

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

TÍTULO:

CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y
PROCESOS EN MYPES DEL RUBRO DE VENTA DE ROPA
DEL MERCADO MODELO EN EL DISTRITO DE
CHICLAYO, 2016.

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

AUTORA

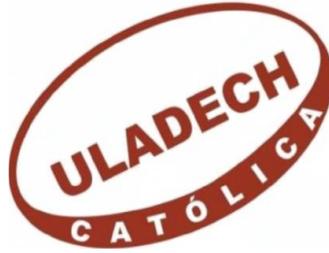
BR. GLEIDY CHINGUEL CHANTA

ASESOR

MGTR. SEGUNDO JONATHAN SILVA VASQUEZ

CHICLAYO – PERÚ

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

TÍTULO:

CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y
PROCESOS EN LAS MYPES DEL RUBRO DE VENTA
DEL ROPA DEL MERCADO MODELO EN EL
DISTRITO DE CHICLAYO, 2016.

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

AUTORA:

BR. GLEIDY CHINGUEL CHANTA

ASESOR:

MGTR. SEGUNDO JONATHAN SILVA VASQUEZ

CHICLAYO – PERÚ

2016

TÍTULO DE LA TESIS

Caracterización del modelo de gestión y procesos de las MYPES del rubro de venta de ropa del mercado modelo en el Distrito de Chiclayo, 2016.

JURADO

Mgrt. Lic. Adm. Víctor Hugo Vilela Vargas

Presidente

**Mgrt. Lic. Adm. Maritza Zelideth
Chumacero Ancajima**

Secretario

**Mgrt. Lic. Adm. Víctor Helio
Patiño Niño**

Miembro

AGRADECIMIENTO

**A mí amada
familia por su
amor
incondicional y
apoyo sin límites.**

**Agradezco a Dios el autor y
gran arquitecto de nuestra vida.
Y al esfuerzo de todos aquellos
que perseveran
por alcanzar sus metas.**

RESUMEN

La presente investigación, tiene como problema principal despertar el interés de los microempresarios, en implementar a largo plazo una forma metodológica y procedimental, un modelo de gestión, para optimizar los procesos de comercialización de ropa en los microempresarios ya formalizados, del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016.

Para ello las variables objeto de estudio, son el modelo de gestión y procesos. Asimismo, identificar las características que tiene sobre las operaciones comerciales sobre el proceso de ventas, cuando no se implementa metodologías formales o empíricas, siendo esta última la variable dependiente.

El objetivo principal es determinar de qué manera afectan los procesos al implementar un modelo de gestión orientado, a mejorar sus procesos de compra, venta y comercialización, de las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016.

Manejando indicadores sobre el trato con sus proveedores, el empleo de tecnología como oportunidad, también dentro de estas operaciones se ha considerado indicadores de sobre la gestión de almacenamiento o control de stock, como procedimiento logístico para la mejora de la administración de sus mercaderías casi como su control y monitoreo, que influirá, en el estudio del flujo de los productos para la toma de decisiones en la gestión de compras.

Por otro lado, no podemos descuidar el estudio y diagnóstico de las operaciones de ventas, y conocer como los realizan y que tan capacitada esta su fuerza de ventas y que saben de sus clientes, y su comportamiento en la compra o en el consumo de algún tipo de ropa, sin dejar de verificar alguna aplicación de directa sobre ellos como la atención al cliente, para ampliar su cobertura.

El estudio se llevó a cabo en los meses de agosto noviembre del 2016, no hemos encontrado algún precedente, en los últimos tres años, por lo que se ha tomado una población estudiada es de 100 microempresarios y una muestra de 43 dedicados al comercio de ropa, esta muestra de estudio tiene por objetivo, conocer y reforzar sus

conocimientos empíricos, son válidos, pero que a través del diagnóstico determinaremos si son suficientes, la calidad de sus operaciones comerciales.

El resultado principal obtenido en la presente investigación es, lo siguiente: de los microempresarios encuestados el 5 % aplica criterios de elección de proveedores, mientras que el 95 % no aplica criterios de selección de proveedores. Así mismo de los microempresarios encuestados el 12 % si dispone de una cartera de clientes, mientras que un 88 % no dispone de una cartera de clientes. En cuanto a si recibieron alguna asesoría, existe solo el 9 % de los proveedores si brinda asesoría, mientras que el 91 % de los microempresarios no reciben asesoría por parte de sus proveedores.

La principal conclusión de la investigación La caracterización de un modelo de gestión encontradas en las Mypes del rubro venta de ropa del mercado modelo distrito de Chiclayo, desconoces un modelo de gestión

Las características de los procesos de compras, ventas y comercialización revelan, las malas prácticas en la relación con su entorno comercial, en este caso con sus proveedores y peor aún con sus clientes, Esto se vio reflejado en que no se encuentran preparados para asumir negociación con ofertas de sus proveedores, haciendo una gestión externa basada en la especulación como tendencias de moda. Sin conocer su posibilidad de éxitos en esta gestión. En cuanto a lo relacionado a las actividades de la gestión de compras esta, no posee ningún protocolo de negociación, ni se emplea tecnología para tener una perspectiva de eficiencia durante este proceso, sin embargo, es una forma de cultura de trabajo el riesgo de capital. En cuanto a los procesos de ventas, esta no tiene por objeto fidelizar a un cliente ni se preocupa en marcar originalidad en la atención, que le permita crecer en volumen de ventas.

Sin embargo, el diagnostico no es, esperanzador, porque su cultura organizacional es fuerte con tendencia a la resistencia y el desinterés de emplear tecnología que le permita obtener valor agregado a sus procesos y por ende mejorar sus ventas, desde la atención al cliente, hasta la gestión de la adquisición de sus productos.

PALABRAS CLAVE:

Modelo de gestión, procesos.

ABSTRAC

This research aims to arouse the interest of micro entrepreneurs, to implement a long-term minimum necessary and required methodological and procedural form a management model to optimize marketing processes clothing in already formalized micro entrepreneurs. For this research we will base the necessary and standardized methodologies that allow implementing management models for micro entrepreneurs.

Develop mechanisms to determine and diagnose the form of work that currently apply to their business knowing three major operations in marketing operations of clothing, The management of purchases of goods and acquisition, as well as dealing with their suppliers, using technology they use or do not use ignorance, also within these operations are considered storage management and stock control, at least logistic procedure necessary to improve the administration of their goods almost as control and monitoring that influence, the study of the flow of products for decision making in purchasing management.

Likewise, we cannot neglect the study and diagnosis of sales operations, and know how to perform them and how capable is its sales force and know their customers, and their behavior in the purchase or consumption of any kind of clothes, while verifying any application directly on them as a customer, to expand its coverage.

Through this study we want to know and strengthen their empirical knowledge, are valid, but through diagnosis will determine if they are sufficient, the quality of their business operations.

Identify the opportunities provided by the current demand and as we have to prepare, thereby obtaining the basis of competitive results.

To make an analysis of this dynamic market environment, to identify external forces that represent opportunity and threat to our current business model.

This research does not represent an absolute solution, but seeks to create a standard environment necessary to develop quality in its commercial operations minimum necessary to reduce investment risks in all its dimensions.

KEYWORDS: Management system, Processes.

CONTENIDO

I.INTRODUCCIÓN.....	14
II. REVISIÓN DE LITERATURA	19
2.1 Antecedentes	19
2.2. Clasificación Para Micro y Pequeña Empresa.....	23
2.3. Constitución de la Empresa.....	24
2.4. La coyuntura de las Micro Empresas.	24
2.5. Bases Teóricas de la Investigación.....	26
2.5.1. Modelo de Gestión	26
2.5.2. Análisis de la Gestión Empresarial en Mypes.....	30
2.5.2.1. Capacidades Propias de la Gestión.....	31
2.5.2.2. Principios de Los Modelos de Gestión.....	34
2.5.2.3. Impacto en los Negocios sobre las Teorías de los Modelos de Gestión.....	35
2.5.2.4. Tendencias Económicas y Sociales	39
2.5.2.5. Importancia de implementación de los Modelos de Gestión para Mypes.....	40
2.5.2.6. Modelos De Gestión De Negocios Para Mypes.	43
2.5.2.6.1. The Model Canvas	44
2.5.2.6.2. The Model Deming	51
2.5.2.6.3. Operaciones Fayolistas.....	54
2.5.2.6.4. La Administración del Servicio.....	57

2.5.2.6.5. Triángulo del Servicio.....	57
2.5.2.6.6. Modelo Europeo de la Innovación de la Empresa.....	58
2.5.2.6.7. Modelo de Gestión por Proceso	60
2.5.2.6.8. ERP Estrategia Aplicada a las Mypes.	61
2.5.2.6.9. CRM Como Estrategia en el Mercado de las Mypes	63
2.5.2.7. Estrategia en el mercado de las Mypes Aplicadas a la venta de ropa del mercado	
Modelo.	64
2.5.2.7.1. Análisis Foda.....	64
2.6. MARCO CONCEPTUAL.....	65
2.6.1. Sistema de Gestión.....	65
2.6.2. Sistema legal, para las MYPES.....	66
2.6.3. Procesos.....	66
2.6.4. Sinergia	67
2.6.5. Estrategia.....	69
2.6.6. ERP	69
2.6.7. C.R.M.....	69
2.6.8. La Visión Objetiva del Empresario.....	71
III. METODOLOGÍA	72
3.1. Tipo de la investigación	72
3.2. Universo y Muestra	72
3.3. Definición y Operacionalización de la variable.....	73

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	75
3.5. Plan de análisis.....	75
3.6. Matriz De Consistencia.....	76
3.7. Principios Éticos.....	77
IV. RESULTADOS.....	78
4.1 Los Resultados	78
4.2.1. Análisis del Resultado de las Operaciones de Comercialización de ropa	98
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
5.1. Conclusiones.....	107
5.2. Recomendaciones.....	108
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1: Teoría Clásica De Fayol	30
Gráfico N° 2: Modelo CANVAS	45
Gráfico N° 03: Modelo de Desarrollo CANVAS	52
Grafico N° 04: Triangulo de Servicio	57
Gráfico N° 05: Triangulo De La Innovación	60
Gráfico N° 06 Modelo de Gestión por Proceso	60
Gráfico N° 08: Selección de Proveedores	78
Gráfico N° 09: Acuerdo Con Proveedores	79
Gráfico N° 10: Cartera de Proveedores	80
Gráfico N° 11 Asesoría de Proveedores	81
Gráfico N° 12 Personal Capacitado en Ventas	82
Gráfico N° 13: Gestión por plataforma Internet	83
Gráfico N° 14: Comercio Electrónico	84
Gráfico N° 15: Costos de Almacenamiento	85
Gráfico N° 16: Garantías Sobre La Mercancía	87
Gráfico N° 17: Costos Administrativos	88
Gráfico N° 18: Mercancía por Consignación.	89
Gráfico N° 19: Empleo de la Tecnología.	90
Gráfico N° 20 Seguridad en el Sistema Manual.	91
Gráfico N° 21: Mecanismos De Control.	92
Gráfico N° 22: Compras por Tendencia.	93
Gráfico N° 23: Monitoreo al Proceso de Ventas.	94
Gráfico N° 24: Contabilidad Externa.	95
Gráfico N° 25: Mecanismo de Ventas.	97
Gráfico N° 26: Costos de Transporte.	98
Gráfico N° 27: Proceso de Inventarios.	99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	73
TABLA N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	74
TABLA N° 3 MATRIZ DE CONSISTENCIA	76
TABLA N° 4 RESULTADOS CRITERIO AL ELEGIR PROVEEDORES	78
TABLA N° 5 RESULTADOS ACUERDO CON SUS PROVEEDORES	79
TABLA N° 6 RESULTADOS CARTERA DE PROVEEDORES	80
TABLA N° 7 RESULTADOS ASESORÍA DE PROVEEDORES	81
TABLA N° 8 RESULTADOS PERSONAL CAPACITADO EN VENTAS	82
TABLA N° 9 RESULTADOS COMPRAS POR INTERNET	83
TABLA N° 10 RESULTADOS COMERCIO ELECTRÓNICO	84
TABLA N° 11 RESULTADOS COSTOS DE ALMACENAMIENTO	85
TABLA N° 12 RESULTADOS GARANTÍAS EN MERCANCÍA	86
TABLA N° 13 RESULTADOS GASTOS ADMINISTRATIVOS.	87
TABLA N° 14 RESULTADOS MERCANCÍA POR CONSIGNACIÓN	88
TABLA N° 15 RESULTADOS EMPLEO DE TECNOLOGÍA	89
TABLA N° 16 RESULTADOS SISTEMA MÁS SEGURO	90
TABLA N° 17 RESULTADOS CONTROL DE ALMACÉN	91
TABLA N° 18 MECANISMO DE COMPRA DE MERCANCÍA	92
TABLA N° 19 RESULTADOS MONITOREAR LAS VENTAS	93
TABLA N° 20 SOBRE EL PAGO DE IMPUESTOS	94
TABLA N° 21 RESULTADOS APLICA COSTOS DE TRANSPORTE	96
TABLA N° 22 RESULTADOS APLICA MECANISMO DE VENTAS	97
TABLA N° 23 RESULTADOS PROCESO DE INVENTARIOS	97

I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación, tiene por objetivo estudiar el modelo empírico de gestión, que reúna los requisitos mínimos necesarios para optimizar los procesos de comercialización de ropa en las Microempresas, orientado a las Mypes ya formalizados.

Para esta investigación describimos los mecanismos que actualmente emplean, para diagnosticar el mercado, las oportunidades que se les brinda la demanda y como están preparados, para ser en base a resultados competitivos.

Para ello realizaremos un análisis del entorno dinámico del mercado a fin de identificar fuerzas externas que representan oportunidad y amenaza para el modelo de negocio, asimismo se realizara un estudio interno de manera general y estándar mínimo para garantizar el desarrollo sostenible del negocio.

La presente investigación no representa un modelo absoluto, pero crea un ambiente estándar necesario, para desarrollar calidad en sus operaciones comerciales, creando contingencias mínimas necesarias para reducir los riesgos de la inversión en todas sus dimensiones como por ejemplo la gestión de compras y la gestión de ventas, entre otras, minimizando el impacto de las condiciones de mercado regidos por la oferta y demanda.

1.1. Planteamiento de la Investigación.

a) Historia

Historia del mercado modelo de la ciudad de Chiclayo:

El mercado modelo de la de Chiclayo se construyó a principios de la década de los 60, después que el presidente Manuel Prado habilitaría la urbanización Barsallo al norte del casco urbano de Chiclayo.

La ciudad de Chiclayo contaba en esa época con una población de 100.000 habitantes, para cuya demanda se hizo este mercado. Pero ya en la década de los años 70 sufre la sobrepoblación del comercio informal en sus plataformas principales, en sus áreas de estacionamiento y en sus zonas de abastecimiento de carga y descarga.

Para la década de los 80 y 90 esta situación se consolidó llegando a tener el mercado Modelo en la actualidad un aproximado de 6,000 comerciantes entre Formales e informales.

A pesar de su reconocimiento Nacional considerado como el 2do Mercado con más demanda comercial, se ha venido convirtiendo en una de las zonas de más alta concentración comercial y dinamismo económico, de la ciudad.

La expansión del comercio sin las adecuadas medidas de funcionamiento genera deterioro de la calidad espacial del entorno urbano, anarquía visual y falta de orientación para los consumidores y peatones.

El incremento descontrolado de vendedores ambulantes, la ubicación de terminales cerca al mercado modelo crece día a día con incidencia de diversos factores que lo han convertido en una de las zonas más conflictivas de la Ciudad de la amistad.

b) Caracterización del problema.

En la ciudad de Chiclayo ubicada en la parte norte de nuestro país considerada como la ciudad Fenicia, por ser activamente comercial y con grandes expectativas de desarrollo y posicionamiento empresarial ubicada estratégicamente, en la que es posible la distribución de mercaderías al norte al sur y al oriente de nuestro país, optimizando costos logísticos.

Una ciudad pionera de una cultura de comercio, fortalecida por migraciones de la sierra y selva, que han logrado tener éxito, alberga hoy en día el bum de las inversiones, haciendo que los negocios tengan una diversidad de clientes y por ende la oportunidad de un desarrollo sostenible.

Sin embargo, los muchos negocios creados por gente emprendedora, realizado por el anhelo de éxito ha sido siempre empleando metodologías empíricas y en condiciones especulativas.

Por cultura los comerciantes en sus inicios siempre han sido de una condición informal, haciendo de ello una cultura aun cuando ingresan al ámbito de la formalidad sus procesos de administración son empíricos, si bien es cierto poseen un mercado donde

los cliente en este sector en su gran mayoría desconoce de productos y servicios de calidad, y esto por cultura de ahorro y de alcance de su poder adquisitivo, que en ocasiones se tiene la idea de que aquellos clientes que compraban en un ambulante después de tiempo ya no lo hagan por que ese comerciante ahora ya es formal y eso hiciere de que el producto es más costoso y por ende de la misma calidad.

También se encuentra el fenómeno de competitividad más cercano que se tiene como el de las compras a crédito, situación que dinamizar aún más el mercado.

Otro de los grandes inconvenientes es que su mercadeo no tiene sustente metodológico, sino que está ligado a la especulación de moda y temporada, haciendo que el riesgo sea mayor obligando en muchos casos a crear ofertas con el fin de recuperar la inversión realizada.

La realidad sobre los negocios, en el distrito de Chiclayo se manejan con procedimientos empírico, lo que origina resultados riesgosos en sus operaciones comerciales tanto en la gestión de compras ventas y comercialización, riesgo como quedarse con sobre stock de mercaderías, riesgo de la recuperación del capital invertido, malas estimaciones en las proyecciones de ventas, limitación en la gestión de toma de decisiones.

La cultura del comercio está ligada a la tendencia de los hábitos del comprador, que no son perceptibles, ni cuantificables de tal manera que los microempresarios Micro y pequeñas empresas, de esta manera ellos pierden la objetividad de cobertura de clientes y nuevas oportunidades.

De esta manera, lo que se puede percibir, que se tiene pocos resultados en ventas, por ser menos competitivos. Esto situación influye de manera negativa al desarrollo sostenible del negocio de la comercialización del rubro de la venta de ropa en el distrito de Chiclayo

c) Enunciado del problema.

¿Cómo influye un modelo de gestión de procesos en las MYPES del rubro de venta de ropa, del mercado modelo del distrito de Chiclayo?

1.2. Formulación de objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Determinar de qué manera afectan los procesos al implementar un modelo de gestión orientado, a mejorar sus procesos de compra, venta y comercialización, de las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Determinar las características del modelo de gestión, más idóneas, que deberían tener las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016 para la aplicación modelo de gestión.
2. Determinar las características que aplican las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016 en el proceso de compra, venta y comercialización.

1.3. Justificación de la investigación.

En el ámbito del negocio se requiere contar con un mecanismo metodológico práctico, que se pueda entender, aplicar, y les permita a los inversionistas de menor escala en este caso, los comerciantes de ropa del mercado modelo, que son identificadas como Micro y pequeñas empresas, analizando sus riesgos y resultados basados en estimaciones confiables.

Crear conciencia de formalidad y proponiendo un criterio metodológico que le permita mejorar su gestión en las operaciones de compra, venta y comercialización, creando alternativas que le ayuden a mejorar la toma de decisiones minimizando los riesgos de su inversión.

Así mismo que les permita crear planes de contingencia a fin de minimizar el impacto de la dinámica del mercado.

Exponiendo un modelo de gestión adaptado a su realidad, como una propuesta de solución, la misma que no será la definitiva, pero que contribuirá a cambiar la metodología de trabajo, optimizando sus procesos, sin embargo, las empresas que tienen las condiciones o la mística de trabajo, son las que adoptaran estas buenas prácticas con éxito.

Considero que el aporte en esta investigación es implementar estrategias de para mejorar los procesos logísticos de comercialización a escala menor, optimizando recursos; como tiempo y oportunidad de venta, por lo general estos modelos metodológicos de administración están ligados y muchas veces requeridos por empresas grandes con una mayor escala de inversión, accediendo a estos servicios, a través de consultorías especializadas.

Sin embargo, estamos seguros que creando este modelo de implementación a menor escala generaremos una expectativa de cambio en la cultura organizacional de los pequeños y medianos empresarios

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

Las Mypes es el término con el que se conoce micro y pequeñas empresas (small Business en inglés). En el derecho argentino es usual utilizar indistintamente tanto el término “Mype”.

En este último se hace referencia expresa a los micro emprendimientos. Ahora bien, el hecho de que en el primero estén ausentes las iniciales de las microempresas no significa que implícitamente no haga alusión a ellas.

Es público y notorio el desconcierto que impera en nuestro país respecto de todo cuanto vincule a la “pequeña y mediana empresa”, ya que ni la Ley de Sociedades Comerciales, ni la diseminada regulación legal y administrativa vigente parecen aportar grandes ventajas para su crecimiento y desarrollo.

La importancia de estos emprendimientos como unidades de producción de bienes y servicios en el mundo, la atracción que ejercen en las economías regionales y los especiales problemas que las aquejan justifica la necesidad de consagrar un sistema jurídico unificado de regulación y protección para Mype. Por otra parte, no podemos soslayar que las estadísticas indican que las Mype aportan el 80% del empleo total en los países en desarrollo, y en países como Italia, Japón y los EE.UU. han desempeñado un rol significativo en consolidar sus vías de desarrollo.

Es decir, poseen una responsabilidad central en la creación del empleo y en el apoyo a la viabilidad de sus procesos de crecimiento sostenido. Se hace preciso entonces transformar de eficaces a eficientes y rentables a nuestras Mypes. Esto se lograría, en buena medida, bajo la tutela de una legislación uniforme que se haga cargo de las diferentes dificultades que deben afrontar estas sociedades simples, donde bajo la normativa actual se encuentran circunscriptas a obligaciones de difícil ejecución, que provocan soluciones informales con el consecuente perjuicio de todas las partes involucradas.

En Brasil, el art. 179 de la Constitución Federal prevé un tratamiento diferenciado y simplificado en los campos fiscal, previsional, laboral, crediticio y de desarrollo empresarial. En Francia, la denominada sociedad de acciones simplificadas del 3 de

enero de 1994, modificada en los años 1997 y 2001, contrarrestó el carácter imperativo del funcionamiento de la sociedad anónima aportando enormes ventajas para los empresarios comprendidos en estos pequeños emprendimientos.

La Argentina no cuenta con una disposición legal específica para Mypes. Existe, en cambio, una profusa regulación destinada a la pequeña y mediana empresa con el objeto de promover su crecimiento y desarrollo, pero siempre dentro de los tipos sociales previstos por la ley 19550 de Sociedades Comerciales. Sin embargo, las particularidades y necesidades propias de las pequeñas, medianas y micro empresas ameritan políticas públicas uniformes y una regulación jurídica que las distinga de las sociedades tipificadas en la ley 19550.

En esta línea de pensamiento venimos trabajando, intensamente, desde el Seminario Permanente de Investigación sobre Mypes, formalizado en el año 2005 bajo la dirección del profesor emérito Dr. Raúl Aníbal Etcheverry, en el Instituto de Investigaciones Jurídicas Ambrosio L. Gioja de la Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires.

Micro y pequeños emprendimientos tiene necesidades del sector, no es sencillo determinar qué empresa es exactamente una Mype. Numerosos factores inciden en su determinación, tales como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal, entre otros. Desde el punto de vista societario, están organizadas bajo la figura del dueño único en las empresas de menor dimensión; sociedades de hecho; con casos de sociedades de responsabilidad limitada (SRL) y aun de sociedades anónimas (SA). En muchos de los casos se presentan como empresas familiares. La tipicidad como modelo necesario no obsta a que exista una sociedad simple, básica, elemental y casi consustancial al obrar del ser humano. No se debería frenar a estos pequeños emprendimientos, que tanto bien le hacen al mercado, con tipos sociales o categorizaciones de hecho que no se adecuan a sus necesidades. España, Chile, el sistema anglosajón y otros admiten mayor flexibilidad en la cuestión tipológica por caminos diversos. Estas soluciones son más valiosas que las nuestras actuales, que deben ser modificadas. Se hace entonces necesario que estos emprendimientos gocen de un régimen jurídico especial con respecto a las empresas ya establecidas para poder salir al mercado a competir con igualdad. Por ello se consideró conveniente la obtención de un análisis que refleje el estado actual de las Mypes, la delineación de una formulación socio-jurídica que contemple los modos de solucionar las necesidades especiales de

estos tipos de emprendimientos y la propuesta de una nueva óptica en su tratamiento legal. Con el objetivo de dar posibles respuestas a todas estas inquietudes nació, entre un grupo de profesores argentinos y españoles, un plan de investigación conjunta titulado “Flexibilización del derecho de sociedades para el fomento de las iniciativas empresariales”, que se insertó en las diversas modalidades que conforman el Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica. En el marco de dicho proyecto analizamos la problemática general de las Mypes en la Argentina, las posibles barreras detectadas que obstaculizan su crecimiento.

Asimismo, formulamos diferentes propuestas según las materias abordadas. También se señalaron líneas de actuación: medidas de apoyo financiero y medidas de apoyo fiscal a las micro y pequeñas empresas.

Se propuso la flexibilización del derecho de sociedades comerciales bajo la formulación de una nueva sociedad y su ámbito de aplicación desde su constitución. Se pensaron las relaciones entre el socio y la sociedad, los órganos sociales, las modificaciones estructurales y la disolución y liquidación societaria de esta nueva figura en términos estratégicos.

A todo ello se sumó el reconocimiento de la sociedad unipersonal, la solución de conflictos o medidas antibloqueo y la regulación de métodos para la prevención de situaciones de crisis económica o financiera.

El resultado del estudio elaborado por el equipo investigador del proyecto AECI se concretó en “El documento para consulta pública. La flexibilización del derecho de sociedades para el fomento de pequeñas y medianas iniciativas empresariales”.

Finalmente, se formuló un cuestionario mediante el cual se sometió la investigación plasmada en el documento y las propuestas allí analizadas a consulta pública. Surgió entonces -a partir del Seminario de Investigación Permanente sobre Mype, de la labor

materializada en las publicaciones de la investigación conjunta, de las respuestas al cuestionario sometido a consulta pública recopiladas por la suscripta y por la profesora Mariana Baigorria, y de la ambiciosa iniciativa política para las Mypes: Small Business Act (SBA) de junio 2008 para Europa - la motivación de presentar en fecha 12 de

octubre de 2008 al equipo español, en la Universidad Carlos III de Madrid, para su discusión y posterior impulso en el marco del proyecto, la propuesta de Ley de Mype, que transcribo en el punto IV de este trabajo, con las actualizaciones que el paso del tiempo requirió.

El principal objetivo apuntó a la regulación de un sistema jurídico propio que facilitara el desarrollo y desenvolvimiento de los pequeños emprendimientos empresarios que son la llave para instaurar oportunidades de avance y empleo, insertos en la dinámica económica actual, sin perjuicio de que el crecimiento de estas pequeñas empresas requiere de un régimen financiero laboral, fiscal y de capacitación que complemente el marco normativo que proponemos.

El desarrollo de la Mype (Micro y Pequeña Empresa) y del sector informal urbano en el Perú ha sido un fenómeno característico de las últimas dos décadas, debido al fenómeno de migración y urbanización que sufrieron muchas ciudades, la aparición del autoempleo y de una gran cantidad de unidades económicas de pequeña escala, frente a las limitadas fuentes de empleo asalariada y formal para el conjunto de integrantes de la PEA.

Significado de MYPES: Micro y Pequeñas Empresas.

Entre los propósitos de las micros y pequeñas, tenemos:

- ✚ Contribuir a la creación de empleo y generación de riqueza.
- ✚ Participar en el desarrollo armónico y equilibrado de las actividades económicas en el país.
- ✚ Favorecer el desenvolvimiento de la capacidad creadora de los pequeños y medianos empresarios y de los trabajadores.

Según esta definición y características de la micro y pequeña empresa, se puede apreciar en la ley 28015 ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa. Según el Artículo 2°. La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Artículo 3.- Características de las MYPES:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes.

a) El número total de trabajadores:

- ✚ La microempresa de 1 a 10 trabajadores
- ✚ La pequeña empresa de 1 a 50 trabajadores

b) Niveles de ventas anuales:

- ✚ La microempresa hasta el monto máximo de 150 UIT
- ✚ La pequeña empresa hasta el monto máximo de 850 UIT

Las Mypes conforman el 99.6% del total de empresas.

- ✚ Ocupan al 75.9% de la población ocupada.
- ✚ Su participación en el PBI es del 47.1%.
- ✚ Participan con el 3.2% del total de las exportaciones en valor FOB.

2.2. Clasificación Para Micro y Pequeña Empresa

Dentro de esta misma idea existe la manifestación de voluntad, individual y colectiva, destinado a realizar obras materiales, negocios o proyectos, concurriendo de manera común en los gastos y participando de las ventajas que reporte.

Las leyes del Perú reconocen diversas formas empresariales, entre las que se destacan la sociedad anónima, la sociedad comercial de responsabilidad limitada, la sucursal, la asociación en participación, el consorcio, entre otras.

En tal sentido, los inversionistas privados, sean Microempresarios naturales o jurídicas, tendrán que decidir si operarán a través de la constitución de una sociedad, del establecimiento de un negocio propio, asimismo es también la celebración de contratos de naturaleza asociativa.

2.3. Constitución de la Empresa.

Elaboración de la Minuta: Después de transcribir el acta y ser firmada por todos los socios, es necesario elaborar la correspondiente minuta de constitución. Esta minuta

debe contener los estatutos, la designación de sus representantes, facultades y la duración de los cargos de los mismos.

Debe ser firmada por un abogado. La escritura Pública, es en cualquier Notaria Pública con la minuta firmada por el abogado, se procede a elevar la misma a Escritura Pública. El Notario da fe del contenido de la minuta, firmándola y envía a los Registros Públicos correspondiente para su inscripción. En cuanto al régimen tributario estos pueden ser los siguientes:

- ✚ Régimen Único Simplificado (RUS), Denominada Empresa Unipersonal, las deudas de la empresa son asumidas por el patrimonio personal del propietario.
No requiere presentar declaraciones por IGV ni Renta.
No está obligado a llevar libros contables.

- ✚ Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), Facilita y simplifica el pago del impuesto a la renta. Dirigido a comerciantes y productores que requieran otorgar facturas. Llevan: Registro de compras, Registros de Activos y Registro de ventas e ingresos.

Para el profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) Nemesio Espinoza, las pequeñas y microempresas en el Perú, no obstante, sus innegables contribuciones al desarrollo nacional, aún afrontan problemas e inclusive, restadas de importancia.

“Pese a que las MYPES constituyen el sector empresarial inmensamente mayoritario en el Perú con capacidades demostradas para generar empleo, uno de los principales problemas del país y para contribuir a la generación de la riqueza nacional, no existe una estrategia nacional sostenida que permita promover y desarrollarlas en el Perú”,

2.4. La coyuntura de las Micro Empresas.

Según Espinoza existen tres grandes problemas que las **MYPE** peruanas afrontan en la difícil tarea de generar empleo y riqueza.

Para la actual situación es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales. “Si no hay quien compre sus productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir.

Si la empresa no vende desaparece inexorablemente. Resulta, por lo tanto, vital poner énfasis en que vender es el objetivo principal de las Mype al cual convergen muchos otros.

Lo que sucede es que, debido a sus limitaciones de carácter estructural, estas unidades productivas están impedidas de acceder a mercados y a conquistar más y mejores clientes”.

El segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Según Dr. Nemesio Espinoza, “La carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento, el alto costo de capital, las restricciones en su otorgamiento principalmente las referidas a las garantías, la falta de una cultura crediticia, constituyen, entre otros, aspectos que repercuten negativamente en las pequeñas y microempresas, ya que ellas no pueden hacer frente a sus necesidades financieras para propender su desarrollo.”

Finalmente, como tercer problema que afrontan las Mypes está la casi absoluta ausencia de tecnología. “Si la empresa no investiga o no está vinculada a la investigación científica es imposible la creación y aplicación de nuevas tecnologías para su desarrollo; es decir, es imposible la conquista de más y mejores mercados”.

Pero también hay esperanzas y posibilidades para el Perú. Estas esperanzas y posibilidades están depositadas en los empresarios y en las empresas en general. Sin empresas y, ante todo, sin empresarios es imposible la mejora gradual de la calidad de vida de la población.

Se observa que las micro y pequeñas empresas han demostrado categóricamente que es el sector empresarial, en el que más empleo genera y participa muy activamente en la forja de la riqueza nacional, constituyéndose en el motor de la economía peruana y en el factor clave para el desarrollo económico y social del país.

Siendo el Perú un país en el que hay pobreza y altos niveles de desempleo, las micro y pequeñas vienen a constituirse en una importante alternativa para generar empleo y riqueza.

Por consiguiente, resulta una imperativa necesidad la de promover activamente el desarrollo del sector empresarial de las pequeñas y microempresas (MYPES) a partir de que el Estado incluya a ellas como parte ineludible de la política de desarrollo nacional y que los colegios, especialmente las facultades de Administración de las universidades del país, participen vivamente en la formación de empresarios por vocación para ir conformando una nueva generación de emprendedores peruanos que el desarrollo del país necesita.

2.5. Bases Teóricas de la Investigación

2.5.1. Modelo de Gestión

a) Definición

El término modelo proviene del concepto Italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesĭo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

b) Gestión Pública

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

La gestión no es una concepción nueva en sí esta idea se conocía como proceso administrativo, que es un legado del trabajo realizado hace mucho tiempo por Henri Fayol¹, en la primera década del siglo XX, donde expone en su libro titulado *Administración Industrial y General* (1916), planteamientos de una doctrina para la idónea administración de las empresas.

Fayol afirmaba que la administración tiene su fundamenta en cinco operaciones, 6 actividades y 14 principios.

Las operaciones eran prever, organizar, coordinar, mandar y controlar. Las actividades eran las actividades administrativas, técnicas, comerciales, de seguridad, contables y financieras y los principios eran: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

Sobre los catorce principios de buena gestión, se constituyen como declaraciones fundamentales que sirven de guía para las decisiones y acciones de los directivos.

Se derivan a través de observación y análisis de los eventos que los emprendedores en este caso deberían hacer:

- a) **División del trabajo.** La especialización de la mano de obra de acuerdo a las habilidades de una persona, creación específica de desarrollo personal y profesional para aumentar la productividad, rendimiento y eficiencia en el trabajo.

¹ Henry Fayol (1841-1925), industrial francés, creó la primera escuela de gestión y fue llamado el padre de la administración

a. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia. Ser responsable es la conciencia que se tiene del actuar como consecuencia directa o indirecta de un hecho.

b. **Disciplina.** La capacidad de los subordinados de obedecer, respetar y actuar según las reglas establecidas, que son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización.

c. **La unidad de mando.** Todos los subordinados deben recibir órdenes y rendir cuentas a un único superior. Si un empleado recibe órdenes de más de un superior, se crea confusión y conflicto.

d. **Unidad de dirección.** Las actividades organizativas deben tener una autoridad central y un plan de acción.

e. **La subordinación del interés individual al interés general.** Los intereses de un empleado o grupo de empleados se subordinan a los intereses y objetivos de la organización y no puede prevalecer sobre ella.

f. **Remuneración de Personal.** Los salarios son el precio de los servicios prestados por los empleados. Hay que ser justos y dar satisfacción tanto para el empleado y el empleador. La tasa de remuneración depende del valor de los servicios prestados según lo determinado por el mercado de trabajo.

h. **Centralización.** El grado óptimo de centralización varía en función de la dinámica de cada organización. El objetivo de la centralización es la mejor utilización del personal.

i. **Escalar la cadena.** El principio sugiere que debe haber una clara línea de autoridad de arriba hacia abajo que une todos los administradores en todos los niveles. Se considera una cadena de mando. Se trata de un concepto llamado “banda tablón” por medio del cual un subordinado puede contactar a un superior en caso de emergencia, desafiando la jerarquía de control. Sin embargo, los superiores inmediatos deben ser informados sobre el asunto.

j. Orden. La organización de los materiales y el personal es esencial, porque garantiza la seguridad y la eficiencia en el trabajo.

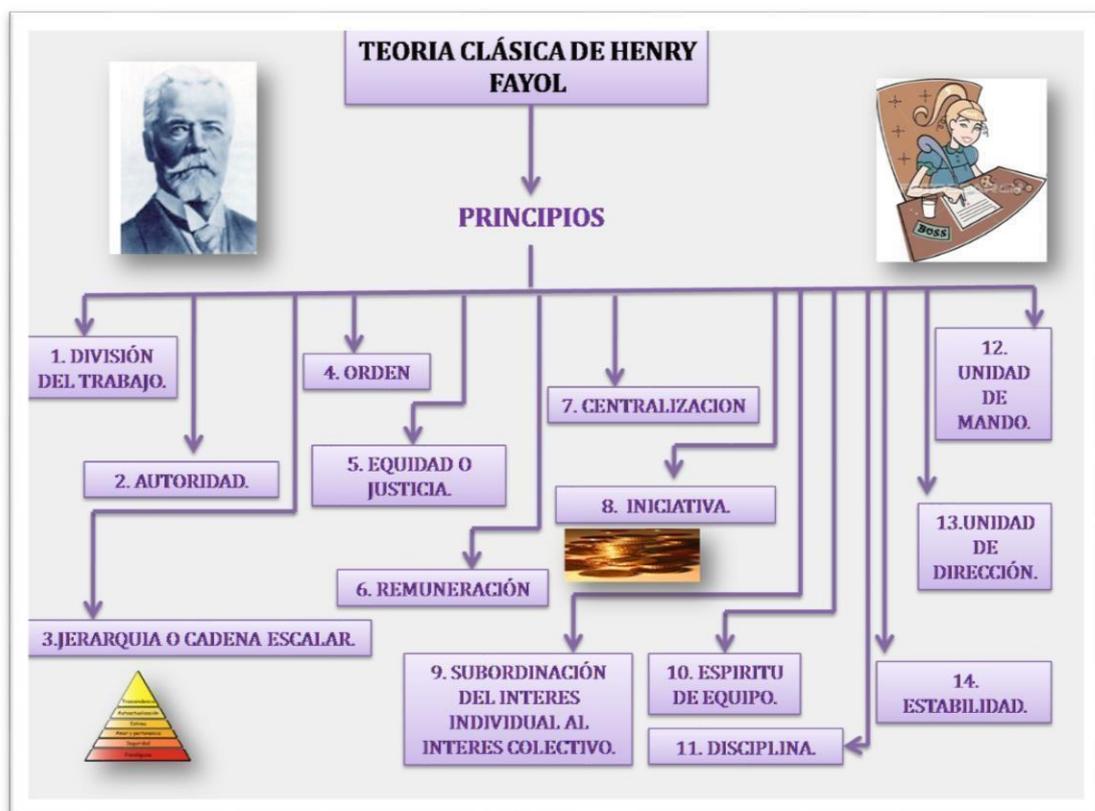
l. Equidad. En las organizaciones esta es una combinación de bondad, amabilidad, imparcialidad y justicia en el trato a los empleados.

m. Estabilidad de la tenencia de Personal. El período de servicio no debe ser demasiado corto y los empleados no deben ser movidos de posición con frecuencia.

n. Iniciativa. Generación de propuestas para accionar antes que otros, esto permite que los empleados tengan más interés en que todo funcione mejor, agrega fuerza y nuevas ideas a las organizaciones.

o. Espirite de Corps. (Se traduce del francés como espíritu de grupo.) El trabajo en equipo es fundamental para una organización. Se deben crear equipos de trabajo y buena comunicación.

Grafico 1: Teoría Clásica De Fayol



Fuente: (fuente <http://gestioncarrera.blogspot.pe>)

2.5.2. Análisis de la Gestión Empresarial en Mypes

En los mercados actuales la competitividad juega un papel preponderante, sin embargo, no se puede dejar de lado el concepto de calidad, el mismo que trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización.

Esta concepción está desarrollada en un ambiente muy competitivo, que demanda una impecable cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios, mediante el constante mejoramiento de la calidad a niveles óptimos, donde se le pueda sacar ventaja.

Sin embargo, la realidad de la micro empresa en Perú es distinta, en muchas ocasiones notamos la presencia de procesos mal constituidos e empíricamente inestables y con apoyo desmedido de acciones desleales al fisco y a la formalidad, que a largo plazo trae consecuencias negativas para el negocio.

Se ha encontrado en la realidad en el norte del país, específicamente en la ciudad de Chiclayo, que los negocios del rubro de ropas poseen acciones informales en el proceso de comercialización.

Si a todo ello se le suma que, ya hoy por hoy es una realidad cotidiana y aceptada, como parte de una cultura de comercio empírico e informal, esta no ha rendido los frutos de pequeña escala que hace que estos negocios no crezcan sosteniblemente.

El cambio de la cultura organizacional llevara tiempo, pero el comercio y los negocios no se detienen sin embargo están sometidos a pruebas de competencia por la agresiva importación de productos chinos.

Es por ello que es necesario implementar mecanismos basado en planes de estratégicos para consolidar un desarrollo sostenible y garantizando la calidad. El origen de la gestión empresarial, tiene sus inicios desde los egipcios antiguos, pero en si con la aparición de la contabilidad entre los siglos V y XV se establece el planteamiento y el control de la organización y de esta forma nace formalmente la administración. Al inicio de la administración moderna los economistas clásicos como Adam Smith y John Stuart proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los

recursos de la producción, así como

Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo. Leon Walras, Alfred Marsahall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la administración.

Basado en el desarrollo empresarial obtenemos un esquema empleado en Mypes este modelo propuesto para la gestión empresarial y de la calidad de las MYPES salvadoreñas.

2.5.2.1. Capacidades Propias de la Gestión

Rebolledo, G. (2013). Nos indica que cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Se ha hablado mucho sobre lo que implica las habilidades dentro de una gestión que demarca el éxito o el fracaso

Se dice que, mucho del éxito de llevar a cabo y mantener el desarrollo sostenible de una microempresa está basado en la explotación de recursos y capacidad de los gestores del negocio. Sin embargo, existen otros parámetros o factores que son determinantes para el éxito en todo caso específicamente valoraríamos la gestión que logra cumplir satisfactoriamente con el plan.

“En Cuanto a habilidades humanas: comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales”, Robert Katz (1974)

1. Capacidades Técnicas

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario².

2. Capacidades Analíticas

Este concepto, representan la capacidad para identificar variables que determinan la funcionalidad de los escenarios empresariales, con esto se puede comprender el cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. Esta capacidad se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.³

3. Capacidad para la Gestión de Toma de Decisiones

Existe muchas corrientes que apuntan al desarrollo de estas capacidades, a nivel corporativo sin embargo con la creciente globalización de mercados el contexto cambió, a tal punto en que se puede decir que esta actividad no es propia de las grandes empresas, sino hoy por hoy de las pymes, y de ello depende no seguir los mitos y especulaciones.

4. Capacidades Tecnológica

Se conoce el sacrificio que tiene algunos empresarios por diversificarse sin embargo no se puede decir que muchos podrán tener éxito en el corto plazo, muy por el contrario, los que poseen infraestructura tecnológica crean un escenario con ventaja competitiva.

5. Capacidades para Tratar con los Microempresarios

Estas capacidades muchas veces se perfilan como habilidades innatas, pero con el tiempo y la experiencia mucho microempresario lograra tener su nicho de mercado en el que su proyección no es a corto plazo, pero nace de ellos la predisposición para crecer. Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras

² MYPES y la gestión de la calidad en el sector construcción en el distrito de Chimbote, 2012.

³ Transcripción de Capacidades Propias de gestión, El desafío de La Gestión, Dori Silari

Microempresarios, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

Las capacidades para tratar con las Microempresarios son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

Entre otras cosas las Mypes poseen las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí.

Para mantener a un negocio centrada en sus objetivos, es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio⁴.

6. Calidad de sus Procesos

La Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las Microempresarios y a todos los procesos.

La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto y servicio, debe cuidar las relaciones con sus clientes.

La calidad hoy en día despierta una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. Esta representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Rhea, E.G. (2010).

En conclusión, la calidad es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.

⁴ El desafío de La Gestión, Dori Silari

2.5.2.2. Principios de Los Modelos de Gestión.

A diferencia del modelo de negocios, que determina cómo gana dinero una empresa, el modelo de gestión define el trabajo gerencial en la organización. “¿Cuál es su modelo de gestión?” es la segunda pregunta más importante que se le puede formular a un directivo, luego de averiguar en qué negocio está su compañía. (Robert, 2009)

Como resultado de una investigación exhaustiva, los autores identificaron cuatro modelos principales de gestión, diferenciados por el grado de control que se ejerce sobre los medios y/o sobre los fines, y que denominan: de planificación, de búsqueda, científico y de descubrimiento.

Al describirlos, orientan al lector sobre el tipo de empresas y de circunstancias para las cuales podrían resultar, respectivamente, útiles, si bien aclaran que su intención es otra: invitar a los ejecutivos a confrontar sus presunciones ocultas sobre la forma en que la gestión debe llevarse a cabo.

Según propuestas de modelo para Mypes en España (navarra, 2014); En esto influye mucho la evaluación estricta y formal, de los factores claves de éxito se pueden mencionar los siguientes:

- 1. Lograr resultados balanceados.** Se refiere a obtener resultados claves que son necesarios para dar seguimiento y analizar el avance hacia el logro de la Visión, Misión y Estrategia, que permitan a los líderes la toma de decisiones de manera eficaz y oportuna.
- 2. Pensar en el valor agregado para los clientes.** Para ello se debe diseñar una propuesta de valor, en la cual se tomen en cuenta a los clientes.
- 3. Tener una visión desafiante y soñadora que se enfoque en tener liderazgo sostenible.** Orienta hacia dinamismo de la empresa, basándose en la capacidad de los líderes para adaptarse, reaccionar y ganarse la fidelidad de los clientes.
- 4. Gestionar la empresa por procesos.** Permite la transversalidad funcional de la organización, desde la alta dirección hasta el último de puestos.

5. Colocar a los Microempresarios como el recurso más importante en las organizaciones Para alcanzar el éxito. Ello implica establecer un programa que permita el balance entre las necesidades organizacionales y las mismas expectativas y aspiraciones del recurso humano.

6. Potenciar con determinación la productividad, competitividad, la creatividad y la innovación. En este apartado se deben hacer los esfuerzos necesarios para trabajar en redes, implicando a los grupos de interés.

7. Desarrollar alianzas. Se debe considerar todo lo relacionado con la cadena de valor ampliada, viendo más allá de la cadena de suministro y consumo, de tal modo que exista un fundamento en los beneficios mutuos.

8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Implicando responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Uno de los fundamentos teóricos que debe de adoptarse para comprender los modelos de gestión para Mypes. La que propone un proceso administrativo, entre estos encontramos la calidad para Ishikawa, el método Deming, la administración por problemas y objetivos, el servicio al cliente, la fidelización, la retención de los clientes y la estructura de costos.

2.5.2.3. Impacto en los Negocios sobre las Teorías de los Modelos de Gestión.

Una de las cosas que hay que reconocer es que por más que las Mypes han crecido no significan, que ellas lo hayan hecho de la manera más consistente, nos referimos a sus fortalezas estructurales, puesto que si observamos.

Podemos ver claramente que tienen un sinnúmero de deficiencias, que le impiden alcanzar un excelente nivel de productividad y rentabilidad haciéndolas más óptimas.

Si nos ponemos a verificar su cadena de valor, esta se encuentra alejada de un buen nivel de competitividad, el modelo de gestión que tienen que implementar está basado

en el análisis FODA, dicha matriz le permitiría establecer un diagnóstico y poder determinar la actual situación de la microempresa, entonces solo entonces podrían establecer estrategias a la medida de sus expectativas de crecimiento a largo plazo.

La gestión empresarial estudia la organización de las empresas y la manera como se gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Los modelos de gestión empresarial, representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales, que mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

La globalización como los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad hace que el desarrollo económico de las empresas haga que la labor de director gerente de resultado con una fuerte disciplina y control riguroso una alta satisfacción de las expectativas de los procesos de producción para los empresarios. (Grow, 2008)

Pero entre otras cosas existen muchos factores que para el mundo de los mercados ya no creen solo en las funciones de la oferta y la demanda y existen muchos mercados competitivos que están a la vanguardia y están a las expectativas de la sociedad.

a) Ventajas

Constituyo a un gran avance para su época con la aplicación de métodos científicos no empíricos como se hacía hasta entonces.

Una de las Principales ventajas ha sido servir de base a otras teorías donde incluso algunos de sus preceptos hoy en día continúan aplicándose.

b) Desventajas

Sus principios se consideran muy generales, por lo que su aplicación se limita a organizaciones de cierta complejidad.

No consideraba al trabajador en su verdadera dimensión sino como un apéndice del modelo.

No tenía en cuenta los aspectos humanos relacionados con su satisfacción laboral y otra necesidad del hombre como ser social.

Los personajes importantes que participaron en esta teoría fueron Adam Smith y Robert Owen que con sus argumentos mejoró las condiciones de vida y de trabajo de los Microempresarios y la influencia de estos aspectos en el incremento de la producción y las utilidades, la seguridad social de los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario.

Frederick W. Taylor. En su Estudio de los movimientos y el cronometraje de estos y los demás aspectos de la tarea para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, denominó las tarifas diferenciales que consistían en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con una gran desempeño y cumplimiento de la producción con una elevada productividad acorde a lo previsto.

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han creado un ideal contexto de oportunidad, más alto, y por ende repercute en la eficacia con la cual los recursos humanos, los trabajadores de la empresa trabajan, distribuyéndolos y posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados.

Los fundamentos que el planteo estaba basados en “Identidad de los intereses del patrón y del obrero”.

El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para con el empleado. Las palabras "máximo de prosperidad" son usadas, para significar grandes dividendos para la Compañía y, el desarrollo de la rama de la Microempresa a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente.

El máximo de prosperidad para con empleado significa salarios más altos de los que reciben y, el desarrollo de con hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, el trabajo más apropiado a su capacidad natural.

Los hombres consideran que los intereses fundamentales de los empleados y los patrones son antagónicos.

La administración científica se fundamenta en la convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y que es posible dar al obrero lo que más desea altos salarios y al patrón lo que más busca: mano de obra barata.

Cuando un hombre trabaja, solo la mayor prosperidad puede existir cuando dicho individuo ha alcanzado su más alto grado de eficiencia; cuando rinde su mayor producción diaria.

La mayor prosperidad permanente para el obrero, unida a la mayor prosperidad para el patrón, solo puede ser alcanzada, cuando el trabajo del establecimiento se hace con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, de materia prima, etc.

La mayor prosperidad solo puede existir como resultado de la mayor productividad de los hombres y de las máquinas del establecimiento, cuando con el hombre y con la máquina están rindiendo la mayor producción posible.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

Se ha visto la implementación de modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas.

En primer lugar podemos nombrar el modelo de gestión de Harper y Lynch, que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral. (Grow, 2008).

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la

coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

Otro de los modelos de gestión que podemos presentar es el de Werther y Davis en donde se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

No obstante, este modelo de gestión no posee con una proyección estratégica de los recursos humanos, sin embargo es importante destacar que el papel inicial mediante el cual recibe todos aquellos fundamentos y desafíos no solo resulta ser positivo si no que también, el mismo incluye al entorno laboral como base de apoyo para que se pueda llevar a cabo la estabilización del sistema, reflejando de esta forma a la auditoría como un electo de continuidad en la operación correspondiente a la gestión de recursos humanos.

2.5.2.4. Tendencias Económicas y Sociales

Existen en el mercado la gran diversificación del entorno de las microempresas, muchos de ellos están orientados con el énfasis en la producción de bienes y servicios ha ido dejando paso a la calidad, innovación, flexibilidad y apertura en todos los sentidos.

Asimismo, existe una creciente sensibilidad hacia el desarrollo humano integral, más allá del meramente económico de las Microempresarios en su entorno de trabajo, que incluye aspectos como la formación y desarrollo del talento, la conciliación laboral, etc.

La población ocupada en el sector terciario (servicios) pasa a ser más numerosa que la del sector secundario (industria) y la forma de trabajo propia del terciario se difunde por los demás sectores.

Se observa, también un nivel de madurez de ciertos productos y servicios, estos tienden a ser percibidos por sus consumidores como absolutamente intercambiables con respecto a los de la competencia.

El sistema financiero ha cambiado para las empresas, de tal forma que se acentúa el énfasis en la maximización de la riqueza económica y de los beneficios financieros en un corto plazo y las finanzas tienden a predominar sobre lo productivo por proporcionar mayores rentabilidades que este último.

Existe en la actualidad una creciente penetración de las TIC en la actividad empresarial implica una gran conectividad y capacidad por parte de los usuarios de ser consumidores y productores al mismo tiempo.⁵

2.5.2.5. Importancia de implementación de los Modelos de Gestión para Mypes.

Dentro de nuestra investigación describimos el modelo óptimo para las empresas en el contexto ya caracterizado. Para ello, se emplean diferentes adjetivos que a su vez describen distintos modelos.

Un conjunto de acciones en las que los pequeños empresarios, aplican al momento de emprender un negocio, están basados por lo general en la rentabilidad, la viabilidad, siendo estos conceptos empíricos en muchos de ellos.

Sin embargo, existen numerosos métodos y herramientas en el mercado que les pueden servir, para la mejora del control de la gestión de su microempresa.

Que van orientados desde el planeamiento estratégico, métodos para el control de una gestión exitosa de su microempresa, a pesar de ello, encontramos que la su microempresa pequeños dedicados a la venta de ropa siempre están ligados a una tradicional manera de trabajar basado en especulaciones, para abastecerse de sus mercaderías.

⁵ el impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana autor ernesto parra escobar bogotá, agosto del año 2000

Sin embargo, existe por parte del sector de privado que los financiamos encontramos que existe una gran gama de servicios de asesoría, que algunos tratan de adaptar a sus negocios, no mucho de ellos tiene éxito.

Sin embargo, cuando una tienda dedicada a este rubro, invierte en tecnología y mejora su gestión puede anticiparse a los riesgos en los momentos en los que la demanda cae, es allí donde radica una de los factores importantes, de aplicar un modelo de gestión.

En otros casos se puede apreciar que el negociante de ropa vive el factor de tendencias de moda para gestionar su compra por campaña. Es muy usual emplear este mecanismo de compra, puesto que de alguna manera pueden aprovechar, sus oportunidades en ventas.

Otra de las actividades que normalmente se realizan es la gestión de ventas la misma que está relacionada con el cliente, la grande tienda de ropa de los supermercados tiene estrategias a mayor escala sin embargo el mercado donde desarrollamos la investigación no ha perdido el total de sus clientes encontrándose la posibilidad de satisfacer la demanda

En la realidad de nuestras empresas sea otra y probablemente ninguna sea poseedora de todos estos atributos, pero éste es el modelo hacia el que tender.

Mypes Reflexivas. La reflexión estratégica sigue siendo necesaria para guiar el rumbo de las empresas sin embargo la manera de afrontarla ha cambiado radicalmente. Se fijan sus grandes líneas, pero es necesario revisarla continuamente y dedicar tiempo a tratar de predecir el futuro: en qué mercados competir, cuáles abandonar, cómo adaptarse a los cambios y entender las necesidades futuras de sus clientes.

Mypes Analíticas. La adaptación requiere la obtención y adecuada gestión de los datos relevantes del entorno. Para ello es necesario estar conectado a las fuentes adecuadas de información y ser capaz de forma rápida y continua de analizar esos datos para detectar los relevantes y convertirlos en conocimiento que se extienda a la organización y que

permita una mejor toma de decisiones. Esa necesidad de análisis no es solo externa sino también interna.

Mypes Anticipativas. Una vez atisbados, ser capaz de anticiparse a los cambios del entorno y a las necesidades de los clientes más rápidamente que la competencia y de dar

una repuesta adecuada. Para hacerlo eficazmente, la capacidad y velocidad de reacción y la agilidad son claves.

Mypes Eficientes. Incluso si hablamos de lanzamientos muy novedosos, los seguidores capaces de aprovechar esa nueva ola de manera eficiente generando productos similares a un mejor precio no dejan de crecer. A ello hay que unir un consumidor más sofisticado, mejor informado, más exigente y con una gran oferta para elegir. Por ello existe una permanente necesidad de eficiencia de conseguir los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Mypes Sofisticadas. El concepto de sofisticación tiene una doble dimensión: por un lado, se trata de que cada empresa esté más digitalizada, más equipada, sea más tecnológica y, por otro, hace referencia a que forme parte de una red, de un entramado de empresas difícil de replicar que hace que el conjunto sea mucho más potente que cada una de las partes. Junto a la tecnología, las empresas excelentes dedican tiempo y recursos a la capacitación de los Microempresarios que trabajan en ella.

Mypes Más Orientadas Al Cliente. Hasta hace relativamente poco, el objetivo de las empresas se limitaba a la búsqueda de beneficios; en la actualidad nadie duda de que las empresas deben estar no solo orientadas al cliente (satisfacer necesidades, anticiparse a ellas, etc.), sino a involucrar al cliente en el propio proceso de producción.

Mypes Innovadoras. Ya no basta con invertir en I+D y lanzar de tanto en tanto productos y servicios al mercado. La capacidad de aportar valor al mercado está directamente relacionada con la alineación de toda la organización con la innovación: Microempresarios que saben, pueden y quieren innovar; empresas organizadas de forma que esa innovación se potencie, alimente y fluya en continuo y empresas abiertas y muy bien conectadas con el exterior a todos los niveles.

Mypes Abiertas al Exterior o Cooperadoras. Conocer el entorno y anticipar los cambios requiere estar abierta al exterior y en permanente relación con él. La creciente tendencia a la especialización ha hecho que las cadenas de valor de muchos de los productos y servicios que se consumen hoy en día sean globales, en las que participan numerosos actores de diversa procedencia geográfica. Si a ello sumamos la crisis de demanda interna que ha obligado a muchas empresas y Microempresarios a salir al exterior, llegamos a la conclusión de que la empresa del siglo XXI tendrá que

acostumbrarse a cooperar con muchas otras para poder ofrecer el mejor producto y servicio en tiempo y forma.

Mypes no Jerárquicas. No existe una estructura tipo, pero lo que resulta evidente es que las estructuras más jerárquicas, que fueron útiles en un pasado reciente, no lo son en el entorno actual. El cambio, la innovación o la personalización de productos y servicios son solo algunas de las tendencias actuales que obligan a la empresa a dotarse de una estructura mucho menos vertical y jerárquica, más al servicio del cliente y el proyecto que adapta el equipo de trabajo a la tarea y sus fines.

Mypes Participativas. Los trabajadores de cualquier empresa en contacto con el producto y servicio son capaces de aportar innumerables mejoras a los mismos e incluso exitosos negocios. La participación vincula y compromete mucho; las empresas cuya cultura es más participativa adquieren ventajas que no se observan en la empresa jerárquica tradicional.

Mypes Formadas. La formación continua es tan responsabilidad de la empresa como de cada uno de los empleados. La una porque necesita trabajadores experimentados y que conozcan y aprehendan las novedades que vayan apareciendo y los otros porque su satisfacción en el trabajo y su empleabilidad futura dependen de ello.

Y en fin Mypes más justas. La empresa vive en sociedad y su primera aportación a la misma es dar empleo a sus trabajadores, contribuir a su formación y aportar en torno a un 30% de su salario a las arcas generales de la Seguridad Social. Pero, además, la empresa tiene un compromiso de excelencia con la sociedad, con sus trabajadores, clientes y consumidores, con sus accionistas, de vender lo que promete, de pagar lo justo, de no enriquecerse injustamente, de mantener y proteger el medio ambiente, de crear un negocio sostenible.

2.5.2.6. Modelos De Gestión De Negocios Para Mypes.

2.5.2.6.1. The Model Canvas

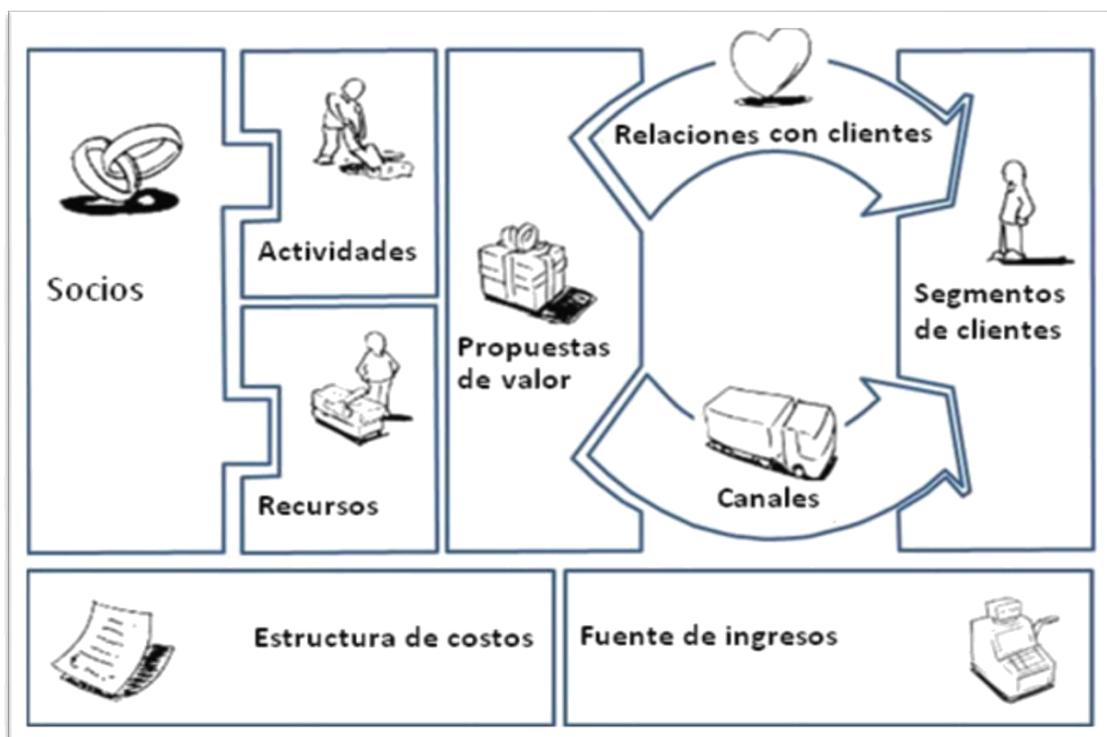
Existe un modelo muy sencillo de muchas formas de explicar para poder implementar en un modelo de negocios cómo diseñar un modelo de negocio. Nos referimos a The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalde, permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla.

Como explica (Osterwalder, 2011) en el libro Generación de modelos de negocio, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

Lo que viene a decir **The Model Canvas**, sostiene el consultor **Javier Mejías**, es que

“tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el gráfico).

Gráfico N°2: Modelo Canvas



Fuente: de (<http://4.bp.blogspot.com>)

Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones.

Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”.

Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

Asociaciones clave: Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

Como señala Megías, la pregunta es: “¿Con qué alianzas vas a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más. Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores”.

Un ejemplo de trabajo colaborativo es el propio libro Generación de modelos de negocio, de Alexander Osterwalder, que para su elaboración ha contado con la participación de casi 490 colaboradores de 45 países. O uno de los modelos de negocio innovadores de los que hablaremos después: crowdsourcing o cocreación.

a) **Estructura de costes**

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. El santo grial de los financieros son las necesidades operativas de financiación que tiene que ver con ¿cobras de tu cliente antes de pagar a tus proveedores? “Es el modelo Mercadona.

Lo que gana de los clientes que compran en sus tiendas lo tiene en el bolsillo 90 días hasta que paga a sus proveedores. En un modelo así, tu obsesión tiene que ser crecer, porque cuantas más creces más dinero tienes en el bolsillo. Y curiosamente hay empresas con necesidades de financiación que acaban ingresando, al menos, el 50% de sus ingresos por beneficios financieros. Es decir, si esos 90 días pongo el dinero a rentar puedo ganar mucho más”, explica Megías.

En contraposición a ese modelo está el de la consultoría: “Contratas el proyecto con tu cliente destaca este experto y empiezas a ejecutarlo. Dura tres meses y tus empleados

„tienen la fea costumbre“ de cobrar todos los meses. Estás invirtiendo dinero que aún no has cobrado para lograrlo al final”.

De ahí que las necesidades de financiación sean un elemento a analizar escrupulosamente, “porque un modelo con necesidades como éstas tiene un problema: si crece mucho, puede morir de éxito. Imagina un crecimiento del 200%, como vas a necesitar más empleados, ¿con qué vas a pagar sus nóminas que ahora son más y no tienes hasta que no cobres? Incluso peor en los casos en los que la consultora cobra sólo si tiene éxito. Por ejemplo, hay empresas que trabajan con la Administración y cobran a 660 días, y eso genera una tensión de tesorería tremenda”.

La tesorería manda. Megías considera que la tesorería es la que manda: “Muchos suelen fijarse sólo en las ventas que generan y pueden entrar en una espiral de la muerte, donde, aunque tengan mucho trabajo, cada vez pierdan dinero. A menos que tengas un modelo estilo Mercadona o outlet online, la tesorería manda”.

Carpintier recomienda “definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis de tesorería y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable”.

Por eso, el modelo de negocio es un todo: “Hasta que alcanzas el breakeven, la rentabilidad está en negativo. En ese sentido, hay que dimensionar de forma conservadora para aguantar 1,5 veces el valle de la muerte”, puntualiza Megías.

Riera recomienda calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales: “Analiza tu capacidad y velocidad de llegar a breakeven.

Calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. Calcula el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos”.

b) Propuesta de valor

Es aquello que te hace diferente de la competencia, pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos propuesta de valor y cliente se necesitan como el oxígeno para respirar. “Hay emprendedores que diseñan su modelo alrededor de una propuesta de valor centrada en resolver una necesidad determinada de un cliente, pero no es por la que está dispuesto a pagar.

Es una necesidad que le parece interesante, pero de ahí a pagar por ella hay una gran diferencia. Cuando les preguntas a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar. Por eso, lo importante es que cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar”, subraya Megías. Para encontrar propuestas de valor, Riera aconseja plantearse preguntas como: ¿esto por qué se hace así? o ¿por qué siempre se ha hecho así?

Megías destaca que muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se les haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es resegmentar un nicho: “Imagina un mercado típico donde todo se hace a medida, donde hay una fuerza comercial que tiene que hablar cara a cara con el cliente y tratarlo con mucho cuidado porque como todo es a medida y son procesos de producción lentos. Por qué no darle la vuelta a ese nicho y, por ejemplo, en lugar de trabajar a medida, voy a hacer unos productos X e Y, y mi canal de venta será Internet, y será autoservicio, y te lo serviré en cuatro días y a un precio más competitivo. Muchas veces, los clientes no se han planteado que se puede hacer otra cosa, porque nadie se lo ha ofrecido antes. Si eres capaz de cambiar algo que existe ofreciéndole al cliente mejoras en todo el proceso, puede funcionar muy bien”.

c) Relaciones con los Clientes

No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

“La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente

Es eso que es tan difícil de explicar, pero que es lo que diferencia que te compren a que no lo hagan”.

d) Actividades Clave

Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro y que así lo transmitamos al mercado— qué somos y qué queremos ser. Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, a modo de ejemplo: “La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministros. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas”. O como afirma Megías: “No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son”.

e) Recursos Clave

Es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.).

Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.

De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, vas a necesitar un equipo de ventas propio, externalizado; o si vas a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u on line; o si vas a necesitar una flota de camiones o todo un complejo sistema logístico o vas a utilizar los recursos de socios estratégicos.

f) Fuentes de Ingresos

Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que ser a prioridad, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también.

La rentabilidad. “En Internet estaba de moda montar un proyecto sin tener un modelo.

Twitter o Facebook son dos ejemplos claros de que empezaron ofreciendo el servicio sin rentabilizarlo al principio, porque nacieron con mucha financiación y lo que quieren inicialmente es ganar volumen para luego estudiar cómo entrar en la senda de la rentabilidad: ¿a través de publicidad, servicios Premium, etc.?, afirma Javier Martín, editor de Loogic.com.

Según Martín, lo que ocurre en España es, primero, “que no hay proyectos que nazcan con tanta financiación que les permita empezar sin saber cómo ganar dinero y, segundo, que los inversores no dan dinero sin tener definido un modelo y sin explicarles cómo vas a rentabilizar su dinero. Cualquier emprendedor tiene que conocer antes cómo lo va a rentabilizar, aunque luego cambie cosas a medida que vayan surgiendo nuevas opciones”.

¿Cómo generar ingresos? El experto en creación de empresas y profesor, Joan Riera habla de lo que se conoce como la mecánica de generación de beneficios:

“Consiste en ver que tienes un motor que, al arrancarlo, no se cala.

Se suele diseñar el modelo con todas sus piezas y poner el motor en marcha para estudiar su mecánica de generación de ingresos. Imagina que vendes 100 unidades de tu producto y ves qué cuesta cada producto de manera marginal, qué costes de estructura tienes detrás, etc., así como qué pérdidas iniciales tendrás, qué inversión inicial harás...

En esta fase, debes hacer grandes números, cuantificar y ver que, además de que el motor no se cale, tienes capacidad de generar unos ingresos que son superiores a unos costes, unos márgenes y unos beneficios”.

En esa proporción, afirma el profesor de Esade Business School, cuantas más ventas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. “Esta mecánica de relojero, en la que le das cuerda y observas cómo se mueve y ajustas y afinas algunas piezas, te permite incluso ver, por ejemplo, que tus costes de estructura son excesivos o saber cuánto tiempo tardarás en superar el punto muerto, obtener beneficios o cuántas unidades necesitarás para empezar a ser rentable.

Te permite preguntarte ¿por qué son elevados los costes? Ah, por esto y por esto otro. ¿Y si cambiamos esto por aquello? ¿Y si externalizo esa fase? ¿Y si me centro en esta

actividad y retraso aquellas otras? ¿Cuáles son tus márgenes? ¿Puedo ajustarlos más? ¿Cuánto tengo que vender para cubrir costes? O pensar: ¿opto por un modelo de rotación o de margen?

g) Segmentos de mercado

La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. Y esto que puede parecer una perogrullada de manual no se suele tener muy en cuenta. La causa suele ser que muchos proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente.

Y eso ¿qué riesgos implica? Tu idea puede ser maravillosa o parecértelo a ti, pero sin ningún interés comercial. “Suele pasar en proyectos lanzados por ingenieros aclara Riera muy orientados a cómo lo voy a hacer, qué funcionalidades ofreceré proyectos muy enfocados a producto. Después se plantean buscar si alguien está dispuesto a pagar por su producto”. La principal causa de fracaso en este sentido, considera Riera, es aquella vinculada a ventas: “Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente”.

La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar a bulto, pensando en que cuanto más abarque, mejor. No creas que tus clientes sean todos. Inicialmente, focaliza, y ya habrá tiempo según evolucione la empresa para ampliar y cambiar los segmentos de clientes.

“Lo ideal dice Megías es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, con lo cual suele estar dispuesto a pagar por ello”.

h) Canales

Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios).

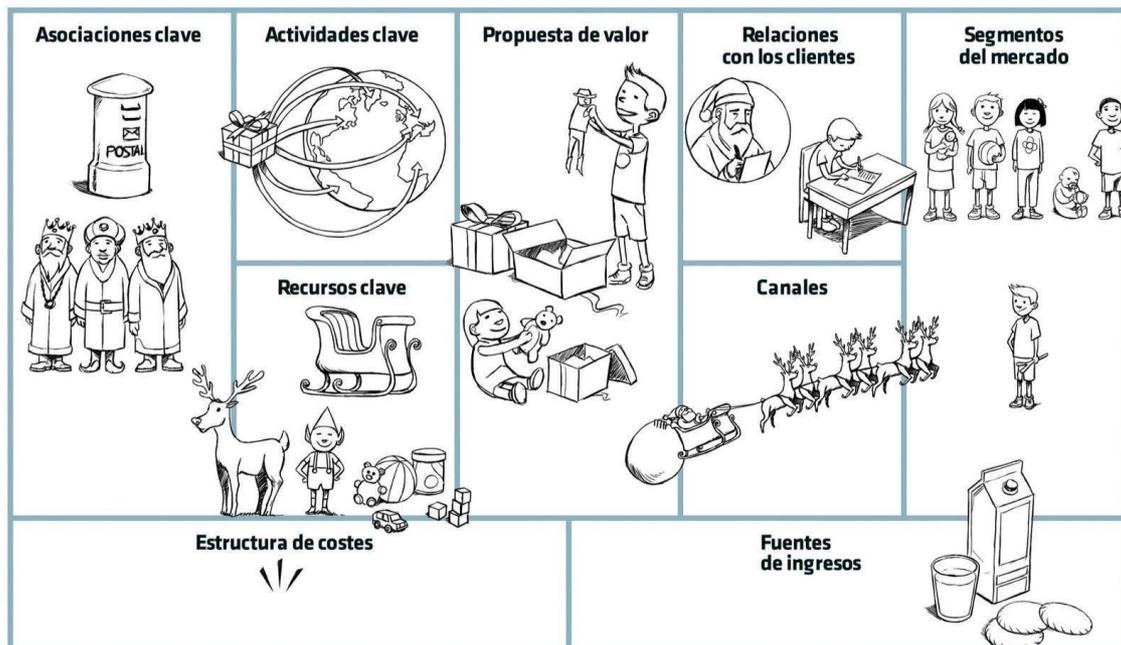
Así, un modelo podría elegir y combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. “Los canales de socios

reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible”

Gráfico N° 03: Modelo de Desarrollo Canvas



Fuente: (<http://4.bp.blogspot.com>)

2.5.2.6.2. The Model Deming

El método Deming como método gerencial busca crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio; adoptar la nueva filosofía de calidad, no depender más de la inspección masiva aquí coincide con Ishikawa; acabar con la práctica de adjudicar

contratos de compra basándose solo en el precio; mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios; instituir la capacitación en el trabajo

El Profesor Ishikawa nos dice: “todo empieza con educación y termina con educación”; instituir el liderazgo; desterrar el temor; derribar las barreras que hay entre las áreas de staff (asesoría); eliminar las metas numéricas para la fuerza laboral; eliminar las cuotas numéricas; derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo; instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento y tomar medidas para lograr la transformación.

Fundamenta en las operaciones de planear, hacer, verificar y actuar, operaciones cíclicas y continuas.

Otra forma en que se le conoce al Ciclo de Deming es Modelo PDCA Pillou, J (2004) nos explica que uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y las mejoras continuas.

Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "ciclo de Deming".

Deming nos presenta su modelo o Ciclo PDCA que:

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente, y se llama PDCA porque se refiere a las iniciales del inglés de los siguientes cuatro pasos:

- ✚ **P.- Plan:** (PLANEAR): establecer los planes.
- ✚ **D.- Do:** (HACER): llevar a cabo los planes.
- ✚ **C.- Check:** (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- ✚ **A.- Act (ACTUAR):** actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

El objetivo es un problema positivo y la estrategia, la manera de alcanzar el objetivo o resolver el problema. Ejemplo: El problema detectado en una organización es el bajo nivel de ventas, por lo tanto, el objetivo será alto nivel de ventas y las estrategias, la capacitación del personal comercial, segmentación del mercado y diferenciación del producto.

El procedimiento consiste en enumerar los problemas, agruparlos por similitud, priorizarlos, formular los objetivos para los grupos y las estrategias.

Otro elemento teórico a considerar para los modelos de gestión de las Mypes es la estructura de costos. Las Mypes pueden ser, según su actividad económica, empresas manufactureras, comerciales o de servicios; según su tamaño, empresas familiares, micro, pequeñas o medianas; según la procedencia del capital, privadas, públicas o mixtas; según la cantidad de propietarios, individuales, unipersonales o sociedades.

Todas estas formas de organización, al operar incurren en gastos y costos, ambos conceptos son erogaciones de dinero, la diferencia está en que el costo es redituable mientras que el gasto no lo es. En la producción de un bien, se presentan tres elementos del costo, la mano de obra, la materia prima y los indirectos de fabricación.

Según la relación con la actividad productiva, los costos pueden ser directos e indirectos y a la vez, de acuerdo con el comportamiento o variabilidad pueden ser costos fijos, variables o mixtos.

La relación entre los elementos del costo (mano de obra, material e indirecta) y el número total de unidades producidas muestra el costo unitario.

Los activos representan la inversión de la empresa, puede ser corriente o en propiedad, planta y equipo. Los activos corrientes conforman el capital de trabajo, es decir, el capital de trabajo comprende bancos, cuentas por cobrar e inventarios y el capital de trabajo neto es el activo corriente menos el pasivo corriente.

2.5.2.6.3. Operaciones Fayolistas

Las operaciones de Fayol, hoy se conocen como el proceso administrativo, con la siguiente denominación: planear por prever, organizar, coordinar, dirigir por mandar y controlar.

La planeación: es entendida como un proceso intelectual de anticiparse a los hechos por suceder y prepararse para ello, puede tomar diferentes clasificaciones, hay planes a corto plazo, mediano plazo o largo plazo. Hay también planeación operativa, táctica y estratégica.

En general, los planes más frecuentes en una organización son la visión, misión, objetivos, estrategias, procesos, procedimientos, políticas, reglas, cronograma y presupuesto.

La organización: Es la mejor disposición de los recursos para que las actividades técnicas, comerciales y de seguridad se ejecuten adecuadamente. Esta operación estudia la manera más conveniente de ordenar los bienes humanos y materiales para que se garantice la logística requerida por la empresa para llevar a cabo sus objetivos.

El término organización hace referencia a la acción de disposición de bienes materiales y no al concepto de organismo o empresa.

También incluye la disposición de los Microempresarios en los cargos y la manera como se deben de ejecutar las funciones respectivas y cómo se deben de coordinar para que el resultado sea el esperado.

En la operación de organización también cabe el concepto de Taylor de “la disposición del taller, de las maquinarias y de las herramientas para que estén a la mano del operario, así los trabajadores no tienen pretexto de argumentar que la tarea no se hizo por carencia logística, en éste caso, organización”.

La operación de mando: Fayol lleva implícito el concepto de autoridad, obediencia, responsabilidad, unidad en el mando, disciplina y un conocimiento vasto de las operaciones de la previsión y la organización, aquí también aplica el concepto de Taylor acerca de que nadie puede dirigir lo que no conoce a cabalidad.

La estructura permite asignar trabajo, coordinar actividades, delegar autoridad, asignar responsabilidades y cumplir objetivos. Es la distribución óptima de la empresa. Es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas.

El trabajador necesita saber exactamente qué es lo que la empresa quiere de él o de ella, esto le brinda seguridad y confianza, la estructura organizacional ofrece claridad sobre la asignación de las tareas que le corresponde a cada trabajador, las responsabilidades, funciones y líneas de autoridad, las reglas, procedimientos y normas de desempeño y la evaluación del desempeño, la manera como se toman las decisiones y como se resuelven los problemas.

El diseño de la estructura organizacional comprende cuatro elementos, a saber: la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad.

En la especialización se asignan las tareas particulares a un trabajador o equipo de trabajadores; en la estandarización, se logra la uniformidad y coherencia de los procedimientos que los trabajadores deben de seguir; en la coordinación, se establecen los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los Microempresarios o grupos de Microempresarios y en la autoridad, se establece el poder de decidir y actuar.

Estos cuatro elementos de la estructura organizacional especialización, estandarización, coordinación y autoridad se articulan y representan gráficamente en el organigrama, gráfico organizacional que muestra las relaciones de responsabilidad, autoridad y poder de la organización.

El organigrama expresa las tareas de la organización, las subdivisiones, los niveles administrativos o jerárquicos y las líneas de autoridad. La departamentalización comprende la especialización y la estandarización, es decir, la asignación de tareas y la creación de normas para la ejecución de dichas tareas, por tanto, la departamentalización corresponde al principio Fayolista de la división del trabajo.

La gerencia al departamentalizar divide el trabajo, tradicionalmente, por funciones, por lugar, por producto o por clientes.

La coordinación es la adecuada articulación de los diferentes componentes para que funcionen de modo preciso, con el mínimo de recursos y la mayor precisión.

La dirección representa la autoridad formal y el poder asignado por la organización para garantizar que lo planificado se cumpla. Aspectos pertinentes a la dirección son la autoridad, el poder, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Hay diferentes estilos de dirección, desde el centrado en las Microempresarios hasta el centrado en los resultados, todos ellos buscan que lo planificado se ejecute correctamente.

El control, tiene como finalidad verificar, examinar, evaluar, dictaminar, corregir, prevenir y mejorar los actos de la administración que se alejen de los planes establecidos y de los principios generales que deben regir el ejercicio de la

administración. Los indicadores son una herramienta objetiva de la evaluación y el control.

2.5.2.6.4. La Administración del Servicio

Es una de las estrategias importantes que toma al requisito prioritario para lograr la excelencia gerencial, la satisfacción del cliente, el logro de la calidad como un proceso, el posicionamiento, la competitividad y la fidelidad de los clientes.

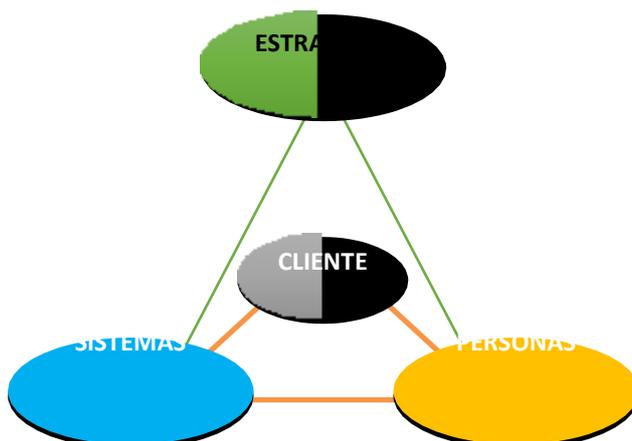
El servicio al cliente es el elemento diferenciador de la gerencia y parte de la noción de Momentos de Verdad desarrollado por Jan Carlzon de Scandinavian Airline Systems. Carlzon quien usó este concepto para aumentar el número de clientes y lograr su fidelidad. Se entiende por momento de verdad, según Carlzon, a “cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio”. “Cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla” – afirmaba Carlzon.

2.5.2.6.5. Triángulo del Servicio

El triángulo del servicio de Karl Albrecht muestra los elementos básicos de la Administración del Servicio:

En la parte superior del triángulo está la Estrategia de Servicio, la cual enuncia los estándares de servicio y la descripción de funciones del personal de servicio, con los cuales se evaluará el desempeño de los empleados.

Grafico N° 04: Triangulo de Servicio



Fuente: Mypes y Corporaciones en Contextos de Globalidad

El lado derecho del triángulo representa las Microempresarios que prestan los servicios. Incluye: empleados de primera línea, personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la operación de servicio.

La parte izquierda del triángulo comprende el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente, adaptado a servir al cliente y no a la organización.

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el cliente, elemento central y protagónico de la gestión empresarial.

Las Mypes se caracterizan por tener una alta presencia en el mercado, así como muchas nacen y crecen, otro tanto desaparecen, tienen recursos limitados, un mercado limitado, hay un alto grado de incertidumbre y por ello, deben esforzarse por mantener los clientes y lograr que crezca el consumo de cada uno de ellos y aumente el número de clientes.

La fidelización como estrategia de marketing y de servicios busca este fin. Un cliente fiel es aquel que cumple cuatro condiciones, a saber: siempre compra los productos de la empresa, tolera fallas ocasionales, no se deja tentar por la competencia y recomienda la empresa y sus productos.

2.5.2.6.6. Modelo Europeo de la Innovación de la Empresa

Dentro de los diferentes modelos de innovación del negocio de la empresa, está el desarrollado por el Fórum del Modelo Europeo de la Innovación Empresarial, dado que, básicamente, todos ellos coinciden conceptualmente.

Este modelo nace por el esfuerzo de un grupo de directores, ejecutivos y gerentes de diferentes empresas europeas. (Martínez, 2013)

Con el fin de definir guías para el desarrollo de procesos innovadores en las empresas, como promover las buenas prácticas en las organizaciones para la redefinición de su

modelo de negocio a través de foros, talleres, eventos, etc., y una puesta en común de las experiencias innovadoras y, en particular, aquellas de éxito.

Los conceptos en los que se apoya este modelo son:

- Comprensión profunda de lo que significa su “producto y servicio” para el consumidor o cliente (ampliándola a las partes interesadas).

Un conocimiento del valor añadido que supone para el cliente nuestra empresa, con respecto a lo ofertado por los competidores (marca, calidad, experiencias anteriores, satisfacción), incluyendo aspectos económicos.

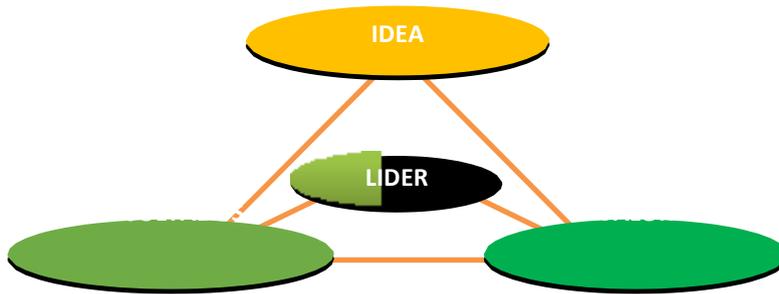
En este contexto, conocer la opinión del cliente implica mayor compromiso de éste con las actividades de la empresa.

- **Conocimiento del mercado:** y de las estrategias comerciales y de marketing.
- **Constitución de una organización:** flexible y capacitada para dar respuesta a estas necesidades, que posibilite adaptarse a las nuevas tecnologías.
- **Enfoque sistemático:** En el proceso de desarrollar y aplicar el nuevo modelo de negocio, con apoyo en su estructura y procesos, involucrando al personal en la orientación al mercado y mejorando su productividad.
- **Selección de las competencias:** Esenciales del modelo de empresa, que apoyen el crecimiento y supervivencia de la empresa.
- **Estricto control de los costes y análisis de datos.**

En resumen, La capacitación se lleva a cabo a través de lo que se conoce como inteligencia capital (base de datos, formación de los trabajadores, relaciones con los clientes y otros intangibles) y el primer paso a seguir es describir su modelo de negocio, respondiendo a tres preguntas principales:

- a) ¿Quiénes son las partes interesadas de tu negocio?
- b) ¿Qué proporciona valor?
- c) ¿Cómo lo hacemos?

Gráfico N° 05: Triángulo de la innovación



Fuente: Esquema de creación de la investigación, basado en el modelo del triángulo de la innovación

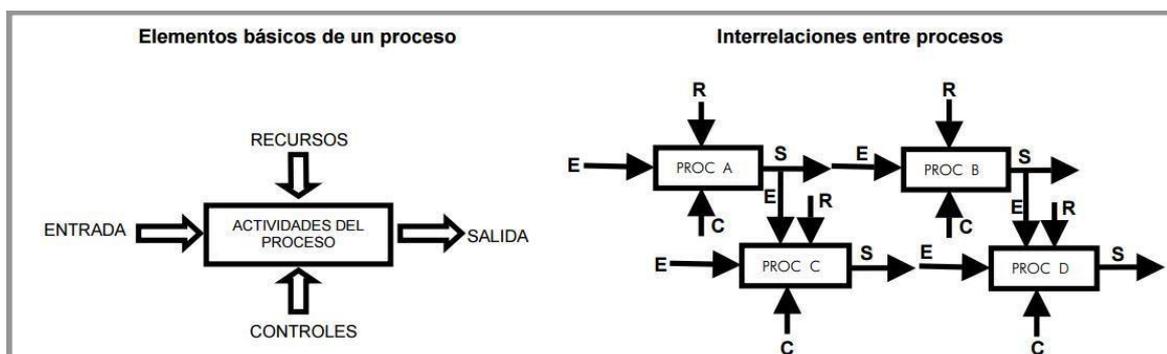
2.5.2.6.7. Modelo de Gestión por Proceso

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas del negocio.

La implantación de la gestión de procesos se ha presentado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.

Los resultados de un proceso han de tener un valor agregado, con respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

Gráfico N° 6 Modelo de Gestión por Proceso.



Fuente: Gestión por proceso del modelo IDEF, 2004 enfoque de sistemas

Todas las actividades del negocio, desde la planificación de las compras, hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- 1) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- 2) la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- 3) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- 4) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.5.2.6.8. ERP Estrategia Aplicada a las Mypes.

Un ERP, Planificación de Recursos Empresariales, es un sistema basado en un software que permite gestionar, integrar y controlar, si no todas, la gran mayoría de las operaciones de producción, distribución, comercialización y finanzas de una compañía.

Las ERP en un principio estaban enfocadas a resolver los problemas informáticos solo de las grandes empresas que podían costear su adquisición e implementación. Sin embargo, se puede decir que hoy en día y gracias a iniciativas de empresas de ingeniería de software, a la evolución de las herramientas de desarrollo, sobre todo Open Source, la necesidad urgente de ser más eficientes y competitivas, y al constante requerimiento de información por parte de los organismos de control, el uso de los ERP en las microempresas se está extendiendo.

Para la aplicación estratégica en Mypes, son fáciles de configuración, gran portabilidad, y sobre todo se ajusta al presupuesto de los microempresarios.

Las alternativas hasta ahora para adquirir ERP's en el mercado peruano han sido, tradicionalmente; ERP empaquetados, casi siempre muy específicos para una industria en particular y generalmente basados en tecnología propietaria, muy costosos y cerrados.

Muy por el contrario son las ERP's basados en software libre, la principal ventaja es la casi eliminación de los costos de herramientas base para correr la aplicación y que se tiene acceso al código fuente de la aplicación, libertad total, pero muchas veces se requiere de personal especializado para que realice los ajustes necesarios para adaptar el sistema a las necesidades particulares de la empresa, aunque es una opción contratar una empresa especializada para que implante la aplicación y la soporte en adelante.

Una de las ofertas más importantes de todo ERP es el mejoramiento de la calidad de la información integral de la empresa, disponible en línea y en tiempo real. Esto exige un altísimo nivel de integración entre la información de los diferentes entornos; producción, logística, comercialización y financiera; también promueve el apoyo mutuo de los diferentes miembros de la organización participando de un flujo de trabajo unificado e integral. Lo mejor de este modelo es que al garantizar la integración, se logra veracidad de la información lo que permite una eficiente toma de decisiones.

Durante el proceso de implantación de un ERP, obliga la realización de algunas tareas que mejoran de forma importante los índices de productividad en la empresa, revisión de los procesos previos a la automatización, integración del personal en un objetivo común, la estandarización de procedimientos contribuye sensiblemente al mejoramiento de la rentabilidad y eficiencia de la empresa, la eliminación de procesos redundantes disminuye esfuerzos y genera ahorros en costos operacionales, pero quizá lo más importante; todo esto, disminuye el margen de error en todos los procesos operacionales.

Al tener a mano la información más verás y totalmente en línea, siempre disponible, los directivos de las MYPES pueden acometer decisiones con mayor certidumbre, disminuyendo sustancialmente el riesgo por falta o error de información. Esto lo convierte en una empresa más competitiva al tiempo que se ve más atractiva desde el punto de vista de los clientes.

La base esencial para desarrollar un completo sistema CRM, para el manejo de las relaciones con los clientes, es justamente la información organizada, centralizada e integrada que provee un ERP a escala corporativa, este permitirá gestionar todo el flujo y procesos en los que interviene el cliente y la empresa, lo que se traduce en una notable

reducción del tiempo de respuesta y mejora en la calidad de comunicación con el cliente.

Un ERP de buen nivel servirá de base para el crecimiento consistente de la empresa, quien lo desarrolle debe poseer la capacidad de extender sus funcionalidades acordes con los requerimientos propios de la empresa de forma permanente.

Se recomienda implementar una ERP, cuando se sienta que ya no puede mantener el control operacional de sus procesos, usando sus métodos actuales manuales o automatizados, se considera que es el mejor momento es cuando la MYPE esté lista para dejar de gastar tiempo y dinero en procesos manuales que pueden ser fácilmente automatizados.

2.5.2.6.9. CRM Como Estrategia en el Mercado de las Mypes

La estrategia o enfoque CRM es simple de entender, pero difícil de implementar con éxito. Su aplicación, supone una evaluación de la estrategia de negocio, ya que la misma debe centrarse en un modelo orientado al cliente.

Para que este modelo tenga éxito en su aplicación requiere como requisito un cambio de cultura organizacional, así como de procesos, y todo ello con una especial atención al factor humano, ya que implica situar al cliente como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con el objetivo de ir construyendo una relación de lealtad a largo plazo que genere beneficios para la empresa.

Este cambio en la cultura organizacional influye directamente a todos los niveles de la empresa, así mismo supone reorientarse hacia el aprendizaje, y el cambio y la integración de las funciones tecnológicas y de marketing con el objetivo de generar una experiencia de valor en los clientes a través de una apropiada segmentación y una atención individualizada. Todo ello, con el objetivo de conseguir mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes provocando el consiguiente aumento en las ventas.

Así, la implementación exitosa de la estrategia CRM hace necesaria una reorientación de la cadena de valor hacia el cliente (Kotorov, 2002), haciendo que la información y el conocimiento sobre el mismo se comparta y sea de libre y fácil acceso.

Será necesario también, disponer de sistemas de evaluación que permitan medir el grado de consecución de los objetivos derivados de la estrategia CRM, priorizándose los sistemas multidimensionales que recojan tanto la perspectiva del cliente como las mejoras financieras que puedan derivarse de la propia estrategia (Crosby, 2002; Lin et al., 2006).

El cambio en los procesos, supone pasar de estar enfocados en los productos a estar enfocados en los clientes (Finnegan y Currie, 2010). Este nuevo enfoque, requiere cambios tanto en los procesos internos de aprendizaje organizativo, como en los procesos operativos de la empresa. Respecto a los primeros, suponen cuatro transformaciones que son especialmente relevantes: el proceso de adquisición de información sobre clientes, la integración de las funciones de marketing y de las TIC, la implicación de la dirección y la política de evaluación y compensación del factor humano.

Dado que esas transformaciones se van produciendo de forma gradual, es lógico que a medida que transcurra más tiempo desde que se inició la implementación de la estrategia se vaya produciendo ese aprendizaje organizativo (Campbell, 2003)

2.5.2.7. Estrategia en el mercado de las Mypes Aplicadas a la venta de ropa del mercado Modelo.

2.5.2.7.1. Análisis Foda

En este punto del análisis no hemos visto en la necesidad de investigar cual es la situación del centro comercial de Chiclayo conocido como el mercado modelo, a fin de determinar cuáles son las ventajas competitivas necesarias que les permita crear oportunidad de desarrollo a los comerciantes del rubro de Ropa.

A) Fortalezas:

- 1) Tener un nombre y posicionamiento, en el centro de Chiclayo, como centro de comercio para la clase B y C.
- 2) Su ubicación geográfica actual.
- 3) Disponer de gran variedad y buenas ofertas de productos.
- 4) Bajos impuestos y licencias con respecto a otros mercados del Perú.

B) Oportunidades:

- 1) Estar en proyectos planes de re modelamiento y restructuración.
- 2) Despeje de comercio ambulatorio informal de las zonas aledañas al complejo comercial.
- 3) Renovación de del sistema de agua y alcantarillado que alimentan las redes del complejo comercial.
- 4) Políticas de seguridad interna y externa al complejo.

C) Debilidades

- 1) No tener política integral de desarrollo estructural ni administrativo.
- 2) Estar en proceso judicial lotes o puestos de venta.
- 3) No masificar los procesos de comercialización con sistema electrónico.
- 4) No contar con un protocolo para el aforo de los ambientes, para el caso de la: campaña de navidad, campaña escolar, fiestas patrias, etc.
- 5) No establecer planes de contingencia, que les permita acceder a plataformas de remate.

D) Amenazas

- 1) Competencia desleal, de productos falsificados, o de contrabando.
- 2) Sistema de créditos en ventas de los supermercados.
- 3) Diversificación de servicios de otros mercados.

2.6. MARCO CONCEPTUAL

2.6.1. Sistema de Gestión.

Forma de administración metodológica y estratégica, que busca optimizar sus recursos, a fin de desarrollar en la gestión de las pequeñas y medianas empresas.

Según Claver, Molina, & Tari, (2011), afirma que: Un sistema de gestión comprende todas las acciones encaminadas sistemáticamente y con constancia al logro de los objetivos, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de una organización considerando todos los aspectos y ámbitos de la empresa como una red de procesos.

El sistema de gestión se centra en el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer a los clientes y otros grupos de interés.

Dicha mejora no es gratis pero el rendimiento de la inversión es elevado. Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. (Claver, Molina, & Tari, 2011).

Un sistema de gestión implica el desarrollo de una planificación avanzada, la involucración de clientes y proveedores, la implantación del compromiso en todos los departamentos de la empresa, la participación real de todo el personal (por ejemplo, a través de equipos de trabajo) y la medición de los resultados como un modo de gestión que mejora la eficiencia de la empresa al disminuir los costes y aumentar beneficios.

Los sistemas de gestión están basados en el principio de Deming PHVA, Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, es una estrategia de mejora continua reducida en 4 pasos.

2.6.2. Sistema legal, para las MYPES

Según la LEY N° 28015:

Art. 4° Política Estatal: El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial 2 de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido.

Según CAP IV de la investigación, innovación y servicios tecnológicos. Art. 25° Modernización Tecnológica El Estado impulsa la modernización tecnológica del tejido empresarial de las MYPE y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.

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

2.6.3. Procesos.

Benítez (2011) explica: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin de garantizar la actividad económica o educativa que se lleva a cabo de forma sistematizada, haciendo un uso efectivo de los recursos humanos y materiales destinados a tal fin.

Se considera proceso al conjunto de actividades que convierten elementos de entrada en elementos de salida generando un resultado que aporte un valor agregado para el usuario.

Adicional a las actividades intervienen recursos como el personal, espacio físico, equipos técnicos, métodos, entre otros.

El propósito de definir correctamente los procesos es brindar un servicio de calidad a los clientes y usuarios, así como optimizar los recursos e incrementar el grado de rendimiento en costo y servicio.

2.6.4. Sinergia

Procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Suele considerarse que la sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Por lo tanto, el análisis de este nuevo objeto difiere del análisis de cada una de las partes por separado.

Dos elementos que se unen y generan sinergias ofrecen un resultado que maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

El concepto, por este motivo, es muy popular en el management, el marketing y la economía, ya que se destacan las ventajas del trabajo asociado para alcanzar objetivos.

Cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas, cada una con una especialidad diferente pero que se complementan, obtienen beneficios muchos mayores a los posibles a través de estrategias individuales. Por ejemplo, los sitios web que ofrecen descuentos por compras masivas se apoyan en los productos y servicios de terceros para atraer a sus clientes, y las ventas de estas compañías aumentan a un ritmo que no podrían conseguir por medio del consumo minorista tradicional.

Hay quienes entienden la sinergia como una valoración de las diferencias. El nuevo resultado se obtiene a partir de un entendimiento entre elementos diferentes, lo cual puede trasladarse a la sociedad y a la vida humana en general.

Es posible entender la noción a partir del funcionamiento de objetos cotidianos como los relojes (cuyos componentes por separado no podrían indicar la hora), las letras (que, unidas, forman palabras) o las empresas (cuyos integrantes por sí solos no podrían realizar tareas productivas a gran escala).

Se conoce como efecto sinérgico a una interacción entre medicamentos o fármacos que ofrece un resultado diferente al que se puede si éstos son suministrados de manera independiente.

Uno de los ejemplos más comunes tiene como protagonistas a las vitaminas E y C; ambas producen un efecto antioxidante si se consumen por separado, pero la ventaja de combinarlas es que disminuyen considerablemente la susceptibilidad que las lipoproteínas de baja densidad tienen a la oxidación, tanto en Microempresarios fumadoras como no fumadoras.

Cabe mencionar que no siempre el efecto de combinar dos fármacos es mucho mayor que el obtenido de su ingesta por separado; se conoce como sinergia de suma cuando dicha diferencia no es considerable y sinergia de potenciación cuando lo es.

También es posible apreciar la sinergia al relacionar dos agentes antibióticos, si estos generan un efecto antimicrobiano más importante que la combinación de sus acciones individuales.

2.6.5. Estrategia

La estrategia, por su papel importante, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de durante la gestión de empresas. Pues su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno.

Aquí se despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y que influyen en sus éxitos y fracasos.

La estrategia no se limita a la mecánica de tomar decisiones sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno.

La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

2.6.6. ERP

Es un sistema de gestión administrativa completo, que permite a las Mypes modelar, controlar y automatizar sino todas, la gran mayoría de los subsistemas empresariales.

Por lo general es un producto desarrollado totalmente adaptable a las necesidades de los usuarios, pero que exige un profundo compromiso de disciplina y filosofía de trabajo con esta herramienta.

Así mismo podemos decir que un contrato con una empresa para la implementación se compromete a ofrecer el soporte y la asistencia, con los costos de ajustes y nuevos desarrollos son muy convenientes.

Esto lo convierte en una excelente herramienta para modelar y diseñar un sistema informático con la configuración exacta de su negocio, casi sin limitaciones.

2.6.7. C.R.M.

No existe una única definición con relación a la filosofía CRM (ver tabla 1), hay autores que inciden en la importancia del factor tecnológico a la hora de hacer posible una estrategia CRM, y así lo incluyen en su definición, y hay autores que a pesar del papel fundamental que juegan las TIC en este ámbito, inciden en el carácter estratégico del CRM cuyo objetivo es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de la empresa.

Existen muchas definiciones coinciden al definirla como una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología, incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y la empresa. Y señalan como características comunes del CRM las siguientes:

Para algunos, consiste en aplicación los principios y herramientas del CRM en la gestión empresarial, y por ende influye en la eficiencia y efectividad de los procesos, permitiendo así incrementar el valor a largo plazo tanto para el cliente como para la empresa.

Sin embargo, el concepto más usado es que Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente.

Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común, por lo tanto, su objetivo principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias, y mediante la adaptación y personalización de su oferta.

Cabe resaltar que con los estándares de estudio que contamos actualmente ha sido fácil la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero es necesario resaltar que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio.

Según Handen (2000) CRM es el proceso de adquisición, retención e incremento de rentabilidad de los consumidores.

Plakoyiannaki y Tzokas (2002) nos dicen: CRM es un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales.

2.6.8. La Visión Objetiva del Empresario.

Sobre el significado de que es un empresario, tenemos que, para el profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, el empresario o la empresaria no es una persona cualquiera. Es, por el contrario, una persona especial (Herrera, 2009) Esto significa que cualquier persona no puede ser empresario, sino solamente aquellas que reúnan determinadas condiciones especiales, unas innatas y otras adquiridas, refirió Espinoza.

Todos quisiéramos ser empresarios, agregó, porque tienen dinero, estatus, libertad, satisfacciones, es patrón, entre otros beneficios. “Pero ser empresario no se traduce al simple hecho de sólo desear o querer serlo, sino se traduce y se expresa, ante todo, en la cuestión de poder serlo; y son pocos los que realmente pueden lograrlo”, dijo.

Por ello, añadió, el empresario o la empresaria es una persona especial. El empresario es aquel que tiene la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada y que supone lanzar una empresa, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla.

En otras palabras, el empresario es aquel capaz de traspasar los límites de lo imposible, hacer riqueza de la nada y está siempre premunido de un temple extraordinario.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de la investigación

Con la finalidad de elaborar la presente investigación se utilizó: El diseño no experimental- Transversal de tipo Cuantitativa y de nivel Descriptiva

A) Diseño: no Experimental-Transversal

No experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hizo variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hizo en la investigación no experimental fue observar fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos.

Transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

B) Tipo: Descriptivo

Descriptivo porque la investigación sólo describió las principales características de las variables del ámbito de estudio. (Sampieri, 2013).

C) Nivel: Cuantitativo

Cuantitativa porque usamos magnitudes numéricas tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. (Sampieri, 2013).

3.2. Universo y Muestra

La muestra es por conveniencia en razón de obtener la información que se ha conseguido por razones de tiempo. Siendo la muestra de 43 Mypes. (Hernández, Fernández, 2010)

3.3. Definición y Operacionalización de la variable.

TABLA N° 1: Operacionalización de la variable independiente

Fuente: Modelo de gestión, implementado con base empírica, en el rubro comercial de ropa, con respecto a la variable Dependiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	I'TMS	INSTRUMENTO
MODELO DE GESTIÓN es un esquema o marco referencial para la administración de una identidad (Pérez Porto, 2008)	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	NIVEL DE EMPLEO DE TECNOLOGIA EN SUS OPERACIONES	¿REALIZA DE FORMA MANUAL SUS OPERACIONES PORQUE LE ARECE MAS SEGURO?	CUESTIONARIO
			¿REALIZA PAGOS DE SUS OPERACIONES POR COMECIO ELECTRONICO?	CUESTIONARIO
			¿EMPLEA TECNOLOGIA?	
	APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	COBERTURA DE NUEVOS CLIENTES	¿REALIZA COMPRAS MERCADERIA CON TENDENCIA EN LA DEMANDA?	CUESTIONARIO
	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	COSTOS DE OPERACIONES	¿CONSIDERA UD. GASTOS ADMINISTRATIVOS? ¿REALIZA EL PAGO DE IMPUESTO POR ALGUN CONTADOR EXTERNO?	

Fuente: elaboración propia

TABLA N° 2: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ÍTEM	INSTRUMENTO	
PROCESOS Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin de garantizar la actividad económica (Benítez, 2011)	PROCESO DE COMPRAS	CARTERA DE PROVEEDORES	¿DISPONE USTED DE UNA CARTERA DE PROVEEDORES?	CUESTIONARIO CUESTIONARIO	
		NIVEL DE ADIESTRAMIENTO EN LA NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	¿MANEJA ALGUN CRITERIO PARA SELECCIONAR SUS PROVEEDORES?		CUESTIONARIO
			¿LE BRINDAN GARANTIAS EN LA COMPRA DE MERCADERIA?		
			¿LOS PROVEEDORES LE BRINDAN ASESORIA?		
			¿TIENE ALGUN TIPO DE ACUERDO CON LOS PROVEEDORES?		
			¿TIENE MERCADERIA POR CONSIGNACION?		
	PROCESOS DE VENTAS	CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS DE VENTA	¿MONITOREA LAS VENTAS?	CUESTIONARIO	
		NIVEL DE CAPACITACION DEL PERSONAL	¿TIENE A SU PERSONAL CAPACITADO EN SUS VENTAS?		
	PROCESOS LOGISTICOS	NIVEL DE ADIESTRAMIENTO	¿CONSIDERA COSTO DE TRANSPORTE?	CUESTIONARIO	
			¿HACE USO DE ALGUN MECANISMO DE CONTROL DE ALMACEN?		
CONTROL DE COSTOS DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIO		¿CONSIDERA COSTOS DE ALMACENAMIENTO?			
		¿CONSIDERA UD, GASTO DE ALMACENAMIENTO?			

Fuente: elaboración propio

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se utilizó en la presente investigación ha sido la encuesta de tipo personal y el instrumento fue el cuestionario con preguntas cerradas y estructuradas (21 preguntas).

Para realizar la presente investigación se recurrió a las técnicas e instrumentos siguientes:

Cuestionarios:

Se aplicó a 43 personas, del mercado Modelo del Distrito de Chiclayo, los que vienen a ser los propietarios o representantes de cada microempresa. La aplicación de este cuestionario duro de 8 a 15 minutos no mostrándose inconvenientes o dificultades en su aplicación.

La observación:

Esta técnica se aplicó haciendo un recorrido por los diferentes stands o puestos de microempresarios del Mercado Modelo del Distrito Chiclayo con la finalidad de identificar los tipos de Mypes existentes en el Distrito y conocer la forma que operan cada una de estas.

Análisis Documental:

Se procedió a la consulta bibliográfica de textos relacionados al tema, libros, revistas, Internet, tesis, y otros documentos vinculados a la investigación.

3.5. Plan de análisis.

Para el procesamiento de la información obtenida como resultado de la aplicación del cuestionario se utilizará el procesador de textos Microsoft Excel, con la finalidad de poder clasificar y ordenar la información de acuerdo a los objetivos específicos planteados para la investigación y de esta manera realizar el análisis y la interpretación correspondiente que permita obtener las conclusiones de la investigación.

3.6. Matriz De Consistencia.

TABLA N° 3 matriz de consistencia

Problema	Objetivo		Variable	Metodología
	Objetivo General	Objetivos Específicos		
¿Cómo interviene un modelo de gestión de procesos en las Mypes del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo?	Determinar de qué manera afectan los procesos al implementar un modelo de gestión orientado, a mejorar sus procesos de compra, venta y comercialización, de las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016.	<p>1.-Determinar las características del modelo de gestión, más idóneas, que deberían tener las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016 para la aplicación modelo de gestión.</p> <p>2.-Determinar las características que aplican las Mypes, del rubro de venta de ropa del mercado modelo del distrito de Chiclayo, 2016 en el proceso de compra, venta y comercialización.</p>	<p>Modelo de gestión</p> <p>Procesos</p>	<p>Tipo de Investigación Cuantitativa</p> <p>Nivel de Investigación Descriptiva</p> <p>Diseño de Investigación No experimental Transversal</p> <p>Universo o Población 43 Mypes el mercado modelo del distrito de Chiclayo</p>

3.7. Principios Éticos

En el presente trabajo se hizo hincapié a los principios de confidencialidad, respecto a la dignidad de la persona y respeto a propiedad intelectual, así mismo se reconoce que la información brindada en el presente trabajo ha sido utilizada exclusivamente para fines académicos.

A) Confidencialidad:

Mediante la cual se queda bajo estricta reserva la identidad de las Mypes que actuaron como informantes en la elaboración de presente investigación. Esta relación se basó en la confianza mutua.

B) Objetividad:

Se analizó la situación encontrada con total imparcialidad y se actuó sin prejuicio alguno en la elaboración de la investigación.

C) Originalidad:

En la presente investigación se citó a las fuentes bibliográficas con el fin de demostrar la no existencia de plagio intelectual y respetando la propiedad intelectual.

D) Veracidad

La información que se ha mostrado en esta investigación es verdadera, el principio de la veracidad ha servido de guía para esta investigación.

E) Lenguaje Inclusivo:

Las expresiones en la presente investigación fueron lenguaje no sexista, lenguaje inclusivo o lenguaje de género.

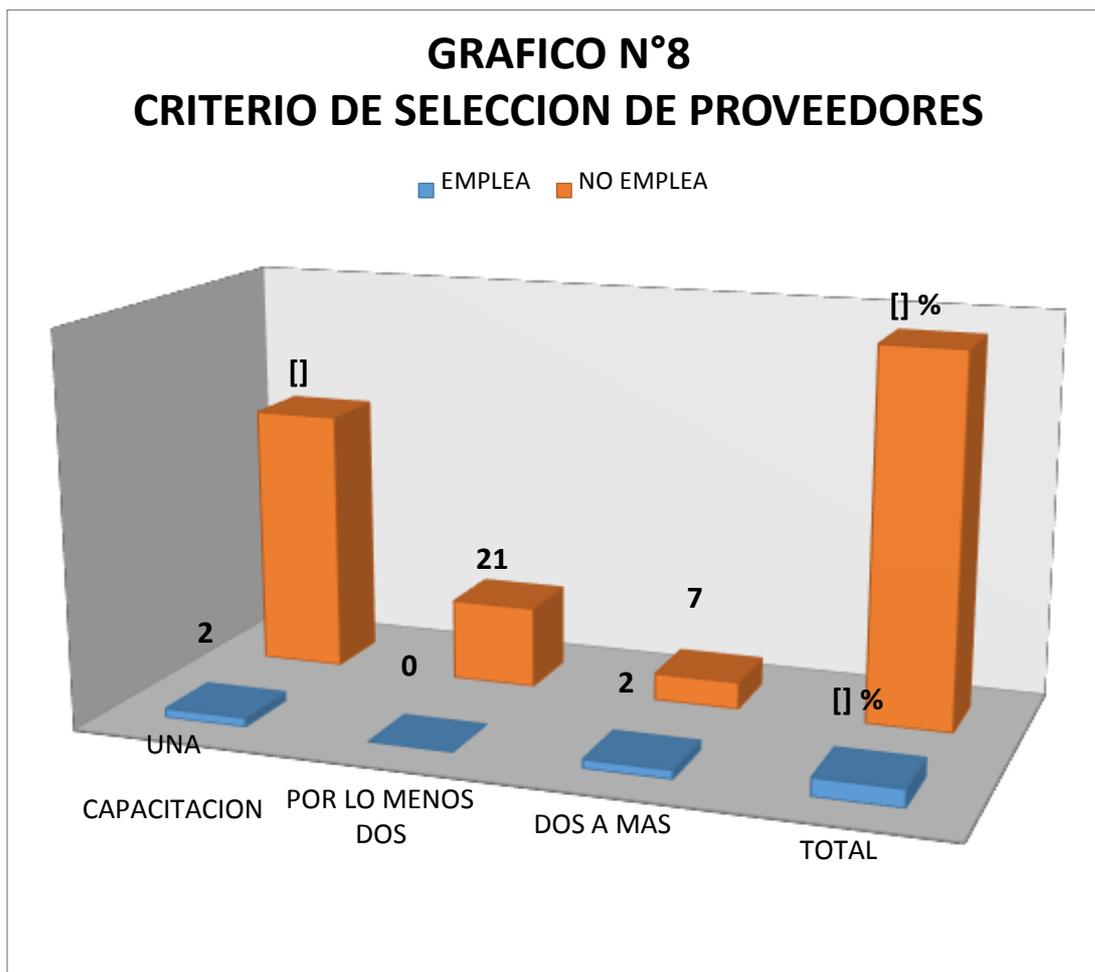
IV. RESULTADOS

4.1 LOS RESULTADOS

1) En el proceso para la óptima compra de mercaderías maneja algún criterio para seleccionar sus proveedores.

TABLA N°: 4 Resultados criterio al elegir proveedores

ESCALA	EMPLEA	NO EMPLEA
UNA OCASIÓN	1	29
POR LO MENOS DOS	0	9
DOS A MAS	1	3
TOTAL	2	41



Fuente: Encuesta aplicada a los Mypes del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Resultados:

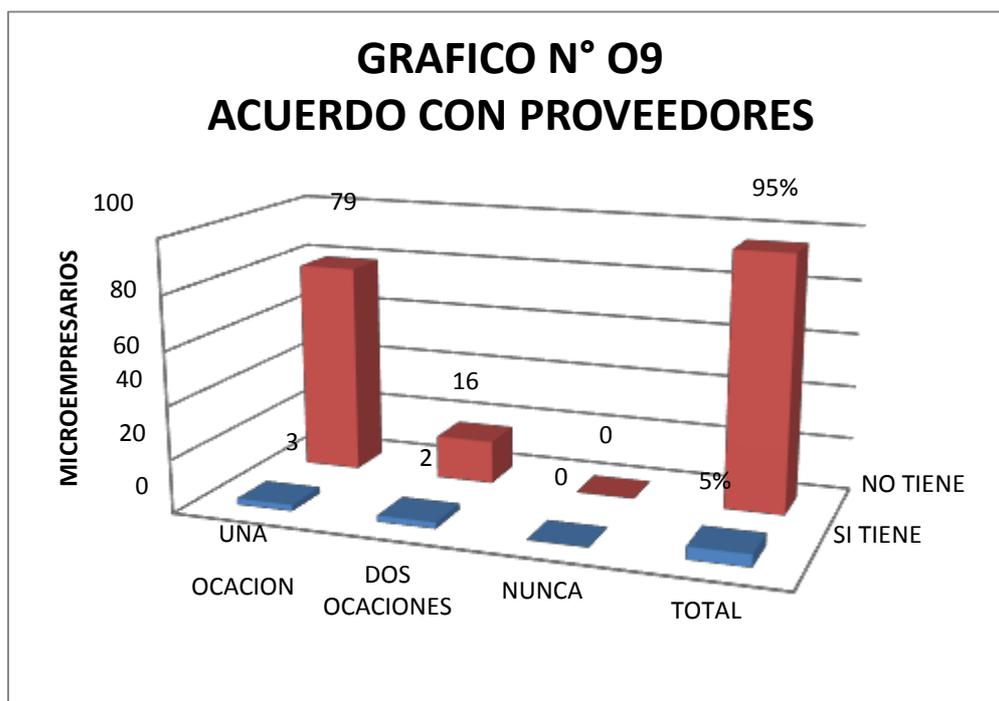
De las 43 Mypes encuestadas el 95 % no aplica criterios de selección de proveedores mientras que el 5 % si aplica criterios de elección

2) Con respecto, a que si mantenían algún trato con sus proveedores que garanticen reglas claras y fortalezcan su gestión de stock.

TABLA N° 5: Resultados acuerdo con sus proveedores

¿TIENE UD. ALGUN TIPO DE ACUERDO CON SUS PROVEEDORES?

ESCALA	SI TIENE	NO TIENE
UNA OCASIÓN	1	34
POR LO MENOS DOS OCASIONES	1	7
NINGUNA OCASIÓN	0	0
TOTAL	2	41



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Interpretación:

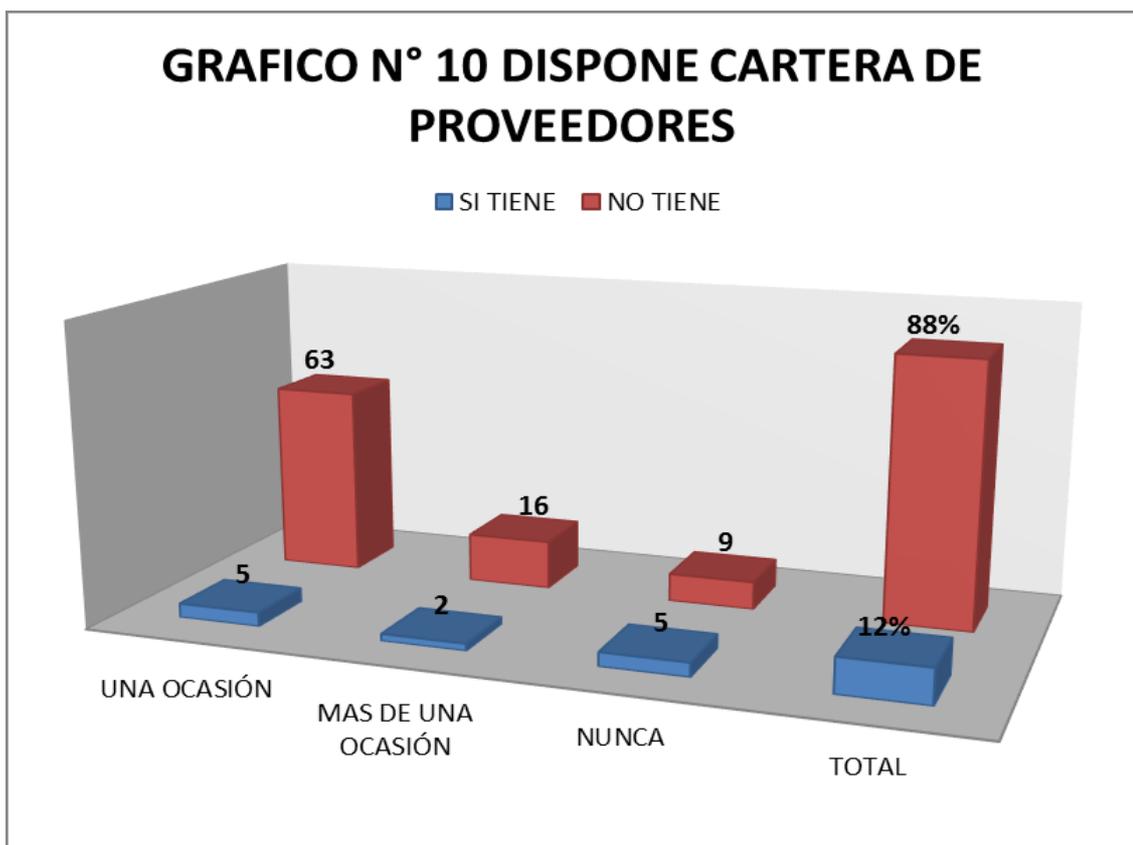
De los 43 Mypes encuestados el 95 % no tiene algún acuerdo actual con sus proveedores, mientras un 5 % si tiene un acuerdo con los proveedores.

3) En lo concerniente, a los proveedores, se quería saber si se contaba con laguna lista de sus proveedores, que de alguna manera a ellos les permitirían contar con una oportunidad de contar con mejores ofertas y tomar mejores decisiones, los resultados fueron:

TABLA N°6: Resultados Cartera de Proveedores

DISPONE UD DE UNA CARTERA DE PROVEEDORES

ESCALA	SI TIENE	NO TIENE
UNA OCASIÓN	2	27
MAS DE UNA OCASIÓN	1	7
NUNCA		4
TOTAL	5	38



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

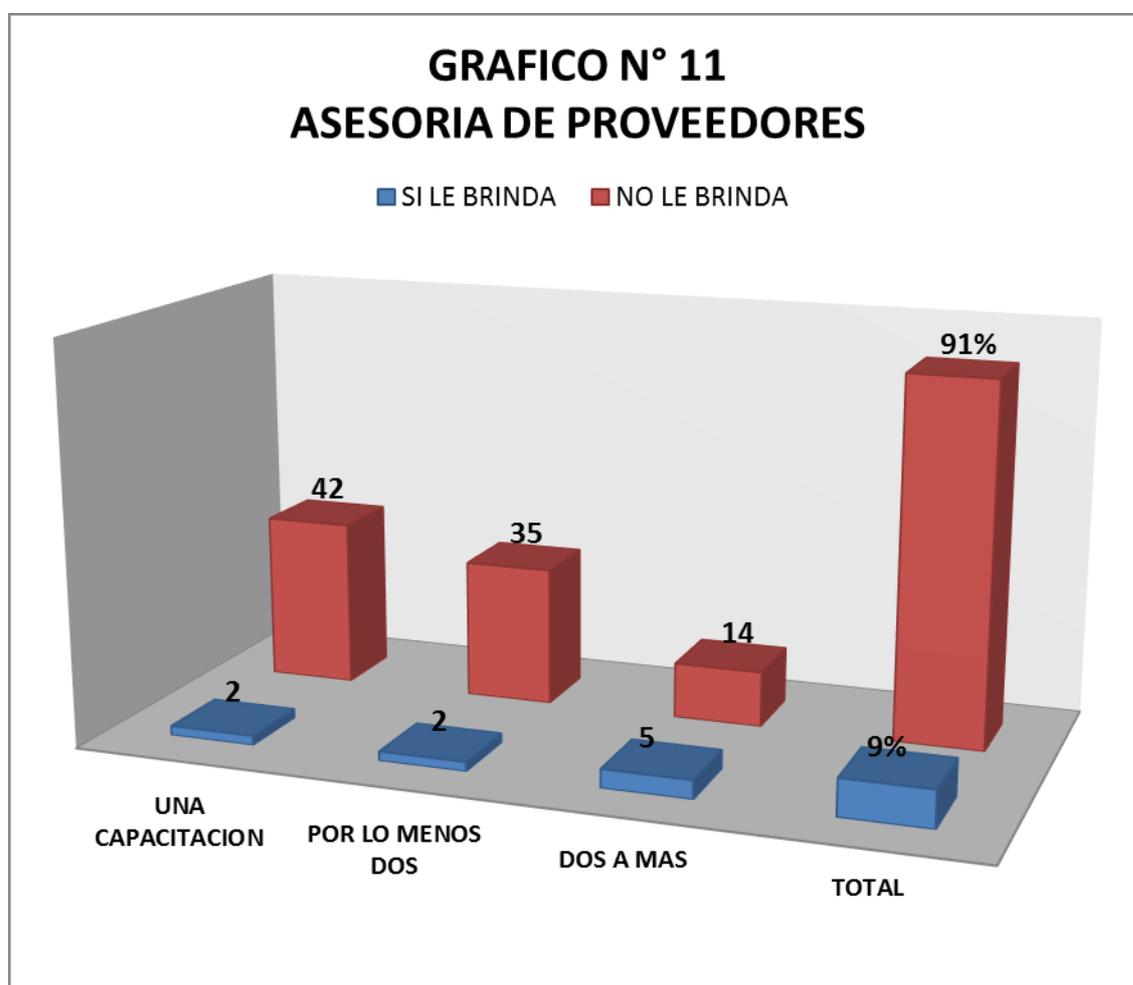
De los resultados obtenidos se puede interpretar lo siguiente:

- De los 43 Mypes encuestados un 88 % no dispone de una cartera de clientes, y el 12 % si dispone de una cartera de clientes

3) Se estudió también como era la relación de sus proveedores y sus clientes, si recibían de ellos algún tipo de asesoría comercial o algo similar.

TABLA N° 7: Resultados Asesoría de Proveedores

LOS PROVEEDORES LE BRINDAN ASESORIA		
ESCALA	SI LE BRINDA	NO LE BRINDA
UNA CAPACITACION	1	18
POR LO MENOS DOS	1	15
DOS A MAS	2	6
TOTAL	4	39



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de hiclayo,2016

De estos resultados obtenidos se puede interpretar los siguientes:

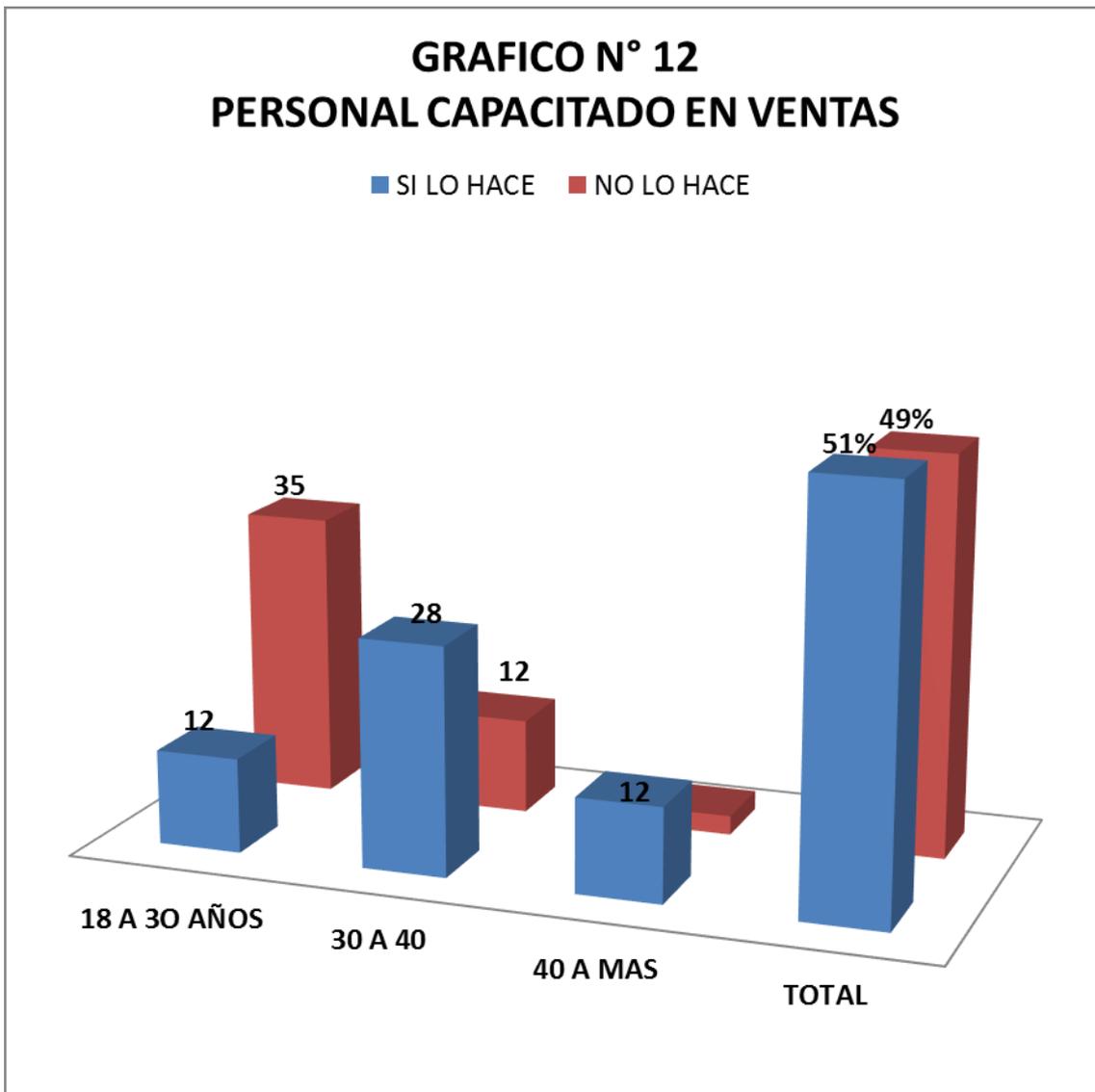
- De los 43 microempresarios encuestados, el 91 % de los microempresarios no reciben asesoría por parte de sus proveedores, mientras el el 9 % de los proveedores si brinda asesoría.

5) En cuanto a la capacitación del personal que trabajaba, se les pregunto si tenían algunos tipos de capacitación.

TABLA N° 8: Resultados personal capacitado en ventas

TIENE SU PERSONAL CAPACITADO PARA LAS VENTAS

ESCALA	CAPACITADO	NO CAPACITADO
UNA CAPACITACION	2	23
POR LO MENOS DOS	1	7
DOS A MAS	1	9
TOTAL	4	39



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados obtenidos fueron:

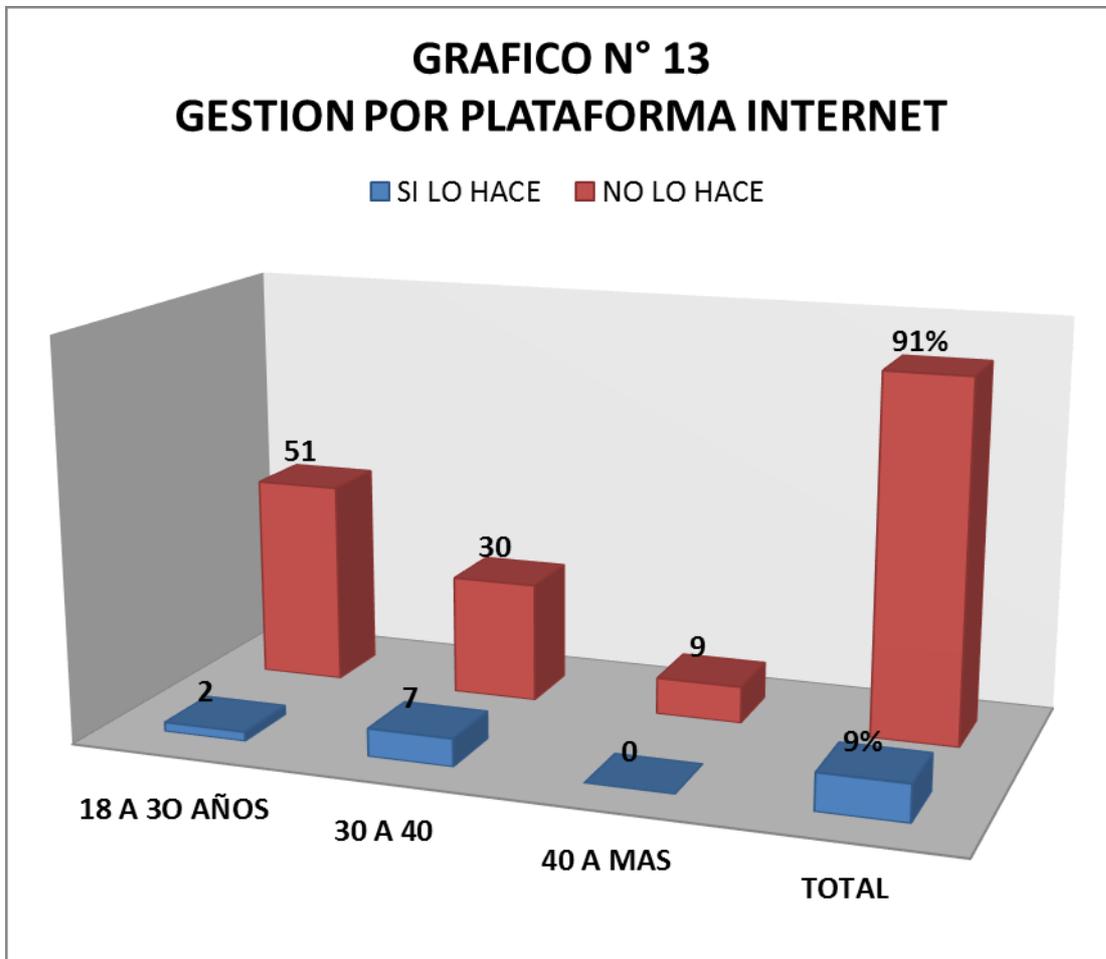
- De los 43 microempresarios encuestados, el 51 % de los microempresarios no capacita a su personal, el 49 % si capacita a su personal.

6) Con respecto a qué tipo de tecnología usaban o si les era familiar usar el internet se usó una escala de edad clasificándola por tres rangos de edades estos estudios revelaron lo siguiente:

TABLA N° 9: Resultados Compras por Internet

REALIZA GESTION DE COMPRAS POR INTERNET

ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	1	22
30 A 40	3	13
40 A MAS	0	4
TOTAL	4	39



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados obtenidos fueron:

- De los 43 microempresarios encuestados, el 91% no utiliza estas herramientas como tecnología de su confianza quedando solo un apenas 9% de los microempresarios que si la emplea.

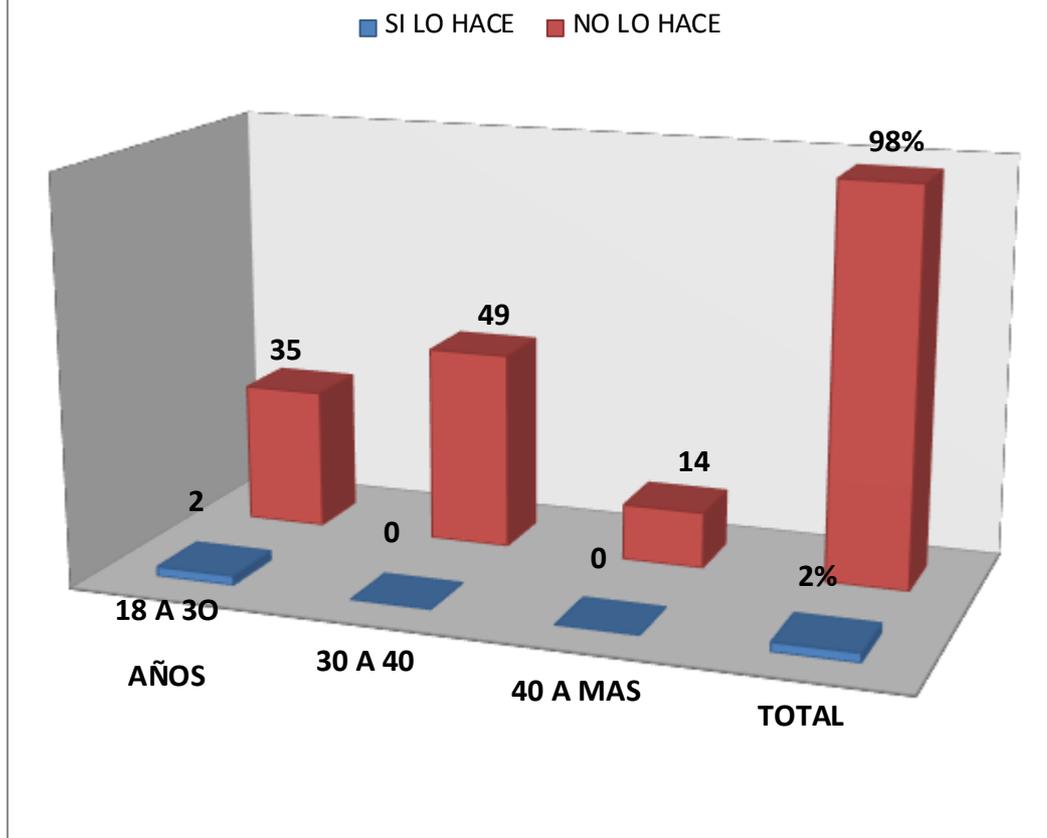
7) Dentro del plan de encuesta se consideró también el tema de gestión como el comercio electrónico se hizo para contrastar el empleo de internet.

TABLA N° 10: Resultados Comercio Electrónico

REALIZA PAGOS DE SUS PRODUCTOS POR COMERCIO ELECTRONICO

ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	1	15
30 A 40	0	21
40 A MAS	0	6
TOTAL	1	42

**GRAFICO N° 14
GESTION COMERCIO ELECTRONICO**



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados obtenidos fueron:

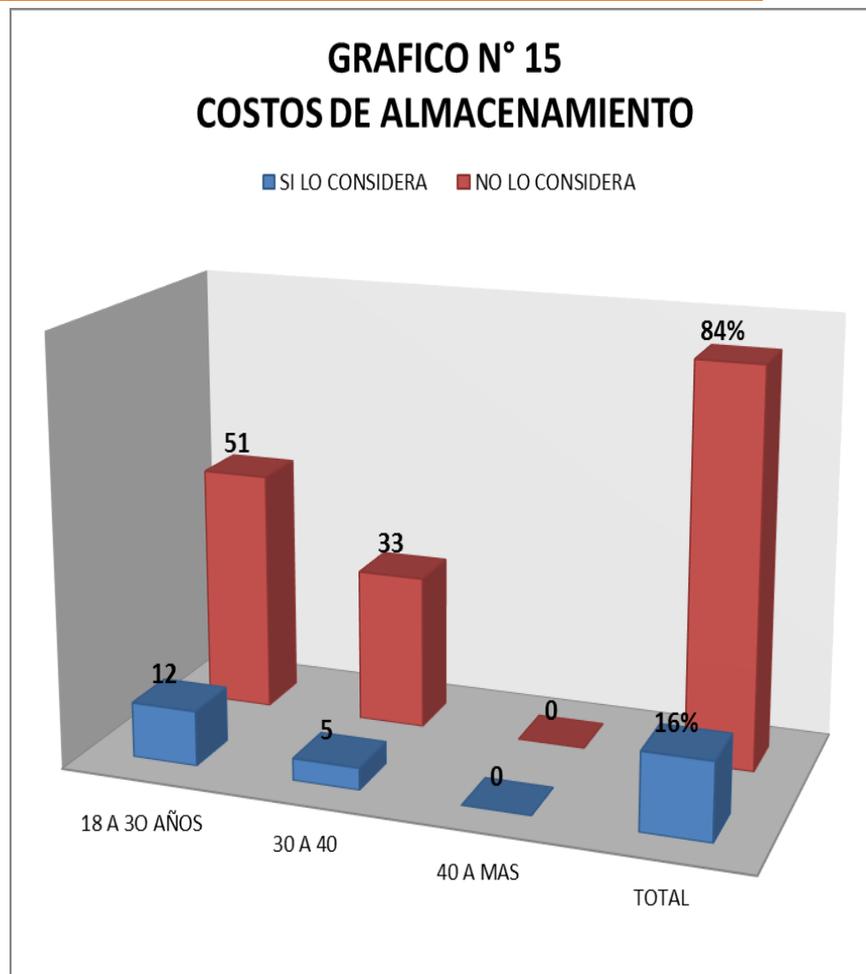
- De los 43 microempresarios encuestados, el 98% no utiliza estas herramientas como tecnología para realizar una gestión de comercio ya sea de compra o venta con respecto a sus productos frente a un 2% de los microempresarios que si la emplea, y que le otorga cierta ventaja competitiva.

8) Dentro del plan de encuesta se consideró también el tema de gestión como el comercio electrónico se hizo para contrastar el empleo de internet.

TABLA N°: 11 Resultados costos de Almacenamiento

CONSIDERA USTED COSTOS DE ALMACENAMIENTO

18 A 30 AÑOS	5	22
30 A 40	2	14
40 A MAS	0	0
TOTAL	7	36



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados obtenidos fueron:

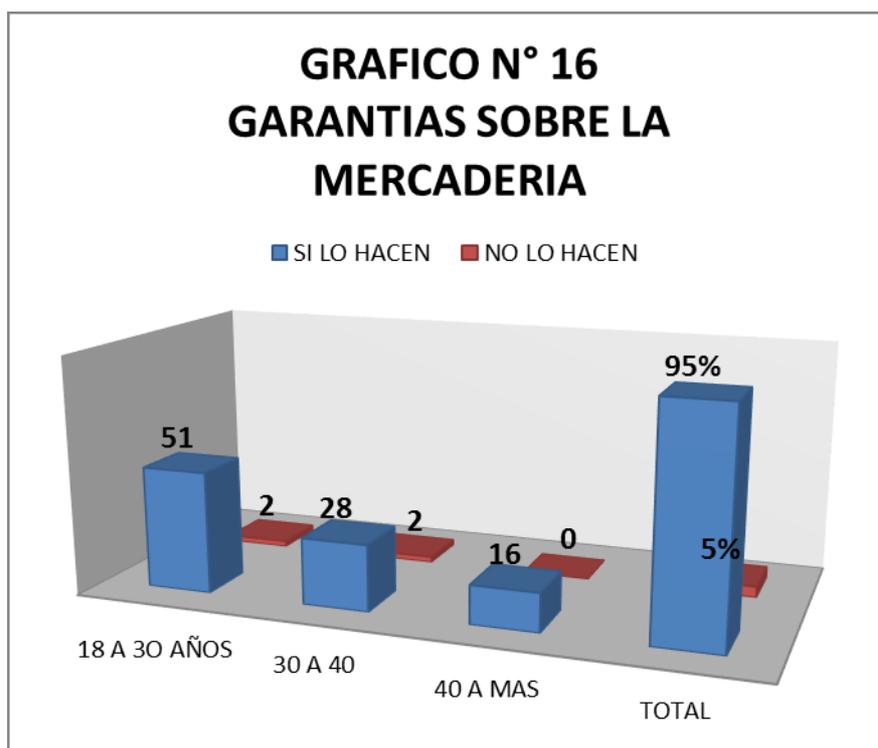
- De los 43 microempresarios encuestados, el 84% no considera costos de almacenamiento y solo se encontró que un 16% si lo aplicaba sin tener claro para que servía o cómo impacta, sobre sus costos logísticos.

9) Por considerarlo de alguna manera la posibilidad de que las transacciones se realicen el espíritu de confianza con sus proveedores estos puedan estar con algún tipo de garantía, esto fue lo encontrado.

TABLA N° 12 Resultados Garantías en Mercancía

LE BRINDAN GARANTIAS EN LA COMPRA DE MERCADERIAS

ESCALA	SI LO HACEN	NO LO HACEN
18 A 30 AÑOS	22	1
30 A 40	12	1
40 A MAS	7	0
TOTAL	41	2



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados obtenidos fueron:

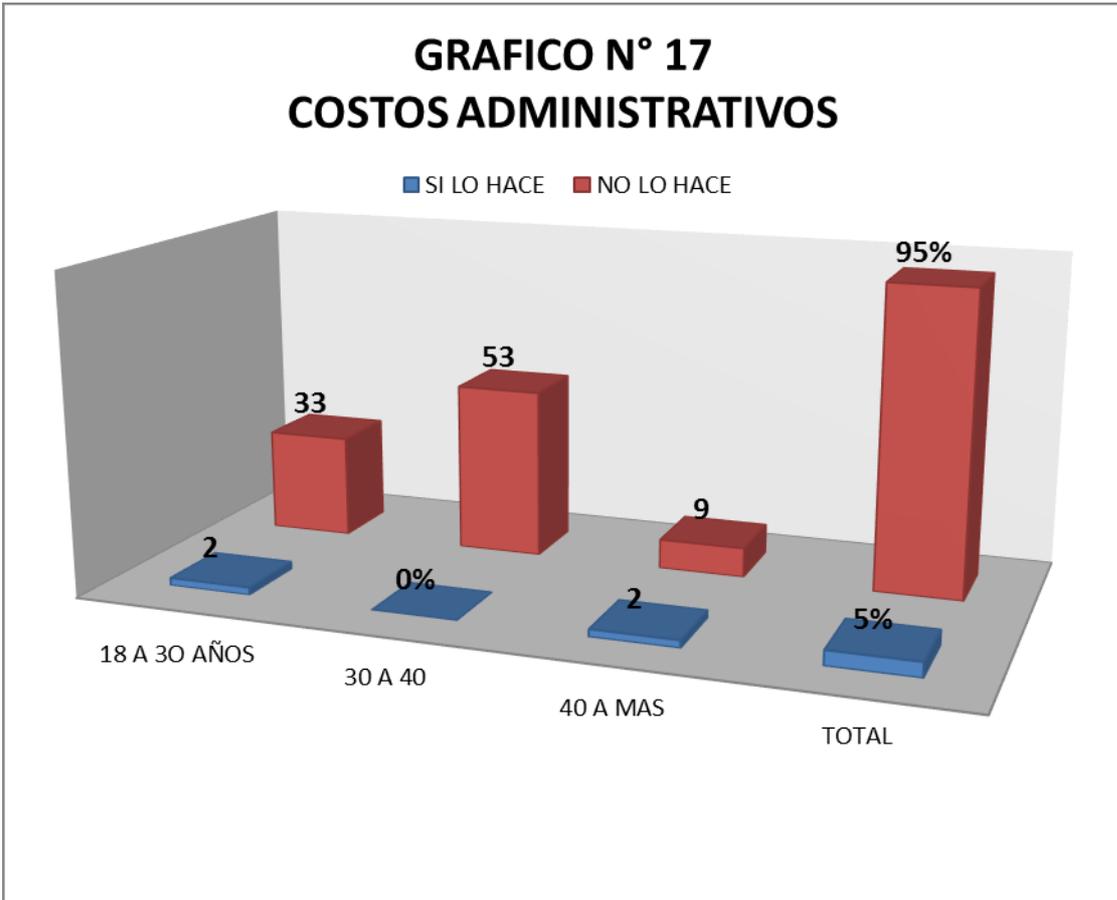
- De los 43 microempresarios encuestados, el 95% si considera y lo exige, aunque no muchas veces este proceso es formalizado, frente a un 5% que no exige o que desconoce de ello como proceso de importancia, incrementando la posibilidad de no encontrar la responsabilidad frente a un riesgo de perdida.

10) el gasto administrativo tiene que ver con parte de su presupuesto y si los consideraban entonces se podría decir que si tienen el concepto de gasto y costo.

TABLA N°:13 Resultados Gastos Administrativos.

CONSIDERA UD GASTOS ADMINISTRATIVOS

ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	1	14
30 A 40	0	23
40 A MAS	1	4
TOTAL	2	41



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

Los resultados encontrados fueron

- De los 43 microempresarios encuestados, el 95% no lo considera como parte de sus costos de operaciones en cambio un 5% si los considera, aunque no formalmente, como parte de su planificación.

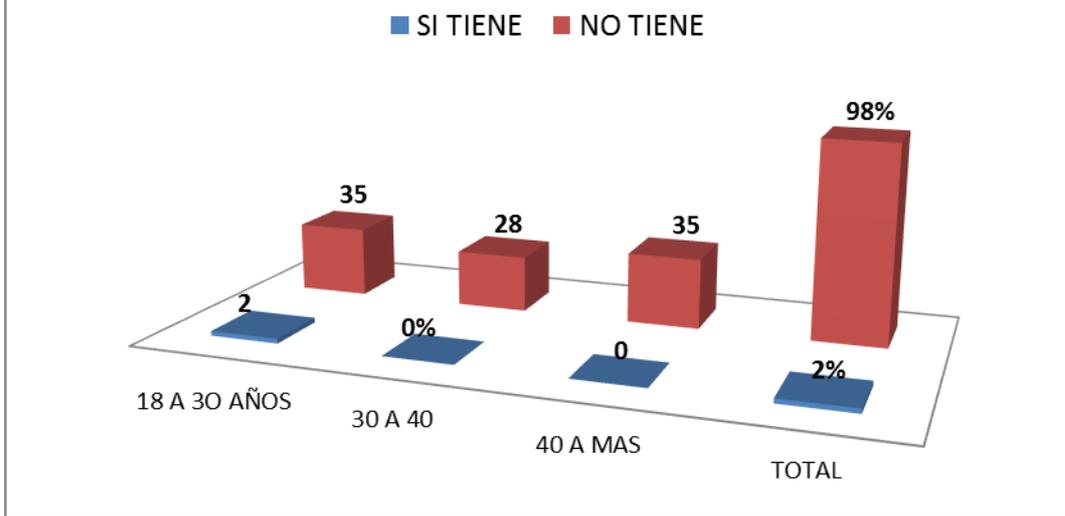
11) Se recogió información sobre procesos y políticas de consignación de mercaderías con sus proveedores, siendo los resultados siguientes.

TABLA N° 14 Resultados Mercancía por consignación

TIENE MERCADERIAS POR CONSIGNACION

ESCALA	SI TIENE	NO TIENE
18 A 30 AÑOS	1	15
30 A 40	0	12
40 A MAS	0	15
TOTAL	1	42

GRAFICO N° 18 MERCADERIA POR CONSIGNACION



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

La interpretación de los resultados encontrados fue:

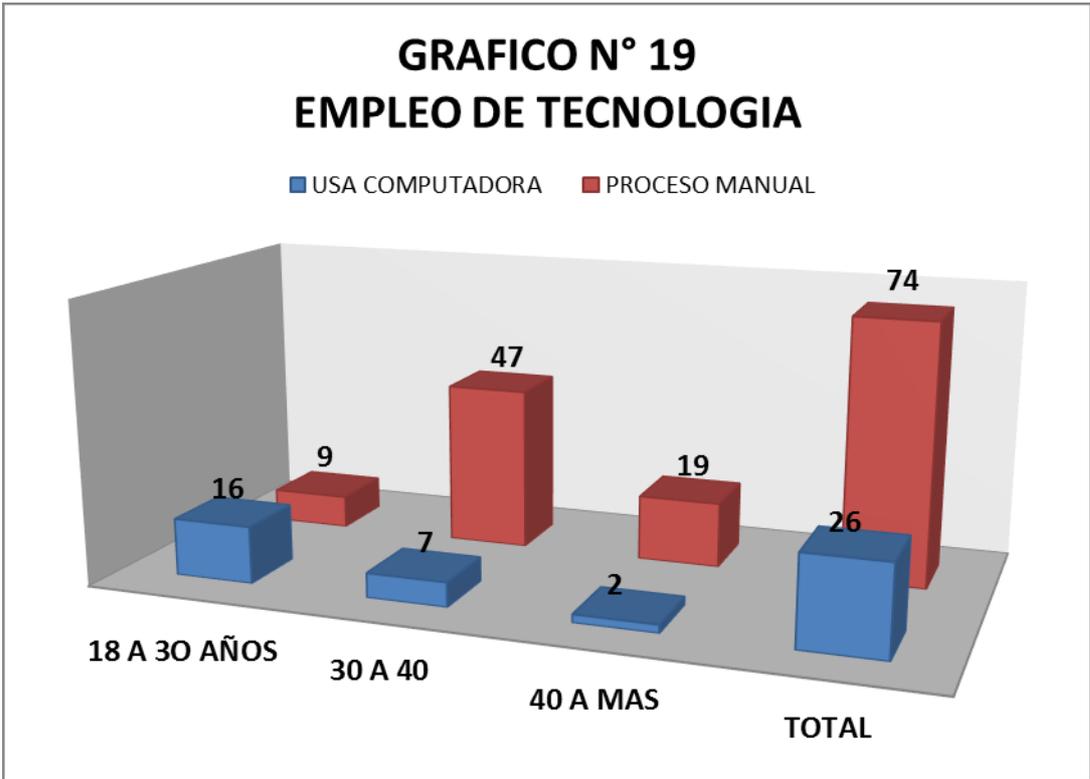
- De los 43 microempresarios encuestados, el 98% al preguntarle sobre esta práctica comercial esta no era conocida, pero que no que no era política de las operaciones comerciales de este grupo en cambio un 2% si los considera, y esto porque existía una cercanía familiar con sus proveedores.

12) Se recogió información sobre el empleo de alguna computadora, como apoyo a sus operaciones empleando tecnología, y esto fue lo que se encontró o simplemente lo hace de manera manual:

TABLA N°: 15 Resultados Empleo de Tecnología

EMPLEO DE TECNOLOGÍA

ESCALA	USA COMPUTADORA	PROCESO MANUAL
18 A 30 AÑOS	7	4
30 A 40	3	20
40 A MAS	1	8
TOTAL	11	32



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

La interpretación de los resultados encontrados es:

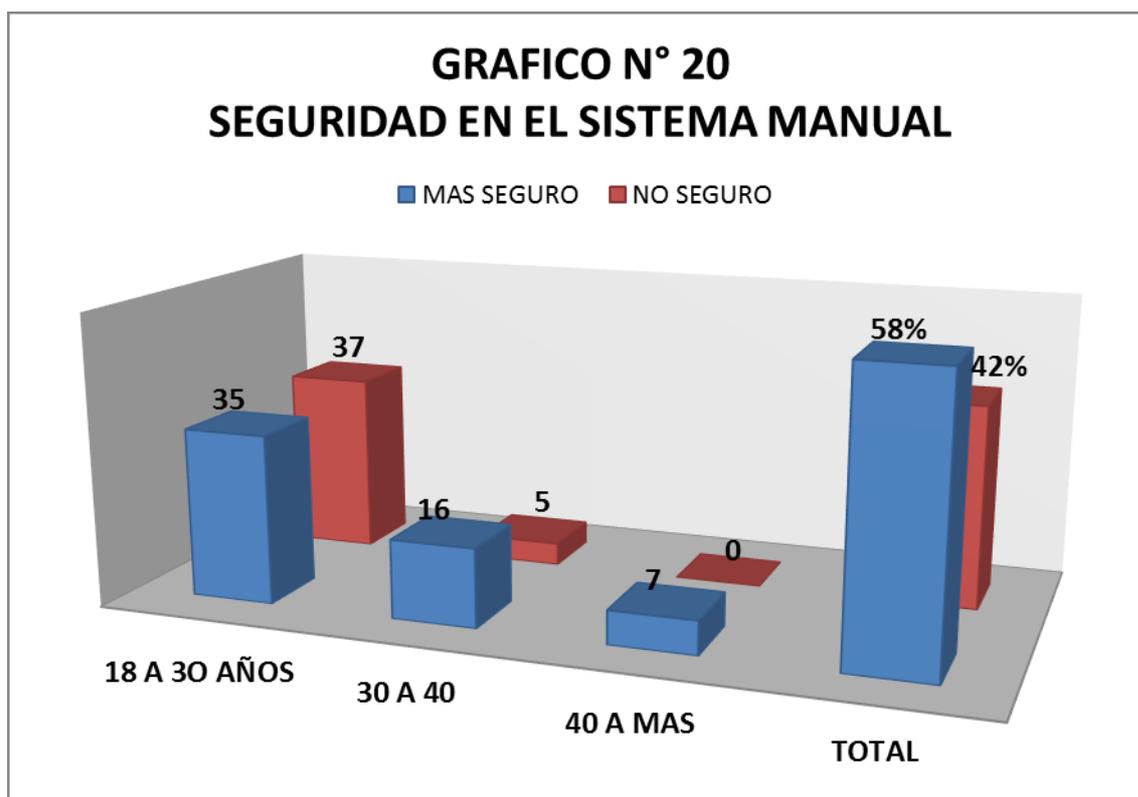
- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si empleaba a la computadora como apoyo en el control de sus operaciones solo siendo un 74% que opta por un sistema manual. Y un 26% si lo hace siendo.

13) Se recogió información sobre, cómo lo administrarían su patrimonio de manera manual o usando tecnología cual de ello le parece más seguro.

TABLA N°: 16 Resultados Sistema más Seguro

PERSEPCION DEL SISTEMA MAS SEGURO

ESCALA	MAS SEGURO	NO SEGURO
18 A 30 AÑOS	15	16
30 A 40	7	2
40 A MAS	3	0
TOTAL	25	18



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

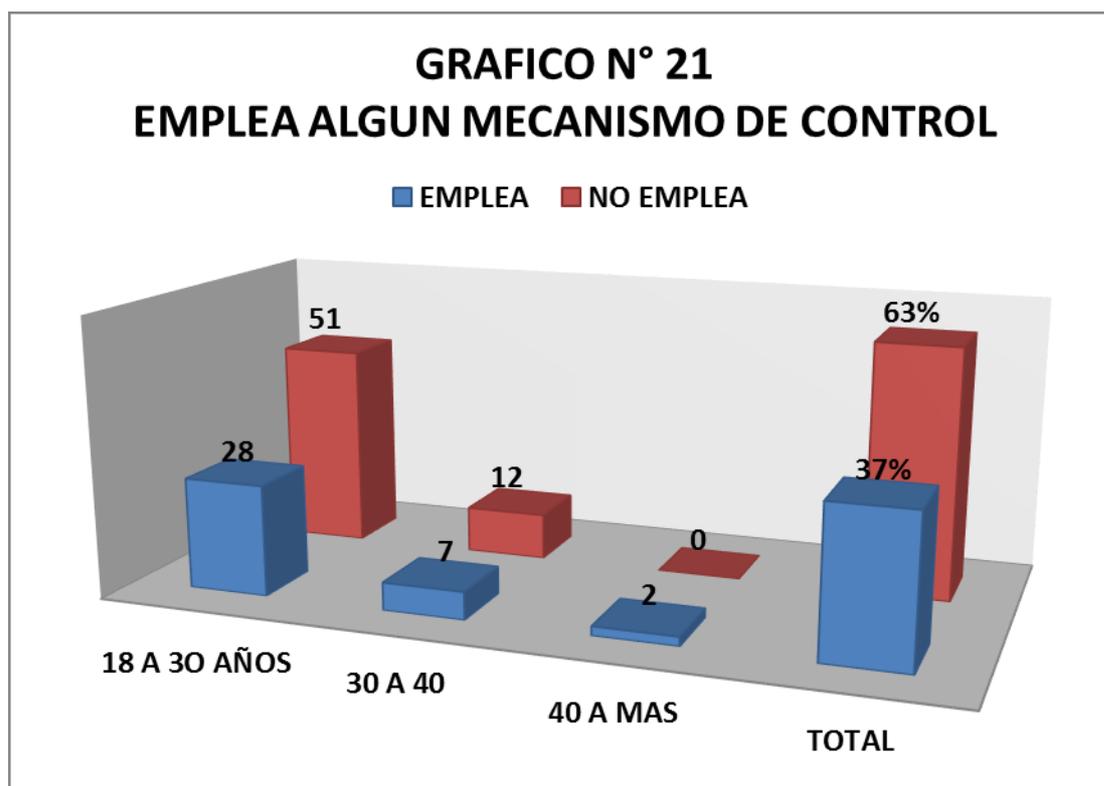
La interpretación de los resultados encontrados fue:

- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre la confiabilidad del sistema actual que es manual se encontró lo siguiente que el 58% lo considera más fiable y más seguro, frente a un 42% que ya no lo consideraba seguro.

14) Se recogió información sobre, el control que se debe tener en cuenta en un almacén, esto radica en el claro interés como gestiona su logística.

TABLA N°: 17 Resultados Control de Almacén

HACE USO DE ALGUN MECANISMO DE CONTROL DE ALMACEN		
ESCALA	EMPLEA	NO EMPLEA
18 A 30 AÑOS	12	22
30 A 40	3	5
40 A MAS	1	0
TOTAL	16	27



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

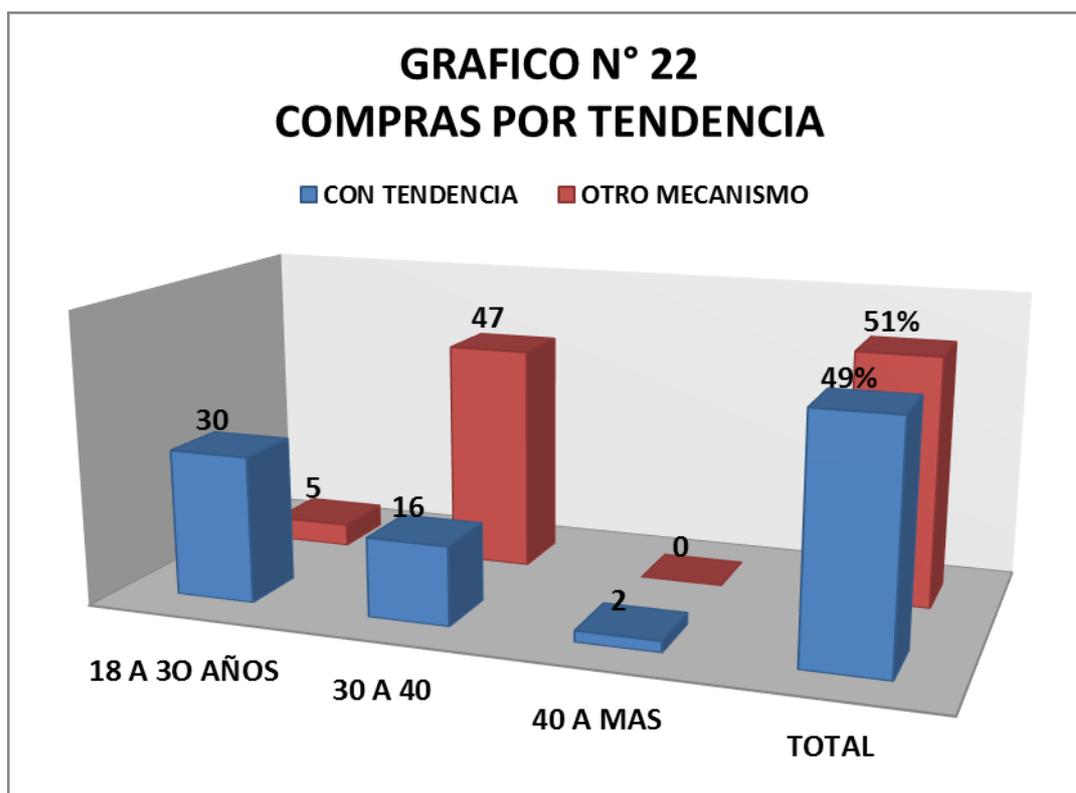
La interpretación de los resultados encontrados fue:

De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si aplicaba algún mecanismo de control en el manejo de su almacén, se encontró que un 63% no utiliza o desconoce algún mecanismo de control formal que lo aplique actualmente, frente a un 37% que si lo emplea pero que falta perfeccionarse.

15) Se recogió información sobre, como realiza las compras de su mercadería esto es lo que se encontró.

TABLA N°: 18 Resultados Mecanismo de Compra de Mercancía

COMPRAS DE MERCADERIA CON TENDENCIA EN LA DEMANDA		
ESCALA	CON TENDENCIA	OTRO MECANISMO
18 A 30 AÑOS	13	2
30 A 40	7	20
40 A MAS	1	0
TOTAL	21	22



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

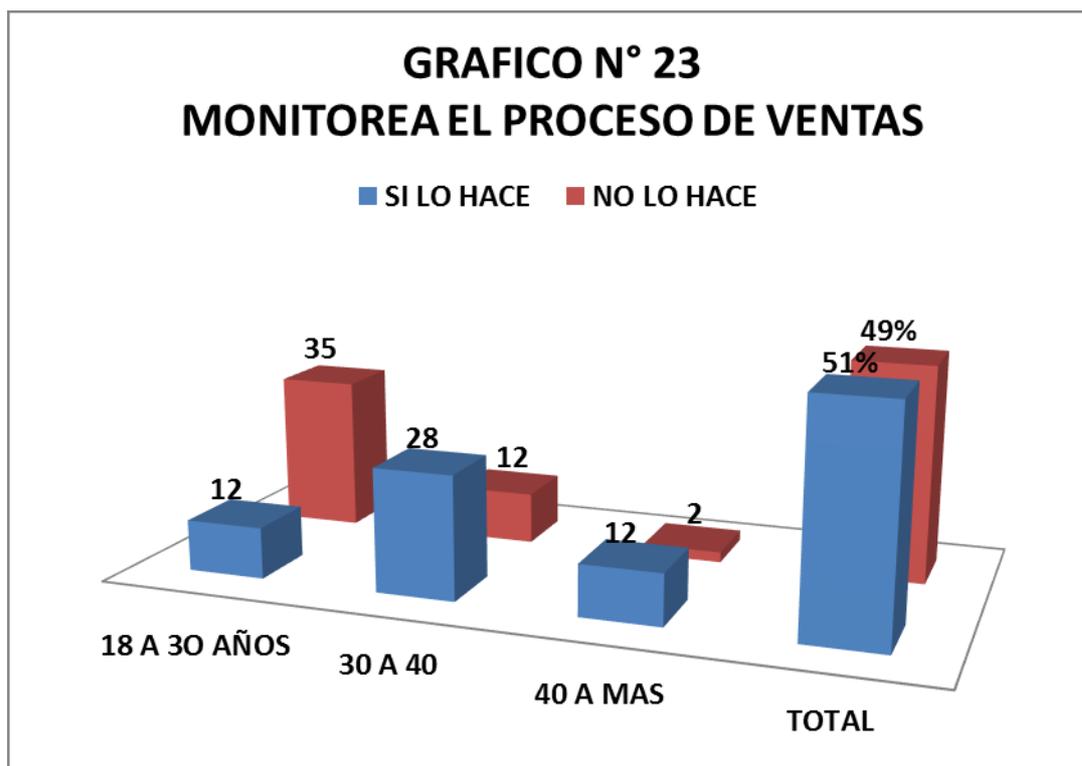
La interpretación de los resultados encontrados fue:

- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si aplicaba algún mecanismo que fortaleciera la gestión en sus compras de mercancías, se encontró que un 49% lo hace en función a la tendencia de moda se encontró, mientras un 51% emplea otro mecanismo, como oportunidad y oferta.

16) Se recogió información sobre, si aplica algún mecanismo de control para monitorear las ventas.

TABLA N°: 19 Resultados Monitorear las Ventas

MONITOREA LAS VENTAS		
ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	5	15
30 A 40	12	5
40 A MAS	5	1
TOTAL	22	21



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

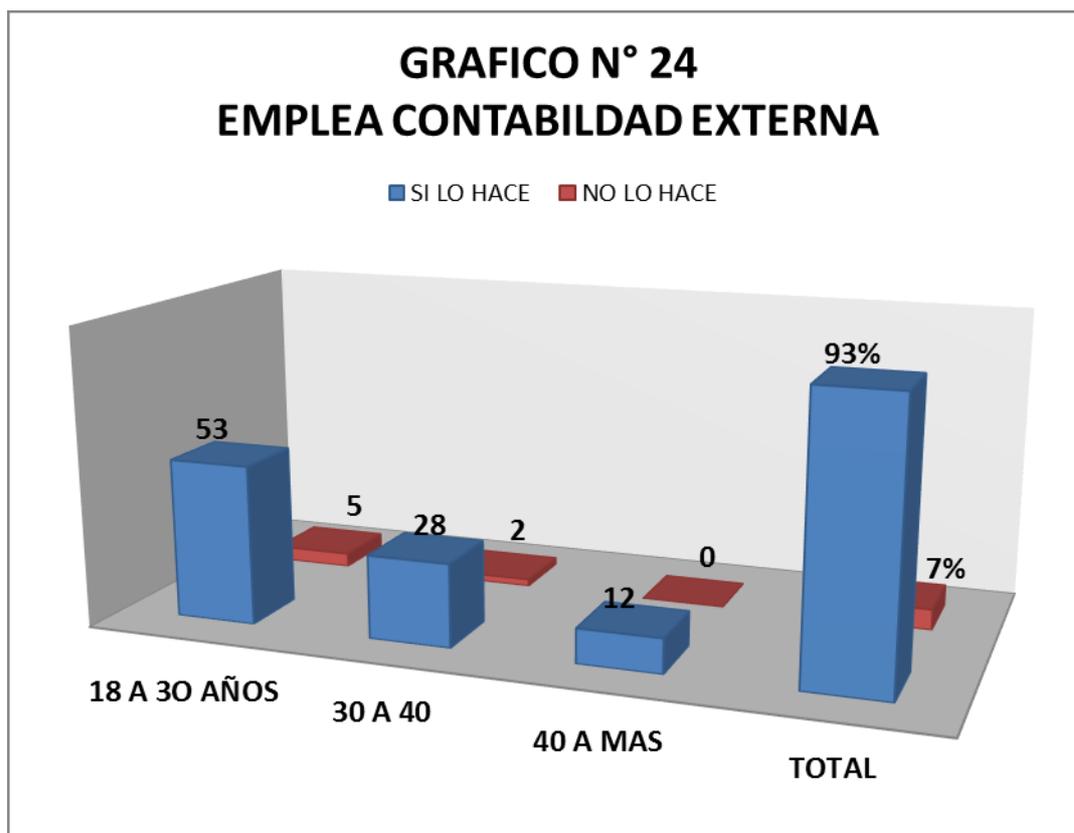
La interpretación de los resultados encontrados fue:

- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si aplicaba algún tipo de monitoreo sobre el proceso de ventas se encontró que si existe una real preocupación de un 51% si lo hacía frente a un 49% que no sabía cómo hacerlo y que no podía identificar fácilmente las ganancias.

17) Se recogió información sobre, como realiza sus procesos del pago de impuestos, esto a considerar como costos administrativos se encontró.

TABLA N°: 20 Resultados Sobre el pago de impuestos

REALIZA EL PAGO DE IMPUESTOS POR ALGUN CONTADOR EXTERNO		
ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	23	2
30 A 40	12	1
40 A MAS	5	0
TOTAL	40	3



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

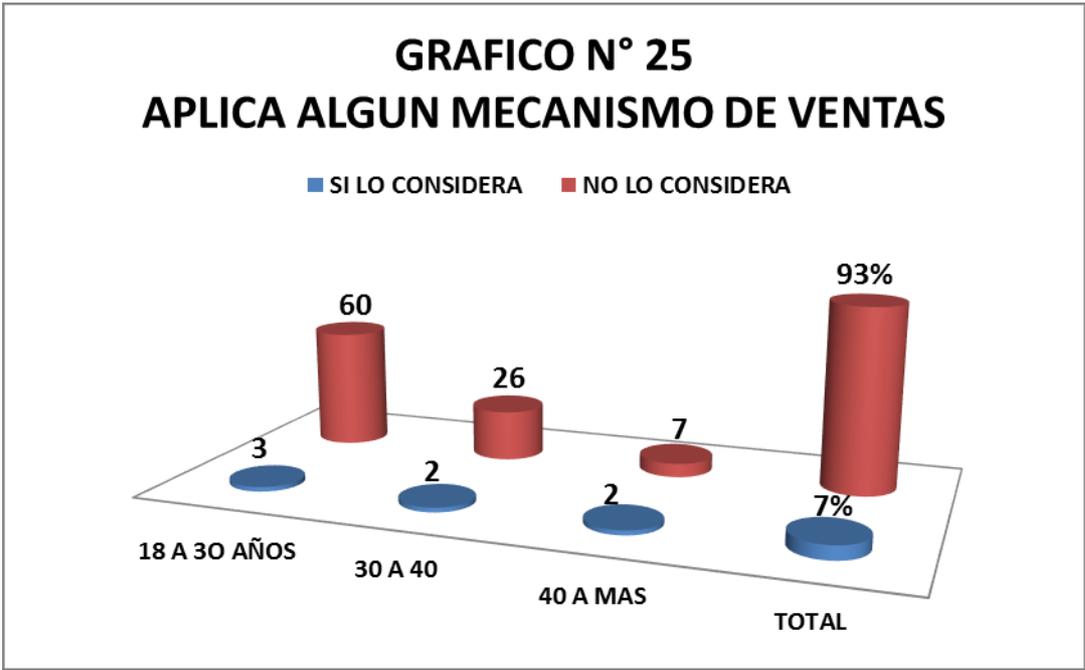
La interpretación de los resultados encontrados fue:

- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si empleaban los servicios externos de contabilidad para el pago de sus impuestos y el 93 % si emplea los servicios de un contador externo, para el tema de tributación, y solo apenas un 7%, lo que en conclusión se podría decir es que este gasto no lo consideran como parte de sus gastos administrativos.

18) Se recogió información sobre si practica algún mecanismo de ventas.

TABLA N°: 21 Resultados Aplica Mecanismo de Ventas

PRACTICA UD. ALGUN MECANISMO DE VENTAS		
ESCALA	SI LO CONSIDERA	NO LO CONSIDERA
18 A 30 AÑOS	1	26
30 A 40	1	11
40 A MAS	1	3
TOTAL	3	40



Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

La interpretación de los resultados encontrados fue:

- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si aplicaban algún tipo de mecanismo para mejorar sus ventas, la realidad que se nos presenta es que el 93% no utiliza ninguna, solo un 7% emplea mecanismo como el buen trato y la asesoría en las ventas.

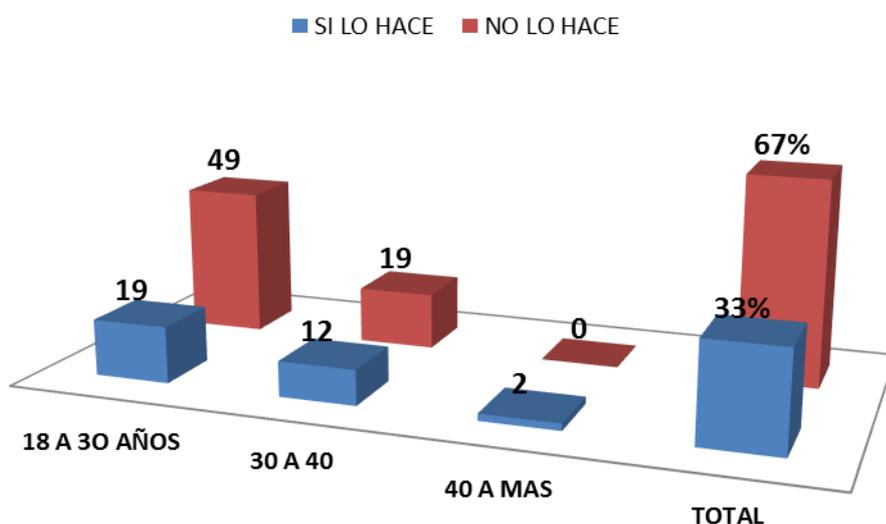
19) Se recogió información sobre, los costos de transporte fueron:

TABLA N°: 22 Resultados Aplica Costos de Transporte

CONSIDERA UD COSTOS DE TRANSPORTE		
ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	8	21
30 A 40	5	8
40 A MAS	1	0
TOTAL	14	29

Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.

GRAFICO N° 26 CONSIDERA COSTOS DE TRANSPORTE



La interpretación de los resultados encontrados fue:

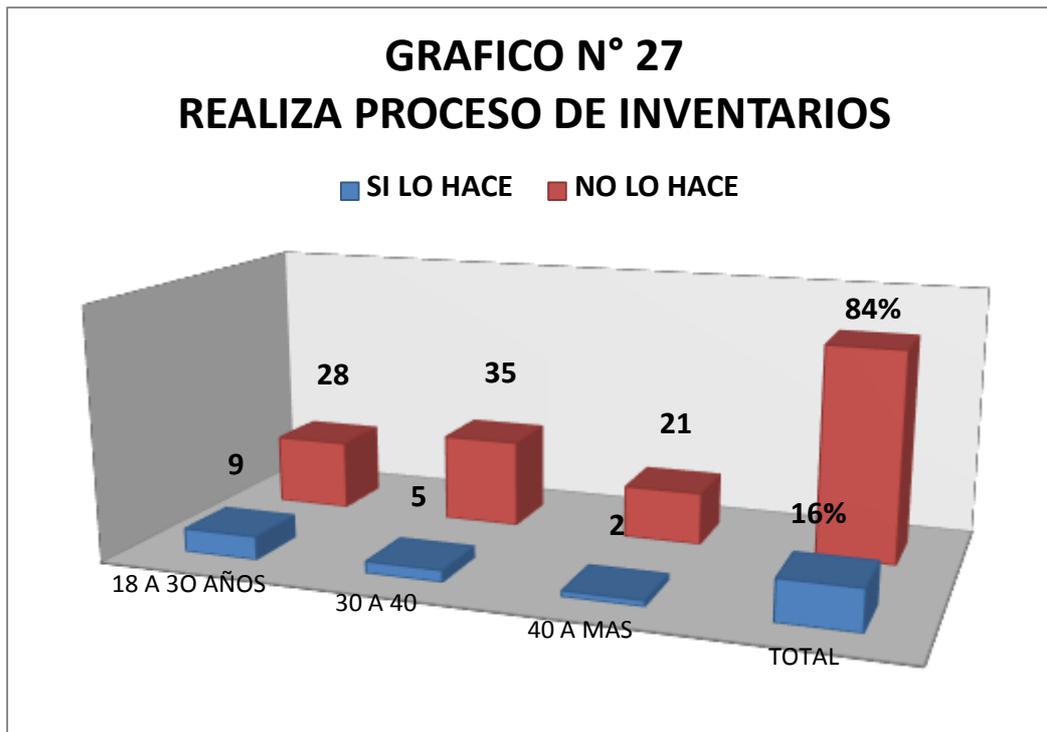
- De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si consideraban costos en el transporte de mercancías, lo que se encontró fue: que un 67% no los considera y un 33% si lo hace, pero como flete que no lo involucra directamente al precio del producto.

20) Se recogió información sobre los inventarios, puesto que estos procesos, no permiten conocer el movimiento de su mercancía y ellos fácilmente pueden controlar sus ventas, así como gestionar mejor sus compras.

TABLA N°: 23 Resultados Proceso de Inventarios

REALIZA UD INVENTARIOS		
ESCALA	SI LO HACE	NO LO HACE
18 A 30 AÑOS	4	12
30 A 40	2	15
40 A MAS	1	9
TOTAL	7	36

Fuente: Encuesta aplicada a los microempresarios del mercado modelo rubro venta de ropa del distrito de Chiclayo, 2016.



La interpretación de los resultados encontrados fue:

De los 43 microempresarios encuestados, al preguntarle sobre si consideraban el proceso de inventarios encontramos que un 84%, no lo realiza por que según ellos es poco los productos que ellos manejan, otro grupo aduce que no conoce en que pueda beneficiar este proceso, y solo un 16% lo realiza, pero con afán de controlar la existencia de sus productos.

4.2 Análisis de Resultados

4.2.1. Modelo De Gestión

Con respecto de la Variable de modelo de Gestión se encontró los siguientes resultados, para los objetivos específicos:

Objetivos específicos

Determinar si existe en ellos la cultura del empleo de tecnología para mejorar sus operaciones y que esto interviene sobre el crecimiento de su negocio.

a) Indicador nivel de empleo de tecnología en sus operaciones

¿Realiza de forma manual sus operaciones, porque le parece más seguro?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30, aquí 15 de 31 considera que, usando algún programa de ventas, incluso por tarjetas tendrían más opciones en la venta y esto sería más seguro, como ya lo hacen otros microempresarios en otros mercados en Perú, mientras otros rechazaban la manera de emplear la tecnología puesto que el cliente, se ve afectado con respecto al precio y a la negociación de descuento.
 - Entre los 30 y 40 años 7 de 9 considera que usarla manualmente, es buena, pero, sin embargo, usando algún tipo de sistema le ahorraría tiempo.
 - De 40 años a más se encontró que tres si quieren usar algún tipo de tecnología que les ayude con sus ventas y también con sus proveedores entre otras cosas con sus pagos.
- Si existe la predisposición de emplear algún tipo de tecnología, porque si lo considera seguro, mientras que los 18 restantes aun prefieren el sistema tradicional de cuentas de cuaderno y lapicero con su calculadora.

¿Realiza pagos de sus productos por comercio electrónico?

Los resultados obtenidos fueron:

- Entre la escala de los más jóvenes se pudo determinar solo una persona de un total de 23 realiza gestiones por internet.
- Entre los 30 y 40 años solo tres (3) de 16 utilizan este sistema, pero con algún tipo de aplicación para su gestión comercial.
- En el grupo de más de 40 años no se encuentra familiarizado, o existe alguna motivación para realizarlo, encontrándose 4 personas con esa edad y que no usan esta tecnología.
- De un total de 43 personas solo 4 están familiarizados con las herramientas de internet y sus aplicaciones.

La mayoría Los trabajadores realizan sus trabajos de ventas de manera empírica sin haber recibido algún tipo de preparación, lo que hace complicado el trabajo y esto produce, el poco trato a sus clientes, o el escaso idea de fidelizar clientes. Se puede especular mucho aquí, sin embargo, concretamente se puede decir, que sin capacitación ellos no cuentan con herramientas que les permitan atraer clientes ni mucho menos fidelizarlos.

¿Empleo de tecnología?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años, se encontró que 7 de 11 microempresarios, si utilizan alguna computadora y sus operaciones lo hacen en casa, pero no es de mucha ayuda porque no cuentan con una tecnología determinada a fortalecer sus ventas o su gestión de compras.
- Entre los 30 y 40 años se encontró que 3 de 23 usan computadora en cabinas, pero le resulta tedioso, dejar el puesto de ventas para enviarle algún tipo de información sobre las ventas o sobre el stock a los dueños, que se encuentran distantes, además eso representa un costo extra, prefieren usar más, la tecnología móvil.
- En el grupo de más de 40 años se encontró que solo una de nueve usa la computadora para realizar pedidos escribir mail a su proveedor, pero lo hace desde casa, cosa que muchas veces demora de uno a dos días para que el proveedor vea el pedido, o peor aún le interese la oferta, terminando está realizándola por teléfono, sujeto a las condiciones del proveedor. El punto de vista aquí es que no existe la computadora como un medio tecnológico, estratégico que ellos lo consideren relevante para su actual situación en ventas.

b) Indicador de cobertura de nuevos clientes

¿Realiza compras con tendencia a la Demanda?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30, 13 de 15 si tiene en cuenta al momento de adquirir mercadería, como hacerlo eso en función a las prendas que están de moda.
- Entre los 30 y 40 años solo 7 de 27 lo hacían por el tema de la tendencia de moda, los 20 restantes consideraban además de ello la calidad del producto.
- De 40 a mas solo una consideraba por el cambio de temporada y la tendencia de moda Por lo general las compras se hacen con un tema de especulación en la que no necesariamente se compraba las prendas de vestir por la tendencia sino por la campaña, y sujetos a como el proveedor imponía la tendencia, limitando así estudiar mejor la ventaja de venta.

c) Indicador Costo de operaciones

¿Considera Ud. gastos administrativos?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo 1 una persona los realiza y de un total de 15 comerciantes
- Entre los 30 y 40 años no se encontró a ninguna persona que tengo conocimiento de esto, de un total de (23) comerciantes.
- En el grupo de más de 40 años se encuentro, solo una persona que, si los consideraba, ello incluía pasajes y trámites de alquiler de un total de cinco personas (5) personas.

De los 43 encuestados 41 de ellos no consideran gastos administrativos, hasta antes de la capacitación se encontró que la gran mayoría de los microempresarios, no lo tomaba en cuenta por que no conocía o no podía identificar en si el gasto, y cómo influye sobre sus operaciones.

¿Realiza el pago de impuestos por algún contador externo?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30, la encuesta nos revelo, que solo conocen de un volumen de ventas esta información es la que siempre les dice, el contador, para realizar el cálculo de la tributación, de 26 solo dos no recurren a un contador externo porque son contadores.
- Entre los 30 y 40 años no se encontró a doce (12) de trece (13), porque aprovechan los servicios y sobre todo les han adiestrado de cómo evadir impuestos, sobre todo cuando las ventas nos son tan buenas, ya sean comprando facturas cosa que es ilegal, pero que lo practican como parte de malas prácticas.
- De 40 a más años recurren a estos servicios para que se les oriente y con ayuda de estos se han acostumbrado, pero que lo consideran como un gasto administrativo, como la licencia o merced conductiva.

Para muchos los impuestos, solo representan un gasto, en el que SUNAT, participa de su esfuerzo, están lejos de crear una cultura tributaria responsable.

4.2.2. Procesos de Comercialización

4.2.2.1. Procesos De Compras

d) Indicador cartera de Proveedores

¿Dispone Ud. de una cartera de proveedores?

De los resultados obtenidos se puede interpretar lo siguiente: De los 43 microempresarios encuestados el 12% si dispone de una cartera de Proveedores, mientras que un 88 % no dispone de una cartera de clientes.

e) Indicador: Nivel de adiestramiento en la negociación con los Proveedores

¿Maneja algún criterio para seleccionar sus proveedores?

De los que se interpreta lo siguiente:

- De todas las personas que por lo menos recibieron algún tipo de orientación o capacitación solo una de 30 lo aplica, representado por el 2.3 %
- De todas las personas que recibieron más de dos capacitaciones formales, nadie lo aplica actualmente.
- En cambio, de dos a más capacitaciones solo 1 de 43 personas.

Siendo solo dos personas del total de una muestra de 43 los que aplican criterios para la selección de sus proveedores. De los resultados obtenidos se puede interpretar lo siguiente:

De los 43 microempresarios encuestados el 5% si dispone de una cartera de Proveedores, mientras que un 95 % no dispone de una cartera de clientes.

¿Le brindan garantías en la compra de mercaderías?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo veinte y dos (22) de 23 comerciantes tiene garantía de sus proveedores
- Entre los 30 y 40 años se encontró solo a doce (12) personas que estaban relacionada con el tema de garantías y solo una no lo tenía de un total de trece personas
- En el grupo de más de 40 años no se encuentra a nadie que esté familiarizado, con estos criterios de garantía esta es exigible por siete (7) personas.

En el segmento más joven es en el que se produce, cierto nivel de desconfianza y contar con el procedimiento de exigir garantías sobre la mercadería minimiza los riesgos en la inversión, con los años, la cultura de comercio de los microempresarios, asumen cierto nivel de confianza, esta práctica va desapareciendo, pero que sin embargo no ocurre con nuevos proveedores.

¿Los proveedores le brindan asesoría?

De estos resultados obtenidos se puede interpretar los siguientes:

- De los 43 microempresarios encuestados 4 de ellos si recibieron asesoría por parte de sus proveedores, y 39 aseguran no haber recibido asesoría por parte de sus proveedores.

- De los 4 microempresarios que recibieron asesoría, 2 de ellos recibió asesoría de 2 a más veces, 1 microempresario recibió asesoría por lo menos dos veces y 1 microempresario vez recibió asesoría solo 1 una.

Esto es un claro reflejo de que no existe voluntad en la mayoría de los comerciantes por cambiar sus procesos de gestión y es por ende que muchos de ellos se muestran como si no se hubieran capacitado.

¿Tiene Ud. algún tipo de acuerdo con sus proveedores?

Del siguiente cuadro se puede interpretar:

- Que solo en la primera vez hay un acuerdo para determinar fecha y forma de pago por la mercadería, representando la única vez que ocurre solo una persona.
- En más de una ocasión se encontraron 34 personas y esto fenómeno ocurrió cuando existió algún desacuerdo en la primera ocasión, realizando una segunda ocasión para evitar problemas futuros.
- A ello se suman 7 personas adicionales que tienen una comunicación para renegociación o aprovechar alguna oferta del proveedor.
- Pero en ningún caso se encontró que exista un acuerdo constante, de negociación para la mejora del proceso de adquisición o de otra índole.

¿Tiene mercaderías por consignación?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo 1 una persona los realiza, este tipo de operaciones, situación que resulta ventajosa, sin embargo este comerciante goza de este beneficio porque un familiar cercano a él que le proporciona la mercadería en estas condiciones. y de un total de 15 comerciantes
- Entre los 30 y 40 años no se encontró a ninguna persona que tengo conocimiento de ventas por consignación o que hayan propuesto una alternativa así, de un total de DOCE (12) comerciantes.
- En el grupo de más de 40 años se encontró, a ninguna persona de un total de cinco personas Quince (15) personas.

Este es un mecanismo que ya no se practica, pero que de que en otros mercados del Perú si, de hecho, esta práctica garantiza muchas veces minimizar los riesgos en la venta, sin embargo, lo que se margina es muy poco, es por ello que aquí no se encontró mucho de esta práctica, a excepción de una persona, quien recibía mercadería, pero era de un familiar que confeccionaba.

4.2.2.2. Procesos De Ventas

Indicador: Control y monitoreo de los procesos de ventas

¿Monitorea las ventas?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30, solo 5 de 20, si lo consideraban, pero con limitaciones, solo se quiere saber el volumen de ventas, y no los detalles, en el peor de los casos presionan, a sus vendedores, y en algunos casos los condicionan, que el pago de su remuneración estará en función a las ventas.
- Entre los 30 y 40 años solo 12 de 17 consideraba, pero estaba limitado solo a fin de la campaña de un lote de ropa comprada, pero no podían establecer si se ganaba o perdía con exactitud.
- De los 40 a más años, en este segmento de no existe la posibilidad de monitorear, solo considera el volumen de ventas, al final de mes o la campaña.

Este proceso no se realiza formalmente, ni con detalle, cosa que otros microempresarios si lo hacen, y en algunos casos ellos han solicitado ayuda para mejorar sus ventas, y poder tener mejor control sobre ellos, hablamos de microempresarios, dedicados a otros rubros.

Indicador: Nivel de adiestramiento del personal

¿Tiene Personal capacitado en Ventas?

Los Resultados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 solo 2 de 17 microempresarios, tenían personal con conocimientos y experiencia en atención al cliente.
- Entre los 30 y 40 años solo se encontró a un microempresario, que tenía a su familiar estudiando administración en la universidad, y le ayudaba en el negocio.
- Lo mismo ocurrió en el segmento de 40 años a más en el que tenía a un sobrino estudiando en un instituto contabilidad, y en sus ratos libres le ayudaba con el negocio.

De este estudio se puede analizar que son muy pocos los caso en los que se cuenta con personal capacitado, y mucho peor que los mismos dueños no tiene la voluntad de capacitarse.

4.2.2.3. Procesos De Logística.

Indicador: Nivel de adiestramiento

¿Considera Ud. costos de transporte?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo 8 de 29 los consideran, este tipo de operaciones, siendo el caso cuando transportan su mercadería a otro lugar, para venderlas por cambio de temporada.
- Entre los 30 y 40 años solo realizan 5 de 13 cuando transportan su mercadería, de pagos contra entrega de lima a Chiclayo, (fletes).
- De 40 a mas solo un microempresario consideraba este tipo de costo, Para temas como flete se toma en función al lote de compra siendo el total del flete pagado considerando este costo como parte de la inversión, y no de manera proporcionada a cada producto.

Indicador: Control costos de almacenamiento e inventarios:

¿Hace uso de algún mecanismo de control de almacén

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años se encontró que 12 microempresarios de 34 controlan su almacén para determinar que ropa ya no sale, y es necesario reenviarla a otros mercados.
- Entre los 30 y 40 años se encontró, que 3 de 8 hacen una revisión de la mercadería, pero solo por un tema de acomodar y reubicar, pero nada relacionado a un control del stock.
- En el grupo de más de 40 años se encontró, que solo una persona, controlaba, pero lo hacía por un tema de seguridad solamente.

De esto se deduce que lo encontrado está muy lejano de un estricto control de stock, que les permita gestionar su stock, para futuras compras o mejoras en la oportunidad de venta.

¿Considera usted costos de almacenamiento?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo cinco (5) de 27 tiene conocimiento sobre lo que cuesta almacenar la mercadería, siendo 22 restantes que no tiene ningún conocimiento.
- Entre los 30 y 40 años se encontró solo a dos personas que estaban relacionada con el tema de costos de almacén.

- En el grupo de más de 40 años no se encuentra a nadie que esté familiarizado, con estos criterios siendo un total de 36 personas, que no conocen el costo de almacenar.

Estos resultados del cual concluimos que esta actividad, del manejo de costos a nivel de almacenar mercaderías, es un proceso clave en el proceso logístico, del acopio, de su mercadería, solo 7 microempresarios, si los considera, de ello se sabe, por su preocupación cuando la poca demanda lo afecta, tomando acciones como encaminar esa mercadería por otros canales de distribución.

¿Considera Ud. gastos administrativos?

Los resultados encontrados fueron:

- Entre la escala de 18 a 30 años solo 1 una persona los realiza y de un total de 15 comerciantes
- Entre los 30 y 40 años no se encontró a ninguna persona que tengo conocimiento de esto, de un total de (23) comerciantes.
- En el grupo de más de 40 años se encuentro, solo una persona que, si los consideraba, ello incluía pasajes y trámites de alquiler de un total de cinco personas (5) personas.

De los 43 encuestados 41 de ellos no consideran gastos administrativos, hasta antes de la capacitación se encontró que la gran mayoría de los microempresarios, no lo tomaba en cuenta por que no conocía o no podía identificar en si el gasto, y cómo influye sobre sus operaciones.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

- a) La caracterización de un modelo de gestión encontradas en las Mypes del rubro venta de ropa del mercado modelo distrito de Chiclayo, desconoces un modelo de gestión
- b) Las características de los procesos de compras, ventas y comercialización revelan, las malas prácticas en la relación con su entorno comercial, en este caso con sus proveedores y peor aún con sus clientes, Esto se vio reflejado en que no se encuentran preparados para asumir negociación con ofertas de sus proveedores, haciendo una gestión externa basada en la especulación como tendencias de moda. Sin conocer su posibilidad de éxitos en esta gestión. En cuanto a lo relacionado a las actividades de la gestión de compras esta, no posee ningún protocolo de negociación, ni se emplea tecnología para tener una perspectiva de eficiencia durante este proceso, sin embargo, es una forma de cultura de trabajo el riesgo de capital. En cuanto a los procesos de ventas, esta no tiene por objeto fidelizar a un cliente ni se preocupa en marcar originalidad en la atención, que le permita crecer en volumen de ventas.

5.2 Recomendaciones

- 1) Se debe contar con políticas internas de capacitación al personal, que fortalezcan sus procesos internos de control de stock y gestión de compras.
- 2) Se debe implementar un modelo mínimo viable fácil de entender a fin de que logren familiarizarse con los procesos que representan un factor crítico de éxito para la gestión de sus operaciones de compras, manejo de almacén y ventas.
- 3) Promover la capacitación a fin de mejorar su cultura organizacional, y manejar mejor y con respeto a la formalidad de sus procedimientos y actividades en el futuro
- 4) Realizar estudios a fin de determinar cuál es la tecnología más adecuada de implementar para el soporte de sus operaciones comerciales en la venta de ropa.
- 5) Establecer estrategias, para conocer el comportamiento de los clientes, con la finalidad de fidelizarlos en un futuro.
- 6) Establecer metas a corto plazo, a fin de evaluar la rentabilidad del negocio, y la eficiencia del modelo de gestión implementado.
- 7) Establecer una estrategia de marketing y promoción de tendencias en la moda y la calidad.
- 8) Establecer alianzas colectivas para la adquisición de mercaderías a fin de reducir costos y tener ofertas competitivas.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Grow, W. B. (2008). LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EADA, 4.

Hernández Sampieri, R. /. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Herrera, N. E. (2009). *Creacion y Gestion Mypes*. Lima: Santillana.

navarra, C. d. (2014). Nuevos modelos de gestion. *Observatorio Navarro de empleos*,

Robert. (2009). Aloan Management Review. *wobi magazine*, volumen 14. Información recogida (artículos y documentos) en la página web del Instituto Internacional de Empresa: (<http://www.iioe.eu/ebmif.html>).

CHESBROUGH, HENRY. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Science direct (<http://www.sciencedirect.com>). COMITÉ EUROPEO PARA LAESTANDARIZACIÓN. Gestión del conocimiento (2004).

DOMÍNGUEZ, JULIÁN. Innovación Sistemática. Netbiblo

SNIUKAS, MARC. Cómo hacer que ocurra una innovación del modelo de negocio. Gestión de la Innovación (<http://www.innovationmanagement.se/>).

Alonso, L. Y., & Hernández, P. (2006). Cómo crear ventaja competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica, [Tesis digitales pdf] Tesis Licenciatura.

Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla disponible en [consultado el 30 settembre del 2016] Belotserkovskiy,

R. (2005) Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”, [Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial], Lima, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Broncano, N. R. (1999).

Administración y gestión gerencial. Memoria para optar el Título de Contador Público, Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Huaráz, Perú. Castellanos, J. R. & Castellanos,

C, editores. (2010). Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad [monografía en internet]. Málaga: Grupo de investigación eumednet; [citada 2016 octubre. 5]. [Alrededor de 1 pagina]. Disponible desde: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.html>

EmprendeMype.net. (2009) Microempresas en España [artículo Virtual] [Fecha de acceso 2 agosto 2016] Disponible en: <http://www.emprendeMype.net/microempresas-en-espana.html>

López J. (2010). Cultura Organizacional. Extraído el 3 setiembre, 2016 del sitio web,

Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Públicas:

<http://www.genesisismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT>

10/LIBROS/ROBERTO- FUERA% 20DE% 20LA% 20CRISIS.pdf Obregón,

E. (2002). Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital pequeño. [Tesis digitales pdf] Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla

Pino R. (2008.) La relación entre el sector industrial y el tamaño de Empresa con las prácticas de la calidad total y el Desempeño organizacional, [Tesis para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas], Surco, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Pillou,

J. (2004). Calidad, Extraído el 10 agosto, 2016, de <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

Pillou, J. (2004). EFQM – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Extraído el 15 setiembre 2016, de:

<http://es.kioskea.net/contents/qualite/efqm.php3> Rebolledo, G. (s.f.). Gestión, calidad y agregación de valor en información. Extraído el 8 agosto del 2016, de: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

Rhea, E. G. (2010). Manual de gestión de calidad para el departamento de asuntos públicos de la dirección provincial de salud de Imbabura. Extraído el 13 agosto, 2016 del sitio web de la Universidad Técnica del Norte <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/873/2/02%20ICA%20101%20>

TESIS % 20 DEFINITIVA.pdf Rivera, C. editora (2010). Programas e instituciones estatales que apoyan a las MYPES en el Peru [monografía en internet]. [citada 2016 oct. 2]. [Alrededor de 75 páginas]. Disponible desde: 42 http://www.swisscontact.org.pe/docu_linea/progs_e_inst_est_apoyan.pdf

Salazar, G. Editor (2007). Micro y pequeña empresa MYPE [monografía en internet]. [citada 2016 nov. 8]. [Alrededor de 1 pagina]. Disponible desde: <http://www.monografias.com/trabajos16/micro-empresa/nmicro-empresa.shtml>

Tantas, L. O. (2010). Principales características del financiamiento, capacitación y competitividad de las Mypes del sector comercio - rubro útiles de oficina del distrito de Chimbote en el periodo 2008_2009. Memorias para optar el título de licenciada en Administración, Escuela de Administración, Universidad Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú.

Vela, L. (2007). Caracterización de la micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú y desempeño de las microfinanzas. Extraído el 24 agosto, 2016, de http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs_biblioteca_SIPROMICRO/001484.pdf f Vigil, Y. Editora (2008).

ANEXO
CARACTERIZACION DEL MODELO DE GESTIÓN Y PROCESOS EN MYPES
DEL RUBRO DE VENTA DEL ROPA DEL MERCADO MODELO EN EL
DISTRITO DE CHICLAYO, 2016.

NOMBRES		DNI
APELLIDOS		RUC
SECTOR		N°
		PUESTO
1.	¿REALIZA UN CONTROL DE STOCK DE SU MERCADERIA?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2.	¿EMPLEA EQUIPOS DE CÓMPUTO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3.	¿HACE DE MANERA MANUAL POR QUE LE PARECE MAS SEGURO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.	¿EMPLEA ALGUN MECANISMO PARA EL CONTROL DE ALMACEN?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5.	¿TOMA DECISIONES DE CON BASE LA TENDENCIA DE LA DEMANDA?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6.	¿TIENE SU PERSONAL CAPACITADO PARA LAS VENTAS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
7.	¿MONITOREA LAS VENTAS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
8.	¿REALIZA EL PAGO DE IMPUESTOS POR ALGUN CONTADOR EXTERNO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
9.	¿CONSIDERA UD COSTOS DE ALMACENAMIENTO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
10.	¿REALIZA UD INVENTARIOS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
11.	¿CONSIDERA UD GASTOS ADMINISTRATIVOS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
12.	¿CONSIDERA UD COSTOS DE TRANSPORTE?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
13.	¿PROCESO PARA LA ÓPTIMA COMPRA DE MERCADERIAS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
14.	¿MANEJA ALGUN CRITERIO PARA SELECCIONAR SUS PROVEEDORES?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
15.	¿EXISTE ALGUN TIPO DE ACUERDO CON SUS PROVEEDORES?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
16.	¿DISPONE UD DE UNA CARTERA DE PROVEEDORES?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
17.	¿LOS PROVEEDORES LE BRINDAN ASESORIA?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
18.	¿REALIZA GESTION DE COMPRAS POR INTERNET?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
19.	¿REALIZA PAGOS DE SUS PRODUCTOS POR COMERCIO ELECTRONICO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
20.	¿LE BRINDAN GARANTIAS EN LA COMPRA DE MERCADERIAS?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
21.	¿TIENE MERCADERIAS POR CONSIGNACION?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>