los cuatro factores analizados, supera el 3.8; es decir los trabajadores consideran que sus inmediatos superiores no presentan valores definidos marcadamente como para obtener una puntuación total (5 puntos) sino más bien que sus valores son relativamente superior al promedio, otorgándoles con el puntaje más alto a la honestidad (3.8 puntos) seguido de la solidaridad y ética (3.7 puntos) y por último la humildad (3.6 puntos). Por lo plasmado, se determina que los “inmediatos superiores”, no mantienen los valores de un líder, ni siquiera cerca a los 4 puntos, sino que todos están en 3, esto se podría mejorar con políticas que sean no solo parte de MOF o ROF, sino que estén en actividades constantes que lleguen a ser lo que se denominaría “conductas observables”, es decir, que si el valor honestidad se puede demostrar cuantas veces sea visible por todos, debe de darse

GRÁFICA 6. ANÁLISIS INTERNO COMUNICACIÓN



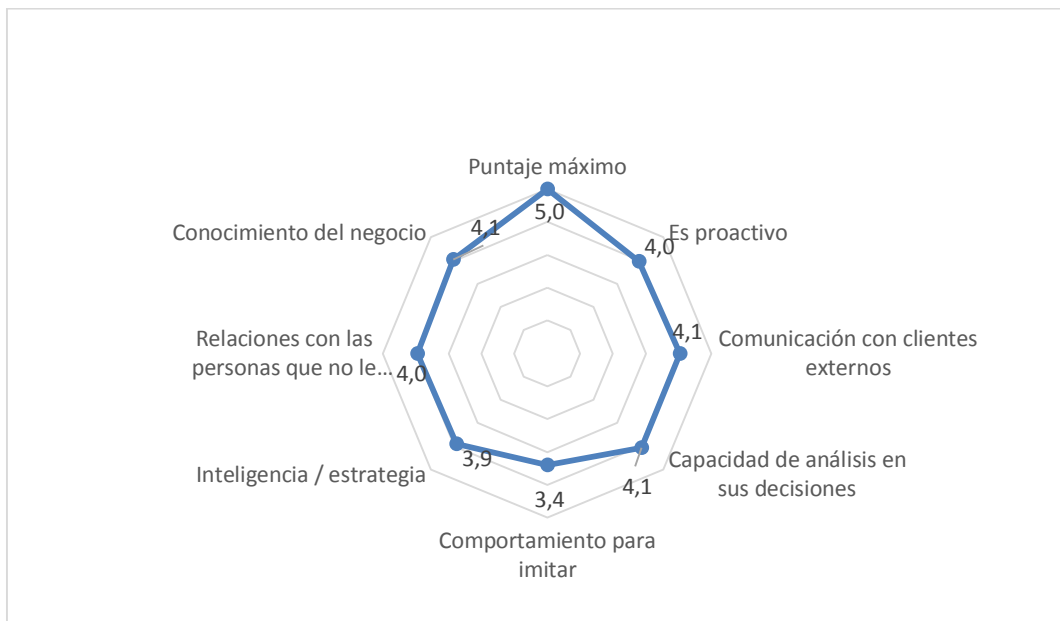
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

La comunicación tiene también un puntaje de 5 como máximo, pero los tres factores analizados no lo alcanzan, siendo el más bajo el de 3.8 y el más alto el de 4.4. Esto indica que si bien el inmediato superior se hace entender (4.4 puntos), los trabajadores consideran que el nivel de oratoria (4.0 puntos) está por debajo de sus expectativas y en especial que les hace falta empatía (3.8 puntos) para lograr una mejor comunicación. Los inmediatos superiores mantienen una comunicación, sea como “jefes” o líderes, pero esta, para que logre ser en sus tres indicadores de liderazgo y no solo jefes, se debe de mejorar la empatía en la comunicación.

GRÁFICA 7. ANÁLISIS EXTERNO DEL INMEDIATO SUPERIOR



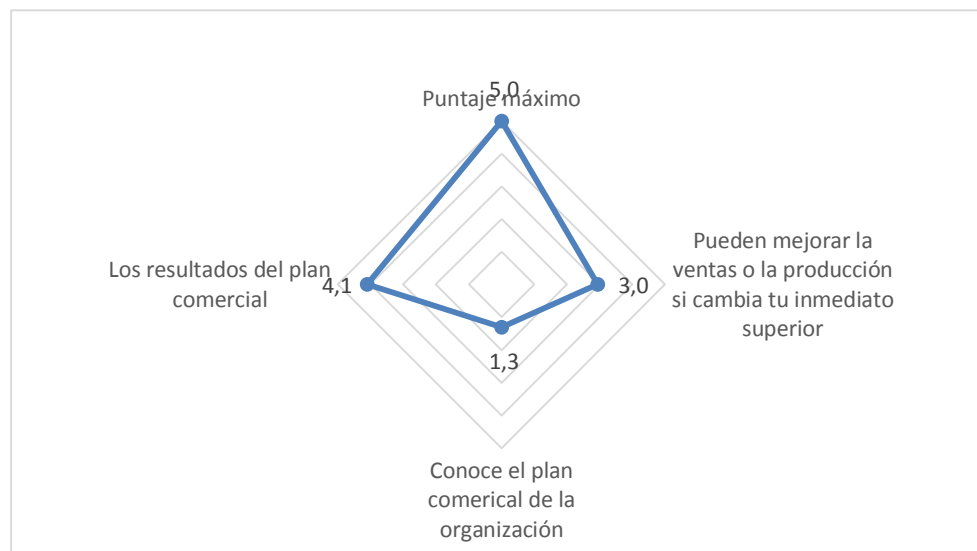
Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

Para el caso del análisis externo, con relación al inmediato superior se analiza siete factores en una sola gráfica, con un puntaje mínimo de 3.4 y un máximo de 4.1, siendo estos muy por debajo de 5 puntos máximos que se puede lograr en esta gráfica de análisis; es decir los trabajadores consideran sobre sus inmediatos superiores que no les es favorable su comportamiento para imitarlos (3.4 puntos) a comparación de otros factores en los que si destacan de forma favorable pero no por completo de sus inmediatos superiores como su capacidad de análisis en sus decisiones, la comunicación con clientes externos y el conocimiento del negocio (4.1 puntos) y por debajo las relaciones con personas que no le conocen además de ser proactivos (4.0 puntos) y por último la inteligencia y estrategia (3.9 puntos). En la gráfica, se aprecia entonces que hacia el exterior, se mantiene resultados propios al conocimiento de un jefe o líder, pero hay dos indicadores, como “comportamiento para imitar” e “inteligencia/estrategia” que a pesar de ser en la variable exterior, son inéditos a un líder y estos han obtenido los puntajes de 3, como se indica en la página 22, son

resultados que indican que no está dentro del liderazgo sino dentro las actividades inherentes a un inmediato superior ante sus colaboradores.

GRÁFICA 8. ANÁLISIS EXTERNO DEL PLAN COMERCIAL



Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

En la gráfica anterior, relacionado al plan comercial, se puede ver que existe una gran diferencia entre la percepción de resultados y el conocimiento del plan comercial de la organización, es decir que los trabajadores de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de Arequipa no conocen el plan comercial de la organización (1.3 puntos) a comparación de la percepción que tienen sobre los resultados del plan comercial, el cual opinan que es bueno (4.1 puntos); a pesar de esta observación la media de los trabajadores opinan que se puede mejorar las ventas o producción si cambia la forma de liderar de su inmediato superior (3 puntos). Por tanto se puede observar que las empresas productoras de bebidas alcohólicas de Arequipa, no mantienen una metodología establecida por parámetros de planificación en su ejecución, es decir, el planeamiento se presenta sólo por decisión intuitiva por los inmediatos superiores, sin otorgar conocimiento pleno de este a los trabajadores, relacionada a los tiempos de producción que se tiene en el mercado. El uso de Key Performance Indicator (KPI),

Medidas de Tendencia Central (MTC), análisis factorial, análisis de matrices internas y externas, son sólo una teoría que no se lleva a la práctica. Entonces, se concluye que los planes comerciales obedecen a los registros estacionarios del mercado, con la intuición del responsable de la gerencia comercial (líder de la parte comercial).

GRÁFICA 9. RESULTADO GENERAL



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

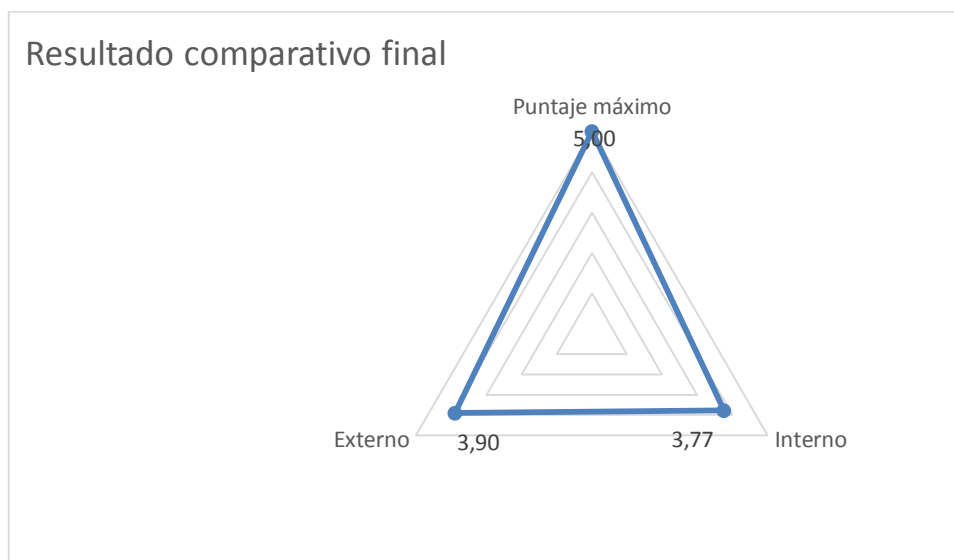
Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en el plano general son aquellos que como puntaje máximo 2 (identificación del inmediato superior) o 5 para todos los demás, no se logra alcanzar en ninguno de los factores analizados, es decir, se puede dar por resultado que los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa identifican a su inmediato superior sin ningún tipo de confusión, consideraron una

calificación baja a sus inmediatos superiores con respecto a los valores morales, es decir son poco éticos, honestos, solidarios y humildes. También consideran que no existe ningún problema de comunicación entre el inmediato superior y los trabajadores, sin embargo en el aspecto de la empatía ha obtenido un puntaje bajo. Asimismo indicaron que los inmediatos superiores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa son proactivos, asimismo tienen la capacidad de análisis en la toma de decisiones. Por otro lado los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa han dado una calificación de menos de lo que se esperaba, es decir han dado una calificación baja con respecto al nivel de inteligencia/estrategia de sus inmediatos superiores, a pesar de tener conocimiento de su negocio. Por último los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa tienen poco conocimiento del plan comercial de la organización.



GRÁFICA 10. RESULTADO COMPARATIVO FINAL



Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

Comparativamente, tanto los factores internos, como externos, se aprecia que están por debajo del puntaje máximo, inclusive no llegan al valor de 4, siendo el aspecto interno el que se refleja menos el factor externo.

Con estos resultados es que se ha concluido el presente capítulo.

Capítulo IV

Propuesta de Herramienta

4.1 Generalidades

La información que se ha plasmado en los capítulos anteriores permite un enfoque de todo lo que es la propuesta de esta herramienta, que permite el análisis para la estructuración del plan comercial.

4.2 Creación de herramienta de plan comercial

La creación de una herramienta denominada FERDI, permitirá el desarrollo más efectivo de planes comerciales.

Se debe de indicar que la altas competitividad del actual mercado en el Mundo, obligan a que las empresas que desean el éxito, desarrollen planes que permitan asegurar los objetivos planteados o por lo menos disminuir los riesgos de no alcanzarlos, ese planteamiento debe de involucrar al personal, tanto en su diseño, siempre y cuando haya la capacidad, como en su ejecución. Dado que la ejecución de los planes comerciales involucra a todas las áreas de una organización, en forma directa o indirecta, es necesario que se conozca y se considere las actividades que se van a desarrollar.

Todo planteamiento en grupos humanos, son más eficientes y eficaces de llevar, sí, quienes lo plantean son líderes, pues estos tienen las conductas diferentes de los colaboradores - trabajadores hacia ellos, por lo tanto, la herramienta propuesta permitirá detectar en base a análisis qué cambios se debe de plasmar para lograr el liderazgo que se requiere antes del planteamiento del plan comercial, en su ejecución y en el momento de la evaluación de resultados.

Esta es la herramienta que se plasmará como base para las demás empresas y considera tres etapas:

- a) Análisis de liderazgo y resultados de planes comerciales
- b) Propuesta de cambios en liderazgo
- c) Ejecución y evaluación de propuesta de cambios

Antes de explicar cada una de ellas, se debe de considerar que las calificaciones que se obtienen se refieren a una escala Likert, la misma que considera puntajes máximos como se explican a continuación:

- 5 Puntaje máximo = Más de lo que uno espera o la excelencia
- 4 Puntaje mediano = Lo que uno espera o normal
- 3 Puntaje medio = Menos de lo que uno espera o regular
- 2 Puntaje bajo = No lo espera o malo
- 1 Puntaje mínimo = Ni lo espera o pésimo

Esta tabla permite entonces indicar que cuando los puntajes resultantes de los factores o de los aspectos son $>$ a 4 están bien, todos los demás deben de observarse y modificarse para asegurar el plan comercial.

Solo un caso expresa resultados de 1, 2 y 19 siendo las preguntas con dos opciones.

No se debe de confundir, que no todas las preguntas con cinco opciones la más alta calificación es la que indica siempre (5 puntos) como es el caso de las preguntas 5 y 7, siendo ese máximo puntaje se dará a la opción que dice nunca, por la propia forma de esta.

Con esta explicación de puntajes es necesario explicar cada una de las etapas, aspectos y factores que componen esta herramienta.

4.2.1 Análisis de liderazgo y resultados de planes comerciales

En esta etapa, se considera establecer cuáles son los aspectos internos o externos que agrupando determinados factores, deben de analizarse para poder comprometer cambios que aseguren el logro de los objetivos que plantea la organización.

a) Análisis Interno

En este aspecto se considera la observación de resultados obtenidos a través de la aplicación de un instrumento a los dirigidos. Se distribuye en los siguientes factores:

- Identificación del inmediato superior

Este factor comprende el análisis de una situación en particular, los colaboradores – trabajadores, muchas de las veces consideran una identificación no correcta de su inmediato superior, llegando a confundir inclusive con “bicéfalos” a sus inmediatos superiores, además de ello, en este factor se puede ver tres aspectos calificados con un máximo de 2 puntos, siendo su respuestas “si” o “no” en el instrumento propuesto para el caso de:

- Identifica inmediato superior

Se busca analizar si logra identificar y no hay confusión sobre quién es su inmediato superior, para poder comprender la identidad que debe de tener en el puesto de trabajo que le corresponde.

- Reconoce a su inmediato superior

Se busca analizar si lograr reconocer en aspectos físicos de su inmediato superior.

- Sabes del tema y tienes miedo al conversar con tu inmediato superior

Es la primera pregunta de identificación en la relación que hay entre el inmediato superior y las personas, en una situación comúnmente observable en las organizaciones.

Con este primer análisis el resultado permitirá determinar si existe algún problema de identificación del inmediato superior con las personas de la organización.

- Análisis de efectos de las relaciones Jefe o Líder - colaboradores

Otro de los factores que debe de analizarse en esta relación, es la que se da entre las personas líderes o jefes con los colaboradores. Se debe de recordar que toda causa tiene un efecto, como principio de Newton, en las relaciones personales de dirigente y dirigidos, se puede reconocer esta causa-efecto, por lo que es necesario analizar lo siguiente:

- Admiras a tu inmediato superior
Se considera que la admiración por una persona, permite la comprensión y aceptación de lo que indica, siendo inclusive imitable en sus actos.
- Sientes temor por tu inmediato superior
El temor que infunden algunos inmediatos superiores es antónimo de los que debe de darse en un equipo humano, ya que esto lo diferencia de un grupo humano.
- Te agrada tu trabajo
El proceso explicado en el ciclo económico, corresponde a los agentes económicos “familia” el hecho de desarrollar un trabajo, siendo este una forma de vida en el período de 8 horas diarias, inclusive en más tiempo, en algunos casos, por eso la relación entre el inmediato superior debe de ser tan buena que las relaciones que se puedan dar haga agradable el trabajo que se desarrolle.
- Trabajas por miedo a perder tu trabajo
Cuando una persona hace algo por temor y no por convicción puede llevar a cometer errores, inclusive se vuelve de alguna forma “autómata” de las actividades que desarrolla.
- Las relaciones laborales con tu inmediato superior

Por último, esta respuesta permite medir en forma global las relaciones que se dan entre los dirigidos y quien dirige las acciones en la organización.

- Acciones del inmediato superior

Este factor, permite un análisis de todas acciones que hace el inmediato superior, permitiendo la calificación de cada una de ellas.

- Comunica todo lo que deben de hacer

Cuando un equipo humano tiene la información correcta, sabe hacia dónde va toda la organización, es decir, en qué sentido se moviliza sus acciones.

- Se reúne con todo para tomar decisiones

Cuando se involucra al personal en la toma de decisiones, se puede lograr una identificación de este para con la institución, es decir, la identidad hacia lo que se desea alcanzar permitirá un desarrollo mejor del equipo humano.

- Llama la atención a una persona privadamente

Por el hecho de ser humanos, es que errores se pueden cometer, pero estos deben de atenderse nunca en forma pública, ya que puede bajar la autoestima de los trabajadores, inclusive puede crear problemas en los equipos humanos, por ello se debe de analizar si esta acción se desarrolla correctamente.

- Escucha las recomendaciones que le pueden hacer

Un equipo humano que participa y recomienda acciones que beneficien a la organización es un equipo integrado por un inmediato superior que escucha y hace participar a los dirigidos

- Se comunica clara y precisamente
La forma en que el mensaje llega a los colaboradores - trabajadores permite un feed – back correcto tanto del emisor como del receptor.
- Participa en todas las actividades de la organización
Exigir lograr algo debe de empezar por el propio ejemplo que den los inmediatos superiores a colaboradores – trabajadores.
- Motiva a la participación grupal
Las motivaciones grupales, logran que el equipo humano se integre
- Motiva a la participación individual
Las motivaciones individuales, permiten que se busque el objetivo propuesto.
- Valores
Este factor determina el análisis de los valores de la persona, ya que es importante ser reconocido por los mismos colaboradores - trabajadores para lograr lo que se plantee.
 - Honestidad
 - Humildad
 - Solidaridad
 - Ética
- Comunicación
El factor comunicación, es el único medio que se tiene en forma directa entre el inmediato superior y los colaboradores – trabajadores, su análisis permitirá una inmediata corrección si es que no fuera el que se espera o más de lo que se espera.
 - Se hace entender

- Nivel de oratoria
- Empatía

b) Análisis Externo

Con el análisis externo que se puede determinar cómo el inmediato superior reacciona ante diferentes situaciones, pero ya no en el equipo humano, sino hacia la parte externa del mismo.

- Es proactivo
Este factor determina las acciones preventivas que se pueden dar en la organización antes de las correctivas.
- Comunicación con clientes externos
Analizar cómo es la percepción de los colaboradores – trabajadores de comunicación del inmediato superior hacia los clientes externos es importante.
- Capacidad de análisis en sus decisiones
Las decisiones no son buenas o malas en el tiempo en que se toman, ya que estas son decisiones, pero en el futuro se dará la calificación de buena o mala, por lo que su análisis antes de tomarlas es necesario, y este se somete a la capacidad que tenga el inmediato superior.
- Comportamiento para imitar
Las conductas que se reflejan, si son de imitar significa que el inmediato superior es muy bueno
- Inteligencia / estrategia
Analizar el factor de inteligencia y estrategia permite determinar que lo externo puede ser planificado de tal forma que lleva a resultados favorables con planteamientos de actividades correctas.

- Relaciones con las personas que no le conocen
Un factor externo relevante en lo que se refiere a plan comercial, es la forma en que se relaciona con personas que no le conocen la inmediato superior, ya que se busca la creación constante de clientes para la sostenibilidad de la empresa.

- Conocimiento del negocio
Conocer el negocio en un inmediato superior, es un factor importante también ya que este es la explicación de diferentes acciones que se han tomado o delegado.

- Plan comercial
Para el caso del factor del plan comercial, son tres preguntas que permitirán el análisis del mismo y son:
 - Pueden mejorar la ventas o la producción si cambia tu inmediato superior
 - Conoce el plan comercial de la organización
 - Los resultados del plan comercial

Antes de concluir esta etapa, se debe de indicar que existe una única pregunta abierta que permite la sugerencia de los colaboradores – trabajadores para la mejora de producción o ventas por medio de cambios que debe de ejecutar su inmediato superior.

Una vez que se ha hecho el listado de factores a analizar, es que se debe de colocar sus resultados en formas de promedios (media aritmética) y llevarlos a gráficas radiales para poder determinarlos como líneas bases, de cambios de conductas que deberán de realizarse en la siguiente etapa.

4.2.2 Propuesta de cambios en liderazgo

Con los resultados de la primera etapa se deberá de considerar el hecho de buscar las calificaciones de los puntajes máximos, o por lo menos una calificación de 4. Para ello se propone se deba de establecer un proceso de 5W-1H que corresponde a lo siguiente:

- ¿Qué debo mejorar?
- ¿Por qué debo mejorar?
- ¿Cómo debo mejorar?
- ¿Quién me puede ayudar a mejorar?
- ¿Cuándo debo de mejorar?
- ¿Dónde puedo mejorar?

La respuesta a este planteamiento de preguntas permitirá estructurar en esta etapa los cambios que se deben de hacer antes de plasmar el plan comercial de cada periodo, sea anual, semestral o mensual.

4.2.3 Ejecución y evaluación de propuesta de cambios

En esta última etapa debe de darse la ejecución de la segunda etapa, y evaluar en una línea de salida si ha mejorado o no las calificaciones obtenidas inicialmente.

En el punto de consolidación (4.4) se apreciará el esquema de toda esta propuesta de herramienta.

4.3 Discusión de resultados liderazgo y plan comercial

En el presente punto se considera la discusión de los resultados aplicados en lo que se denomina primera etapa.

TABLA 6. IDENTIFICACIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Identifica inmediato superior	1.75
Reconoce a su inmediato superior	2.00
Sabes del tema y tienes miedo al conversa con tu inmediato superior	2.00

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: Las personas identifican y reconocen a su inmediato superior sin ningún tipo de confusión. Lo que indica que hay una interacción constante entre el superior y los empleados.

TABLA 7. RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO DE EFECTOS DE LAS RELACIONES JEFE O LÍDER – COLABORADORES

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Admiras a tu inmediato superior	3.4
Sientes temor por tu inmediato superior	3.5
Te agrada tu trabajo	4.1
Trabajas por miedo a perder tu trabajo	2.6
Las relaciones laborales con tu inmediato superior	3.7

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: Esta relación entre superior-empleado, según las encuestas es menos de lo que uno espera en este tipo de relaciones laborales, siendo este un factor importante que debe de plantearse su mejora, siendo el superior el que plantee esta mejora ya que de los empleados depende la productividad que se obtendrá.

TABLA 8. RESULTADOS DE ACCIONES DEL INMEDIATO SUPERIOR

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Comunica todo lo que deben de hacer	4.3
Se reúne con todo para tomar decisiones	3.9
Llama la atención a una persona privadamente	3.9
Escucha las recomendaciones que le pueden hacer	3.7
Se comunica clara y precisamente	4.2
Participa en todas las actividades de la organización	4.0
Motiva a la participación grupal	4.0
Motiva a la participación individual	3.6

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: El 50% de los resultados son positivos y si consideramos el redondeo matemático, todos serían lo que uno espera, por ello es que debe de considerarse calificar con un decimal para no cometer error en la interpretación, ya que los que no alcancen puntajes de 4 o superiores serán siempre acciones que busquen corregirse. Como en el caso de mejorar las reuniones con el personal para llegar a consensos donde la empresa y los trabajadores sean los beneficiados.

TABLA 9. RESULTADOS DE VALORES

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Honestidad	3.8
Humildad	3.6
Solidaridad	3.7
Ética	3.7

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: Los resultados de valores, están por debajo de lo que uno espera, siendo esto un factor importante para mejorar por parte del inmediato superior, puesto que es el representante directo de la empresa y los trabajadores van actuar de acuerdo al ejemplo que el superior muestre. De allí la importancia de actuar de forma coherente con los valores que se muestran en la lista.

TABLA 10. RESULTADOS DE COMUNICACIÓN

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Se hace entender	4.4
Nivel de oratoria	4.0
Empatía	3.8

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: en las preguntas con respecto a la comunicación sí se ha obtenido un puntaje de lo que uno espera, esto significa que no presenta ningún problema de comunicación, salvo en la empatía que debe de tenerse.

Así como se ha analizado lo interno, es momento de analizar los factores del aspecto externo

TABLA 11. FACTORES EXTERNOS

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Proactivo	4.0
comunicación con clientes externos	4.1
Capacidad de análisis en sus decisiones	4.1
Comportamiento para imitar	3.4
de Inteligencia / estrategia	3.9
Relaciones con las personas que no le conocen	4.0
Conocimiento del negocio	4.1

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: como se puede observar en la tabla cinco de los siete factores tienen una puntuación sobre 4, es decir sobre la media, con respecto al manejo comercial de la empresa. En los dos puntos que fallan que son sobre la percepción personal que tienen los trabajadores hacia su superior, no llegan a cumplir sus expectativas, ya que sienten que no son buenos ejemplos a imitar, y la inteligencia sobre las estrategias no son eficientes.

TABLA 12. RESULTADOS PLAN COMERCIAL

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Pueden mejorar las ventas o la producción si cambia tu inmediato superior	2.9
Conoce el plan comercial de la organización	1.3
Los resultados del plan comercial	4.1

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: Los resultados obtenidos en este factor son alarmantes, ya que las calificaciones que tiene son por debajo de 3 y la percepción de los colaboradores -

trabajadores es que todo es correcto en los resultados del plan de negocio, esto puede deberse a que reciben su salario en forma normal.

TABLA 13. RESULTADOS GENERALES

PREGUNTA	PUNTUACIÓN
Identificación del inmediato superior	1.9
Análisis de efectos de las relaciones Jefe o Líder - colaboradores	3.5
Acciones del inmediato superior	3.9
Valores	3.7
Comunicación	4.1
Es proactivo	4.0
Comunicación con clientes externos	4.1
Capacidad de análisis en sus decisiones	4.1
Comportamiento para imitar	3.4
Inteligencia / estrategia	3.9
Relaciones con las personas que no le conocen	4.0
Conocimiento del negocio	4.1
Plan comercial	2.8

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Interpretación: En esta tabla resumen de los resultados de los factores, se puede determinar cuales son aquellos que deben de plantearse en la segunda etapa los cambios, considerando todos aquellos que están por debajo de 4, con excepción del primero que debe ser cercano a 2.

Resultados Comparativo de Internos y Externo

En ambos casos se obtienen resultados menores a 4, por lo que ambos aspectos deben de analizar los factores a modificar.

4.4 Consolidación de FERDI

Para una mejor comprensión se establece lo siguientes procesos y diagramas:

- Revisar e imprimir el instrumento de recolección (encuesta)
- Sensibilizar a los recolectores de información o personas a encuestar, con la importancia de la información para la organización.
- Dejar el instrumento en las personas y recogerlo al día siguiente en un lugar común de la empresa
- Procesar los resultados con la siguiente calificación

TABLA 14. INSTRUMENTO FERDI

ITEMS	CALIFICACIÓN				
Identificación del inmediato superior					
Identifica inmediato superior	Si = 1	No = 2			
Reconoce a su inmediato superior	Si = 2	No = 1			
Sabes del tema y tienes miedo al conversa con tu inmediato superior	Si = 2	No = 1			

INTERNO	CALIFICACIÓN				
Análisis de efectos de las relaciones Jefe o Líder - colaboradores					
Admiras a tu inmediato superior	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Sientes temor por tu inmediato superior	Siempre = 1	Casi siempre = 2	A veces = 3	Casi nunca = 4	Nunca = 5
Te agrada tu trabajo	Bastante = 5	Mucho = 4	Algo = 3	Poco = 2	Muy poco = 1
Trabajas por miedo a perder tu trabajo	Siempre = 1	Casi siempre = 2	A veces = 3	Casi nunca = 4	Nunca = 5
Las relaciones laborales con tu inmediato superior	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Acciones del inmediato superior					
Comunica todo lo que deben de hacer	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Se reúne con todo para tomar decisiones	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Llama la atención a una persona privadamente	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1

Escucha las recomendaciones que le pueden hacer	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Se comunica clara y precisamente	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Participa en todas las actividades de la organización	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Motiva a la participación grupal	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Motiva a la participación individual	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Valores					
Honestidad	Muy alto = 5	Alto = 4	Regular = 3	Bajo = 2	Muy bajo = 1
Humildad	Muy alto = 5	Alto = 4	Regular = 3	Bajo = 2	Muy bajo = 1
Solidaridad	Muy alto = 5	Alto = 4	Regular = 3	Bajo = 2	Muy bajo = 1
Ética	Muy alto = 5	Alto = 4	Regular = 3	Bajo = 2	Muy bajo = 1
Comunicación					
Se hace entender	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Nivel de oratoria	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Empatía	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1

EXTERNO	CALIFICACIÓN				
Es proactivo	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Comunicación con clientes externos	Siempre = 5	Casi siempre = 4	A veces = 3	Casi nunca = 2	Nunca = 1
Capacidad de análisis en sus decisiones	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Comportamiento para imitar	Bastante = 5	Mucho = 4	Algo = 3	Poco = 2	Muy poco = 1
Inteligencia / estrategia	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Relaciones con las personas que no le conocen	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1
Conocimiento del negocio	Bastante = 5	Mucho = 4	Algo = 3	Poco = 2	Muy poco = 1
Pueden mejorar la ventas o la producción si cambia tu inmediato superior	Totalmente de acuerdo = 5	De acuerdo = 4	Regularmente de acuerdo = 3	En desacuerdo = 2	Totalmente en desacuerdo = 1
Conoce el plan de negocio de la organización	Si = 2	No = 1			
Los resultados del plan comercial	Muy buena = 5	Buena = 4	Regular = 3	Mala = 2	Muy mala = 1

Fuente y elaboración: propia

e) En cada pregunta hallar el promedio (media aritmética)

f) Analizar los resultados según tabla likert

5 Puntaje máximo = Más de lo que uno espera o la excelencia

4 Puntaje mediano = Lo que uno espera o normal

3 Puntaje medio = Menos de lo que uno espera o regular

2 Puntaje bajo = No lo espera o malo

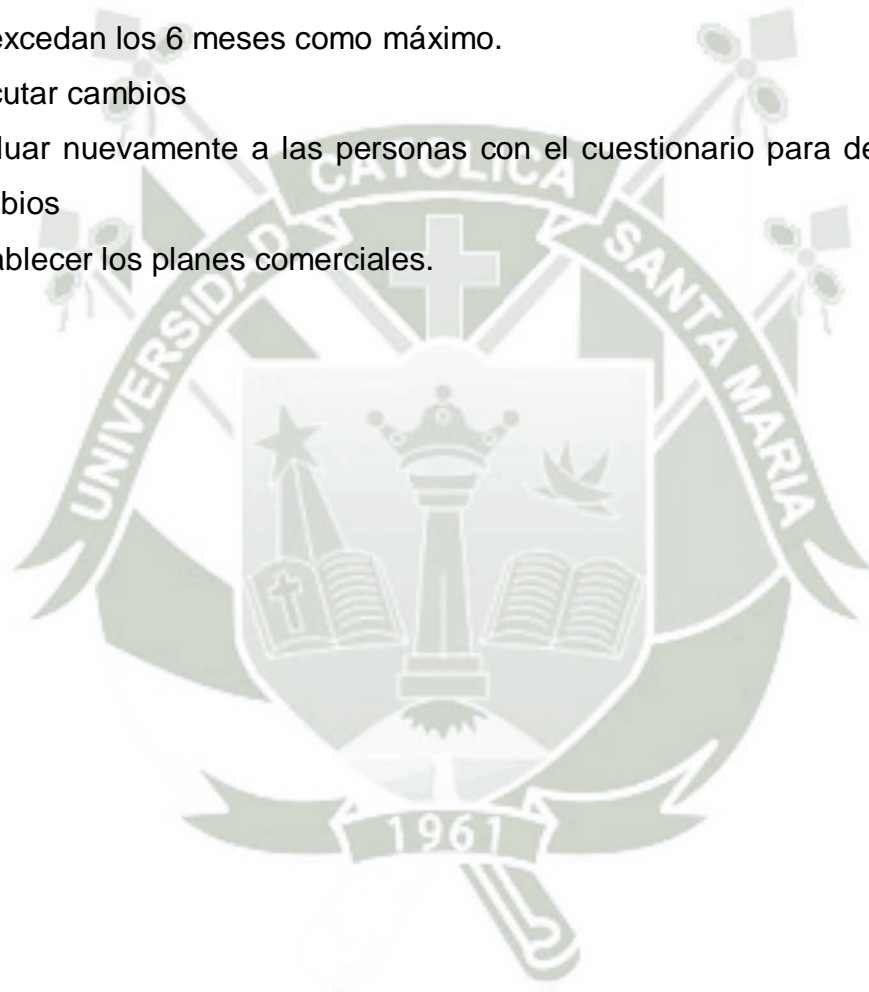
1 Puntaje mínimo = Ni lo espera o pésimo

g) Establecer que factores mejorar empleando 5W – 1H dentro de los tiempos que no excedan los 6 meses como máximo.

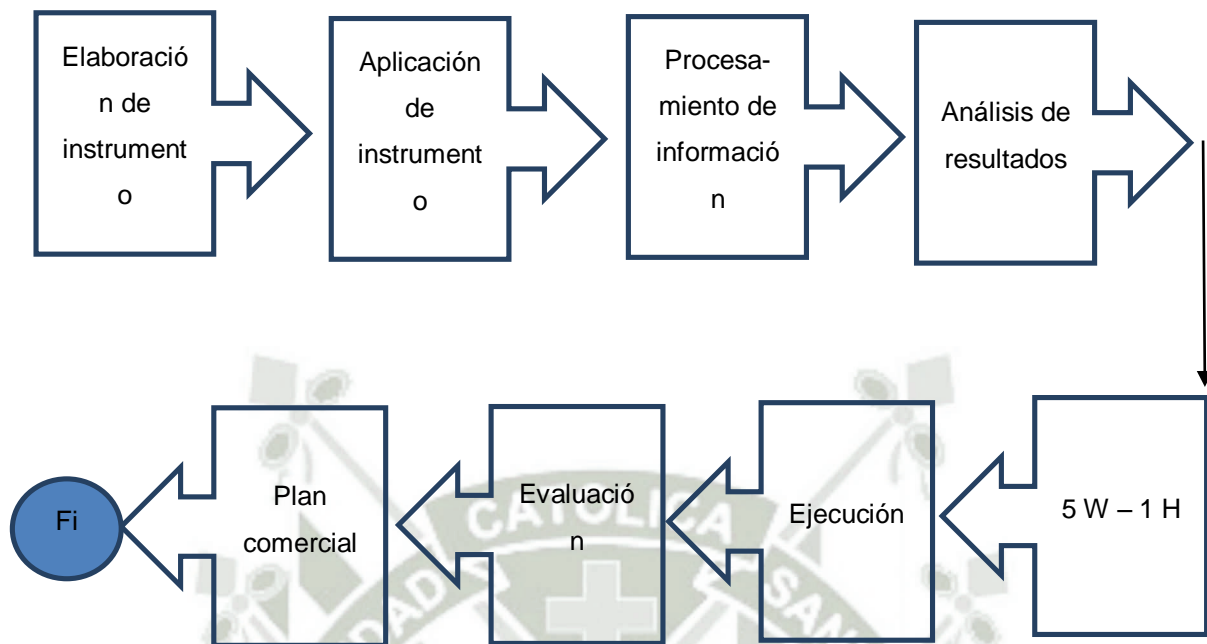
h) Ejecutar cambios

i) Evaluar nuevamente a las personas con el cuestionario para determinar los cambios

j) Establecer los planes comerciales.



GRÁFICA 11. DIAGRAMA DE LOS PROCESO FERDI.



Fuente y elaboración: propia

Validación del Método Ferdi

El método fue validado en la muestra considerada, por lo que se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.89, siendo este valor bueno para la aplicación del método.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha llegado a las siguientes conclusiones:

PRIMERA.

Las conductas de los colaboradores-trabajadores, pueden ser influenciadas por los estilos de liderazgo que se dan, y esta influencia puede estar enlazada a todas las actividades que desarrollen, ya sea en sus vidas personales como laborales. Los planes comerciales, de las empresas productoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa, tienen esta influencia, por lo que establecer cómo emplear el liderazgo como herramienta para el diseño de planes comerciales es posible, y con ello se puede determinar qué mejorar para disminuir el riesgo de la ejecución de los planes.

SEGUNDA.

Existe un estilo de liderazgo Democrático mayoritario en las empresas de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa. La mayoría de los inmediatos superiores de estas empresas en la ciudad de Arequipa, se toman el tiempo para compartir con sus empleados y motivan su participación en la toma de decisiones. Asimismo existe un pequeño porcentaje de trabajadores que consideran la existencia del estilo de liderazgo Liberal. Sin embargo por poseer un pequeño porcentaje no se consideraría como el estilo que sobresale en las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa.

TERCERA.

Los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa identifican a su inmediato superior sin ningún tipo de confusión, pero consideran con una calificación baja a sus inmediatos superiores con respecto a los valores morales que ellos practican, es decir son poco éticos, honestos, solidarios y humildes. También consideran que no existe ningún problema de comunicación entre el inmediato superior y los trabajadores, sin embargo en el aspecto de la empatía ha obtenido un puntaje bajo. Asimismo indicaron que los inmediatos superiores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa son proactivos, y tienen la capacidad de análisis en la toma de decisiones. Por otro lado los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa han dado una calificación

de menos de lo que se esperaba, es decir han dado una calificación baja con respecto al nivel de inteligencia/estrategia de sus inmediatos superiores, a pesar de tener conocimiento de su negocio. Por último los trabajadores de las empresas de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa tienen poco conocimiento del plan comercial de la organización.

CUARTA.

El presente trabajo de investigación ha permitido observar que las empresas productoras de bebidas alcohólicas de Arequipa, no mantienen una metodología comercial establecida por parámetros de planificación en su ejecución, es decir, el planeamiento se presenta sólo por decisión intuitiva, relacionada a los tiempos de producción que se tiene en el mercado. El uso de Key Performance Indicator (KPI), Medidas de Tendencia Central (MTC), análisis factorial, análisis de matrices internas y externas, son solo una teoría que no se lleva a la práctica. Entonces, se concluye que los planes comerciales obedecen a los registros estacionarios del mercado, con la intuición del responsable de la gerencia comercial (líder de la parte comercial).

QUINTA.

Analizar la ejecución de la propuesta del método FERDI, reconoce la importancia que tiene el hecho de un líder dentro de la planificación comercial de una empresa de bebidas alcohólicas en Arequipa, este método permite ver qué factores (comunicación, capacidad de resolver problemas, percepción de los trabajadores, conocimiento y aplicación del plan comercial, etc.) deben de modificarse, ya sea para corregir, mejorar lo que está bien o crear lo que falta crear, esperando lograr con ello el liderazgo que se debe de tener para el beneficio comercial de la organización.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.

Las personas en las empresas, tienen inmediatos superiores, los mismos que son líderes de alguno de los tres estilos, por ello, identificar qué cambios en las conductas de estos líderes se debe de dar, permitirá reducir los riesgos de los planes comerciales, por ello se debe de sensibilizar esta propuesta entre los altos staff para su aplicación, con la seguridad de integración y participación de todos los que sean involucrados. Llevar a cabo futuras investigaciones del análisis de los aspectos internos y externos de los inmediatos superiores de otros sectores económicos, de este modo más adelante se pueden realizar comparaciones. Se recomienda que en los posteriores estudios se utilice modelos estadísticos más complejos como los análisis de regresión, los cuales podrán proporcionar correlaciones entre variables como por ejemplo los estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

SEGUNDA.

Los estilos de liderazgo serán siempre diferentes, pero sus influencias se harán presentes en cada una de las acciones que se presenten, por ello adecuar las correcciones de cada indicador para mejorar la relación inmediatos superior – colaborador no se logrará en un tiempo inmediato, ya que son cambios de conductas, por eso los tiempos deben de ser medidos en relación a la programación hecha en los planes comerciales. Además se deben de promover capacitaciones en temas de liderazgo empresarial con el fin de fortalecer más las diferentes herramientas efectivas que ayuden a mejorar aspectos como el comportamiento de los inmediatos superiores.

TERCERA.

Los aspectos de valores y comunicación de los inmediatos superiores, son conductas que pueden lograrse con formatos que ayuden a visualizarlo, es decir, las conductas observables, se hacen visibles si se establecen en documentos: reglamentos, MOF o ROF, TdR, O/S, O/C, y además se ejecutan con lo establecido en los mismos. Si una organización no lo tiene, debe de procurar tenerlos dentro de todos sus procesos. Además, estos documentos permitirán también mejorar procesos relacionados a factores externos. A los inmediatos superiores de las empresas de bebidas

alcohólicas de la ciudad de Arequipa se les indica dentro de esto el hecho de buscar desarrollar una filosofía de liderazgo basada en valores morales. Esta filosofía hará que mejore el trato hacia sus colaboradores y a la idónea toma de decisiones.

CUARTA.

Se debe considerar el uso de MTC y KPI dentro de las formas de planificación que se den para las actividades comerciales, y también, si fuera necesario para las de producción y administración de las empresas; así sea estacionario los planes que ejecutan estos deben de tener registros que les permita controlas, evaluar y modificar lo que se debe de hacer para asegurar la continuidad de la organización. También se debe de considerar la realización de capacitaciones a los trabajadores en temas relacionados al plan comercial empresarial.

QUINTA.

- Ejecutar la propuesta del método FERDI, además de hacerla parte de los procesos de la organización. Las modificaciones o variaciones, se pueden dar, debido a que los indicadores (la efectividad del líder, Percepción personal y la satisfacción de los trabajadores, Uso del poder, Capacidad para tomar decisiones, entre otras) de la realidad de las organizaciones puede ser fluctuante, inclusive radical en algunos indicadores, como se vio en el caso de los valores, se obtuvo un porcentaje muy bajo; es decir, indicadores que se den en una organización no necesariamente se pueden dar en otros y es necesario tenerlo contemplado ya que esta forma parte del perfil del líder de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez De M. (1997) liderazgo transformador. Harvard deusto business review. Año: 1997. Volumen: 79. Páginas: 49-57. Ediciones Deusto. Bilbao.
2. Carro R, y Gonzales D. (2016). Productividad y competitividad 2. Administración de las operaciones. Universidad nacional del mar de la plata.
3. Castañeda, J (2015) Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor en el ejército del Perú.(tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
4. Casales, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista interamericana de psicología ocupacional,14, (1), 25-53
5. Corces, A. (2010) Gestión de la calidad en la Administración Pública. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, Fundación CEDDET.
6. Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Cuadernos de Management. Para una dirección eficaz, 86 (438), 67-82.
7. Kurt Lewin (1930).Dinámica de grupo. Principios de la Gestal theorie. EE.UU.
8. Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
9. Pedraza,N, Verástegui, J, Delgado, G, Bernal, I(2015).rev.fac.cienc.econ., Vol. XXIII (1), Junio 2015, 251-265
- 10.Perilla L. (1998). David C. McClelland (1917-1998). Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532
- 11.Sánchez, J. F. (2010). Liderazgo: teorías y aplicaciones. Salamanca: Universidad Pontificia.
- 12.Valencia P. (2014) Estilos gerenciales y satisfacción Laboral. Management Styles and Job Satisfaction. 17:61-71
- 13.Odiardi, C(2004)“El significado psicológico del liderazgo en cuatro grupos de ejecutivos mexicanos, usando redes semánticas”(Tesis doctoral). Universidad Iberoamericana, México.
- 14.Weber, M. (1946) the sociology of charismatic authority. Reprinted in H.H. Gerth & C.W. Mills (Trans. And Eds.) From Max Weber: Essay in Sociology (pp. 245-252). New York: Oxford University Press. (Originally published in 1921)

15. Lewin, K., Lippitt, R., & Miles, M.B. (1973). Patterns or aggressive behaviors in experimentally create. Social climates. Journal of Social psychology, 10,271-299



ANEXOS

ANEXO 1: TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

ESTILOS DE LIDERAZGO

EDAD: _____ GÉNERO: M () F () TIEMPO EN LA
EMPRESA: _____

Lea los siguientes enunciados. Marque “A” si está de acuerdo, y “D” si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	A	D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	A	D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado	A	D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28. Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A	D

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A	D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A	D
33. Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario"; estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Es un líder paternalista, que usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

El estilo 2 es el "democrático"; estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión.

Sabe delegar su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permiten la participación del grupo en la elaboración y ejecución de tareas.

El estilo 3 es el "laissez faire". Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como "dejar hacer-dejar pasar", y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados. Líder que deja hacer, delega al grupo se auto estructuración, al dejar al grupo librado a sí mismo, el mismo entra en confusión, y en caos y el líder los lleva a la autodestrucción.

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN



ANEXO 2: CUESTIONARIO FERDI.

Cuestionario

Gracias por apoyar con la información que será anónima, y permitirá concluir una investigación de carácter académico. Considere a su inmediato superior aquella persona que le da las indicaciones para hacer su trabajo diario.

- 1) ¿Tienes más de un inmediato superior? Si () No ()
- 2) ¿Sabes quién es tu inmediato superior? Si () No ()
- 3) Si conoces el tema, y debes de conversar con tu inmediato superior ¿sientes temor? Si () No ()
- 4) Admiras a tu inmediato superior
Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca () Casi nunca ()
- 5) Sientes temor por tu inmediato superior
Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca () Casi nunca ()
- 6) ¿Cuánto te agrada lo que haces laboralmente?
Bastante () Mucho () Algo () Poco () Muy Poco ()
- 7) Tienes miedo a perder tu trabajo
Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca () Casi nunca ()
- 8) Como calificas las relaciones laborales con tu inmediato superior
Muy buenas () Buenas () Regular () Malo () Muy malas ()
- 9) Indica la respuesta que consideras

Tu inmediato superior	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Casi nunca
Comunica todo lo que se debe de hacer en la organización	()	()	()	()	()
Realiza reuniones de trabajo para tomar decisiones	()	()	()	()	()
Cuando debe llamar la atención individualmente, lo hace privadamente	()	()	()	()	()

Escucha las recomendaciones que le pueden hacer	()	()	()	()	()
Se comunica clara y precisamente	()	()	()	()	()
Participa de todas las actividades que ejecuta la organización	()	()	()	()	()
Motiva a la participación grupal	()	()	()	()	()
Motiva a la participación individual	()	()	()	()	()

10) Como calificas a tu inmediato superior

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Honestidad	()	()	()	()	()
Humildad	()	()	()	()	()
Solidaridad	()	()	()	()	()
Ética	()	()	()	()	()

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Comunicación (se hace entender)	()	()	()	()	()
Nivel de oratorio	()	()	()	()	()
Empatía	()	()	()	()	()
Ética	()	()	()	()	()

11) Tu inmediato superior es proactivo

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

12) Sabe mantener una comunicación con los clientes externos

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

13) Su capacidad de análisis para la toma de decisiones

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

14) Su comportamiento es para imitar

- Bastante () Mucho () Algo () Poco () Muy Poco ()
- 15) Su capacidad estratégica para el trabajo es
Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 16) Sus relaciones con las personas que no le conocen
Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 17) Conoce el negocio
Bastante () Mucho () Algo () Poco () Muy Poco ()
- 18) Crees que las ventas o la producción puede mejorar si cambia tu inmediato superior
Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Regularmente de acuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()
- 19) ¿Conoces el plan comercial en tu organización? Si () No ()
- 20) ¿Cómo calificarías los resultados del plan comercial de tu organización?
Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()
- 21) ¿Qué debería de cambiar tu inmediato superior para mejorar los niveles de producción o de ventas de tu organización?

Edad: _____ Sexo: M () F () Distrito en el que vive: _____

Años laborando en la empresa: _____

Años como trabajador: _____

Grado de instrucción:

Secundaria completa () Secundaria incompleta () Técnica completa () Técnica incompleta () Universitaria completa () Universitaria incompleta ()

Otros: _____

Muchas gracias

ANEXO 3:

Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K	32.0
Sumatoria de Varianzas	23.51311579
Sumatoria de Varianzas total (st)	174.5
Alfa de C	0.89

ANEXO 4:

LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA

EMPRESA

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Artículo 3.- Características de las MYPE

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

TÍTULO II

MARCO INSTITUCIONAL DE LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN

CAPÍTULO I DE LOS LINEAMIENTOS

Artículo 4.- Política estatal

El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 047-2006-EF (Aprueban ejecución de Operaciones y Servicios que celebre el Banco de la Nación con entidades que otorgan créditos a las micro y pequeñas empresas, en las localidades donde sea única oferta bancaria); R.M. N° 356-2006-TR (Programa mi Empresa)

Artículo 5.- Lineamientos

La acción del Estado en materia de promoción de las MYPE se orienta con los siguientes lineamientos estratégicos:

a) Promueve y desarrolla programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de

las MYPE, en el corto y largo plazo y que favorezcan la sostenibilidad económica, financiera y social de los actores involucrados.

b) Promueve y facilita la consolidación de la actividad y tejido empresarial, a través de la articulación inter e intrasectorial, regional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tamaños, fomentando al mismo tiempo la asociatividad de las MYPE y la integración en cadenas productivas y distributivas y líneas de actividad con ventajas distintivas para la generación de empleo y desarrollo socio económico.

c) Fomenta el espíritu emprendedor y creativo de la población y promueve la iniciativa e inversión privada, interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a las MYPE

d) Busca la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación interinstitucional.

e) Difunde la información y datos estadísticos con que cuenta el Estado y que gestionada de manera pública o privada representa un elemento de promoción, competitividad y conocimiento de la realidad de las MYPE.

f) Prioriza el uso de los recursos destinados para la promoción, financiamiento y formalización de las MYPE organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.

g) Propicia el acceso, en condiciones de equidad de género

de los hombres y mujeres que conducen o laboran en las MYPE, a las oportunidades que ofrecen los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo.

h) Promueve la participación de los actores locales representativos de la correspondiente actividad productiva de las MYPE, en la implementación de políticas e instrumentos, buscando la convergencia de instrumentos y acciones en los espacios regionales y locales o en las cadenas productivas y distributivas.

i) Promueve la asociatividad y agremiación empresarial, como estrategia de fortalecimiento de las MYPE.

j) Prioriza y garantiza el acceso de las MYPE a mecanismos eficientes de protección de los derechos de propiedad intelectual.

k) Promueve el aporte de la cooperación técnica de los organismos internacionales, orientada al desarrollo y crecimiento de las MYPE.

l) Promueve la prestación de servicios empresariales por parte de las universidades, a través de incentivos en las diferentes etapas de los proyectos de inversión, estudios de factibilidad y mecanismos de facilitación para su puesta en marcha.

CAPÍTULO II

DEL MARCO INSTITUCIONAL PARA LAS MYPE

Artículo 6.- Órgano rector

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las

políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

Artículo 7.- Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Créase el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- como órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por:

- a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- b) Un representante del Ministerio de la Producción.
- c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas
- d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- e) Un representante del Ministerio de Agricultura.
- f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad.
- g) Un representante de COFIDE.
- h) Un representante de los organismos privados de promoción de las MYPE.
- i) Un representante de los Consumidores.
- j) Un representante de las Universidades.
- k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales.
- l) Dos representantes de los Gobiernos Locales.
- l) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

El CODEMYPE tendrá una Secretaría Técnica que estará a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Representantes de la Cooperación Técnica Internacional podrán participar como miembros consultivos del

CODEMYPE.

El CODEMYPE, aprueba su Reglamento de Organización y Funciones, dentro de los alcances de la presente Ley y en un plazo máximo de treinta (30) días siguientes a su instalación.

CONCORDANCIAS: R.M. N° 218-2005-TR (Aprueban Directiva que regula elección de representantes de organismos privados de promoción, los consumidores, los gobiernos locales y los gremios de las MYPE, ante el CODEMYPE)

Artículo 8.- Funciones del CODEMYPE

Al Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- le corresponde en concordancia con los lineamientos señalados en la presente Ley:

a) Aprobar el Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE que incorporen las prioridades regionales por sectores señalando los objetivos y metas correspondientes.

CONCORDANCIA: D.S. N° 009-2006-TR (Aprueban Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPE 2005-2009)

b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales, de apoyo a las MYPE, a nivel nacional, regional y local.

c) Supervisar el cumplimiento de las políticas, los planes, los programas y desarrollar las coordinaciones necesarias para

alcanzar los objetivos propuestos, tanto a nivel de Gobierno Nacional como de carácter Regional y Local.

d) Promover la activa cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas.

e) Promover la asociatividad y organización de la MYPE, como consorcios, conglomerados o asociaciones.

f) Promover el acceso de la MYPE a los mercados financieros, de desarrollo empresarial y de productos.

g) Fomentar la articulación de la MYPE con las medianas y grandes empresas promoviendo la organización de las MYPE proveedoras para propiciar el fortalecimiento y desarrollo de su estructura económico productiva.

h) Contribuir a la captación y generación de la base de datos de información estadística sobre la MYPE.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 009-2003-TR, Art. 11

CAPÍTULO III

DE LOS CONSEJOS REGIONALES Y LOCALES

Artículo 9.- Objeto

Los Gobiernos Regionales crean, en cada región, un Consejo Regional de la MYPE, con el objeto de promover el desarrollo, la formalización y la competitividad de la MYPE en su ámbito geográfico y su articulación con los planes y programas nacionales, concordante con los lineamientos señalados en el artículo 5 de la presente Ley.

Artículo 10.- Conformación

Su conformación responderá a las particularidades del ámbito regional, debiendo estar representados el sector público y las MYPE, y presidida por un representante del Gobierno Regional.

Artículo 11.- Convocatoria y coordinación

La convocatoria y coordinación de los Consejos Regionales está a cargo de los Gobiernos Regionales.

Artículo 12.- Funciones

Los Consejos Regionales de las MYPE promoverán el acercamiento entre las diferentes asociaciones de las MYPE, entidades privadas de promoción y asesoría a las MYPE y autoridades regionales; dentro de la estrategia y en el marco de las políticas nacionales y regionales, teniendo como funciones:

- a) Aprobar el Plan Regional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE, que incorporen las prioridades sectoriales de la Región señalando los objetivos y metas para ser alcanzados a la CODEMYPE para su evaluación y consolidación.
- b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales de apoyo a las MYPE, a nivel regional y local.
- c) Supervisar las políticas, planes y programas de promoción de las MYPE, en su ámbito.
- d) Otras funciones que se establezcan en el Reglamento de Organización y Funciones de las Secretarías Regionales.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 009-2003-TR, Art. 13

Artículo 13.- De los Gobiernos Regionales y Locales

Los Gobiernos Regionales y Locales promueven la inversión privada en la construcción y habilitación de infraestructura productiva, comercial y de servicios, con base en el ordenamiento territorial, y en los planes de desarrollo local y regional; así como la organización de ferias y otras actividades que logren la dinamización de los mercados en beneficio de las MYPE.

La presente disposición se aplica sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad vigente sobre la materia.

TÍTULO III

**INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA
COMPETITIVIDAD**

CAPÍTULO I

DE LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE LAS MYPE

Artículo 14.- Rol del Estado

El Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE.

Artículo 15.- Instrumentos de promoción

Los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos

emprendimientos con capacidad innovadora son:

- a) Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios. Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.
- b) Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.
- c) Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

CAPÍTULO II

DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Artículo 16.- Oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica

El Estado promueve, a través de la CODEMYPE y de sus Programas y Proyectos, la oferta y demanda de servicios y acciones de capacitación y asistencia técnica en las materias de prioridad establecidas en el Plan y Programas Estratégicos de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE, así como los mecanismos para atenderlos.

Los programas de capacitación y de asistencia técnica están orientados prioritariamente a:

- a) La creación de empresas.
- b) La organización y asociatividad empresarial.
- c) La gestión empresarial.
- d) La producción y productividad.
- e) La comercialización y mercadotecnia.
- f) El financiamiento.
- g) Las actividades económicas estratégicas.
- h) Los aspectos legales y tributarios.

Los programas de capacitación y asistencia técnica deberán estar referidos a indicadores aprobados por el CODEMYPE que incluyan niveles mínimos de cobertura, periodicidad, contenido, calidad e impacto en la productividad.

Artículo 17.- Promoción de la iniciativa privada

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de Capacitación y Asistencia Técnica de las MYPE.

El Reglamento de la presente Ley establece las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas, que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las MYPE.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo coordina con el Ministerio de Educación para el reconocimiento de las entidades especializadas en formación y capacitación laboral como entidades educativas.

Artículo 18.- Acceso voluntario al SENATI

Las MYPE que pertenecen al Sector Industrial Manufacturero o que realicen servicios de instalación,

reparación y mantenimiento y que no están obligadas al pago de la contribución al SENATI quedan comprendidas a su solicitud, en los alcances de la Ley N° 26272, Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento del Trabajo Industrial (SENATI), siempre y cuando contribuyan con el pago de acuerdo a la escala establecida por el Consejo Nacional del SENATI.

CAPÍTULO III

DEL ACCESO A LOS MERCADOS Y LA INFORMACIÓN

Artículo 19.- Mecanismos de facilitación

Se establece como mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre las MYPE.

Artículo 20.- Asociatividad empresarial

Las MYPE, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Todos los beneficios y medidas de promoción para que las MYPE participen en las compras estatales incluye a los Consorcios que sean establecidos entre las MYPE.

Artículo 21.- Compras estatales (Art. Modificado Ley 28851 27/07/2006)

Las MYPE participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normatividad correspondiente.

Prompyme facilita el acceso de las MYPE a las compras del

Estado.

En las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, las entidades del Estado, prefieren a los ofertados por las MYPE, siempre que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.

En los contratos de suministro periódico de bienes o de prestación de servicios de ejecución periódica, distintos de los de consultoría de obras; que celebren las MYPE, éstas podrán optar, como sistema alternativo a la obligación de presentar la garantía de fiel cumplimiento, por la retención de parte de las Entidades de un porcentaje de un diez por ciento (10%) del monto total del contrato.

La retención de dicho monto se efectuará durante la primera mitad del número total de pagos a realizarse, de forma prorrateada, en cada pago, con cargo a ser devuelto a la finalización del mismo.

Sin perjuicio de la conservación definitiva de los montos referidos, el incumplimiento injustificado por parte de los contratistas beneficiados con la presente disposición, que motive la resolución del contrato, dará lugar a la inhabilitación temporal para contratar con el Estado por un período no menor de un (1) año ni mayor a dos (2) años.

Los procesos de selección se pueden llevar a cabo por etapas, tramos, paquetes o lotes. La buena pro por cada etapa, tramo, paquete o lote se podrá otorgar a las MYPE distintas y no vinculadas económicamente entre sí, lo que no significará un cambio en la modalidad del proceso de selección. Asimismo, las instituciones del Estado deben separar no menos del 40% de sus compras para ser

atendidas por las MYPE, en aquellos bienes y servicios que éstas puedan suministrar, de no hacerlo los representantes de las MYPE hacen valer su derecho observando las bases del proceso de selección.

Si la entidad no acoge la observación presentada se sigue el mismo procedimiento aplicable para las observaciones establecido en el TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Se dará preferencia a las MYPE regionales y locales del lugar donde se realizan las compras estatales."

CONCORDANCIAS:

Directiva N° 002-2006-EF-77.15, Art. 38, literal a.

R.D. N° 002-2007-EF-77.15 (Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF-77.15) Art. 48, Inc.

Artículo 22.- Comercialización

El Estado, los gobiernos regionales y locales, a través de los sectores, instituciones y organismos que lo conforman, apoyan y facilitan la iniciativa privada en la promoción, organización y realización de eventos feriales y exposiciones internacionales, nacionales, regionales y locales, periódicas y anuales.

La presente disposición se aplica sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de autorización de ferias y exposiciones internacionales, nacionales, regionales o locales.

Artículo 23.- Promoción de las exportaciones

El Estado promueve el crecimiento, diversificación y

consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la MYPE, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve programas intensivos de apertura, consolidación y diversificación de mercados internacionales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores promueve alianzas estratégicas entre la MYPE con los peruanos residentes en el extranjero, para crear un sistema de intermediación que articule la oferta de este sector empresarial con los mercados internacionales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo genera, mantiene actualizado y difunde información sobre oportunidades de exportación y acceso a los mercados del exterior, que incluye demandas, directorios de importadores, condiciones arancelarias, normas técnicas, proceso de exportación y otra información pertinente.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ejecuta planes estratégicos por sectores, mercados y regiones, priorizando el desarrollo de cadenas exportadoras con participación de las MYPE, en concordancia con el inciso a) del artículo 8 de la presente Ley.

Artículo 24.- Información, estadísticas y base de datos

El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI mantiene actualizado el Sistema Nacional de Estadística e Informática sobre la MYPE, facilitando a los integrantes del

sistema y a los usuarios el acceso a la información estadística y bases de datos obtenidas.

El INEI promueve las iniciativas públicas y privadas dirigidas a procesar y difundir dicha información, de conformidad con la Resolución Jefatural N° 063-98-INEI, de la Comisión Técnica Interinstitucional de Estadística de la Pequeña y Microempresa.

CAPÍTULO IV

DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS

Artículo 25.- Modernización tecnológica

El Estado impulsa la modernización tecnológica del tejido empresarial de las MYPE y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología -CONCYTEC- promueve, articula y operativiza la investigación e innovación tecnológica entre las Universidades y Centros de Investigación con las MYPE.

Artículo 26.- Servicios tecnológicos

El Estado promueve la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de sus recursos humanos, orientadas a dar igualdad de oportunidades de acceso a la tecnología y el conocimiento, con el fin de incrementar la productividad, la mejora de la calidad de los procesos productivos y productos, la integración de las cadenas

productivas inter e intrasectoriales y en general a la competitividad de los productos y las líneas de actividad con ventajas distintivas. Para ello, también promueve la vinculación entre las universidades y centros de investigación con las MYPE.

Artículo 27.- Oferta de servicios tecnológicos

El Estado promueve la oferta de servicios tecnológicos orientada a la demanda de las MYPE, como soporte a las empresas, facilitando el acceso a fondos específicos de financiamiento o co-financiamiento, a Centros de Innovación Tecnológica o de Desarrollo Empresarial, a Centros de Información u otros mecanismos o instrumentos, que incluye la investigación, el diseño, la información, la capacitación, la asistencia técnica, la asesoría y la consultoría empresarial, los servicios de laboratorio necesarios y las pruebas piloto.

TÍTULO IV

DEL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Artículo 28.- Acceso al financiamiento

El Estado promueve el acceso de las MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

El Estado promueve el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Asimismo, facilita el acercamiento entre las entidades que no se encuentran reguladas y que puedan proveer servicios financieros a las MYPE y la entidad

reguladora, a fin de propender a su incorporación al sistema financiero.

Artículo 29.- Participación de COFIDE

El Estado, a través de la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE, promueve y articula integralmente el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financiero y de capitales en beneficio de las MYPE.

Los intermediarios financieros que utilizan fondos que entrega COFIDE para el financiamiento de las MYPE, son los considerados en la Ley N° 26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y sus modificatorias, y utilizan la metodología, los nuevos productos financieros estandarizados y nuevas tecnologías de intermediación a favor de las MYPE, diseñadas o aprobadas por COFIDE.

COFIDE procura canalizar prioritariamente sus recursos financieros a aquellas MYPE que producen o utilizan productos elaborados o transformados en el territorio nacional.

Artículo 30.- Funciones de COFIDE en la gestión de negocios MYPE

La Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE, en el marco de la presente Ley, ejercerá las siguientes funciones:

a) Diseñar metodologías para el desarrollo de Productos Financieros y tecnologías que faciliten la intermediación a favor de las MYPE, sobre la base de un proceso de

estandarización productiva y financiera, posibilitando la reducción de los costos unitarios de la gestión financiera y generando economías de escala de conformidad con lo establecido en el numeral

44. del artículo 221 de la Ley N° 26702 y sus modificatorias.

b) Predeterminar la viabilidad financiera desde el diseño de los Productos Financieros Estandarizados, los que deben estar adecuados a los mercados y ser compatibles con la necesidad de financiamiento de cada actividad productiva y de conformidad con la normatividad vigente.

c) Implementar un sistema de calificación de riesgos para los productos financieros que diseñen en coordinación con la Superintendencia de Banca y Seguros.

d) Gestionar la obtención de recursos y canalizarlos a las Empresas de Operaciones Múltiples consideradas en la Ley N° 26702 - Ley General del Sistema Financiero, para que destinen dichos recursos financieros a las MYPE.

e) Colaborar con la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS- en el diseño de mecanismos de control de gestión de los intermediarios.

f) Coordinar y hacer el seguimiento de las actividades relacionadas con los servicios prestados por las entidades privadas facilitadoras de negocios, promotores de inversión, asesores y consultores de las MYPE, que no se encuentren reguladas o supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros -SBS- o por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores - CONASEV, para efectos del mejor funcionamiento integral del sistema de financiamiento y la

optimización del uso de los recursos.

COFIDE adopta las medidas técnicas, legales y administrativas necesarias para fortalecer su rol de fomento en beneficio de las MYPE para establecer las normas y procedimientos relacionados con el proceso de estandarización de productos financieros destinados a los clientes potenciales y de conformidad con la normatividad vigente.

Artículo 31.- De los intermediarios financieros

COFIDE a efectos de canalizar hacia las MYPE y entregar los fondos que gestiona y obtiene de las diferentes fuentes, incluyendo los provenientes de la Cooperación Técnica Internacional y en fideicomiso, suscribe convenios o contratos de operación con los intermediarios financieros señalados en el artículo 29 de la presente Ley, siempre que las condiciones del fideicomiso no establezcan lo contrario.

Artículo 32.- Supervisión de créditos

La supervisión y monitoreo de los créditos que son otorgados con los fondos que entrega COFIDE a través de los intermediarios financieros señalados en el artículo 29 de la presente Ley, se complementa a efectos de optimizar su utilización y maximizar su recuperación, con la participación de entidades especializadas privadas facilitadoras de negocios, tales como promotores de inversión; de proyectos y de asesorías y de consultorías de MYPE; siendo retribuidos estos servicios en función de los resultados previstos.

Artículo 33.- Fondos de garantía para las MYPE

COFIDE destina un porcentaje de los recursos financieros que gestione y obtenga de las diferentes fuentes para el

financiamiento de la MYPE, siempre que los términos en que les son entregados los recursos le permita destinar parte de los mismos para conformar o incrementar Fondos de Garantía, que en términos promocionales faciliten el acceso de la MYPE a los mercados financiero y de capitales, a la participación en compras estatales y de otras instituciones.

Artículo 34.- Capital de riesgo

El Estado promueve el desarrollo de fondos de inversión de capital de riesgo que adquieran una participación temporal en el capital de las MYPE innovadoras que inicien su actividad y de las existentes con menos de dos años de funcionamiento.

Artículo 35.- Centrales de riesgo

El Estado, a través de la Superintendencia de Banca y Seguros, crea y mantiene un servicio de información de riesgos especializado en MYPE, de conformidad con lo señalado por la Ley N° 27489, Ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de información, y sus modificatorias.

CONCORDANCIAS: Ley N° 27489

TÍTULO V

INSTRUMENTOS DE FORMALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD

CAPÍTULO I

DE LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Artículo 36.- Acceso a la formalización

El Estado fomenta la formalización de las MYPE a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior.

CONCORDANCIAS: R. N° 425-2004-SUNARP-SN

Artículo 37.- Simplificación de trámites y régimen de ventanilla única

Las MYPE que se constituyan como persona jurídica lo realizan mediante escritura pública sin exigir la presentación de la minuta, conforme a lo establecido en el inciso i) del artículo 1 de la Ley N° 26965.

El CODEMYPE para la formalización de las MYPE promueve la reducción de los costos registrales y notariales ante la SUNARP y Colegios de Notarios.

CAPÍTULO II

DE LAS LICENCIAS Y PERMISOS MUNICIPALES

Artículo 38.- Licencia de funcionamiento provisional

La Municipalidad, en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

Si vencido el plazo, la Municipalidad no se pronuncia sobre la solicitud del usuario, se entenderá otorgada la licencia de funcionamiento provisional.

La licencia provisional de funcionamiento tendrá validez de doce (12) meses, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

CONCORDANCIAS: R. N° 0227-2005-CAM-INDECOPI (Aprueban Lineamientos de la Comisión de Acceso al mercado sobre Licencias de Funcionamiento Provisional para las Micro y Pequeñas Empresas)

Artículo 39.- Licencia municipal de funcionamiento definitiva

Vencido el plazo referido en el artículo anterior, la Municipalidad respectiva, que no ha detectado ninguna irregularidad o que habiéndola detectado, ha sido subsanada, emite la Licencia Municipal de Funcionamiento Definitiva.

Otorgada la Licencia de Funcionamiento Definitiva, la Municipalidad Distrital o Provincial, según corresponda, no podrá cobrar tasas por concepto de renovación, fiscalización

o control y actualización de datos de la misma, ni otro referido a este trámite, con excepción de los casos de cambio de uso, de acuerdo a lo que establece el Decreto Legislativo N° 776, Ley de Tributación Municipal y sus modificatorias.

Artículo 40.- Costo de la licencia provisional y definitiva

El costo de los trámites relacionados con la Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional y Definitiva para las MYPE está en función del costo administrativo del servicio que prestan las municipalidades debidamente sustentado, previa publicación.

La Comisión de Acceso al Mercado del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es la encargada de velar por el cumplimiento de estas normas, debiendo actuar de oficio o a pedido de parte.

Artículo 41.- Revocatoria de la licencia de funcionamiento

Sólo se podrá revocar la Licencia de Funcionamiento Definitiva por causa expresamente establecida en el ordenamiento legal de acuerdo a lo establecido en el artículo IV del Título Preliminar de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La Municipalidad deberá convocar a una audiencia de conciliación como requisito para la revocación de una Licencia de Funcionamiento Definitiva. El incumplimiento de este requisito acarrea la nulidad del procedimiento revocatorio.

CONCORDANCIAS: R. N° 0227-2005-CAM-INDECOPI,
Numeral IV

CAPÍTULO III

DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS MYPE

Artículo 42.- Régimen tributario de las MYPE

El Régimen Tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

El Estado promueve campañas de difusión sobre el régimen tributario, en especial el de aplicación a las MYPE con los sectores involucrados.

La SUNAT adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas, necesarias para fortalecer y cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora de los tributos de las MYPE.

TÍTULO VI

RÉGIMEN LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS

CAPÍTULO ÚNICO

DEL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL

***Artículo 43.-** Objeto (Artículo modificado por el Artículo 2 de la Ley N° 28851, del 27/07/2006)

Créase el régimen laboral especial dirigido a fomentar la

formalización y desarrollo de las Microempresas, mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores de las mismas.

El presente régimen laboral especial es de naturaleza temporal y se extenderá por un período de diez (10) años desde la entrada en vigencia de la presente Ley, debiendo las empresas para mantenerse en él, conservar las condiciones establecidas en los artículos 2 y 3 de la presente Ley para mantenerse en éste.

El régimen laboral especial comprende: remuneración, jornada de trabajo de ocho (8) horas, horario de trabajo y trabajo en sobre tiempo, descanso semanal, descanso vacacional, descanso por días feriados, despido injustificado, seguro social de salud y régimen pensionario.

Las Microempresas y los trabajadores considerados en el presente régimen pueden pactar mejores condiciones a las previstas en la presente Ley, respetando el carácter esencial de los derechos reconocidos en el párrafo anterior.”

(*) De conformidad con la Segunda Disposición Complementaria de la Ley N° 28851, publicada el 27 julio 2006, el plazo de 10 años señalados en el presente Artículo se computará desde la entrada en vigencia de la Ley N° 28015.

Artículo 44.- Permanencia en el régimen laboral especial

Si en un ejercicio económico una Microempresa definida como tal en la presente Ley, inicialmente comprendida en el régimen especial supera el importe máximo de ingresos previstos en la presente Ley o tiene más de diez (10) trabajadores por un período superior a un año, será excluida

del régimen laboral especial.

Artículo 45.- Remuneración

Los trabajadores comprendidos en la presente Ley tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, de conformidad con la Constitución y demás normas legales vigentes.

Artículo 46.- Jornada y horario de trabajo

En materia de jornada de trabajo, horario de trabajo, trabajo en sobre tiempo de los trabajadores de la Microempresa, es aplicable lo previsto por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley N° 27671; o norma que lo sustituya.

En los Centros de trabajo cuya jornada laboral se desarrolle habitualmente en horario nocturno, no se aplicará la sobre tasa del 35%.

Artículo 47.- El descanso semanal obligatorio

El descanso semanal obligatorio y el descanso en días feriados se rigen por las normas del régimen laboral común de la actividad privada.

Artículo 48.- El descanso vacacional

El trabajador que cumpla el récord establecido en el artículo 10 del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Consolidación de Descansos Remunerados de los Trabajadores sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada, tendrá derecho como mínimo, a quince (15) días calendario de descanso por cada año completo de servicios. Rige lo dispuesto en el

Decreto Legislativo N° 713 en lo que le sea aplicable.

Artículo 49.- El despido injustificado

El importe de la indemnización por despido injustificado es equivalente a quince (15) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento ochenta

(180) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.

Artículo 50.- El seguro social de salud

Los trabajadores y conductores de las Microempresas comprendidas en la presente norma, son asegurados regulares, conforme al artículo 1 de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.

Artículo 51.- El régimen pensionario

Los trabajadores y los conductores de las Microempresas comprendidas en el presente régimen podrán afiliarse a cualquiera de los regímenes previsionales, siendo opción del trabajador y del conductor su incorporación o permanencia en los mismos.

Artículo 52.- Determinación de microempresas comprendidas en el régimen especial

Para efectos de ser comprendidas en el régimen especial, las Microempresas que cumplan las condiciones establecidas en los artículos 2 y 3 de la presente Ley, deberán presentar ante la Autoridad Administrativa de Trabajo una Declaración Jurada de poseer las condiciones indicadas, acompañando, de ser el caso, una copia de la Declaración Jurada del Impuesto a la Renta del ejercicio anterior.

Artículo 53.- Fiscalización de las microempresas

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo realiza el servicio inspectivo, estableciendo metas de inspección anual no menores al veinte por ciento (20%) de las microempresas, a efectos de cumplir con las disposiciones del régimen especial establecidas en la presente Ley.

La determinación del incumplimiento de alguna de las condiciones indicadas, dará lugar a que se considere a la microempresa y a los trabajadores de ésta excluidos del régimen especial y generará el cumplimiento del íntegro de los derechos contemplados en la legislación laboral y de las obligaciones administrativas conforme se hayan generado.

Debe establecerse inspecciones informativas a efecto de difundir la legislación establecida en la presente norma.

Artículo 54.- Descentralización del servicio inspectivo

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas necesarias para fortalecer y cumplir efectivamente el servicio inspectivo y fiscalizador de los derechos reconocidos en el presente régimen laboral especial.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo celebrará convenios de cooperación, colaboración o delegación con entidades y organismos públicos para el adecuado cumplimiento de lo previsto en el régimen especial creado por la presente norma.

Artículo 55.- Beneficios de las empresas comprendidas en el régimen especial

A efectos de contratar con el Estado y participar en los Programas de Promoción del mismo, las microempresas deberán acreditar el cumplimiento de las normas laborales de su régimen especial o de las del régimen general, según sea el caso, sin perjuicio de otras exigencias que pudieran establecerse normativamente.

Artículo 56.- Disposición complementaria al régimen laboral
Para el caso de las microempresas que no se hayan constituido en personas jurídicas en las que laboren parientes consanguíneos hasta el segundo grado o el cónyuge del titular o propietario persona natural, es aplicable lo previsto en la segunda disposición complementaria de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N° 003-97-TR.

Los trabajadores con relaciones laborales existentes al momento de la entrada en vigencia del régimen especial, mantienen los derechos nacidos de sus relaciones laborales.

Artículo 57.- Disposición complementaria a la indemnización especial

En caso de que un trabajador que goza de los derechos del régimen general sea despedido con la finalidad exclusiva de ser reemplazado por otro dentro del régimen especial, tendrá derecho al pago de una indemnización especial equivalente a dos (02) remuneraciones mensuales por cada año laborado, las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda. El plazo para accionar por la causal señalada caduca a los treinta (30) días de producido el despido, correspondiéndole al trabajador la carga de la prueba respecto a tal finalidad del despido.

La causal especial e indemnización mencionadas dejan a

salvo las demás causales previstas en el régimen laboral general así como su indemnización correspondiente.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Primera.- Las MYPE están exoneradas del setenta por ciento (70%) de los derechos de pago previstos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, por los trámites y procedimientos que efectúen ante la Autoridad Administrativa de Trabajo. (*)

(*) De conformidad con la Primera Disposición Complementaria del Decreto Supremo N° 009- 2003-TR, publicado el 12-09-2003, la exoneración del pago del 70% de los derechos de pago previstos en el TUPA del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a que se refiere la presente Disposición, por los trámites que efectúen las MYPE ante la Autoridad Administrativa de Trabajo, rige por el plazo de tres años contados a partir de la vigencia del Reglamento aprobado por el citado Decreto, de acuerdo con la Norma VII del Título Preliminar del Código Tributario.

Segunda.- De conformidad con el fortalecimiento del proceso de descentralización y regionalización, declárese de interés público la actividad de crédito a favor de las MYPE, en todo el país.

El Banco de la Nación puede suscribir convenios con entidades especializadas y asociaciones privadas no financieras de apoyo a las MYPE a efectos de que el primero brinde servicios de ventanilla a estas últimas.

Tercera.- En las Instituciones Públicas donde se otorgue en

concesión servicios de fotocopiado, las MYPE constituidas y conformadas por personas con discapacidad o personas adultas de la tercera edad, en condiciones de similar precio, calidad y capacidad de suministro, serán consideradas prioritariamente, para la prestación de tales servicios.

Cuarta.- En caso de simulación o fraude, a efectos de acceder a los beneficios de la presente Ley, se aplicará las sanciones previstas en la legislación vigente.

Quinta.- Las unidades económicas que se dediquen al rubro de bares, discotecas, juegos de azar y afines, no podrán acogerse al artículo 38 de la presente Ley. Sólo podrán iniciar sus actividades una vez obtenida la licencia de funcionamiento definitiva.

Sexta.- En un plazo de sesenta (60) días calendario el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Supremo, reglamentará la presente Ley.

Sétima.- Deróganse la Ley N° 27268, Ley General de la Pequeña y Microempresa; el segundo párrafo del artículo 48 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y todos los dispositivos legales que se opongan a la presente Ley.