



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL  
DESARROLLO DE LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL DISTRITO DE  
HUÁNUCO” 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**TESISTA : Br. Jhull Leonard Apac Acosta**

**ASESOR: RUBIN ROBLES ALAN MANUEL**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

**HOJA DE FIRMA DE JURADOS Y ASESOR**

**Mg. Rafael Martel y Bustamante**

**Presidente**

**Mg. Fernando Berrospi Noria**

**Secretario**

**Mg. Jorge Jesús Aquino**

**Miembro**

**Mg. Alan Manuel Rubín Robles**

**Asesor**

## **DEDICATORIA**

### **A MIS FAMILIARES**

Por todo su apoyo incondicional, por el valor que a diario me dan y por lo que seré en el futuro para el bienestar de mi familia.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

## RESUMEN

El problema de investigación de este trabajo de investigación se encuentra identificado porque no existe una buena gestión por parte de los gerentes y por esa razón no hay un buen desarrollo de las empresas del distrito de Huánuco, dicha situación es por la falta de economía (altos costos en recursos y mínimos beneficios), falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos organizacionales), falta de efectividad (poco de cumplimiento de metas y objetivos empresariales), no existe mejora continua (falta de diseño de programas de cambios cualitativos y cuantitativos) y poca competitividad.

La falta de desarrollo de las empresas en el mercado, falta de ampliación en cuanto a establecimientos en otras ciudades, falta de diversificación de los bienes y servicios, asimismo, se ha identificado problemas en el tema financiero.

Las Pymes no cuentan con una adecuada estructura del capital financiero, es decir, con un balance para identificar el activo, pasivo y patrimonio; lo que hace que no se cuente con los recursos financieros necesarios para obtener inversiones que necesita el desarrollo empresarial. Las pequeñas y medianas empresas, no disponen de una adecuada estructura de inversión, es decir de activos, porque se ha determinado la existencia de activos fijos ociosos que no contribuyen a generar rentabilidad a las empresas.

A veces, la empresa tiene deficiencias en el capital de trabajo, es decir, en el activo corriente, ya sea por la falta de disponibilidad de ingresos en efectivo, de mercaderías para atender a los clientes y otras

deficiencias como en el balance general. Esta misma situación pasa con el capital de trabajo contable, es decir, el activo corriente menos el pasivo corriente, no es suficiente para atender las obligaciones de la empresa con sus proveedores.

Las pequeñas y medianas empresas no formulan presupuestos financieros (flujos de caja) que les permita medir a priori la rentabilidad proyectada que necesitan para entregar a los socios como dividendos o seguir invirtiendo en las actividades de la empresa. En tanto, el resultado que obtengan no puede ser medido, porque no hay un instrumento financiero de comparación; asimismo, los resultados obtenidos tampoco se comparan con las empresas del mismo nivel y giro empresarial.

Asimismo, la empresa no hace comparaciones con la rentabilidad obtenida con ejercicios contables anteriores (rentabilidad histórica).

Todo esto sucede por la falta de decisión que afecta el desarrollo empresarial. En tanto el problema general se planteó de la siguiente manera, ¿De qué manera influye la gestión empresarial en el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco? y el objetivo general de mostraremos lo siguiente, Determinar la influencia de la gestión empresarial en el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, así mismo la hipótesis; La gestión empresarial influye significativamente en el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco y el tipo de investigación, Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaran conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de

aplicarlas en la gestión empresarial y el desarrollo empresarial en el distrito de Huánuco.

## **ABSTRACT**

The problem in this work of investigation is identified in the business management and the development of the micro and small enterprises of Huánuco's district, the above mentioned situation is formed in the lack of economy (high costs and minimal benefits), it is absent of efficiency (inadequate rationalization of resources), is absent of efficiency (lack in fulfillment of goals and aims), lack of constant improvement (there do not exist programs of qualitative and quantitative changes) and there is absent competitiveness (as consequence of before indicated).

This situation forms a lack of extension of the companies of the only companies, lack of extension as for attached establishments, lack of diversification of the products and services, etc. Also problems have been identified in the financial aspect.

The Pymes have not a suitable structure of the financial capital, that is to say the liabilities and heritage; what does that he has not the financial necessary resources to finance the investments that they need to make concrete the managerial development. The Pymes, they have not a suitable structure of investments, that is to say assets; there has decided the existence of too many fixed idle assets that do not help to generate revenues to the companies.

In occasions the company has deficiencies in the capital of financial work, that is to say in the current assets, already be for the lack of availability of income of cash or equivalents of cash, of goods to attend to the clients and other deficiencies in this item of the general balance sheet. Equal situation spends with the capital of countable work, that is

to say the current assets less the current liabilities, it is not sufficient to attend to the obligations of the entity. All that is formed as deficiency in the decisions on investments of the financial management of the company and for ende affect in the lack of managerial development.

The Pymes do not formulate financial budgets (cash flows) that allow him to measure a priori the projected profitability that they need to deliver the shareholders as dividends or power reinvertirla in the activities of the company. While any result that they obtain cannot be measured, because there is no an instrument of comparison; likewise the results obtained are not compared with the companies of the same level and draft either. Neither the company does comparisons with the profitability obtained in previous exercises (historical profitability).

While the general problem, of what way does it influence the business management in the development of the Pymes in Huánuco's district? And the general aim of we will show the following thing, To determine the influence of the business management in the development of the Pymes in Huánuco's district, likewise the hypothesis; The business management influences significantly the development of the Pymes Huánuco's district and the type of investigation, For the type of investigation, the present study assembles the methodological conditions of an applied investigation, in reason, which there was in use knowled

## **CONTENIDO**

Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria (opcional)	03
Resumen y abstract	05
Contenido	10
Índice de gráficos, tablas y cuadros.	10
Gráfico N° 01	69
Gráfico N° 02	70
Gráfico N° 03	71
Gráfico N° 04	72
Gráfico N° 05	73
Gráfico N° 06	74
Gráfico N° 07	75
Gráfico N° 08	76
Gráfico N° 09	77
Gráfico N° 10	78
Gráfico N° 11	79
Gráfico N° 12	80
Tablas y cuadros N° 01	69
Tablas y cuadros N° 02	70
Tablas y cuadros N° 03	71
Tablas y cuadros N° 04	72
Tablas y cuadros N° 05	73
Tablas y cuadros N° 06	74
Tablas y cuadros N° 07	75
Tablas y cuadros N° 08	76
Tablas y cuadros N° 09	77

Tablas y cuadros N° 10	78
Tablas y cuadros N° 11	79
Tablas y cuadros N° 12	80
<b>I.</b> Introducción	13
<b>1.1.</b> Planteamiento del problema	15
<b>a)</b> Caracterización del problema	17
<b>b)</b> Enunciado del problema	17
<b>1.2.</b> Objetivos de la investigación	18
<b>1.3.</b> Justificación del estudio	18
<b>II.</b> Revisión de literatura	20
<b>2.1.</b> Antecedentes del estudio	20
<b>2.1.1.</b> A nivel local	20
<b>2.1.2.</b> A nivel Nacional	20
<b>2.1.3.</b> A nivel Internacional	22
<b>2.2.</b> Bases teóricas de la investigación	23
<b>2.2.1.</b> Teorías de Gestión Empresarial	23
<b>2.2.2.</b> Teorías del desarrollo de las Pymes	30
<b>2.2.3.</b> El empresario	37
<b>2.2.4.</b> Gestión empresarial	38
<b>2.2.5.</b> Proceso de autoevaluación de las empresas (PYMES)	39
<b>2.2.6.</b> Contexto Internacional gestión de Pymes	42
<b>2.2.7.</b> Contexto Nacional de la gestión de la Pymes	43
<b>2.2.8.</b> Contexto Local de la gestión de la Pymes	44
<b>2.2.9.</b> Teorías del desarrollo de las Pymes	45
<b>2.2.10.</b> Clasificación de la microempresa	51

<b>2.2.11.</b>	Importancia de las Pymes en la economía	52
<b>2.2.12.</b>	Formación de la Pymes	53
<b>2.2.13.</b>	Crecimiento de las Pymes en el Perú	55
<b>2.2.14.</b>	Las Pymes impulsarán las economías regionales	56
<b>2.2.15.</b>	Desarrollo organizacional Pymes	57
<b>III.</b>	Hipótesis	59
<b>IV.</b>	Metodología	60
<b>4.1.</b>	Diseño de la investigación	60
<b>4.2.</b>	Población y muestra	61
<b>4.3.</b>	Definición y operacionalización de variables e indicadores	63
<b>4.4.</b>	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
<b>4.5.</b>	Plan de análisis	65
<b>4.6.</b>	Matriz de consistencia	66
<b>4.7.</b>	Principios éticos	67
<b>V.</b>	Resultados	69
<b>5.1.</b>	Resultados	69
<b>5.2.</b>	Análisis de resultados	69
<b>VI.</b>	Conclusiones	83
	Referencias bibliográficas	86
	Anexos	

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las Pymes, no disponen de una adecuada estructura de inversiones, es decir de activos y por lo que trabajan de manera empírica, porque se encontró la existencia de activos fijos ociosos que no contribuyen al desarrollo de las empresas. En oportunidades, la empresa tiene deficiencias en el capital de trabajo financiero, es decir, en el activo corriente, la falta de disponibilidad de ingresos de efectivo de mercaderías para atender a los proveedores. Igual situación pasa con el capital de trabajo contable, es decir, el activo corriente menos el pasivo corriente, no es suficiente para atender las obligaciones de la empresa para que siga en ejercicio.

Hoy día, la industria de las pequeñas empresas constituye un segmento muy importante de la economía del Perú. Los gobiernos deben, a manera de estrategia, deben preocuparse por desarrollar programas de apoyo, ya que los pequeños negocios han hecho dinámico el sector de la economía peruana.

Sobre este aspecto, los pequeños negocios han adquirido un lugar prominente durante las últimas seis décadas en el desarrollo socio-económico del país. Se ha exhibido una tendencia de crecimiento positivo, incluso, durante los períodos de crisis económica.

El contenido del presente trabajo de investigación ha sido organizado en cinco capítulos: el primero está referido al problema de investigación, seguido de la formulación del problema, luego los objetivos, hipótesis y la variable de estudio, justificación, viabilidad y las respectivas limitaciones; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en la cual

se especifican los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos; el tercer capítulo considera el marco metodológico y dentro de la misma se detalla el nivel, tipo, diseño de la investigación, los métodos, la población, la muestra, las técnicas, instrumentos, el procesamiento y la presentación de datos; en el cuarto capítulo se refieren los resultados con sus respectivos cuadros y análisis e interpretación; finalmente el quinto capítulo se considera la discusión de resultados para lo cual se ha utilizado conclusiones de los antecedentes, bases teóricas e hipótesis finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El problema en este trabajo de investigación se encuentra identificado en la falta de desarrollo de las Pymes, en el distrito de Huánuco porque el desarrollo empresarial ha asumido hoy día un significado especial, puesto que es una llave para el desarrollo económico de un país. Los objetivos del desarrollo industrial de cada empresa, el crecimiento regional y la creación de empleos dependen del desarrollo empresarial, por lo tanto, los gobiernos deben apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Los empresarios son, de este modo, la semilla del desarrollo industrial de cada empresa y los frutos de este desarrollo son oportunidades de empleo para las personas desempleadas de la zona donde se ubica geográficamente la empresa; aumento en el ingreso per cápita, un estándar más alto de calidad de vida y un aumento en el ahorro individual de cada persona; ingresos al gobierno por concepto de impuestos, impuestos de ventas, aranceles aduaneros de importación e importación, y un desarrollo regional

balanceado. Según, (Sherran S. Spurlock, 1993), para uno ser un "generador de negocios" para la empresa cada cual debe usar su propio método de acuerdo a su personalidad, además de que se encuentre a gusto con lo que está llevando a cabo. Las destrezas requeridas para convertirse en un gran generador de negocios se pueden adquirir, ya que son destrezas adquiridas por medio de la experiencia. La gente no nace con las destrezas necesarias, pero la buena noticia es que cualquiera puede adquirirlas; no obstante, es imprescindible un compromiso y entrega a largo plazo y un aprendizaje continuo. El éxito dependerá de cómo uno desarrolle nuevos avances o protagonismos.

El análisis de la rentabilidad de cada empresa consiste en un estudio en términos relativos de los mismos resultados, que relaciona los beneficios con las inversiones o los recursos propios de la empresa, así se deduce si la actividad de la empresa es eficiente o lo contrario.

De esta forma, la rentabilidad pone en relación las variables de beneficios, ventas, activo y recursos propios, para obtener los siguientes indicadores: rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

#### **a) Caracterización del problema**

Las Pymes representan más del 97% del total de empresas a nivel Nacional. En Huánuco este tipo de empresas dirigidas por emprendedores buscan hacer frente a un mercado sumamente

competitivo y dinámico, a veces sin la utilización de herramientas, técnicas o metodologías propias de las ciencias administrativas.

El presente trabajo de investigación pretende describir la gestión empresarial de las Pymes del Distrito de Huánuco. Fortalezas y debilidades

#### **b) Enunciado del problema.**

##### **Problema General**

**PG:** ¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

##### **Problemas Específicos**

**PE<sub>1</sub>:** ¿Cuál es la relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

**PE<sub>2</sub>:** ¿Cuál es la relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

**PE<sub>3</sub>:** ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

#### **1.2. Objetivos de la investigación**

##### **a) Objetivo General**

**OG:** Determinar la relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, 2017.

##### **b) Objetivo Especifico**

**OE<sub>1</sub>:** Determinar la relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.

**OE<sub>2</sub>:** Determinar la relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017

**OE<sub>3</sub>:** Determinar los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017

### **1.3. Justificación del estudio**

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

**a) Justificación Metodológica.-** En este trabajo se aplica la metodología científica desarrollada por diferentes autores; que consiste en identificar el problema de investigación y después de analizar las teorías, formular soluciones a través de la hipótesis que viene hacer posible solución; asimismo, proponernos objetivos que orientan de la investigación. Todo esto se logra mediante la aplicación de los elementos metodológicos correspondientes descritos en la ciencia.

**b) Justificación Metodológica.-** Las empresas que disponen de adecuado modelo de gestión empresarial, han llevado a cabo la planeación, organización, dirección, coordinación y control de sus actividades y recursos orientándolos al logro de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua, competitividad y por tanto desarrollo empresarial. La base para lograr el desarrollo de las Pymes, en el distrito de Huánuco parte de una adecuada gestión

empresarial. Como parte de esta gestión, se incluye la gestión de recursos humanos, la gestión de los recursos financieros y la gestión de los recursos materiales de las empresas.

Una gestión empresarial, encamina a las Pymes, en el distrito de Huánuco a lograr metas y objetivos empresariales.

La gestión empresarial toma decisiones recogiendo evidencias del campo, sobre los costos y beneficios de la empresa, resultados y costos de materiales y materia prima, metas y objetivos, cambios en procesos y procedimientos en la industria; cuotas de mercado, cambio de giro y otras actividades de la empresa.

**c) Justificación Práctica.-** El mencionado trabajo puede ser utilizado como modelo de gestión empresarial y de esa manera ayudar al desarrollo de las empresas en el distrito de Huánuco.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **2.1.1. A nivel local:**

Luego de un acucioso trabajo de búsqueda en las bibliotecas de las Universidades que ofertan maestrías y Doctorados, pude comprobar que no existen trabajos de investigación (Tesis) monografías referidos a las variables materia de nuestro estudio.

#### **2.1.2. A nivel Nacional:**

**A. Zambrano Calle, Abraham José (2005) Tesis: “La gestión financiera y el desarrollo de las PYMES en la actividad**

**industrial textil de Lima Metropolitana-Periodo 2002-2003”**; presentada para optar el Grado Académico de maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En dicho trabajo se analiza la gestión financiera y su contribución en el desarrollo de las Pymes.

**Concluye:**

- Las principales empresa PYMES de la ciudad de Lima no tienen una estructura de financiamiento ni utilizan técnicas financieras para controlar sus operaciones.

**B. Begazo Villanueva, José Domingo (1996) Tesis: “La pequeña empresa de confecciones en Villa El Salvador y su competitividad”**; presentada para optar el Grado de Maestro en Desarrollo Económico y Social en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

**Concluye:**

- En dicho trabajo se evalúa la economía, eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de las pequeñas empresas de confecciones, con el propósito de buscar mercados internacionales.

**C. Castillo Heredia, Gustavo (2005) Tesis: “Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado”**. Presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

**Comenta:**

- Forma como las decisiones financieras, en la medida que sean efectivas, contribuyen al mejoramiento continuo, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas del sector comercio, industria y servicios, todo esto en el marco de la economía social de mercado o de libre competencia.

D. Mendoza Torres, Ana María (2005) Tesis: **“Gestión financiera estratégica para la competitividad de las PYMES del sector comercio”**. Presentada para optar el Grado de Maestro en Contabilidad en la mención de Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Concluye:**

La gestión efectiva de las inversiones y el financiamiento como la solución para que las empresas del sector comercio obtengan eficiencia, eficacia, economía; productividad y rentabilidad.

**2.1.3. A nivel Internacional:**

A. Aguabarrera García, Carlo Magno (2004) Tesis: **“Administración financiera competitiva con decisiones financieras efectivas”**. Tesis presentada para optar el Grado de Magister en la Universidad Católica de Chile.

**Concluye:**

- El autor realiza una descripción de las decisiones financieras que permiten tener una estructura adecuada de capital para disponer de los bienes y derechos que necesitan para cumplir con la misión institucional y de ese

modo asegurar su continuidad en el mercado competitivo chileno.

- B. Hernández Fernández, Maritere (2005) Tesis: “Decisiones financieras para el desarrollo de las empresas”.** Presentada para optar el Grado de Magister en Finanzas en la Universidad Autónoma de México.

**Concluye:**

- ✓ La autora describe un conjunto de decisiones de financiamiento, que permiten realizar las inversiones que necesitan las empresas para desarrollarse en el marco de un mercado competitivo.

- C. Escobar Córdova, Gladys (2005) Tesis: “La administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las entidades educativas privadas “.** Trabajo presentado para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

**Concluye:**

- ✓ En este trabajo la autora analiza la forma como las decisiones financieras de inversión, endeudamiento y dividendos de la administración financiera empresarial, facilita el logro de las metas, objetivos y misión contenida en los planes estratégicos de las entidades educativas privadas.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Teorías de Gestión Empresarial**

Según, (Gitman, 1986), “la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal”.

Es decir, es un acuerdo basado en los principios o directrices de una actividad de la empresa. Una política empresarial expresa cómo marcha la organización en su competitividad y los gerentes cómo lo dirigen.

Las políticas empresariales expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos de competitividad. Mientras que sea posible, ninguna empresa debería cambiar sus políticas y solo lo hace a exigencias del mercado. La intención es guiar el trabajo de una empresa durante un tiempo prudente.

Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el equipo directivo está uniendo a toda la organización

Para (el instituto de Investigación El Pacífico, 2004), “la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control”.

La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos empresariales y los cursos de acción que deban

tomarse a favor de la empresa; para la previsión; se debe establecer condiciones y suposiciones empresariales; seleccionar e indicar las metas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros y de motivaciones; establecer políticas empresariales, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el equipo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad y jerarquías; dividir el trabajo en tareas operativas por equipos; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al talento humano en un puesto de acuerdo a su perfil; delegar autoridad para mejorar la gestión; proporcionar materiales y otros recursos al personal para su desempeño; revisar siempre los resultados contables de la empresa.

La dirección, se realiza con la participación activa y dinámica de todos los implicados por la decisión o el acto gerencial dentro la empresa; conduce y capacita al personal para que sea eficiente en su trabajo; guía a los trabajadores para que cumplan con las normas empresariales; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia a todos trabajadores; recompensar con

reconocimiento económico el trabajo bien hecho; revisar la ejecución de actividades.

El control para las actividades, esta fase se aplica la comparación de los resultados con los planes propuestos; evaluar los resultados y formular estrategias para mejorar; crear medios efectivos para medición de las operaciones dentro la empresa; hacer que los elementos de medición sean conocidos por todos trabajadores; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones en los resultados; sugerir acciones correctivas, si son necesarias en un determinado tiempo; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control empresarial.

En la práctica gerencial, las etapas del proceso administrativo están entrelazadas e interrelacionadas entre sí; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico de la empresa. Un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso administrativo.

Según, (Ross, 2000) define a “la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los

medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial”.

Para (Van Horne, 1995), “la gestión empresarial no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica”. Lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en la empresa. Para lograr cumplir con los objetivos sociales será necesario garantizar la estabilidad financiera de la empresa. De la misma manera, la toma de decisiones concernientes a la gestión financiera de la empresa, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos que genera la empresa en sus actividades. Esto nos permite definir el objetivo principal de la gestión financiera desde una perspectiva empresarial. La de generar ingresos incluyendo los aportaciones de los socios. Pero también va de la mano el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

El crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los años 1980, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados se debía captar y colocar recursos financieros.

Asimismo, se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gestión de administración. Hubo si puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasa de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación; la relación del costo del crédito versus el cumplimiento del propósito empresarial.

Según, (Koontz & O'Donnell, 2004) la gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de

un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004), el enfoque tradicional de la gestión empresarial, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización. Por otro lado, el enfoque de las relaciones humanas, es el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que

aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo.

La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

El enfoque sistemático, es más amplio y más dinámico que los anteriores.

Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

### **2.2.2. Teorías del desarrollo de las Pymes**

Según, (Koontz & O'Donnell, 2004) “el desarrollo de las empresas, tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo propiamente dicho, 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”.

Para, (Abad, 1989), “las pequeñas y medianas empresas, son unidades económicas constituidas 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. Donde las empresas pueden alcanzar eficiencia y efectividad si disponen de una adecuada dirección y gestión para sus fuentes de financiamiento e inversiones”.

De acuerdo, (Flores, 2004) “las pequeñas y medianas empresas pueden definirse como entidades que operando en forma organizada utilizan sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”.

Las empresas tienen las siguientes características: el número total de trabajadores: las microempresas abarca de uno a diez trabajadores; la pequeña empresa es de 11 hasta cincuenta trabajadores; niveles de ventas anuales: La microempresa dicho nivel será hasta el máximo de 150 UIT; la pequeña empresa de 150 a 850 UIT, respectivamente. Los niveles de ventas serán posibles de alcanzar y superar, si se cuenta con una adecuada dirección empresarial y gestión financieras para concretar los ingresos y egresos que tenga que llevar a cabo cada micro y pequeña empresa.

Según (Díaz y Jungbluth, 1999) dice que el desarrollo es cuando las micro y pequeñas empresas dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados competitivos: la asociatividad empresarial, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre este tipo de empresas;

todo lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que lleve a cabo la planeación de las actividades y recursos organizacionales, establezca una organización estructural y funcional que permita las actividades del giro empresarial; se tomen las decisiones más adecuadas por parte de la dirección; se coordinen todos los elementos y controlen los recursos en forma continuada.

Según, (Flores, 2004) indica que se estará frente al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, cuando el Estado peruano impulse la modernización tecnológica del tejido empresarial de las empresas y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.

Según, (Pérez, 2000), “el primer deber del gerente o administrador de un micro y pequeña empresa consiste en crear, y luego dirigir, toda una serie de relaciones entre su empresa y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes”.

La creación de las relaciones empresariales es muy importante y consiste relacionarse con todos los grupos de interés.

Según, (Bellido, 1989), “la organización de la micro y pequeña empresa típica se suele establecer en función de las circunstancias. El propietario es el motor principal. La mayoría de las cosas que hay que hacer o son hechas por el mismo o bajo su directo control”.

Esto es cierto en los primeros años de vida de la empresa. Es tener un gerente que maneja principios de la administración para aplicar probados principios de organización al negocio, cuando sean necesarios debido a la expansión del mismo. En cualquier caso, en toda pequeña y mediana empresa, llega un momento en que propietario o gerente tiene que delegar la responsabilidad de las decisiones en alguna otra persona y enrumbar el futuro. Es en ese punto cuando empieza a poner en práctica lo que se llama organización.

Para, (Koontz & O'Donnell, 2004), indica que “el desarrollo empresarial es un proceso y que el mismo se inicia con la planeación que incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación, es por tanto, toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas”.

La organización incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término estructura organizacional,

otras veces de les denomina relaciones de autoridad administrativa.

En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización. La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura organizacional.

Por tanto requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva.

En relación con la dirección y el liderazgo, un autor como (Johnson Gerry y Scholes, Kevan, 1999) “dice que aunque esta función parece sencilla, los métodos de dirección y liderazgo pueden ser de una extraordinaria complejidad. Los jefes inculcan en sus trabajos una clara apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de las instituciones”.

Los trabajadores se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad.

(Koontz & O'Donnell, 2004) dice que para alcanzar desarrollo empresarial, además de una adecuada gestión tiene que considerarse al control como parte del proceso de gestión

efectiva, al respecto indican que el control, es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes.

De ese modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos.

El plan guía al jefe para que en el momento oportuno aplique los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas. Entonces las actividades son medidas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

### **2.2.3. El empresario**

Un empresario es la persona que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.

A continuación se describen los puntos que contiene el perfil del empresario. Según (Rubio Domínguez, 2008) el perfil necesario para alcanzar su máximo desarrollo.

- Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.

- El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
- Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
- El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas para el bien de la empresa.
- Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas y tratar de adaptarse a las mismas para sacar ventajas competitivas.
- Tiene que saber planificar el tiempo y saber combinar perfectamente los recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.

#### **2.2.4. Gestión empresarial**

Es importante saber que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que debe exigir cierto nivel de competencia, puesto que la gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de la gestión debe aplicarse de diferentes manera para persuadir a las fuentes de capital financieras.

Es de la misma manera importante resaltar que una empresa del sector privado, obtiene muchos más beneficios que una empresa del sector público. Debido a que las primeras cuentan con más recursos que las del estado y por lo tanto con más tecnología, que es el recurso principal de una empresa.

Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

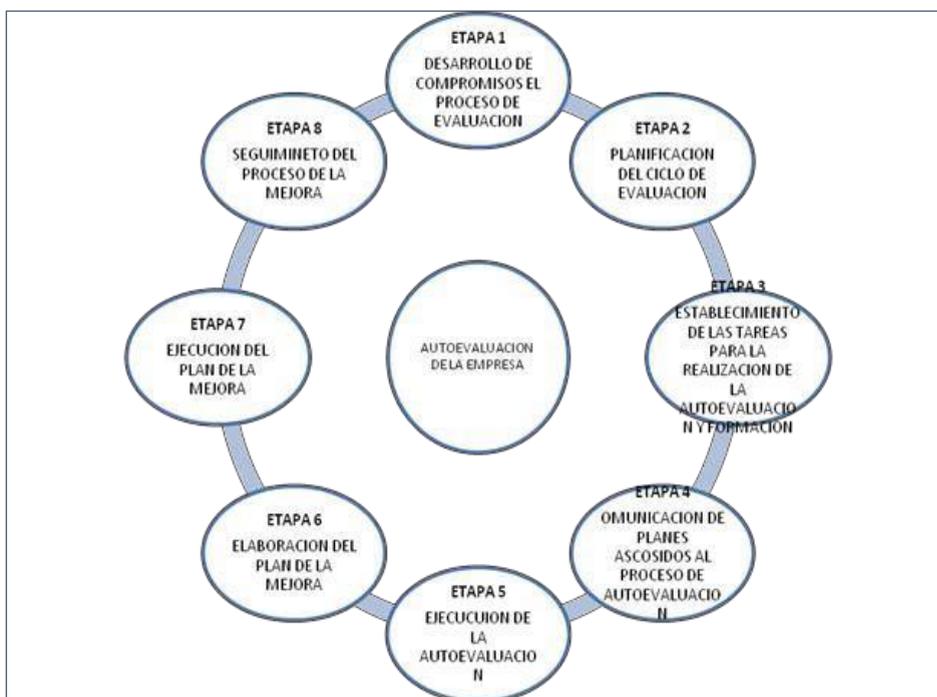
#### **2.2.5. Proceso de autoevaluación de las empresas (Pymes)**

Una ventaja que ofrece la gestión empresarial es la autoevaluación de las empresas, esto quiere decir que la empresa tiene la posibilidad de evaluar regularmente su estado de organización.

Este proceso de evaluación, requiere que se describan las diversas actividades y resultados, claro estos varían en cada empresa, ya que cada organización, utiliza un método muy propio de organización para lograr sus objetivos particulares.

A continuación se describen las etapas generales necesarias para el establecimiento y puesta en marcha del ciclo del proceso de autoevaluación en la empresa que describe José Ruiz Canela López.

**CUADRO N<sup>o</sup> 01  
ETAPAS DE AUTOEVALUACIÓN**



FUENTE : Chiavenato (2012)  
ELABORACIÓN : Propia

Actividades que se realizan en cada etapa del proceso de autoevaluación de las empresas:

**Etapa 1:** desarrollo de compromisos con el proceso de autoevaluación.

- Lograr que el máximo responsable de la organización se comprometa con el uso del modelo de gestión.
- Desarrollar el compromiso de la alta dirección mediante la comprensión del modelo.

- Formará a la alta dirección en el uso del modelo como impulsor de la mejora continua

**Etapas 2:** autoevaluación planeación del ciclo de autoevaluación.

- Seleccionar de un enfoque de autoevaluación empresarial.
- Identificar las unidades de negocios adecuadas para llevarlas a cabo.
- Seleccionar los primeros equipos o personas para desarrollar una experiencia piloto del proceso.
- Definir los límites de las unidades de negocios seleccionadas.

**Etapas 3:** establecimiento de las tareas para la realización de la autoevaluación y formación.

- Formar los equipos para gestionar la autoevaluación.
- Seleccionar a las personas relevantes.
- Formar al personal directamente implicado.
- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoras de los casos.

**Etapas 4:** comunicación de planes asociados al proceso de autoevaluación.

- Determinar el mensaje a comunicar, el medio de transmisión y el objetivo.
- Subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la prosperidad de la empresa.

**Etapa 5:** ejecución de la evaluación.

- Seleccionar el tipo de autoevaluación en función del enfoque elegido.
- Los distintos métodos de autoevaluación son:
  - Simulación
  - Enfoques por formularios
  - Autoevaluación por reuniones de trabajo

**Etapa 6:** elaboración del plan de mejora.

- Si es necesario, agrupar la información.
- Revisar las áreas a abordar.
- Asignar propiedades.
- Acordar responsabilidades.
- Comunicar el plan de acción.

**Etapa 7:** ejecución del plan de mejora.

- Establecer equipos de mejora.
- Facilitar los recursos necesarios.

**Etapa 8:** seguimientos del programa de mejora

- Establecimiento de los mecanismos de monitorización y control del progreso.

Cada paso es importante dentro del proceso de autoevaluación de la empresa y como muestra el esquema, todo el proceso es un ciclo interminable, donde al acabar un paso inmediatamente inicial el otro.

**2.2.6. Contexto Internacional gestión de Pymes**

El Perú y el mundo a una velocidad acelerada avanzan hacia la globalización de la economía empresarial, la cultura, la tecnología y el deporte.

Esta situación plantea grandes retos a los países emergentes y a las Pymes en cuanto a diversos temas como la generación de empleo dentro la ciudad, mejora de la competitividad empresarial, promoción de las exportaciones y sobre todo el crecimiento del país a tasas mayores al 10% anual. En la cual tasa permitirá que en un periodo de 15 años pueda reducir sustantivamente el 52% de pobreza, el 20% de extrema pobreza o las altas tasas de analfabetismo que actualmente tienen los países.

Ello quiere decir que es posible promover el desarrollo humano en nuestro país, teniendo a las Pymes como un componente clave. Para atender adecuadamente al mercado exterior es necesario que las Pymes, el Estado, los gobiernos regionales y el sector académico concierten un gran proyecto nacional para diversificar la oferta en mercancías tradicionales y no tradicionales, servicios, etc.

El desarrollo de la propuesta debe tener como base al capital social, es decir un capital humano lleno de salud, instruido, con vivienda digna y servicios de calidad como mínimo, pero también un capital social capaz de construir redes internas y externa que sean proactivas, flexibles y prestas a alinearse con los requerimientos del mundo moderno.

Un tercer componente del capital social es provocar una profunda reforma en las estructuras sociales, políticas, culturales, educativas, etc., de nuestro país, en donde las Pymes deben ser incorporadas.

#### **2.2.7. Contexto Nacional de la gestión de la Pymes**

Si se crean las condiciones básicas propuestas podemos asumir que los resultados positivos de los últimos cuatro años de crecimiento en el país deben servir para un segundo periodo, en donde podamos acercarnos a niveles suficientes para superar el 10% de crecimiento anual.

Esta posibilidad y las políticas de distribución equitativa de la riqueza sentarán las bases para una nueva perspectiva nacional, dándole a las Pymes un papel fundamental en el desarrollo nacional, regional y sobre todo local, promoviendo su competitividad y productividad en la perspectiva de mejorar su participación en los mercados internacionales.

La informalidad es un reto que debe ser atendido con firmeza, tanto por las propias Pymes como por los diversos organismos públicos y privados. .

#### **2.2.8. Contexto Local de la gestión de la Pymes**

Las Pymes son las que más empleo generan, sin embargo éste es de baja calidad, sobre todo, en las Pymes informales, de allí que el nivel de pobreza se incremente en las regiones en las que las Pymes informales son mayoritarias.

Hay una relación positiva directa entre informalidad, empleo informal, niveles bajos de ingreso y pobreza.

En general constatamos que las Pymes se caracterizan por:

- Limitadas capacidades gerenciales.
- Muy baja productividad.
- Bajos niveles de competitividad.
- Baja rentabilidad.
- Escasa inserción a los mercados, sobre todo al mercado externo.
- Bajo nivel de tecnología.
- Escasa capacidad operativa.
- Limitado acceso a información sobre mercados, tecnología, etc.
- Débil articulación empresarial.
- Barreras para acceder al mercado financiero formal.
- Barreras burocráticas para acceder a la formalización.
- Poco acceso a los sistemas de desarrollo del capital social y a la capacitación.

#### **2.2.9. Teorías del desarrollo de las Pymes**

Según, (Koontz & O'Donnell, 2004), “el desarrollo de las empresas en el Perú, el objeto es la promoción de la competitividad empresarial, formalización y desarrollo propiamente dicho, 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”.

Según, (Abad, 1989), las empresas, son unidades económicas constituidas por una persona natural que desea hacer un negocio pensando en un lucro, pensando en el proceso administrativo, organización o gestión empresarial bajo régimen empresarial, el objeto es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios satisfaciendo necesidades. Las empresas tienen que alcanzar eficiencia y efectividad con una adecuada dirección y gestión financiera para sus fuentes de financiamiento e inversiones empresariales.

De acuerdo, (Flores, 2004) las pequeñas y medianas empresas pueden definirse como entidades que operando en forma organizada utilizan sus recursos para elaborar bienes o prestar servicios para satisfacer plenamente a sus clientes, en la mayoría de los casos mediante lucro empresarial.

Según (Díaz y Jungbluth, 1999), “se entiende por desarrollo empresarial cuando las micro y pequeñas empresas dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados para ofrecer sus productos, la sociabilidad empresarial, las compras estatales, la comercialización, exportaciones y la información sobre los productos; lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que se ejecute la planeación de las

actividades y recursos organizacionales y se establezca una organización que permita las actividades del sector industrial; donde se tomen las decisiones más adecuadas por parte del equipo directivo; se coordine todas actividades y se controlen los recursos en forma adecuada”.

Según, (Flores, 2004), indica que el desarrollo de las PYMES en el Perú, es cuando el Estado impulse la modernización tecnológica y apoye a los pequeños empresarios como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación empresarial.

De acuerdo, (Pérez F, 2000), “el gerente de una micro y pequeña empresa debe crear, y luego dirigir, toda una serie de relaciones entre su empresa y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes.

La creación de las relaciones consiste en establecer objetivos, estos objetivos se deben establecer con aquellas personas que ayuden a hacer crecer el negocio. Al fijarse los objetivos debe ser de tal forma que pueda enfocarse el resultado en términos consistentes. Cualquier modificación en los objetivos debe contar con los medios apropiados para hacer frente.

Es necesario ponerlos a prueba constantemente ya que la intención es en un determinado momento, puede no ser factible de alcanzarlo o como no también.

Según (Bellido, 1989), “la organización de la micro y pequeña empresa típica se suele establecer en función de las

circunstancias. El propietario es el motor principal. La mayoría de las cosas que hay que hacer o son hechas por el mismo o bajo su directo control. Esto es cierto en los primeros años de vida de la empresa”.

Una persona que no tenga que aplicar probados principios de organización en el negocio es porque no conoce, cuando sean necesarios debido a la expansión del mismo y, en este sentido se llega a un punto que exceda las posibilidades de cualquiera para dirigirlo. En cualquier caso, en toda pequeña y mediana empresa, llega un momento en que propietario o gerente tiene que delegar la responsabilidad de las decisiones en alguna otra persona.

Es en ese punto cuando empieza a poner en práctica lo que se llama organización.

Según, (Koontz & O'Donnell, 2004), “indica que el desarrollo es un proceso y se inicia con la planeación que incluye la definición de objetivos, estrategias, políticas empresariales, programas y procedimientos. La planeación, es toma de decisiones constantes, porque incluye la elección de muchas propuestas. La organización incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevar a cabo y la provisión

de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término estructura organizacional, otras veces, les denomina relaciones de autoridad administrativa.

En cualquier de los casos, la totalidad de las actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización empresarial. La integración de recursos es muy importante en la empresa para mejorar la producción.

Así que se requiere de la definición de la fuerza de trabajo que es necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa, e incluye el inventariar los bienes, evaluar y seleccionar a los trabajadores adecuados para los puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva.

El plan guía al gerente para que en el momento oportuno aplique los recursos organizaciones que serán necesarios para lograr las metas específicas. Entonces las actividades son medidas para ver si se ajustan a la acción planeada por el gerente.

#### **2.2.10. Clasificación de la microempresa**

- a) **Microempresas de sobre vivencia:** tienen la urgencia de conseguir ingresos y su estrategia de competencia es ofrecer su mercadería a precios que solo cubren los costos. Es que no llevan ningún tipo de contabilidad empresarial a menudo

confunden los ingresos con el capital social. El propietario hace uso indistinto del dinero y hasta de la mercadería.

**b) Microempresas de subsistencia:** Son aquellas que logran recuperar la inversión y obtienen ingresos para remunerar el trabajo.

**c) Microempresas en crecimiento:** Tienen la capacidad de retener ingreso y reinvertirlos con la finalidad de aumentar el capital y expandirse, son generadoras de empleos.

### **2.2.11. Importancia de las Pymes en la economía**

Las Pymes han adquirido un papel preponderante en la economía peruana ya que aquí encontramos al 98% de las empresas del Perú. Estas aportan el 42% del PBI y emplean a casi el 80% de la Población económicamente activa.

Esto lo comprobamos fácilmente ya que actualmente nos topamos cada cinco minutos con un negocio o una persona ofreciendo diversos servicios.

Este es el sector más importante ya que además genera ingresos para la población. Ahora también se le considera como motor generador de descentralización ya que gracias a su flexibilidad puede adaptarse a todo tipo de mercado, es por eso que está presente en todas las regiones del Perú aunque la gran mayoría está aún centrada en Lima.

Además las Pymes ha aportado a la elevación del índice de emprendedores en el Perú llegando a ser el país más emprendedor ya que de cada 100 peruanos, el 40% es

emprendedor mientras que en otros países el índice promedio es de 9%.

### **2.2.12. Formación de la Pymes**

El proceso de formación, legal, de las Pymes en el Perú es realmente muy engorroso ya que en promedio todo el trámite demora unos 120 días. Empecemos con la constitución de una microempresa:

El recorrido inicia en la SUNAT donde deberá tramitar el RUC para lo cual solo se necesita el documento de identidad y el recibo de luz del local de la empresa a constituir.

Luego debemos elegir el régimen tributario más conveniente, estos pueden ser:

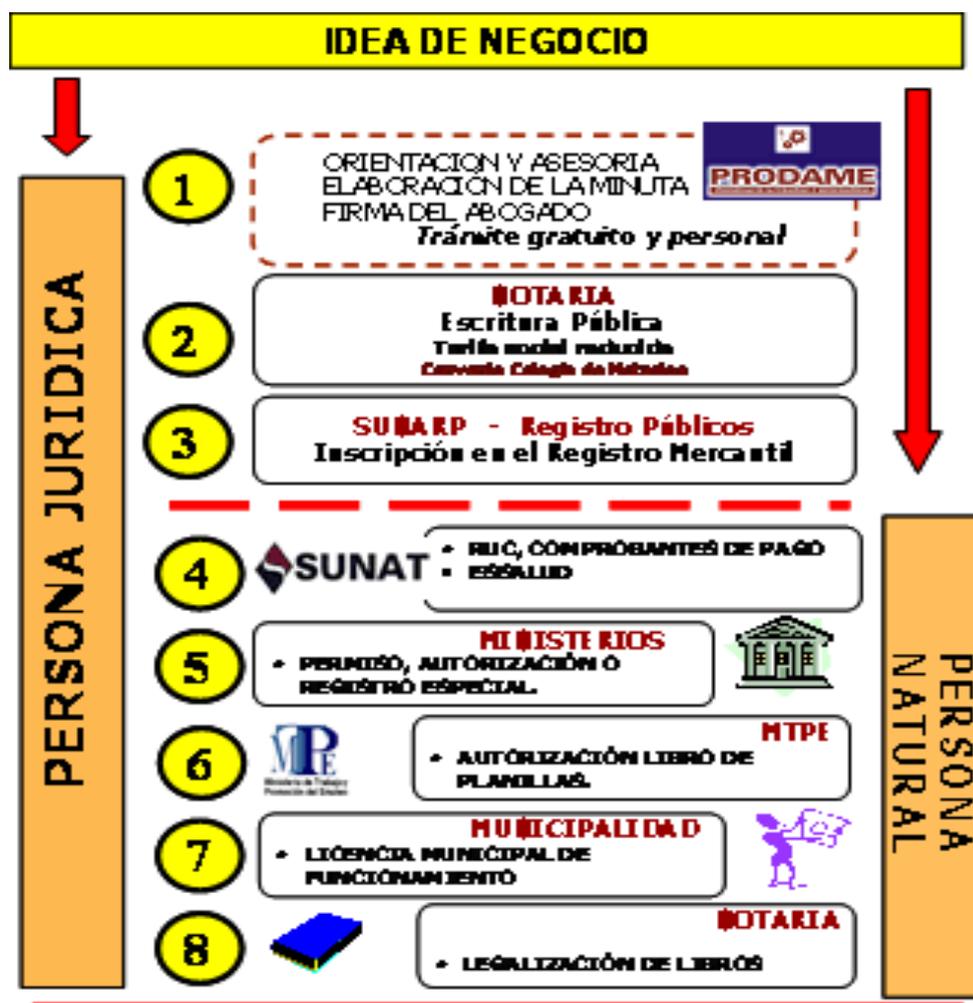
- Régimen único Simplificado (RUS)
- Régimen especial
- Régimen General

Realizado esto procedemos a imprimir los comprobantes de pago (en caso de haber elegido la segunda o tercera opción) para lo cual hay que presentar los formularios N° 806 y n° 816. Luego procedemos a la obtención de permisos especiales, estos son otorgados por la institución correspondiente al giro de la empresa. Ejemplo, si el queremos abrir un hostel necesitamos el permiso del Ministerio de turismo y comercio exterior.

Seguido a esto los libros de contabilidad que se llevan según el nivel de ventas de la empresa.

A continuación el trámite de la licencia de funcionamiento municipal para lo cual la empresa debe cumplir con los requisitos especificados por la municipalidad de esto es el certificado de defensa civil, entre otros de certificados. Luego debemos hacer visar el libro de planillas por el ministerio de trabajo y promoción del empleo.

Luego pasamos al registro patronal y a la aseguración de los empleados.



FUENTE : SUNAT  
ELABORACIÓN : Propia

### 2.2.13. Crecimiento de las Pymes en el Perú

El futuro de las Pymes es incierto ya que el 90% de su totalidad tienen baja rentabilidad, es decir, el trabajo empresarial se mantiene autónomo y con la finalidad de la subsistencia de la empresa. La empresa tiene poco potencial de crecimiento lo que se debe también a los factores que rodean a la empresa.

Los empresarios buscan reducir los costos para aumentar sus ganancias y para lograr esto recurren a la sub contratación, es decir, emplean personal remunerándolos por debajo del sueldo mínimo por largas jornadas de trabajo y sin los beneficios que estipulan las leyes laborales.

Según un estudio realizado por el gobierno regional del departamento de San Martín, existe falta de continuidad en la demanda, lo que afecta al plan de producción de productos y de ventas. Es que las ventas de las Pymes son, por lo general, por periodos y muchas de sus operaciones son al crédito.

La competencia también detiene el crecimiento de las Pymes ya que en el Perú lamentablemente se le considera a los productos importados como de mejor calidad solo por el hecho de ser extranjeros y se le da mínima importancia al producto peruano, aunque se realizan diversas campañas para apoyar a lo compatriotas emprendedores.

La falta de apoyo de parte del sistema bancario y del Estado es un gran obstáculo para los empresarios que no piden préstamos con grandes rebosos con finalidad de expansión debido a las altas tasas de interés actuales y esto genera miedo al aumento

de costos. Lo único que podría lograr que las Pymes tenga un futuro crecimiento sería lograr que los micro y pequeños empresarios informales tomen conciencia de los beneficios que le traería la formalidad y además que se estimule a las empresas a tomar retos de competitividad, productividad y ampliación del mercado, se sabe que es un riesgo, pero si no se intenta nunca se va a lograr al desarrollo esperado por todos. El Estado debe tomar un rol protagónico en la búsqueda del crecimiento, se debe buscar la modernización tecnológica al alcance de las Pymes para aumentar la productividad, rentabilidad y la integración comercial.

#### **2.2.14. Las Pymes impulsan las economías regionales**

En tiempos de recesión y crisis financieras, son las economías de subsistencia las que soportan con mayor impacto la crisis, pero también son las primeras dinamizadoras de la demanda interna en los mercados domésticos, beneficiando directamente a la Micro y Pequeña Empresa (Pymes). Por el tamaño de sus economías y volúmenes de producción y ventas, también son las que generan cortos y rápidos puestos de trabajo, constituyéndose en algunos casos en proveedores de grandes empresas, corporaciones transnacionales o del sector público. En el Perú, el caso de la región Arequipa es sui géneris en materia de crecimiento económico y reactivación de la demanda interna. En la ciudad blanca se realizará la acostumbrada Convención Minera, la Cumbre de Microfinanzas (Foromic), el

Encuentro Nacional de Bancos Comunales, entre otras actividades.

Las instalaciones de los centros de convenciones se usan al máximo, los hoteles no tendrán altos niveles de desocupabilidad, los taxistas tendrán mayores ingresos económicos, los vendedores de artesanías podrán comercializar sus productos y los restaurantes, especialmente los de cocina regional, estarán llenos. También, las líneas aéreas cubrirán sus rutas, las empresas de transporte interprovincial tienen casi agotados los pasajes y los tejedores de diversos productos incrementarán sus pedidos.

Las empresas turísticas tendrán que preparar variados paquetes para promocionar y los comerciantes en general tendrán mayores ingresos.

#### **2.2.15. Desarrollo organizacional Pymes.**

Conscientes del rol clave que juegan las Pymes en el desarrollo económico de nuestro país, Ministerio del Trabajo Consultoría en Operaciones lleva desde hace años una fructífera relación con pequeñas y medianas empresas de diferentes rubros e industrias, lo que hoy le permite materializar esta experiencia, en la implementación de proyectos de desarrollo organizacional de altísimo valor agregados para estas organizaciones.

El programa de Desarrollo Organizacional desarrollado por Ministerio del Trabajo Consultoría en Operaciones para Pymes, apunta a asistir a las mismas en el desarrollo y crecimiento de

su negocio, promoviendo la aplicación de las mejores prácticas de gestión del mercado, adaptadas a este tipo de empresas.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **3.1. Hipótesis**

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación, se plantea hipótesis, general y específicas.

##### **a) Hipótesis General:**

**HG:** Existe relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.

##### **b) Sub Hipótesis:**

**HE<sub>1</sub>:** ¿Existe relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

**HE<sub>2</sub>:** Existe relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?

**HE<sub>3</sub>:** los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017 son positivos.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Diseño de la investigación**

#### **4.1.1. El tipo de investigación**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaran conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de aplicarlas en la gestión empresarial y el desarrollo empresarial en el distrito de Huánuco.

#### **4.1.2. Nivel de la investigación**

Por la naturaleza de nuestra investigación y de acuerdo a las variables, es una investigación de nivel descriptivo -correlacional; porque se describió la gestión empresarial y el desarrollo de las PYMES, en el distrito de Huánuco, durante el presente año.

#### **4.1.3. Diseño de la investigación**

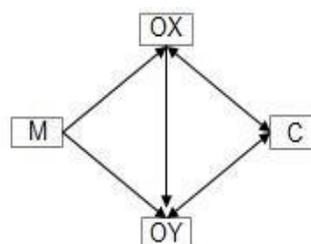
El diseño de la presente investigación es correlacional, pues establece la relación entre la gestión empresarial que incida en el desarrollo empresarial en el distrito de Huánuco.

#### **4.1.4. Diseño Específico**

Por la característica que presentara el método de la investigación, es decir descriptiva y explicativa, se utilizó los siguientes diseños:

**Descriptivo Comparativo.-** Para una investigación descriptiva comparativa; Se utilizó las investigaciones descriptivas simples, lo cual permitirá recolectar información relevante en las muestras, luego la caracterización en base a comparaciones.

**Gráficamente se tiene:**



- M.** Muestra
- O1.** Gestión empresarial
- r.** en relación
- O2.** Desarrollo de las Pymes

## 4.2. Población y muestra

### 4.2.1. Población

La población está conformada por el total de las Pymes; que suman un total de 627 del sector comercio en el distrito de Huánuco.

**CUADRÓN N° 01**

#### **UNIVERSO DE LA INVESTIGACION PARA DETERMINAR MUESTRAS**

<b>SECTOR INDUSTRIA DE HUANUCO</b>	<b>CANTIDAD</b>
1. Producción de néctares de Frutas	09

2. Elaboración de Productos Lácteos	39
3. Elaboración de Productos de Molinera	24
4. Elaboración de Productos Balanceados	06
5. Panaderías	129
6. Fábrica de Gaseosas	05
7. Confecciones	105
8. Fábrica de Calzados	16
9. Aserraderos	19
10. Imprentas Gráficas	46
11. Actividades de Servicios de Impresión	13
12. Bloqueteras	24
13. Fabricación de Ladrillos	24
14. Agregados	18
15. Fabricación de Estructuras Metálicas	107
16. Fabricación de Muebles de Madera	43
<b>TOTAL</b>	<b>627</b>

FUENTE : Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco  
 ELABORACIÓN : Propia

#### 4.2.2. Muestra

La muestra se obtendrá mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente formula:

#### FORMULA

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

**N = 627**

& = Nivel de confianza 5%

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad que el evento ocurra 0.5%

q = Probabilidad de fracaso 0.5%

E = Error máximo permitido 0.1 ó 10 %

z = Margen de Confiabilidad 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (627)}{(0.1)^2 (627-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 84$$

La población igual a la **muestra 84**, que representan total de las Pymes; que suman en el distrito de Huánuco.

#### 4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

##### a) Variables Independiente:

- Gestión Empresarial.

##### b) Variable Dependiente:

- Desarrolla de la Pymes.

##### c) Variables intervinientes:

- Distrito de Huánuco.

##### d) Indicadores:

###### ❖ Indicadores: V. I.

- X1 = Proceso gerencial.
- X2 = Toma de decisiones.

###### ❖ Indicadores: V. D.

- Y1 = Efectividad.
- Y2 = Competitividad.

**e) Operacionalización de variables**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
La gestión empresarial influye significativamente en el desarrollo y crecimiento de las Pymes en el distrito de Huánuco.	Gestión Empresarial	Proceso gerencial.	Ordinal
		Toma de decisiones.	Ordinal
	Desarrollo de las Pymes	Efectividad	Ordinal
		Competitividad	Ordinal

FUENTE : Matriz de Consistencia  
 ELABORACIÓN : Propia

**4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el proceso de la presente investigación se utilizó las técnicas de análisis documental y la entrevista.

- ✓ **Encuesta.-** Nos permitió obtener información acerca de las variables de caracterización de la muestra y la opinión acerca de la gestión empresarial se relaciona en el desarrollo de las PYMES en el distrito de Huánuco.
- ✓ **Guía de entrevista.** Aplicado a los usuarios, con el objetivo de conocer sus opiniones sobre la gestión empresarial puede incidir en el desarrollo de las PYMES en el distrito de Huánuco.
- ✓ **Ficha bibliográfica** Para lo cual previamente se revisara las obras de autores a fin de identificar y registrar las teorías relacionados a la investigación de la observación directa, consistente en la revisión de las fuentes documentales, libros, textos, revistas de gestión empresarial, apuntes, monografías, memorias, etc.

#### **4.5. Plan de análisis**

Una vez obtenido los datos, estos serán tratados de la siguiente manera:

- ✓ Se procesaran las encuestas utilizando la estadística
- ✓ Se analizaran las fichas de investigación.
- ✓ Codificación de datos confiables de acuerdo al orden esquemático para la presentación del informe final basándose en la encuesta ejecutada a los dueños de las PYMES del distrito de Huánuco.
- ✓ Análisis de los datos obtenidos de acuerdo a los métodos indicados.

- Elaboración del Informe final respetando las normas de redacción, ortografía, composición y diagramación.

#### 4.6. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b>  <b>PG:</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b>            Determinar la relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, 2017.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> Existe relación entre la gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>            Gestión Empresarial</p>	<p>Proceso Gerencial</p>	<p>*Utilización del Proceso Administrativo            *Fuentes de Financiamiento</p>
<p><b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?</p>	<p><b>OE1.</b> Determinar la relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>	<p><b>HE1:</b> Existe relación entre la aplicación de técnicas administrativas y la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>		<p>Toma de Decisiones</p>	<p>*Disposición del capital financiera            *Políticas, estrategias,tacticas,acciones y procesos.</p>
<p><b>PE2:</b> ¿Cuál es la relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?</p>	<p><b>OE2:</b> Determinar la relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>	<p><b>HE2:</b> Existe relación ente el crecimiento económico y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>		<p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>*Gestión de Riesgos Financieros            *Percepción sobre gestión empresarial.</p>
<p><b>PE3:</b> ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017?</p>	<p><b>OE3:</b> Determinar los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017.</p>	<p><b>HE3:</b> Los resultados económicos y financieros de la gestión empresarial de las Pymes de la ciudad de Huánuco, 2017 son positivos.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>            Desarrollo de las Pymes</p>	<p>Aplicación de las técnicas Administrativas</p>	<p>*Cumplimiento de metas y objetivos            *Costos y rentabilidad</p>
				<p>Crecimiento económico</p>	<p>*Operaciones y procesos            * Utilización de modelos gerenciales</p>
				<p>Resultados económicos y financieros</p>	<p>*Proceso Gerencial            *Desarrollo de las Pymes</p>

#### **4.7. Principios éticos**

Toda investigación o experimentación realizada en seres humanos debe hacerse de acuerdo a tres principios éticos básicos, a saber, respeto a las personas, a la búsqueda del bien y la justicia. Se está de acuerdo en general en que estos principios, que en teoría tienen igual fuerza moral, son los que guían la preparación concienzuda de protocolos para llevar a cabo estudios científicos.

En circunstancias diversas pueden expresarse de manera diferente y también ponderarse en forma diferente desde el punto de vista moral, y su aplicación puede dar lugar a decisiones o cursos de acción diferentes. Las pautas presentes están orientadas a la aplicación de esos principios en los trabajos de investigación en seres humanos.

El respeto a las personas incorpora al menos nueve consideraciones éticas fundamentales, a saber:

- a.** el respeto a la autonomía, que exige que a quienes tienen la capacidad de considerar detenidamente el pro y el contra de sus decisiones se les debe tratar con el debido respeto por su capacidad de autodeterminación, y
- b.** la protección de las personas con autonomía menoscabada o disminuida, que exige que quienes sean dependientes o vulnerables reciban resguardo contra el daño o el abuso.
- c.** Transparencia en la recolección de datos de la población en estudio.

- d.** Autenticidad en la recolección de datos: serán los mismos recolectados de la fuente.
- e.** Énfasis en la autenticidad de los resultados obtenidos.
- f.** Confidencialidad en las respuestas a las encuestas aplicadas.
- g.** Honestidad al momento de realizar el análisis.
- h.** Veracidad de los resultados.
- i.** Respeto por los derechos de autor: citas.

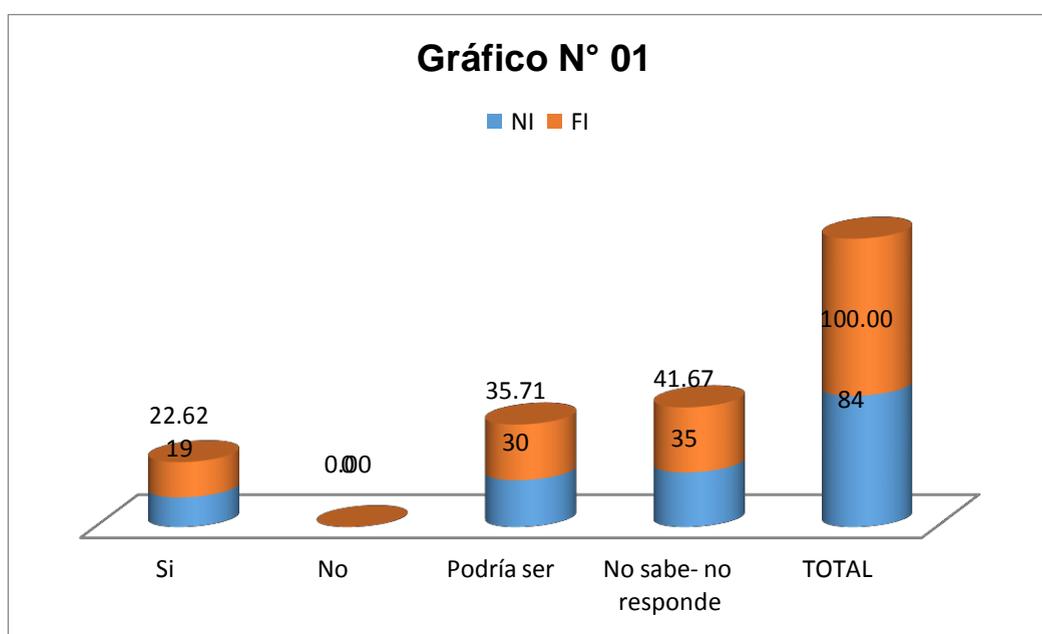
## V. Resultados

### 5.1. Resultados

**CUADRO N° 01**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	19	22.62
No	0	0.00
Podría ser	30	35.71
No sabe- no responde	35	41.67
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Encuesta Aplicada  
Elaboración : El Investigador

#### INTERPRETACIÓN

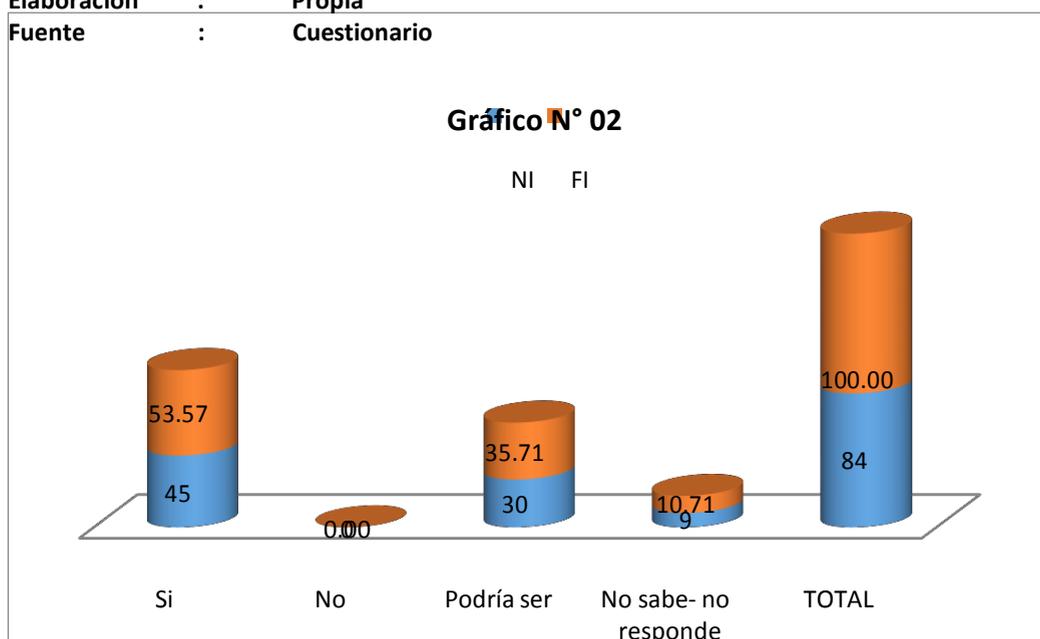
Se ha determinado en base a 84 la población encuestada ha señalado el 22.62% Si, el 0.00% No, el 35.71% Podría Ser, el 41.67% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos. se determina con el siguiente resultado de 41.67% no sabe no opina.

**CUADRO N° 02**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	45	53.57
No	0	0.00
Podría ser	30	35.71
No sabe- no responde	9	10.71
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia

Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario

Elaboración : El Investigador

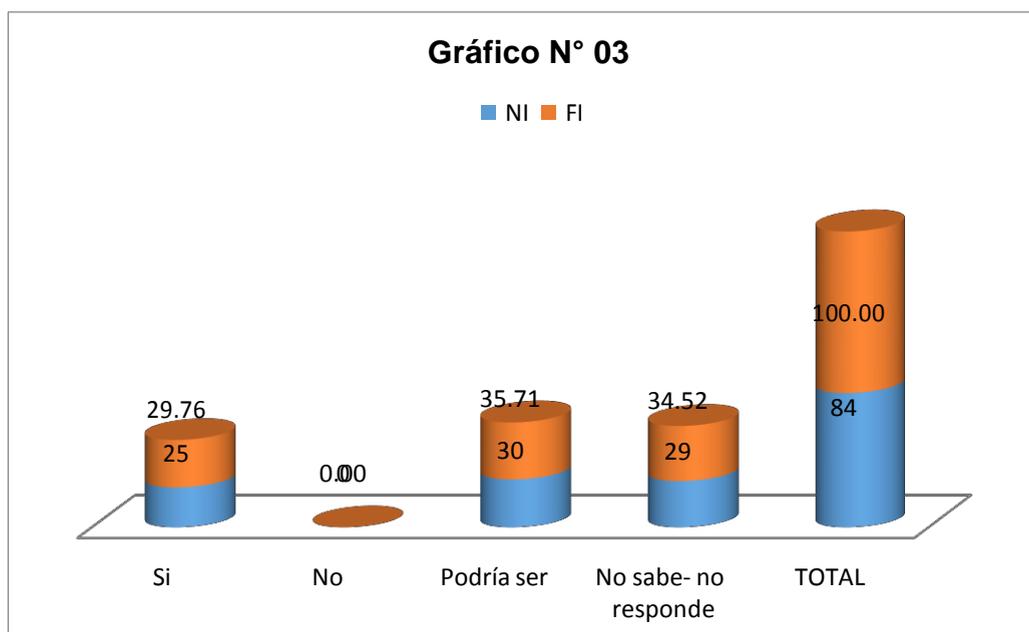
**INTERPRETACIÓN**

Se ha determinado en base a 84 la población encuestada ha señalado el 22.62% Si, el 0.00% No, el 35.71% Podría Ser, el 41.67% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa, y se determina con el siguiente resultado de 53.57% que sí.

**CUADRO N° 03**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	25	29.76
No	0	0.00
Podría ser	30	35.71
No sabe- no responde	29	34.52
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

**INTERPRETACIÓN**

Se ha determinado en base a 84 personas de la muestra los siguientes resultados: 29.76% Si, el 0.00% No, el 35.71% Podría Ser, el 34.52% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y

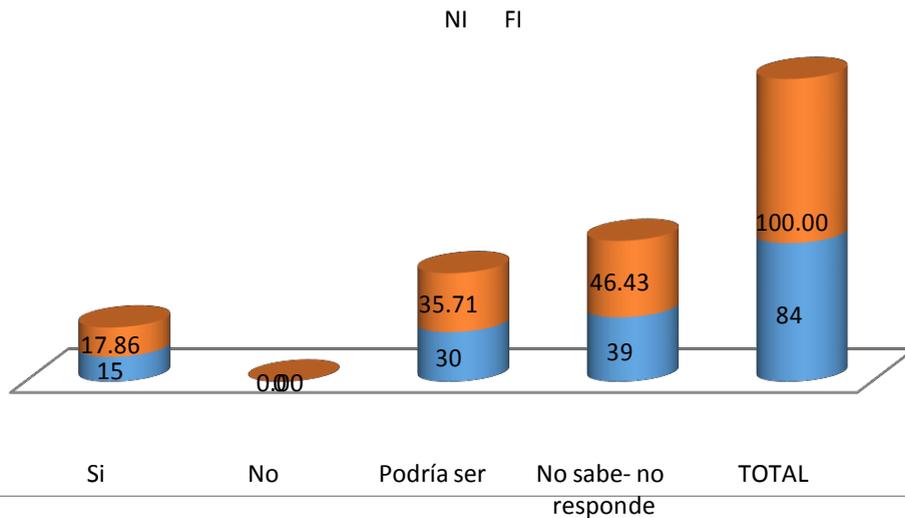
generar rentabilidad, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 35.71% que no podría ser.

**CUADRO N° 04**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	15	17.86
No	0	0.00
Podría ser	30	35.71
No sabe- no responde	39	46.43
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario

**Gráfico N° 04**



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

#### INTERPRETACIÓN

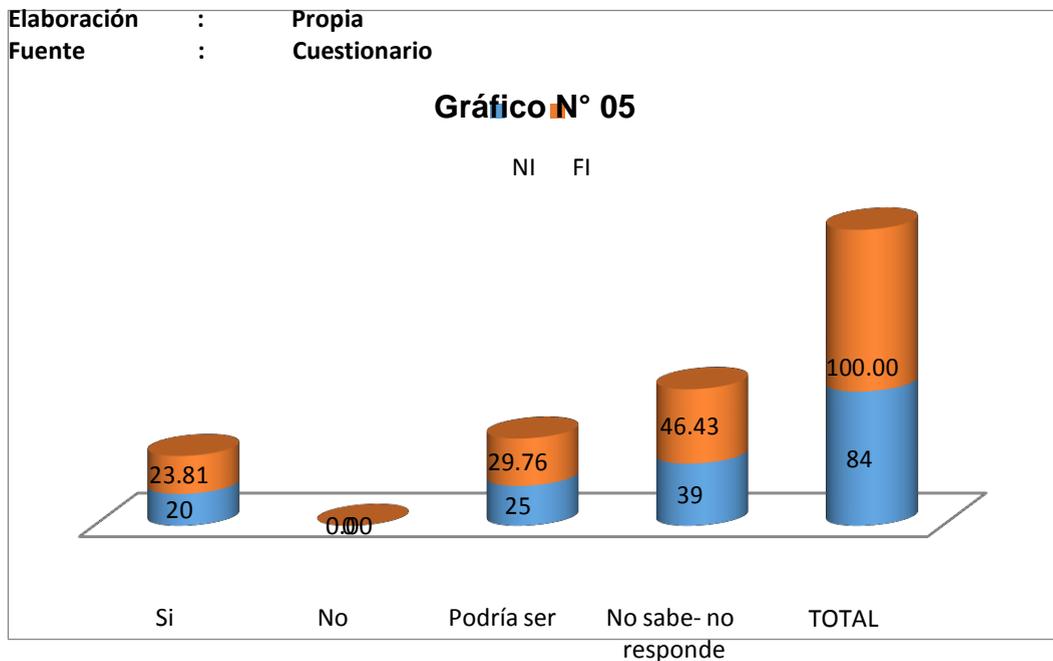
Se ha determinado en base a 84 de la muestra los siguientes resultado: el 17.86% Si, el 0.00% No, el 35.71% Podría Ser, el 46.43% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial dispone de políticas,

estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 46.43% No responde no opina.

**CUADRO N° 05**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial tiene los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	20	23.81
No	0	0.00
Podría ser	25	29.76
No sabe- no responde	39	46.43
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

**INTERPRETACIÓN**

Se ha determinado en base a la muestra encuestada los siguientes resultados. 23.81% Si, el 0.00% No, el 29.76% Podría Ser, el 46.43% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial tiene los elementos

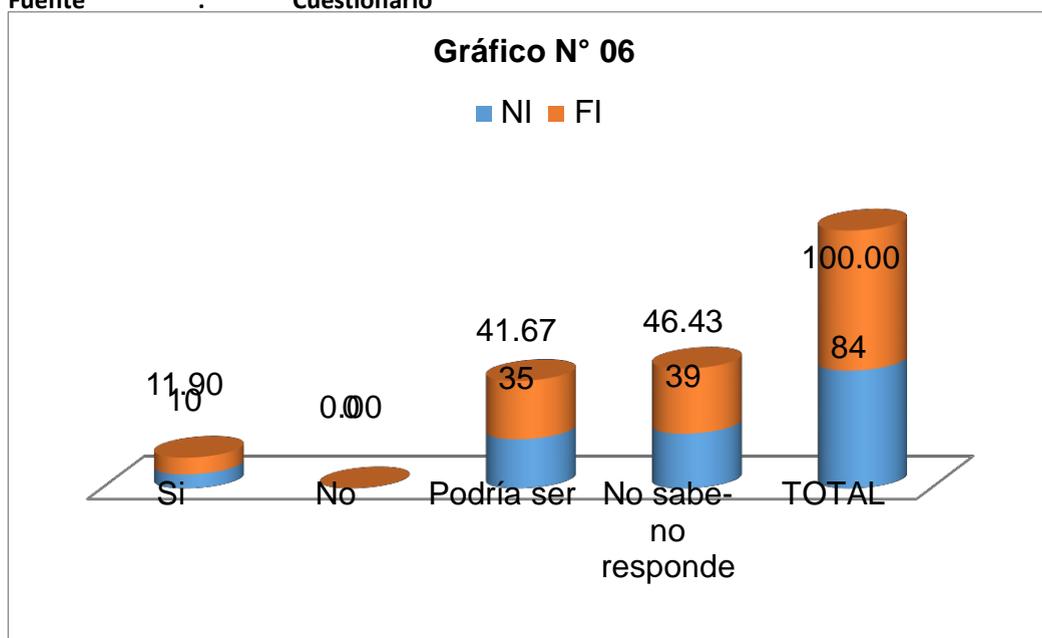
necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 46.43% No responde no opina.

**CUADRO N° 06**  
**PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL**

¿La gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	10	11.90
No	0	0.00
Podría ser	35	41.67
No sabe- no responde	39	46.43
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia

Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario

Elaboración : El Investigador

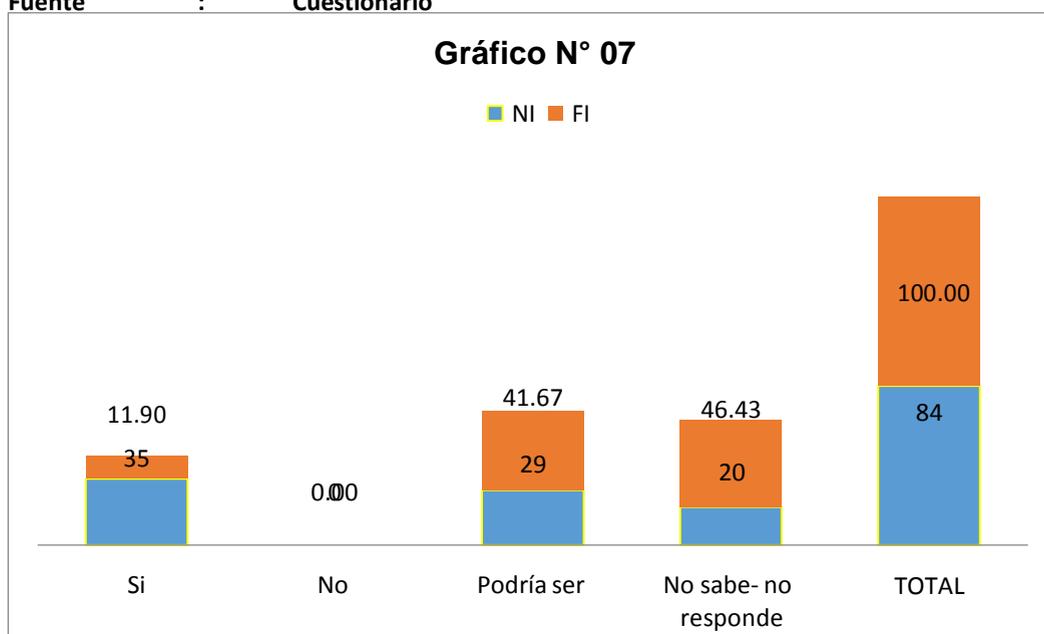
### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada los siguientes resultados: 11.90% Si, el 0.00% No, el 41.67% Podría Ser, el 46.43% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, la gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las Pymes, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 46.43% No responde no opina.

**CUADRO N° 07**  
**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿El desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
<b>Si</b>	<b>35</b>	<b>11.90</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>Podría ser</b>	<b>29</b>	<b>41.67</b>
<b>No sabe- no responde</b>	<b>20</b>	<b>46.43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

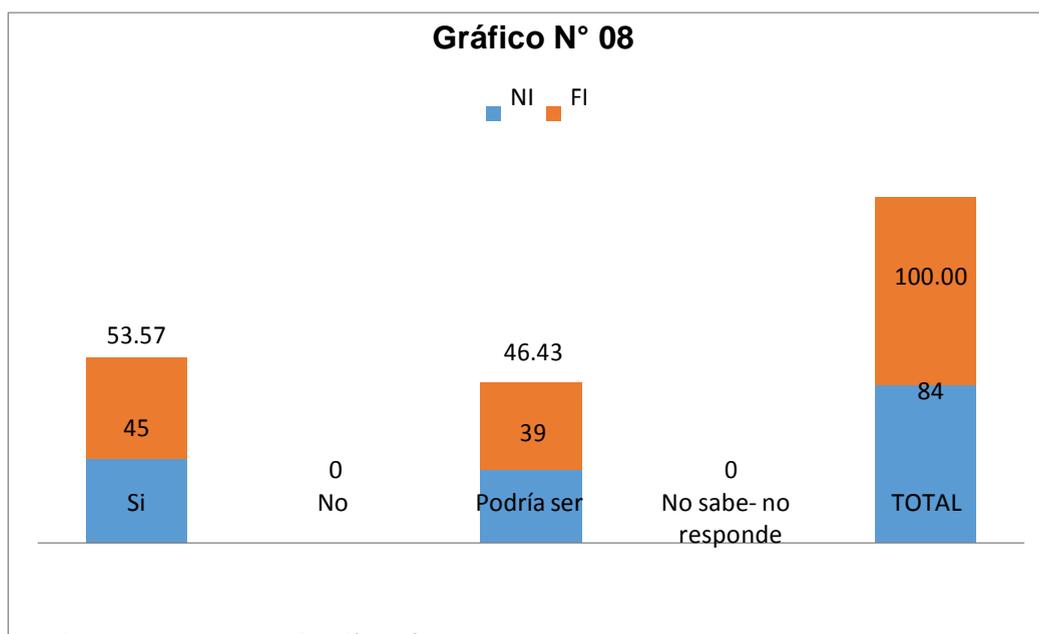
### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a la muestra y luego de haber realizado el cuestionario, los siguientes resultados: el 11.90% Si, el 0.00% No, el 46.43% Podría Ser, el 41.67% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, el desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 46.43% que podría ser.

**CUADRO N° 08**  
**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿El desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	45	53.57
No	0	0.00
Podría ser	39	46.43
No sabe- no responde	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

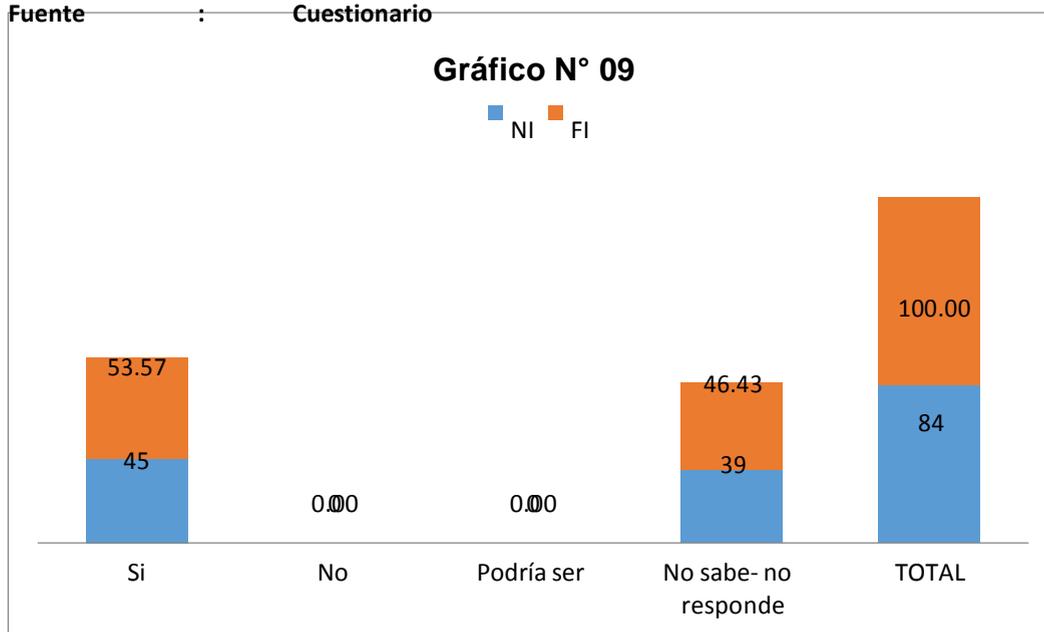
### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a la muestra y luego de haber aplicado el instrumento de investigación los siguientes resultados: 53.57% Si, el 0.00% No, el 46.43% Podría Ser, el 0.00% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, el desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 53.57% que si se puede.

**CUADRO N° 09**  
**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿El desarrollo de las Pymes, incluye el crecimiento en operaciones y procesos?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	45	53.57
No	0	0.00
Podría ser	0	0.00
No sabe- no responde	39	46.43
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

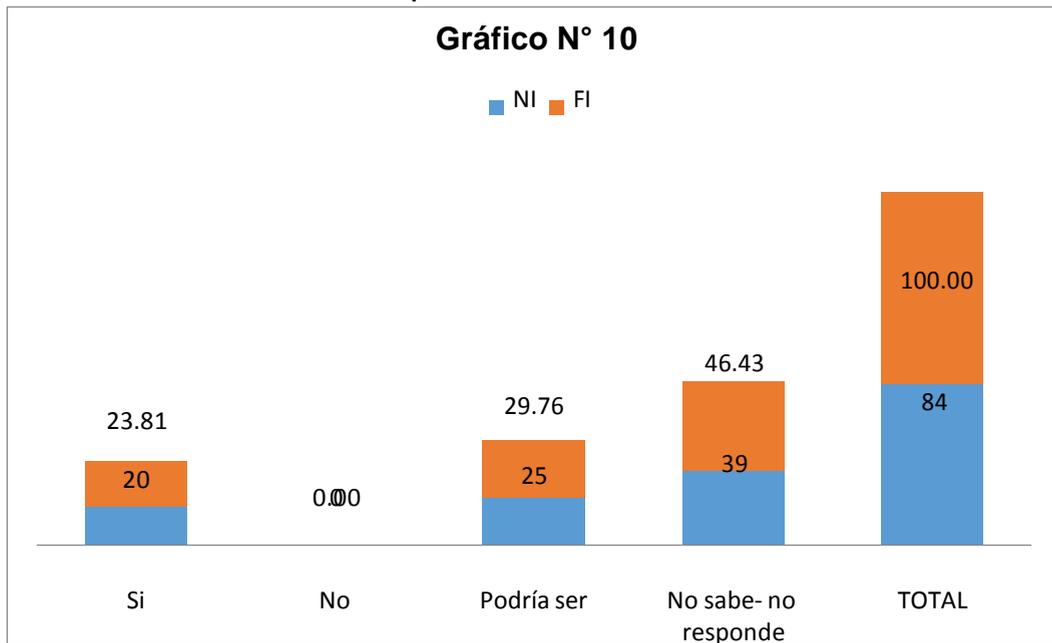
Se ha determinado en base la muestra y luego de la aplicación del instrumento de investigación los siguientes resultados: el 53.57% Si, el 0.00% No, el 0.00% Podría Ser, el 46.43% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, el desarrollo de las PYMES, incluye el crecimiento en operaciones y procesos, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 53.57% que si se puede.

**CUADRO N° 10**

**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿Es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las Pymes en el Perú?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	20	23.81
No	0	0.00
Podría ser	25	29.76
No sabe- no responde	39	46.43
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
 Fuente : Encuesta Aplicada



Fuente : Encuesta Aplicada  
 Elaboración : El Investigador

**INTERPRETACIÓN**

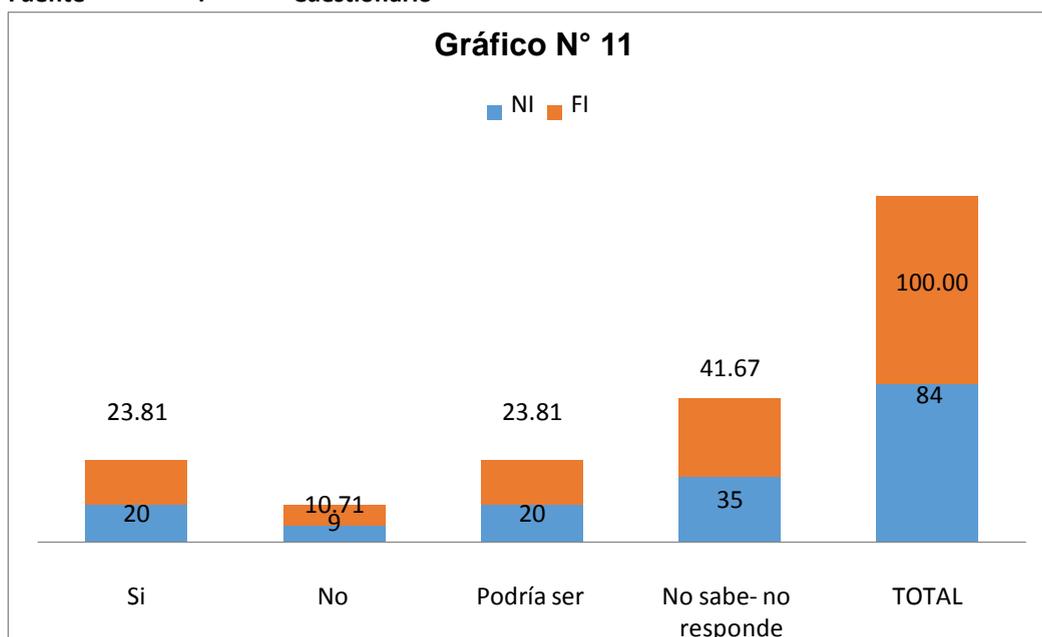
Se ha determinado en base a la muestra y luego de haber aplicado el cuestionario los siguientes resultado: el 23.81% Si, el 0.00% No, el 29.76% Podría Ser, el 46.43% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las PYMES en el Perú, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 46.43% que no sabe no opina.

**CUADRO N° 11**

**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿El proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en el Perú?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	20	23.81
No	9	10.71
Podría ser	20	23.81
No sabe- no responde	35	41.67
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia  
Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

**INTERPRETACIÓN**

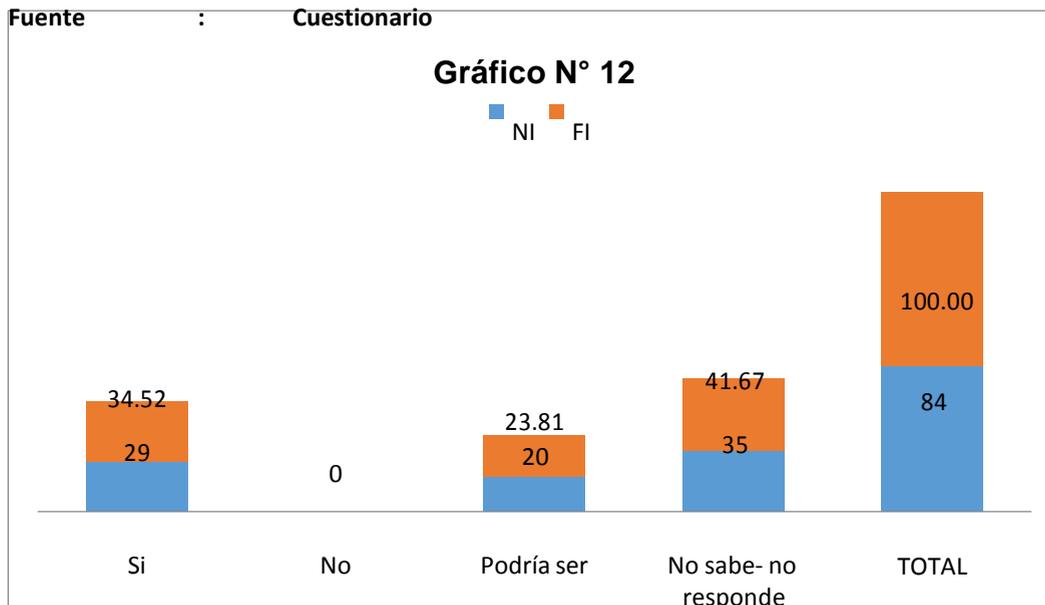
Se ha determinado en base a la muestra y luego de la aplicación del cuestionario los siguientes resultados: 23.81% Si, el 10.71% No, el 23.81% Podría Ser, el 41.67% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, el proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las PYMES en el Perú y más aún en la región, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 41.67% que no sabe no opina.

**CUADRO N° 12**  
**PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES**

¿Es posible alcanzar desarrollo de las Pymes, sobre la base de la gestión empresarial?		
ALTERNATIVAS	NI	FI
Si	29	34.52
No	0	0.00
Podría ser	20	23.81
No sabe- no responde	35	41.67
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

Elaboración : Propia

Fuente : Cuestionario



Fuente : Cuestionario  
Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a la muestra y luego de haber aplicado el instrumento de investigación los siguientes resultados: el 34.52% Si, el 0.00% No, el 23.81% Podría Ser, el 41.67% No Sabe–No Responde; por lo que el resultado obtenido indica que, es posible alcanzar el desarrollo de las Pymes, sobre la base de la gestión empresarial, por lo cual determinaron con el siguiente resultado de 41.67% que no sabe y no opina.

## 5.2. Análisis de resultados

1. El resultado obtenido determina la influencia de la gestión empresarial en el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, se obtiene según la gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos, obteniendo el resultado de 41.67% no sabe no opina y a la vez en la gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, por lo que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa, se obtuvo el siguiente resultado de 53.57% que sí y la gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad, demuestra el resultado de 35.71% que no podría ser factible para dicho caso.
2. El resultado obtenido determina la influencia de la gestión empresarial en el distrito de Huánuco, y la gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos, por lo cual se obtuvo el siguiente resultado de 46.43% No responde no opina y de la gestión empresarial tiene los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo, se determina el resultado de 46.43% No responde no opina y la gestión empresarial es una herramienta que

incide en el desarrollo de las Pymes, es el siguiente resultado de 46.43% No responde no opina.

3. El resultado obtenido determina la influencia de los efectos que produce el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, el desarrollo de las Pymes, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos, por lo cual el resultado es de 46.43% que podría ser, mientras tanto el desarrollo de las Pymes, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos, por lo que determina el siguiente resultado con 53.57% que si se puede, es decir que el desarrollo de las Pymes, incluye el crecimiento en operaciones y procesos por lo que se determina el siguiente resultado de 53.57% que si se puede.
4. El resultado obtenido determina los resultados de la gestión empresarial en el desarrollo de las Pymes en el distrito de Huánuco, que es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las Pymes en el Perú, determinando el resultado de 46.43% con la opinión de que no sabe no opina por lo cual, el proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las Pymes en el Perú y más aún en la región de Huánuco, por lo que el resultado es de 41.67% que no sabe no opina y por lo cual es posible alcanzar el desarrollo de las Pymes, sobre la base de la

gestión empresarial, manifiesta el siguiente resultado con el 41.67% que no sabe y no opina.

## **VI. Conclusiones**

1. Se determinó la existencia de una relación positiva y significativa entre gestión empresarial y el desarrollo de las Pymes de la ciudad de Huánuco, esto en base al resultado del cuestionario en general. La utilización de métodos, técnicas e instrumentos propios de las ciencias administrativas inciden en la gestión de las Pymes.
2. Existe relación entre la aplicación de las técnicas administrativas y la gestión de las Pymes de la ciudad de Huánuco, se verifico que aquellas empresas que utilizan técnicas administrativas tiene una mejor gestión que aquellas empresas que no las utilizan.
3. Se determinó que el crecimiento económico de la Ciudad de Huánuco tiene una relación positiva con la gestión de las Pymes, En los últimos años la ciudad de Huánuco ha experimentado un crecimiento económico relacionado en gran parte a la iniciativa de muchos emprendedores que pusieron sus microempresas y que han dinamizado la economía de Huánuco.
4. Se Verifico que los resultados económicos y financieros de la mayoría de empresas en positivo, sobre todo de aquellas empresas que utilizan técnicas e instrumentos de gestión en contaste de los resultados negativos de aquellas empresas que realizan actividad empresarial de manera empírica.

## VII. Referencias Bibliográficas

- ✓ **Abad Gonzales, Víctor (2008)** Constitución de Pymes. Lima. Editorial San Marcos.
- ✓ **Andrade, Simón (1990)** Planificación de desarrollo. Lima. Edición a cargo del autor.
- ✓ **Bahamonde Espejo, Hernando (2000)** Manual Teórico Práctico para constituir una empresa. Lima. Editorial San Marcos.
- ✓ **Bellido S. Pedro (1989)** Administración Financiera. Lima. Editorial Técnico Científica SA.
- ✓ **Brealey Richard A. (1998)** Principios de Finanzas Corporativas. Madrid. IMPRESA.
- ✓ **Cepeda Alonso, Gustavo, (1996)** Auditoría y Control Interno, Editorial Mac. Graw - Hill, Bogotá, 2da. Edición.
- ✓ **Castin Farrero, José María (1996)** La gestión financiera en la empresa. Santa Fe de Bogotá – Colombia. Editorial Continental.
- ✓ **Collazos C. Jesús (2000)** Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima. Editorial San Marcos.
- ✓ **Díaz Bertha y Carlos, Jungbluth (1999)** Calidad total en la empresa peruana. Lima. Fondo de Desarrollo Editorial de la universidad de Lima.
- ✓ **Fernández Bau, Carlos (1999)** Gestión Financiera en las medianas y pequeñas empresas. Santa Fe de Bogotá – Colombia. Editorial Continental.
- ✓ **Flores Soria, Jaime (2004-a)** Gestión Financiera: Teoría y Práctica. Lima. CECOF Asesores.

- ✓ **Flores Soria, Jaime (2004-b)** Administración Financiera: Teoría y Práctica. Lima. CECOF Asesores.
- ✓ **Gitman Lawrence J. (1986)** Fundamentos de Administración Financiera. México. Harper & Row Latinoamericana.
- ✓ **Gómez Bravo, Luis (2006)** Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana – Cuba.
- ✓ **Gross Herbert (2000)** Pequeña empresa y gran mercado. Madrid. Ediciones Deusto SA.
- ✓ **Instituto de Investigación El Pacífico (2004)** Dirección y Gestión Financiera. Lima. Pacífico Editores.
- ✓ **Instituto Auditores Internos De España- Coopers & Lybrand, SA. (1997).** Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- ✓ **Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (1999)** Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- ✓ **Koontz / O'Donnell (1990)** Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
- ✓ **Rodríguez, Leonardo (1997)** Planificación y dirección de la pequeña empresa. México. Editorial Continental SA.
- ✓ **Ross Stephen A (2000)** Finanzas Corporativas. México. IRWIN.
- ✓ **Redondo, A. (1993)** Curso Práctico de Contabilidad General. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando un X en el recuadro correspondiente a la respuesta que a su criterio es la correcta.

**LA ESCALA VALORATIVA**

1= SI, 2= NO, 3=P/S, 4= N/R

CD	CRITERIOS	1	2	3	4
<b>PREGUNTAS SOBRE GESTION EMPRESARIAL:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>P/S</b>	<b>N/R</b>
A-1	¿La gestión empresarial es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos?				
A-2	¿La gestión empresarial ayuda a obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad que busca la empresa?				
A-3	¿La gestión empresarial permite a la empresa disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad?				
A-4	¿La gestión empresarial dispone de políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos?				
A-5	¿La gestión empresarial tiene los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo?				
A-6	¿La gestión empresarial es una herramienta que incide en el desarrollo de las PYMES?				
<b>PREGUNTAS SOBRE: DESARROLLO DE LAS PYMES:</b>					
B-1	¿El desarrollo de las PYMES, es un proceso que permite lograr las metas y objetivos?				
B-2	¿El desarrollo de las PYMES, busca que la empresa obtenga los recursos a los menores costos y le saque el máximo provecho a los mismos?				
B-3	¿El desarrollo de las PYMES, incluye el crecimiento en operaciones y procesos?				
B-4	¿Es posible que un modelo de gestión empresarial facilite el proceso gerencial y la toma de decisiones incidiendo en el desarrollo de las PYMES en el Perú?				
B-5	¿El proceso gerencial, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control; incidirá en la efectividad de las PYMES en el Perú?				
B-6	¿Es posible alcanzar desarrollo de las PYMES, sobre la base de la gestión empresarial?				

**Tesista: Br. Jhul Leonard Apac Acosta**