

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE LOS
ALMACENES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
DEL SECTOR TEXTIL DE LIMA- NORTE

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. KEVIN ANDERSON RAMIREZ SARAVIA
BACH. ADM. HAYDEE CARIDAD CHAVEZ MEDINA

2017

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darnos la vida y guiar nuestro camino para lograr nuestros objetivos como el de concluir con éxito la carrera universitaria. También va dedicado a nuestros padres y hermanos por el apoyo incondicional que nos brindaron en todo el camino universitario, con sus consejos de superación y de aliento emocional.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todos nuestros profesores, quienes gracias a las enseñanzas permitieron realizarnos como profesionales, asimismo agradecer a todos nuestros familiares quienes nunca dejaron de creer en nosotros y nos apoyaron de forma incondicional durante toda nuestra vida universitaria y profesional.

A los diferentes microempresarios del sector textil de Lima Norte, quienes gracias a sus aportes y experiencias permitieron elaborar la presente tesis.

PRESENTACION

El presente estudio surgió debido al poco aprovechamiento de un gran sector económico y social como son las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú. Actualmente, la tendencia de los mercados es dirigirse a empresas económicamente sostenibles y rentables, dejando de lado a un mercado con un gran potencial y con un crecimiento constante durante las últimas décadas.

Por ello, éste trabajo busca aportar y dar a conocer, a través de sus resultados y conclusiones, una forma de apoyo a los microempresarios del sector textil, para que puedan aplicarlo en sus empresas y obtengan un mejor y mayor desarrollo integral.

Bajo ese enfoque, se aplicaron encuestas a un determinado número de empresarios de micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima-Norte con el objetivo de conocer en qué medida los sistemas de control influyen en la gestión sus almacenes.

INDICE

CARATULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACION	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCION	xiv
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Situación problemática	1
1.2. Problema de investigación	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3. Justificación	4
1.3.1. Justificación teórica	4
1.3.2. Justificación práctica	4
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Bases Teóricas	14
2.2.1. Teoría General de Sistemas	14
2.2.2. Teoría de las Jerarquías de las Necesidades	17
2.2.3. Teoría de la X y la Teoría Y	20
2.2.4. Teoría del Desarrollo Organizacional	22
2.2.4.1. Objetivos del desarrollo organizacional	23

2.2.4.2. Clima organizacional	24
2.2.4.3. Aplicaciones del desarrollo organizacional	24
2.2.4.4. El proceso del desarrollo organizacional	26
2.2.4.5. Características del desarrollo organizacional	26
2.2.5. Teoría de las Restricciones	28
2.2.6. Estudios sobre la gestión de almacenes	29
2.2.6.1. Aspectos teóricos sobre gestión de almacenes	29
2.2.6.2. Objetivos de la gestión de almacenes	30
2.2.6.3. Principios de la gestión de almacenes	31
2.2.6.4. Normas de almacenamiento	33
2.2.6.5. Eficiencia del control de inventarios	35
2.2.6.6. Planificación y organización	36
2.2.7. Estudios sobre sistemas de control	36
2.2.7.1. El control como fase del proceso administrativo	37
2.2.7.2. Definición de control como fase del proceso administrativo	37
2.2.7.3. Importancia del control dentro del proceso administrativo	38
2.2.8. Administración de las MYPES	39
2.2.8.1. Planificación	39
2.2.8.2. Coordinación	40
2.2.8.3. Control	41
2.2.8.4. Evaluación – Retroalimentación	42
2.2.9. Las MYPE en el Perú	46
2.2.9.1. Problemáticas de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú	49
a) Múltiples funciones	49
b) Escaso acceso al crédito bancario	50
c) Cultura empresarial incipiente	50
d) Incipiente desarrollo tecnológico	50
e) Heterogeneidad	50
2.2.9.2. Prioridades de las MYPE en el Perú	51
a) Capacitación	51
b) Innovación Tecnológica	52

c) Programas de compras estatales	52
d) Financiamiento	52
2.2.9.3. Marco Legal de las MYPE en el Perú	52
2.2.9.4. Principales características legales de MYPE en el Perú	53
a) Personería Jurídica	53
b) Asociatividad empresarial	53
c) Cesión de derechos	54
d) Régimen Laborales	54
e) Por número de trabajadores y volumen de ventas	55
f) Régimen laboral de la micro y pequeña empresa	55
2.3. Glosario de términos	57
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	
3.1. Hipótesis general	60
3.2. Hipótesis específicas	60
3.3. Identificación de las variables	60
3.4. Operacionalización de las variables	61
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	
4.1. Tipo de investigación	62
4.2. Diseño de la investigación	62
4.3. Unidad de análisis	62
4.4. Población de estudio	62
4.5. Tamaño y selección de muestra	63
4.6. Técnicas de recolección de datos	64
4.7. Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la información	64
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Análisis e interpretación de resultados	65
5.2. Prueba de hipótesis	97
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
LISTA DE REFERENCIAS	108
ANEXOS	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Principales características legales por número de trabajadores y volumen de ventas de MYPE en el Perú.	55
Tabla 2:	Principales características de los derechos legales de MYPE en el Perú.	56
Tabla 3:	Operacionalización de las variables.	61
Tabla 4:	Señale su género.	65
Tabla 5:	Rango de edades.	66
Tabla 6:	Procesos Productivos Eficientes	67
Tabla 7:	Cumplimiento de Proceso Productivos	68
Tabla 8:	Promueve los Procesos Productivos	69
Tabla 9:	Utilización de tecnología en los Procesos Productivos	70
Tabla 10:	Verificación de los Procesos Productivos	71
Tabla 11:	Programación de los Procesos Productivos	72
Tabla 12:	Conocimiento de la Programación de los Sistemas de Control	73
Tabla 13:	Áreas de Vinculación en los Sistemas de Control	74
Tabla 14:	Implementación de Nuevos Sistemas de Control	75
Tabla 15:	Participación en la Implementación de Sistemas de Control	76
Tabla 16:	Los Sistemas de Control son aplicados a alguna Teoría de Administración	77
Tabla 17:	Elección de un Nuevo Personal	78
Tabla 18:	Experiencia del Personal	79
Tabla 19:	Invertiría en Capacitación	80
Tabla 20:	Inversión en Capacitación al Personal	81
Tabla 21:	Coordinación en la Gestión del Almacén	82
Tabla 22:	Responsabilidad en la Gestión del Almacén	83
Tabla 23:	Difusión de la Comunicación en el Almacén	84
Tabla 24:	Plan de Procedimientos en el Almacén	85
Tabla 25:	Utilización de Recursos en el Almacén	86
Tabla 26:	Realización de los Procesos de Producción	87

Tabla 27:	Resultado de Optimizar Recursos Innecesarios	88
Tabla 28:	Stock Disponible	89
Tabla 29:	Fin de la Producción en el Tiempo Estimado	90
Tabla 30:	Disposición de un Cronograma de Producción	91
Tabla 31:	Horas Extras	92
Tabla 32:	Tiempo de Entrega	93
Tabla 33:	Evaluación del Stock Disponible	94
Tabla 34:	Control Interno de Insumos Disponibles	95
Tabla 35:	Control en el cuidado de Mercadería	96
Tabla 36:	Hipótesis General	97
Tabla 37:	Hipótesis Específica N° 1	98
Tabla 38:	Hipótesis Específica N° 2	99
Tabla 39:	Hipótesis Específica N° 3	100
Tabla 40:	Hipótesis Específica N° 4	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Estructura de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades – Abraham Maslow.	19
Figura 2:	Características de la Teoría del desarrollo organizacional – DO	23
Figura 3:	Porcentaje del género de empresarios encuestados	65
Figura 4:	Rango de edades de empresarios	66
Figura 5:	Procesos productivos eficientes	67
Figura 6:	Cumplimiento de procesos productivos	68
Figura 7:	Promueve los procesos productivos	69
Figura 8:	Utilización de tecnología en los procesos productivos	70
Figura 9:	Verificación de procesos productivos	71
Figura 10:	Programación de los procesos productivos	72
Figura 11:	Conocimiento de la programación de los sistemas de control	73
Figura 12:	Área de vinculación en los sistemas de control	74
Figura 13:	Implementación de nuevos sistemas de control	75
Figura 14:	Participación en la implementación de Sistemas de Control	76
Figura 15:	Los sistemas de control son aplicados a alguna de las teorías de administración.	77
Figura 16:	Elección de un nuevo personal	78
Figura 17:	Experiencia de personal	79
Figura 18:	Inversión en personal	80
Figura 19:	Inversión en capacitación del personal	81
Figura 20:	Coordinación en la gestión de almacén	82
Figura 21:	Responsabilidad en la gestión de almacén	83
Figura 22:	Difusión de la comunicación en el almacén	84
Figura 23:	Plan de procedimiento en el almacén	85
Figura 24:	Utilización de recursos en el almacén	86
Figura 25:	Realización de los procesos de producción	87
Figura 26:	Resultado de optimización de recursos	88

Figura 27: Stock disponible	89
Figura 28: Fin de la producción en el tiempo estimado	90
Figura 29: Disposición de un cronograma de producción	91
Figura 30: Horas extras	92
Figura 31: Tiempo de entrega	93
Figura 32: Evaluación de stock disponible	94
Figura 33: Control interno de insumos disponibles	95
Figura 34: Control en el cuidado de mercadería	96

RESUMEN

La presente tesis analiza los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de lima- norte, por medio de una encuesta descriptiva realizada a 151 empresarios de las micro y pequeña empresa del sector textil de Lima – Norte, ubicados en los distritos de Puente Piedra y Los Olivos.

Se analiza si los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de recursos (materias primas), plazos de entrega, rotación de mercadería y rotación de personal de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis mediante técnicas de carácter estadístico a fin de medir la relación entre las variables: Sistemas de control en la gestión de almacenes.

Del análisis realizado, se recomienda a las MYPES adaptarse a nuevos conceptos de competencia y estar preparadas al cambio, y poder redefinir sus políticas y estrategias de mercadotecnia si lo que se quiere es sobrevivir en un mercado como el peruano, donde existe fuerte competencia e innovación.

Palabras Claves: Sistemas de Control, Gestión de Almacenes, Sector Textil, Procesos.

ABSTRACT

This thesis analyzes the control systems in the management of the warehouses of the micro and small companies of the textile sector of Lima and North, by means of a descriptive survey made in 151 entrepreneurs of the micro and small companies of the textile sector of Lima - North, located in the districts of Puente Piedra and Los Olivos.

It is analyzed if the control systems have a positive influence on the management of resources (raw materials), delivery times, merchandise rotation and turnover of the warehouses of the micro and small companies of the textile sector of Lima-Norte.

Once the information was tabulated and ordered, it was subjected to a process of analysis using statistical techniques in order to measure the relationship between the variables: Control systems in warehouse management.

From the analysis, it is recommended that the MYPES adapt to new concepts of competence and be prepared to change, and redefine their marketing policies and strategies if what you want is to survive in a market like Peru, where there is strong competition and innovation.

keywords: Control Systems, Warehouse Management, Textile Sector, Processes.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objetivo conocer en qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, el cual permitirá al empresario conocer a mayor profundidad la importancia que se tiene al llevar a cabo una eficiente gestión con respecto a sus sistemas de control en sus almacenes.

Nos hemos basado en la premisa de que la gestión de los sistemas de control en un almacén se debe de realizarse de manera organizada. Consideramos que esta idea es necesaria, puesto que al ejecutarse de manera organizada se contaría con un buen manejo de los almacenes para obtener una visibilidad confiable del mismo, lo cual permite tomar mejores decisiones, además de reducir costos al no cargar con excesos o faltantes de mercadería y, por lo tanto, ofrecer un mejor servicio a los clientes.

La interrogante de partida es ¿En qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de los almacenes de los micros y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte? Para ello en los siguientes capítulos examinaremos la problemática que se genera en los sistemas de control de los almacenes, ya que todas las empresas manejan una política diferente, pero todos se dirigen a obtener resultados eficientes, ya que eso genera mayor confianza y seguridad a los clientes.

Posteriormente, estudiaremos las teorías sobre la gestión de los sistemas de control en los almacenes, teniendo mayor énfasis en autores con propuestas y teorías actuales sobre la materia a estudiar, debido a las transformaciones de los mercados y las estructuras organizacionales.

Teniendo como primer capítulo se presenta el planteamiento metodológico del estudio que ha permitido centrar la preocupación de un contexto teórico – práctico y metodológico respecto de la gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico conceptual de la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, y cómo llega a influir en el desarrollo empresarial de las MYPES.

En el tercer capítulo, se presentan las hipótesis generales y específicas, asimismo, identificamos nuestras variables (dependientes e independiente) y la operacionalización de las mismas, dando a conocer la certeza o invalidez del estudio.

En el cuarto capítulo, se examina la aplicación de la metodología y se define el tipo de investigación, así como nuestra población de estudio y las técnicas de recolección de datos que se han aplicado.

En el quinto capítulo, se resume la presentación de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, como una forma de precisar los objetivos formulados, acompañados de tablas y figuras que ilustran los resultados obtenidos a través de las encuestas.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía de la tesis presentada, esperando haber contribuido al desarrollo de este interesante campo de investigación, para quienes deseen profundizarlo en futuros trabajos de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

La gestión de las MYPE (Micro y Pequeña Empresa) en el sector textil de Lima – Norte.

Durante la última década, la actividad económica de Lima - Norte ha crecido de forma constante llegando a representar el 39% de la actividad económica de Lima Metropolitana, este porcentaje se encuentra representado en su mayoría por micro y pequeñas empresas dedicadas al rubro manufacturero o la industria del servicio textil.

Cabe destacar que el sector textil es uno de los más atractivos para los pequeños y micro empresarios de Lima - Norte, por su rentabilidad y la gran variedad de materia prima para la elaboración de prendas. En ese sentido, es necesario contar con un buen manejo de los almacenes para obtener una visibilidad confiable del mismo, lo cual permite tomar mejores decisiones, además de reducir costos al no cargar con excesos o faltantes de mercadería y; por lo tanto, ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Uno de los aspectos importantes para lograr una óptima gestión de los almacenes y; en general, para todas las áreas de la empresa, es la comunicación y coordinación que se genera en las empresas. Puesto que, al existir una descoordinación entre los jefes o encargados del área, perjudicaría directamente a las áreas involucradas, extendiendo el tiempo para la solución de los problemas internos y debilitando las relaciones entre los colaboradores.

Es así, que cuando la demanda del mercado se incrementa, es necesario contar con mayor cantidad de personal y realizando en muchas ocasiones reclutamientos masivos de personal, sin los debidos estándares de calidad para la selección; lo cual ocasiona, en muchos casos, que el nuevo personal no cumpla con la experiencia requerida para los puestos. Ahora bien, al contar con un personal sin experiencia en áreas como el almacén, en donde se necesita una mayor capacidad operativa, significa un desconocimiento de procesos operativos en un área muy importante donde se necesita de personal capacitado, la cual no es atendida con la debida importancia que amerita, minimizando sus funciones a unas actividades a simple vista denominadas “básicas” como almacenar y despachar suministros, materias primas y productos terminados. Sin embargo, con el aporte de nuestra experiencia personal y profesional, demostraremos la importancia y relevancia sobre la gestión de la empresa en el buen control y manejo de las actividades del almacén.

El almacén de una organización ya sea una gran empresa o una micro y pequeña empresa, como las del presente estudio, requiere de muchas actividades de vital importancia para la cadena de la gestión logística, siendo materia de investigación; inclusive en la actualidad se imparten distintos cursos de especialización en la gestión de almacenes, lo cual describe la gran importancia de tener una buena gestión de almacenes para una organización.

Un común denominador en las deficiencias en la gestión de almacenes es el mal manejo de los sistemas de control, lo cual analizaremos de una forma amplia en el presente trabajo a fin de evaluar su influencia en la gestión de los almacenes del sector textil de Lima - Norte.

1.2. Problema de la investigación

1.2.1. Problema general

¿En qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima-Norte?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo influye la eficiencia de procesos de los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte?
- ¿Cómo influye la programación de sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?
- ¿En qué medida la implementación de sistemas de control influye en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte?
- ¿De qué forma influye la experiencia laboral en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

En el presente trabajo de investigación vamos a conocer los sistemas de control de los almacenes, así como sus procesos para la ejecución ordenada y sistematizada en busca del óptimo desempeño para los objetivos y metas de las micro y pequeñas empresas del sector textil Lima – Norte.

El presente estudio ayudará a tener una visión sobre las problemáticas en la gestión de los almacenes, lo cual permitirá formular técnicas y proyectos a fin de resolver estos posibles problemas, contribuyendo con el desarrollo de un creciente sector económico.

Asimismo, con las conclusiones del presente estudio, las empresas podrán evaluar su situación y poner en práctica las recomendaciones planteadas, desarrollando una mejor gestión sobre sus propios sistemas de control o en la implementación de sistemas de control.

1.3.2. Justificación práctica

Los resultados que se deriven del presente trabajo de estudio intentan dar a conocer la relación entre los sistemas de control y la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte. Los resultados del mismo nos permitirán elaborar propuestas para una mejora en los sistemas de control en la gestión de almacenes del sector textil.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Conocer en qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir cómo influye la eficiencia de procesos, de los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima-Norte.
- Conocer cómo influye la programación de sistemas de control con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte.
- Indagar en qué medida se vincula la implementación de la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima- Norte.
- Conocer cómo influye la experiencia laboral en los sistemas de control de la gestión de los almacenes del sector textil de Lima-Norte.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Los temas de las investigaciones que se relacionan con el tema de nuestro estudio son las siguientes:

“El Proceso Logístico y Gestión de la Cadena de Abastecimiento” – Universidad Nacional de Lujan - Argentina (2000) Lic. Elda Monterroso, en su trabajo de investigación concluye que en la Gestión de Logística en la realidad presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un gran papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final. El almacenamiento es otra de las actividades logísticas claves que pueden afectar el rendimiento de los procesos y la atención a los clientes; si no se cumplen las condiciones de seguridad y mantenimiento necesarias para resguardar el inventario, pueden producirse deterioros importantes en la calidad de las materias primas y los materiales, lo que conducirá a mayores costos por pérdida de material. También se ve reflejado en las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que generan un gran porcentaje de los costos y, sin embargo, no agregan valor para el cliente. Lo mismo sucede en las pequeñas y medianas empresas que pierden competitividad en el mercado; la logística ha cumplido un papel importante ya que les ha permitido optimizar sus procesos internos, reducir costos y aumentar la calidad de sus servicios.

Oswaldo Fonseca Luna (2011); en su trabajo titulado “Sistemas de Control Interno para Organizaciones – Guía Práctica y Orientación para evaluar el control interno”, realizado en el Instituto de Investigación en Accountability y control – IICO; concluye que el control interno es un proceso integral diseñado para enfrentar los riesgos y brindar seguridad razonable en donde una entidad logrará su misión y objetivos generales relacionados con la ejecución económica, eficiente y eficacia de las operaciones. Por otro lado, los objetivos en la organización no pueden lograrse si no existe un ambiente de control que reconozca el conocimiento, las calificaciones y habilidades de las personas para ejecutar las actividades rutinarias en el día a día. Un ambiente de control fuerte debe permitir a la gerencia a fijar las competencias básicas del personal para llevar a cabo las actividades, y desarrollar las acciones de entrenamiento que considere pertinente para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y destrezas. El ambiente de control de una organización podría ser severamente afectado si, un número importante de puestos claves son desempeñados por personas que no reúnen las habilidades y calificaciones necesarias; en cuyo caso, la gerencia debería evaluar este riesgo de forma permanente, sobre todo, cuando existen empleados que han sido encargados de realizar trabajos específicos, pero, que no reúnen las habilidades de entrenamiento o la inteligencia requeridas. La gerencia podría establecer el nivel de competencia para cada puesto, fijando en los manuales de organización y funciones los documentos equivalentes de las calificaciones y experiencias requeridas (perfiles) para cubrir los puestos, principalmente, para aquellos que la organización considera que son claves.

Roger G. Schroeder, Susan Meyer y M. Johnny Rungtusanatham - 5ta Edición (2011), en el título de su libro “Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Temporáneos” de la Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México. Los autores en su investigación concluyen que en todo control de calidad se debe empezar con el proceso mismo; en realidad, un proceso de producción consta de muchos subprocesos y

cada uno tiene su propio producto o servicio intermedio. Un proceso puede ser una máquina individual, un grupo de máquinas o cualquiera de los muchos procesos de oficina y administrativos que existen en una organización. Cada uno de ellos poseen sus propios clientes internos y sus productos o servicios. El cliente es el siguiente proceso que recibe el resultado final del trabajo. Cuando un sistema de producción de gran tamaño se divide en muchos sistemas o procesos que deben controlarse, pueden elegirse puntos críticos de control donde debe ocurrir la inspección o la medición. Deben determinarse los tipos de medición o de pruebas y la cantidad de inspección en cada uno de esos puntos. Por último, la administración debe decidir quién hará la inspección: la fuerza de trabajo misma o un número de inspectores externos. Una vez que se han tomado tales decisiones, es posible diseñar un sistema completo de control de calidad que permita el mejoramiento continuo de un sistema estable.

Patricio Gajardo Osorio (2012) en su libro “*El almacén de la excelencia y los centros de distribución*”, nos da a conocer que los materiales en un almacén deben ser manejados con un sistema integral, este recinto no está constituido solo por equipos e instalaciones, sino que es mucho más que eso. Se debe considerar también al personal operativo y su respectiva capacitación lo que es muy significativo y se estima lo más importante; no perdiendo de vista las técnicas requeridas de operación para el proceso de recibir, almacenar, despachar y embarcar materia prima, productos en proceso y productos terminados según corresponda. Los entrevistados coincidieron en que no existen recursos para el funcionamiento de un sistema nacional de capacitación a las pequeñas y medianas empresas, ya que el Estado no asigna presupuesto para este fin. Se cree que el Estado debe asignar una partida presupuestaria o debe crearse un fondo con recursos provenientes de distintas fuentes (empresa privada, cooperación internacional, etc.) para impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de este sistema.

Beatrice Avolio, Directora General Adjunto y Directora Administrativa de CENTRUM Católica, en su publicación “Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)”, señala que en el presente estudio se ha utilizado un enfoque cualitativo para identificar los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales que han contribuido o limitado el crecimiento y la consolidación de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú. La investigación fue realizada en Lima Metropolitana, alrededor de 11 casos de estudio de MYPES, a partir de la experiencia de los propios empresarios. El estudio toma como referencia el marco teórico de Ansoff (1965), utilizado y adaptado por Okpara y Wynn (2007). Okpara y Wynn (2007) proponen una clasificación de los tipos de decisiones necesarias para iniciar y mantener un negocio exitoso, y analizan los problemas comunes que enfrentan los empresarios en las pequeñas empresas, clasificándolos en: operativos, estratégicos, administrativos y externos, que involucran el acceso a la tecnología, la baja demanda, la corrupción y la infraestructura. El estudio añade una quinta categoría: los factores personales. Los factores fueron validados y se identificaron otros nuevos en el caso del Perú. Las decisiones operativas se encargan de repartir los recursos de manera eficiente e incluyen problemas relacionados con aspectos de operaciones, logísticos y de marketing. Las decisiones estratégicas hacen referencia a la habilidad de los pequeños y medianos empresarios para ajustar sus productos o servicios con la demanda al seleccionar la mezcla de productos que se producirá y al definir a qué mercados se dirigirá el negocio. Las decisiones administrativas aluden a la estructura organizacional y a la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios para la empresa de forma tal que permitan maximizar el desempeño potencial.

Una parte del problema administrativo está en relación con la estructura de los niveles jerárquicos, las responsabilidades, los flujos de trabajo e información, los canales y la ubicación de los servicios; y otra parte se refiere al reclutamiento de las personas, en su entrenamiento, el desarrollo de las fuentes que proveerán las materias primas, el financiamiento y la adquisición de

equipos, así como los temas de finanzas y gerenciales. Los problemas externos tienen relación con el acceso a la tecnología, la baja demanda, la corrupción y la infraestructura.

Boletín de Economía Laboral N°34 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2006), señala que las microempresas tuvieron su partida desde el mundo del trabajo, ya que nacieron debido a la falta de empleo y a la necesidad de la población pobre de obtener ingresos. Por lo que, al analizar las estadísticas de empleo y buscando definir conceptos que explicaran los procesos de creación de puestos de trabajo por fuera de las actividades “formales” de la economía, surgió la denominación de sector informal de la economía. Las nuevas formas de las técnicas de información han revolucionado los sistemas de control porque facilitan el flujo ascendente y descendente de información precisa y oportuna a toda la jerarquía organizacional, así como a las funciones y divisiones. Hoy en día, empleados de todos los niveles de la organización ingresan diariamente información al sistema o red de información de una compañía, con lo que dan inicio a la cadena de eventos que afectan la toma de decisiones en otra parte de la organización.

Juan Gregorio Arrieta Posada (2010), en su trabajo de investigación “*Una buena gestión en los centros de distribución*”, especialista en *Dirección de Operaciones de la Universidad de Ibagué (Colombia)*; señala que depende del conocimiento que las directivas tengan del tipo de estructura para el almacenamiento que posee la empresa; esto es principalmente conocer si la compañía tiene un centro de distribución (Cedi), o si tiene un almacén o una bodega. El Centro de Distribución (Cedi) se puede definir como el lugar físico (SKU’s) ¹ donde una o varias empresas almacenan diferentes tipos de mercancías o materias primas, ya sean fabricadas por ellas o adquiridas a un tercero. En estos espacios, o sku’s, se manejan dimensiones que pueden ir desde muy grandes (pallets con mercancía) hasta unidades sueltas. Normalmente los

centros de distribución no se encuentran en las propias instalaciones de la empresa, sino fuera de ellas, en áreas de fácil acceso y preferiblemente cerca de autopistas, aeropuertos o puertos; esto facilita un rápido recibo y despacho de la mercancía que administran. Los centros de distribución cumplen funciones no solo de depósito de mercancías, sino también sirven como agentes aduaneros.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Manual de Control Administrativo”; señala que la función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que estén avanzando, satisfactoriamente hacia sus metas y de que estén usando sus recursos de manera eficiente, por lo tanto, la función de control debe ser ejecutada por todo administrador, desde el presidente hasta los jefes y subjefes de departamento, por lo tanto, el control es una función administrativa básica en todas las áreas. Para la ejecución de la función de control se deben conocer conceptos y procesos, así como las técnicas y herramientas que permitan establecer medidas preventivas y correctivas para el logro eficiente de los objetivos. Las técnicas de control tienen que desarrollarse con una visión futurista que permita comparar si las metas programadas se cumplieron de acuerdo con el presupuesto.

¹ SKu's (Stock Keeping Units), es una unidad de mantenimiento de existencias en la gestión de inventario

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Manual de Control Administrativo”; señala que la función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que estén avanzando, satisfactoriamente hacia sus metas y de que estén usando sus recursos de manera eficiente, por lo tanto, la función de control debe ser ejecutada por todo administrador, desde el presidente hasta los jefes y subjefes de departamento, por lo tanto, el control es una función administrativa básica en todas las áreas. Para la ejecución de la función de control se deben conocer conceptos y procesos, así como las técnicas y herramientas que permitan establecer medidas preventivas y correctivas para el logro eficiente de los objetivos. Las técnicas de control tienen que desarrollarse con una visión futurista que permita comparar si las metas programadas se cumplieron de acuerdo con el presupuesto.

“Gestión de Inventarios y almacenes”, publicado en la página de *ESAN (2016)*, nos da a conocer la importancia del proceso y de los múltiples beneficios que se generan. La función de almacenamiento se basa en dos acciones principales. La primera consiste en preservar la calidad de los productos desde que ingresan al almacén hasta que salen para ser usados como materias primas en producción o para ser vendidos como productos terminados. La segunda función se basa en mantener siempre actualizado el registro de materiales físicos con el material registrado en tarjetas o en sistemas electrónicos como el kárdex. Llevar un mal control de los registros significaría una pérdida de dinero. Existen muchos mecanismos para llevar el control de inventarios, entre ellos: inventarios físicos, inventarios en tránsito (inventarios en el proceso de adquisición y entrega), inventarios comprometidos e inventarios teóricos. Un inadecuado manejo de los inventarios produciría exceso, desperdicio y variación en el stock. Tener una buena gestión en la administración de los almacenes y en el control de los inventarios, da a la empresa la posibilidad de tener sus procesos

funcionando como un reloj suizo, manejando, preservando y custodiando sus activos.

“Sistema nacional de capacitación para la MYPE peruana”, Genaro Matute, Haydee Albuja – Ediciones ESAN; concluyen que la investigación estuvo orientada a la elaboración de un marco conceptual que constituye el sistema nacional de capacitación, las partes que lo integran y la manera como estas interactúan. Se indagó en las experiencias de sistemas nacionales de capacitación de la MYPE en otros países de Latinoamérica, analizando e identificando los factores críticos o debilidades de los actores que forman parte de la estrategia actual del gobierno en el tema de capacitación de la MYPE. Además, se introdujo el concepto de asociaciones público-privadas (APP) como una idea innovadora en el tema de capacitación de la MYPE, con lo que se intenta generar expectativas para que estudios posteriores demuestren la factibilidad económica y financiera.

“Sector textil del Perú” (2010) Reporte Financieros CENTRUM - Bunkenroad Latinoamérica (Perú), señala que el sector textil y de confecciones abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos. La producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento los últimos años y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas entre las que podemos mencionar la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo. Además, es importante considerar la inversión de las empresas del sector en maquinaria y equipo textil de última generación para la producción de hilados y fibras. Este proceso de modernización ha permitido aumentar el nivel de producción de las empresas del sector para abastecer el mercado nacional y extranjero. Asimismo, les ha permitido prepararse para afrontar la apertura comercial y aprovechar los acuerdos comerciales existentes.

Finalmente, cabe mencionar que siguen existiendo aún muchas oportunidades de crecimiento para el sector, es por eso que se deben neutralizar las amenazas que se presenten, tales como las limitaciones en la producción de algodón para satisfacer la demanda y la necesidad de capitalizar las empresas peruanas a efectos de asumir las inversiones necesarias para mantener sus ventajas competitivas en el futuro.

“Gestión de los Recursos Humanos” (2008) Gómez Luís, Balkin David Y Robert Cardy; sostienen que diseñar un programa de formación eficaz es más un arte que una ciencia, pues no se ha demostrado que exista un único tipo de formación más eficaz. Por ejemplo, que una cultura organizativa facilite el cambio, el aprendizaje y la mejora puede ser un determinante más importante del éxito que de un programa de formación que cualquier aspecto del programa mismo. Los participantes que ven la formación únicamente como un día fuera del lugar de trabajo seguramente no aprovecharán demasiado esta experiencia.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría General de Sistemas - Ludwig Von Bertalanffy

Esta teoría es propuesta por el biólogo y físico Austriaco Ludwig Von Bertalanffy (1976), quien proporciona un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales en su libro “Teoría General de los Sistemas – Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones”. En donde supone un giro de nivel lógico de su pensamiento y en la forma de cómo observa la realidad, esto influyó para que construya una nueva teoría sobre la comunicación de las personas. Mientras el mecanicismo veía el mundo dividido en partes cada vez más pequeñas, el modelo de los sistemas descubrió una forma holística de observación que llamó la atención de nuevos fenómenos (que siempre estuvieron ahí, pero se desconocían) y estructuras de inimaginable complejidad. A raíz de dicha observación, el autor le da un significado al sistema que se genera en los humanos, como es la comunicación, por ello, define al sistema como un conjunto de elementos que se encuentran en constante interacción. En el caso

de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) se puede definir como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común, en donde no sólo es necesario estudiar las partes ni procesos apartados, sino también resolver los problemas contundentes hallados en la organización y en el orden que los agrupan. Por lo tanto, todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

El autor señala también que una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente ya sean sus clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos.

En un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes, es importante comentar que una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, en donde se desarrollan actividades que aplican recursos en ciertos valores comunes. Para ello es necesario realizar la definición de los objetivos, donde el analista determina para que ha sido requerido, ya que en general se le plantean los efectos, pero no las causas.

El autor también sugiere que el analista debe medir la eficacia y al mismo tiempo la eficiencia del sistema que se está estudiando, entendiendo por eficacia a la capacidad que tiene el sistema para lograr los objetivos planteados, mientras que eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo-beneficio positiva.

La organización debe verse como un todo, constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de las conductas individuales.

Los supuestos básicos de la Teoría de los Sistemas son:

- En la primera premisa, cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece.
- La segunda premisa es importante porque presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema.
- La tercera premisa, la cual hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas (gerencias, departamentos, áreas, divisiones) que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las sostiene.

Características de los sistemas cerrados y abiertos

Después de dar a conocer las características más importantes de la teoría de sistemas además de los principios y objetivos sobre los cuales se fundamenta es necesario realizar la siguiente comparación entre estos dos tipos de sistemas: los sistemas abiertos y los sistemas cerrados.

Los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de múltiples entradas y salidas; mientras que los sistemas cerrados son aquellos que no reciben ningún tipo de influencia ambiental. Esto quiere decir que los sistemas cerrados se comportan de manera determinada y programada en donde realizan sus procesos con un pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente; mientras que los sistemas abiertos no pueden estar separados, puesto que todos los procesos cuentan con entradas y salidas, y en el proceso se dan determinadas modificaciones.

Del autor se puede conocer que los sistemas no pueden explicarse si es que sus elementos están desintegrados, puesto que para su entendimiento se requiere que los procesos se estudien de manera general, involucrando a todas las partes; esto quiere decir, que en una organización se debe fusionar todos los procesos para que se obtengan resultados favorables para la empresa, ya que al haber un elemento desintegrado llevaría a un declive en dichos procesos.

2.2.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades – Abraham Maslow

Siguiendo con la propuesta de Maslow (1943), las necesidades de las personas están jerarquizadas según su importancia. El autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

- Necesidades fisiológicas. Cuando las necesidades fundamentales no están cubiertas como tener hambre, sed, sueño, vestimenta, sexo, etc. Podemos localizarlas en lugares específicos del cuerpo humano y por su carácter repetitivo, por lo que son de vital importancia para su existencia. Se denominan también homeostáticas, porque contribuyen al equilibrio del estado corporal.
- Necesidad de seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.
- Necesidad afiliación o aceptación. Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contribuye al amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación.
- Necesidad de Estima. Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor alguno.

- Necesidades de auto realización. Cuando responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir, etc.



Fuente: Adaptado de Chapman (2007).

Según Maslow (1943), las personas tienen motivos para satisfacer cualquier necesidad que les resulten más sobresaliente o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

A partir de las necesidades fisiológicas (básicas) se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en

el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Plantea que las necesidades inferiores son prioritarias y; por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía.

2.2.3. Teoría “X” y la Teoría “Y” - Douglas Murray McGregor en su libro “El lado humano de las organizaciones”

Describen dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos estiman que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Douglas McGregor (1960)² nos manifiesta su teoría en el ámbito de la motivación, así como en el ámbito de liderazgo.

Para la “Teoría X” está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen preferencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de condena, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. En donde los seres humanos promedio poseen disgusto relacionado a el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible, dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, unas poblaciones significativas de personas son obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los seres humanos promedio prefieren que se les oriente ya que prefieren evitar toda responsabilidad.

² Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante explicación.

Pues poseen una ambición limitada y, por encima de todo, aspiran seguridad. Esto se ve reflejado puesto que se conforman con las habilidades que poseen, y no tienen la necesidad de aprender nuevas habilidades o conocimientos.

En cuanto a la “Teoría Y”, consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben ansiar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Es precedente la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen el grado de compromiso con los objetivos que están en proporción con la importancia de las recompensas vinculadas con su cumplimiento. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se hallan ampliamente distribuida en la población.

Con esta idea el autor concluye que, en las dos teorías, la primera “Teoría X” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo, dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados. En la “Teoría Y” no sería suficiente porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores, ya que se necesita que se tenga un control y que se lleve un orden, pero deben de tener algún tipo de reconocimiento para los empleados. Ninguna de las dos sería funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores.

Si fuera una fusión de las dos teorías habría un directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y lineamientos que manejan las empresas y es claro que se deben tener además entidades que regulen el buen funcionamiento que cada una de las actividades que se realicen sean correctas, pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y que se cumplan con las integraciones de las dos necesidades, así después se da a conocer mediante este ensayo las teorías que hemos podido conocer y saber un poco de lo que puede pasar en las diferentes organizaciones las cuales pueden perder todo por un error de un empleado.

2.2.4. Teoría del desarrollo organizacional - DO

Idalberto Chiavenato (1999), atribuye los orígenes del Desarrollo Organizacional a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- La dificultad correspondiente para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que suceden en el ámbito organizacional.; esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.



Idalberto Chiavenato (1999)

2.2.4.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional

El objetivo del Desarrollo Organizacional es introducir una nueva mentalidad abierta, democrática y notablemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

- Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos.
- Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

- El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

2.2.4.2. Clima organizacional.

El clima organizacional constituye al medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular, ya que está íntimamente relacionado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus integrantes. El clima puede ser saludable o perjudicial, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Algunos individuos son más o menos susceptibles que otros, en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

2.2.4.3. Aplicaciones del desarrollo organizacional

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del desarrollo organizacional, la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la

necesidad de modificación. Los programas de desarrollo organizacional pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

- a) Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.
- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala

2.2.4.4. El proceso del desarrollo organizacional

La tecnología del desarrollo organizacional surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido, el desarrollo organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención:

1. Recolección de datos; la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y metódicas para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.
2. Diagnóstico organizacional; se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
3. Intervención; la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio.

La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe aplicarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

2.2.4.5. Las características del desarrollo organizacional

La definición de desarrollo organizacional supone varias características, como:

1. Enfocarse a la organización como un todo; el desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
2. Orientación sistémica; el desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio; el desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
4. Solución de problemas; el desarrollo organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción; o sea, la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlo.

5. Aprendizaje experimental; los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. Proceso de grupo y desarrollo de equipos; el desarrollo organizacional descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
7. Retroalimentación; el desarrollo organizacional proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.
8. Orientación situacional; el desarrollo organizacional sigue un procedimiento rígido e inmutable; por lo que es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
9. Desarrollo de equipos; el desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
10. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

2.2.5. Teoría de las restricciones - Eliyahu M. Goldratt

La Teoría de las Restricciones - T.O.C, por sus siglas en inglés Theory of Constraints; es una filosofía administrativa integral que utiliza los métodos usados por las ciencias para comprender y gestionar los sistemas con base humana (personas, organizaciones, etc.), ésta busca generar continuamente más de la meta de un sistema. El T.O.C., permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar su tamaño o giro), para que se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua. Para su desarrollo se tomó como base el método Socrático³. Comprende un conjunto de conocimientos, principios, herramientas y aplicaciones que simplifican la gestión de los sistemas, aplicando la lógica pura o sentido común, siendo así el resultado práctico del trabajo de Eli Goldratt en la manera de pensar “how to think” (Como pensar). Resultado de los procesos de pensamiento “the Thinking Processes” y sus aplicaciones. La T.O.C es una filosofía que dice: “By knowing how to think, we can better understand the world around us; by better understanding we can improve” (Sabiendo cómo pensar, podemos entender mejor el mundo que nos rodea; y mediante este entendimiento podemos mejorar).

Por otra parte, la Universidad ESAN publicó en el artículo llamado ¿Qué es la Teoría de las Restricciones (TOC)?, en el 2015, donde expone que al gestionar una empresa muchas personas cometen el error de pensar en la organización como un conjunto de partes y no como un todo, donde las acciones de cada departamento repercuten en el desempeño global. Por ejemplo, en una fábrica de zapatillas el área comercial recibe un pedido de determinadas unidades. Sin embargo, la limitación en la gestión de logística no permite a la organización abastecerse de la materia prima necesaria, ralentizando⁴ la producción y perjudicando la distribución y posterior a su comercialización.

³ El método socrático o método de Elenchus o debate socrático, es un método de demostración lógica para la búsqueda de nuevas ideas, conceptos en la información.

⁴ Es la acción que permite lograr que algo se vuelva más lento o se desarrolle con menor rapidez.

Dado el ejemplo, se denota que la teoría de las restricciones es una filosofía de gestión que se basa en los métodos de la ciencia para interpretar y optimizar sistemas integrados. Esta teoría postula que, en un proceso multitarea, independientemente del ámbito en el que se desarrolle, el ritmo será dictado por el mecanismo más lento. Si se toma como referencia el ejemplo anterior, es claro que el ritmo de producción, distribución y comercialización se ve limitado por la velocidad de las tareas de abastecimiento. Este último se convierte en una restricción que perjudica el proceso. Ante estos casos, la teoría de las restricciones sugiere a las empresas dirigir sus esfuerzos en estos puntos críticos para optimizar el proceso más débil y, como consecuencia, lograr mejoras en la actividad integral de la organización.

Cabe señalar que las restricciones pueden originarse a partir de diversos aspectos, sean físicos (capacidad de recursos, provisión de materiales, etc.), de mercado o recursos humanos, entre otros. Según esta teoría, para implementar una solución a gran escala en la organización, se debe identificar primero la restricción (también llamado cuello de botella), decidir cómo explotarla para mejorar la gestión, subordinar todos los elementos restantes (indicadores, departamentos, reglas, etc.) a la decisión tomada en el paso anterior, incrementar la capacidad de la restricción y, finalmente, volver al primer paso para trabajar de forma permanente con cualquier nueva restricción que aparezca.

2.2.6. Estudios sobre la Gestión de Almacenes

Siguiendo la propuesta teórica de Eliyahu M. sobre la Teoría de las Restricciones, se encontraron los siguientes conceptos:

2.2.6.1. Aspectos teóricos sobre gestión de almacenes

El concepto de almacenamiento ha ido cambiando y ampliando su ámbito de competencia.

El almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una compañía, comercial o industrial, con propósitos bien definidos de custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

En la actualidad, lo que antes se caracterizaba como un espacio dentro de la empresa destinado al uso exclusivo de carga de mercancía, ahora es una estructura clave que provee elementos físicos y funcionales capaces de generar valor agregado. La gestión de almacenes puede definirse como el proceso logístico que se encarga de la recepción, el almacenamiento y el movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier unidad logística, así como el tratamiento de información de los datos generados en cada uno de los procesos.

La gestión de almacenes tiene como principal propósito optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son: el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento.

Asimismo, organizar y controlar las operaciones y flujos de mercancías del almacén, en función de procedimientos claramente establecidos y definidos asegurar la calidad y optimización de los recursos de la empresa, lo cual es básico para la mejorar la productividad de la empresa.

2.2.6.2. Objetivos de la gestión de almacenes

El objetivo general de la gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar la cadena de abastecimiento de forma ininterrumpida, de tal manera que el flujo de producción de una organización se encuentra en gran medida condicionado por el ritmo del almacén. Es por eso que una buena administración del almacén facilita el logro de los objetivos y metas a corto plazo plasmados por los microempresarios y con ello alcanzar sus metas a largo plazo, así como el aumento de utilidades y capital. La importancia del almacén radica desde la estrategia que incluye la

participación integral junto con las funciones de mercadotecnia, ventas, compras, planeación y producción, como una sola cadena de producción. Una empresa que desea ser competitiva en el mercado deberá calcular y valorar las ventajas que puede generarle la administración de almacenes. Así mismo, las empresas o instituciones deben hacer énfasis en obtener los beneficios que conlleva a hacer del almacén un área estratégica para la ejecución de objetivos. El ámbito de responsabilidad del área de almacenes nace en la recepción de la unidad física en las propias instalaciones y se extiende hasta el mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento, podemos definir de forma general los siguientes procedimientos en los almacenes:

1. Previsión de llegada mercancía.
2. Llegada de mercancía.
3. Comprobación existencia de la orden de compra.
4. Control de bultos.
5. Sellado, si es conforme.
6. Parte de incidencias sino es conforme.
7. Desembalaje, pesado y revisión si necesario.
8. Registro de mercancía.
9. Etiquetado de mercancía.
11. Almacenamiento temporal y definitivo.

2.2.6.3. Principios de la gestión de almacenes

Todo manejo de almacenamiento de materiales y productos es algo que eleva el costo del producto final sin agregarle valor, en teoría es un mal necesario, razón por la cual se debe conservar el mínimo de existencias con el mínimo de riesgo de faltantes y al menor costo posible de operación. Para ello, la gestión de almacenes debe establecer y regirse por unos principios comunes

fundamentales, conocidos como principios del almacén (aplicables a cualquier entorno):

- La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- Asignar funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- Llevar un registro al día de todas las entradas y salidas de mercadería.
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
- Ubicar cada material o producto según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por un personal ajeno al almacén.
- Los materiales almacenados deberán ser fáciles de ubicar.
- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.

Cabe señalar, que la mayoría de las microempresas no tiene definido y diseñado un ambiente óptimo, como almacén; sin embargo, somos de la opinión que ello no significa no llevar un control de las materias primas y de los productos terminados.

Como bien se ha señalado, todo manejo de materiales implica costos para la microempresa; por lo tanto, muchos microempresarios suponen reducir costos “innecesarios” en los trabajos de almacenaje. Sin embargo, el

almacenamiento de los productos es más que un costo para la microempresa emergente. Es una inversión, que permitirá reducir costos y tener una visión amplia de la empresa.

2.2.6.4. Normas de Almacenamiento

La función fundamental del almacén es la de mantener adecuadamente almacenadas las mercancías que se requieran para el abastecimiento sistemático, el almacenaje es la acción que se ejecuta después de recibida la mercancía cuando se procede a su almacenamiento en forma organizada, con el propósito de viabilizar la función posterior al despacho.

Para realizar dicho fin se debe tener en cuenta ciertas normas, en algunos casos normas aplicadas por los propios microempresarios como reglas para el manejo de mercaderías; y, en otros casos normas de carácter legal ya sea por el tipo de producto (materia prima o producto final) que se almacene.

Algunas normas de almacenamiento, que pueden ser practicadas por los microempresarios son:

- Los pasillos de circulaciones demarcadas deben estar constantemente libres de obstáculos.
- Permitir el fácil acceso a los extintores y demás equipos de lucha contra incendio.
- Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, señalizaciones, instalaciones de seguridad tales como botiquín, camilla, etc. no deben quedar ocultos por bultos, pilas, etc.
- Las pilas de materiales no deben entorpecer el paso, estorbar la visibilidad no tapar el alumbrado.
- Mantener permanentemente despejadas las salidas para el personal, sin obstáculos.
- Los materiales se deben depositar en los lugares destinados para tal fin.

- Respetar la capacidad de carga de las estanterías, entrepisos y equipos de transporte.
- Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.
- Al depositar materiales comprobar la estabilidad de los mismos.
- Evitar pilas demasiado altas.
- Para bajar un bulto de una pila, no colocarse delante de ella, sino a un costado.
- Utilizar, siempre que se pueda, medios mecánicos para el movimiento de materiales.
- Los pasillos, hasta donde sea posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas.
- Si los materiales son tóxicos, corrosivos, inflamables, explosivos, polvorientos o de mal olor, se debe advertir y proteger al personal expuesto.
- Un peligro para los trabajadores que almacenan productos a granel, como granos, productos químicos, arena y otros, es el de quedar enterrados.
- Donde exista peligro de caídas en pilas profundas se debe utilizar cinturón de seguridad.
- Se debe emplear equipos de protección adecuados cuando se trabaje en las proximidades de materiales tóxicos.
- Si las cajas son de cartón deben ser aplicadas en plataformas para protegerlas de la humedad y evitar el derrumbe.
- Las cajas de cartón con productos pesados no deben ser almacenados en pilas elevadas.
- Para el almacenamiento de productos en sacos deben inspeccionarse cuidadosamente el espacio previsto para el su depósito para ver si existen clavos, cantos, vidrios, etc que puedan perforar o desgarrar los mismos.
- Los sacos no deben ser arrojados ni manejados con brusquedad.

2.2.6.5. Eficiencia del control de inventarios

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases. Un inventario es la existencia de bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

El objetivo de la administración de inventarios tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo proceso de producción.

2.2.6.6. Planificación y organización

La clave es decidir las capacidades de almacenamiento, el diseño de los flujos de materiales para optimizar los tiempos en las operaciones de recepción, almacenamiento y picking⁵.

Este subproceso alcanza las actividades de carácter estratégico y táctico, al tener que dar solución a las necesidades de recursos y ubicaciones en línea con las políticas y objetivos generales de la empresa; como, por ejemplo, la modalidad de gestión de los almacenes, su ubicación, los recursos técnicos y humanos necesarios o la planificación de cada uno de los tres procesos operativos (recepción, almacén y movimiento). Diseño de la Red de Distribución y Almacenamiento. En primer lugar, una empresa necesita una Red de Distribución que permita responder a cambios en la demanda utilizando una óptima combinación de instalaciones, modalidades de transporte y estrategias; y así, elegir adecuadamente la infraestructura acorde a las necesidades del almacén, hablamos de racks selectivos, acumulativos, dinámicos, etc.; sin dejar de considerar los aspectos de seguridad, y sobre todo que estos deben ser diseñadas y configuradas en función a los productos que administramos. Decidir si los equipos se compran o se alquilan, en función a la cantidad de equipos, las horas de uso, los mantenimientos preventivos y la administración del riesgo.

2.2.7. Estudios sobre sistemas de control

Los sistemas de control pueden ser analizados como el proceso de evaluación tendiente a determinar la eficiencia del sistema de planeamiento integral establecido para la organización.

⁵El picking (preparación de equipo) es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, el proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado.

2.2.7.1. El control como fase del proceso administrativo

Es aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. La administración en sentido formal es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: planificación, organización, dirección y control. Estas, en conjunto, se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: cómo se puede observar estos cuatro funciones no son independientes una de la otra, sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

2.2.7.2. Definición de control como fase del proceso administrativo

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Según el autor Robbins (1996)⁶ define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

⁶ Stephen P. Robbins es el autor de "Comportamiento Organizacional"; los intereses del Dr. Robbins se han centrado en la investigación de los conflictos, el poder y la política en las organizaciones.

Con lo mencionado antes se puede definir al control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el jefe responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

2.2.7.3. Importancia del control dentro del proceso administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

2.2.8. Administración de Micro y Pequeñas Empresas

Un mundo caracterizado por los cambios rápidos y complejos requiere de nuevos modelos de negocio que respondan a las necesidades de la competitividad y la globalización; para conseguir ello se debe realizar una innovación en la Administración de las MYPES, enfocada a la creación del valor a los clientes y con un tratamiento muy especial sobre los activos intangibles de la empresa, que constituyen el capital intelectual. La respuesta a esos cambios es el marketing relacional, que plantea un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a gestionar las relaciones con los clientes más valiosos, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen las ventas, ganancias, utilidades y se reduzcan los costos de ventas y marketing; es decir garantizando la rentabilidad para la MYPES.

La globalización de la economía obliga a la pequeña y mediana empresa a adaptarse a nuevos conceptos de competencia y reconsiderar sus políticas de aprovisionamientos a la vez que debe redefinir el sector de mercado en el que participa. En este contexto, es necesario hacer referencia a la administración de MYPES, que nos permitirá realizar en la Micro y Pequeña Empresa una gestión eficiente y eficaz orientada al cliente. La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa ⁷ propone la siguiente secuencia en la administración de MYPES:

2.2.8.1. Planificación

En la base de toda organización empresarial seria se encuentra indefectiblemente una buena planificación, que incluye objetivos globales y los privativos en una adecuada integración; es decir orientar a la MYPE hacia una planificación con proximidad al cliente que se convierta en generación de liquidez para la empresa.

⁷Práctica de la Pequeña y mediana Empresa OCEANO/CENTRUM. España: Océano Grupo Editorial S.A.; 1999, p. 141-152.

En este sentido, conscientes de que la planificación en las MYPES debe estar orientada al cliente; el área de marketing es la encargada de diseñar estrategias que permitan desafiar y continuar desafiando la crudeza de la globalización de la competitividad. Víctor Pérez Centeno⁸, en su artículo publicado en el 2014, “Marketing en las MYPES”, señala que las estrategias de relaciones se podrían desarrollar en las MYPES de nuestro país, en los próximos años reuniéndose en dos grupos:

- Estrategia negociada; mediante el logro de mecanismos de alianzas, empresas conjuntas, venta parcial, franquicias, empresa cautiva o subcontratista; y
- Estrategia Autónoma; favoreciendo el crecimiento defensivo u ofensivo, explotación de nichos de mercado, gestión estratégica de ingresos y costes y/o aplicación de programas de reestructuración integral.

Finalmente, para tomar las decisiones adecuadas en las MYPES se hace necesario mantener un gran nivel de información sobre todas las áreas de la empresa, para ello debemos realizar lo siguiente:

- Identificación del problema.
- Estructura de los problemas.
- Análisis de las alternativas.

2.2.8.2. Coordinación

Los objetivos empresariales son fijados por la alta dirección de la empresa; sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de organización; es esencial analizar la estructura de la empresa. Un factor importante que considerar es la comunicación interna dentro de las MYPES: canales de comunicación entre los departamentos; así como una comunicación externa, logrando una comunicación efectiva con los clientes.

⁸Pérez Centeno Víctor. ¿El marketing en las PYMES es diferente? www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/publi1.html. Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación Pág. 48.

2.2.8.3. Control

Los procesos de control de gestión pueden actuar como agentes de cambio, ya sea intencionado o que surja por sí sólo. Para ello los empresarios deben obtener información que cumpla los siguientes requisitos:

- Claridad en la información.
- Amplitud, debe cubrir toda la empresa y tratar hechos esenciales.
- Homogeneidad, coherencia en la información.
- Adaptabilidad, debe adecuarse a los cambios.
- Económica, la utilidad debe ser mayor que su costo.
- Prioridad, la información debe presentarse en plazos previamente determinados.
- Fiabilidad, debe ser comprobable y exacta.

2.2.8.4. Evaluación – Retroalimentación

La evaluación de los resultados permite señalar si realmente se ha cumplido con los objetivos establecidos; de no darse así debe adecuar sus políticas en función de la incidencia de los cambios del entorno, manejando una eficiencia medible.

María Inés Carazo⁹ comenta que en la administración de MYPES, se reconoce que el elemento clave del éxito es el recurso humano y en particular la gerencia, con experiencia empresarial, capacidad para tomar decisiones, flexibilidad y autonomía institucional y una constante preocupación por incentivar a su personal y asegurar su formación continua.

⁹Carazo María Inés, en su artículo ¿Cómo promover eficaz y eficientemente la competitividad de las PYMES? Desafíos para América Latina. (26-28 de Mayo, 1997: Lima, Perú). *Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación (Página 49)*

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros; actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos, sin excepción, encontramos microempresas pequeñas, medianas y grandes; en ese sentido Horacio Irigoyen¹⁰ señala que para una adecuada administración de MYPES se debe contemplar lo siguiente:

a. Cambiar el modo de pensar respecto de esas empresas.

Hablar de pequeñas y medianas produce la impresión de estar hablando de una situación estática, estructural; nosotros entendemos que solamente se refieren a un estado circunstancial y dinámico en la vida de esas empresas. Por ello, aunque adoptemos el término común de MYPES nos estaremos refiriendo a empresas en evolución hacia mayores magnitudes.

b. Cambiar los parámetros de definición de este tipo de organizaciones.

Considerando que las pequeñas y medianas empresas constituyen un fenómeno particular, complejo y por lo tanto difícil de enmarcar en pautas exclusivamente cuantitativas, proponemos una redefinición del concepto de MYPE, enfatizando los aspectos de relativa falta de desarrollo empresarial y gerencial.

c. Cambiar el concepto que de este tipo de organizaciones se tiene a nivel oficial, y su inserción plena en una política económica de largo plazo.

Las MYPES merecen una adecuada atención y permanente por parte del gobierno, logrando su inserción en una política económica a largo plazo.

d. Establecer una política financiera fiscal y provisional específica para MYPES

¹⁰ Irigoyen Horacio A. Et al. PYMES su economía y organización. 2da ED. México: Ediciones Macchi Grupo Editor, 2000. P. 9-12

Las MYPES requieren de una particular atención en la etapa de nacimiento y desarrollo, de manera que deben ser beneficiarios de créditos fiscales para la inversión.

En donde, Nicolás Olea Zazueta ¹¹, manifiesta que la administración de riesgos en empresas MYPES y especialmente en las Empresas Administradas por su Propietario (EAP) requiere un enfoque distinto a la administración de riesgos en los grandes corporativos. Su grado de madurez es incipiente o muy básico en materia de políticas, estrategias, procesos, estructura, manuales y sistemas para administrar los riesgos a los que se encuentra expuesta. Eso no significa que no requieran administrar el negocio con un enfoque basado en un pleno conocimiento sobre la naturaleza de los riesgos que enfrenta y los medios que se encuentran a su alcance para mitigarlos y, en un momento dado, explotarlos a su favor. La mortalidad en este tipo de entidades es mayor debido a su vulnerabilidad y fragilidad ante los mismos. A través del tiempo, las empresas mayores han encontrado los medios para adaptarse, mitigar o traspasar los riesgos que enfrenta a terceros.

Juan Pablo Zorilla Salgador ¹², indica que el problema empeora en la falta de financiamiento de las MYPES de exportación para tener procesos productivos eficientes, sumado a la inestabilidad económica que caracteriza a nuestro país, afectando los costos y los beneficios de los empresarios. Lo mismo comenta Víctor Pérez Centeno¹³, en donde manifiesta que, en el resurgimiento de las MYPES en los países industrializados, la convergencia de factores financieros, tecnológicos y de mercado son de tipo estructural.

¹¹Olea Zazueta Nicolás. Administración de Riesgos Financieros en PYMES. Revista PYMES, Setiembre 2001.

Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación Página 50

¹²Zorilla Salgador J. La administración de riesgos financieros en las PYMES de exportación. www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu6.html

¹³Pérez Centeno Víctor. Las PYMES peruanas de los 90: Resurgimiento o consolidación www.angelfire.com/pa/YOUNGSPERU/articu1.html.

Este serio problema de competitividad externa, e inestabilidad de precios en el mercado, afectan directamente al mercado interno y, por lo tanto, a las exportaciones de las MYPES, produciendo efectos negativos para el país de tipo económico, político y social. También se debe a la falta de conocimiento y de organización por parte de los empresarios de las MYPES de exportación, para hacer uso en conjunto, de los instrumentos de mercado, logrando así, disminuir su riesgo de mercado, y poder llevar de manera más segura sus productos al exterior, y al menor costo posible. Mariano Valderrama¹⁴, indica que el desarrollo de la pequeña y microempresa apuesta a la perspectiva de generar fuentes de empleo e ingreso para amplios sectores de la población. Hoy en día el interés de la cooperación internacional tanto multilateral, como bilateral y privada por el tema de la promoción y financiamiento de la microempresa es creciente.

Para solucionar este tipo de problemas y en algunos casos hasta aprovecharlos, se puede recurrir a los mercados especializados como son los de futuros y opciones, estos son instrumentos de cobertura financiera, sus mercados son prácticamente nuevos y, en la última década han sido los de más alto crecimiento en volumen de operaciones diarias.

e. Legislar nuevas formas de asociación (transitorias o permanentes; de personas o pequeños capitales) que permitan conformar nuevas MYPES o crecer a las existentes.

¹⁴Valderrama Mariano. Tema: "Cooperación Internacional y Financiamiento de la Microempresa" Seminario Internacional: Servicios de ahorro y capitalización para la pequeña empresa. (21-23 de Octubre, 1997: San José, Costa Rica: FOLADE). *Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para Clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación*
Página 51

Se pretende estimular, simplificar y desarrollar este tipo de empresas, así como también alentar la posibilidad de la conformación de consorcios, asociaciones, o uniones transitorias, y considerando que frecuentemente las MYPES carecen de la estructura administrativa, la actualización gerencial y el asesoramiento necesario para utilizar el actual esquema legal y administrativo. El fenómeno de la globalización de los mercados, la información on line, just in time, sumados a la inexactitud de las estructuras MYPE peruanas, las sorprendió totalmente desenfocadas, desubicadas, sin inversión y por todos ello, incapaces de reaccionar en forma rápida y adecuada a los desafíos que se les planteaban.

Por otro lado, la administración de las MYPES, soportan una estructura gerencial familiar, que en la medida de lo posible carecen de un poder económico y financiero que les permite enfrentar las condiciones cambiantes del contexto. En ese sentido el fracaso en la pequeña y mediana empresa es debido a las siguientes causas:

- **Incompetencia**, la falta de preparación de los administradores para ejercer la capacidad de negocio en el mercado sumado a la carencia de noción en gestión empresarial.

- **Experiencia directiva escasamente diversificada**, en la MYPE, el director gerente ha de realizar una serie de funciones que se caracterizan por una cierta especialización en campos diferentes, como son las compras, la planificación, el control de la producción, la explotación, la venta, la financiación, etc. Es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, siendo esto una causa para el fracaso.

- **Falta de experiencia directiva**, el 18% de MYPES fracasan por la carencia de dirección de su personal gerencial, una medida frente a ello es adquirir una formación directiva completa y actualizada y capacitar al posible sucesor en la dirección.

- **Desconocimiento del sector**, por lo general los directores en las MYPES carecen de un conocimiento profundo sobre el sector, guiados por la iniciativa de emprender un nuevo negocio.
- **Negligencia**, ocurre cuando existe ausencia de toda dirección con un control ineficiente.
- **Otros fallos administrativos**, ocasionados por siniestros, fracasos empresariales que pueden ser considerados como riesgos para la empresa.

En otro contexto, Alain Fairlie Reinoso¹⁵, señala que en el Perú se necesita de un modelo de desarrollo incluyente para asegurar su sostenibilidad social. Perú requiere crecer en más del 7% anual durante 10 años para simplemente duplicar el PBI per cápita y no seguir atrasado con respecto a países como Chile, Taiwán, España o Irlanda que despegaron en los años 70. Si dada las características pequeñas del mercado interno peruano en términos de habitantes y de los ingresos promedios de los mismos el modelo se orienta a un modelo exportador, es entonces fundamental el desafío de incorporar a las MYPES al proceso exportador y asegurar una exportación no tradicional de mayor valor agregado.

2.2.9. Las MYPE en el Perú

En general, puede afirmarse que, aunque las MYPE han sido cruciales para el crecimiento de los países en desarrollo siendo parte determinante del desarrollo económico de una nación, también se evidencia el descuido en el que han permanecido por parte de agentes políticos, económicos y financieros que apenas empiezan a considerarlas seriamente, dado su potencial de crecimiento y evidente incidencia en la economía del país.

¹⁵ Fairlie Reinoso Alain. Competitividad e Integración, las PYME Industriales Exportadoras del Perú. Ira. Ed. Perú: Ediciones Pontificia Universidad católica del Perú LATN, 2003.

Hasta hace unos años, a nadie se le habría ocurrido pensar que las pequeñas empresas, personales y familiares, podrían convertirse en elemento transformador de la estructura productiva de un país hasta el punto de que hoy se vive una verdadera transformación por todo lo que ellas representan como elemento determinante de cambios estructurales en la economía de los países y en toda su sociedad. Esta situación es especialmente interesante en un país como Perú, cuyo porcentaje de crecimiento económico ha sido tradicionalmente menor o igual al porcentaje de crecimiento de la población; no obstante, esta realidad, la MYPE se destaca hoy por hoy por haber logrado una amplia cobertura a nivel sectorial y a lo largo del territorio nacional.

Las MYPE surgen en Perú como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando no solo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalecen a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya se empiezan a apreciar en el país.

Históricamente, las MYPE han surgido en parte como consecuencia del creciente desempleo en el país, pero, primordialmente, como una manifestación clara del espíritu emprendedor y deseos de independencia laboral y económica de tantos empíricos, tecnólogos profesionales que han tenido que enfrentar tan grandes desafíos, a pesar de la multiplicidad de factores de riesgo que se identifican en el mercado.

La coyuntura que atraviesan las MYPE en Perú es decisiva para su futuro. Por un lado, han demostrado resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la que se esperaba de ellas; por otro, la vulnerabilidad de su modelo empresarial es tan grande que las crecientes exigencias de la globalización podrían derrotar sus esperanzas. Es necesario que en el país se produzcan los elementos de un modelo propio para acelerar su desarrollo, pero aún son dispersos y vulnerables. El reto es descentralizar y consolidar ese modelo.

La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.¹⁶

Las actividades en las que se desarrollan las MYPE son: Agropecuarias, Manufactureras, Comerciales y de Servicios y se pueden clasificar de acuerdo con:

- La cantidad de personal.
- El monto y volumen de la producción.
- El monto y volumen de las ventas, y
- Al capital productivo.

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas, esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además, esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social. El gobierno establece estos topes para que las empresas sean consideradas, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros.

En general se asocia a las micro y pequeñas empresas con la generación de empleo. El argumento que se utilizan para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital.

¹⁶ Artículo 2° - Ley de Promoción y Formalización de la Micro Y Pequeña Empresa – Gobierno del Perú (2003)

Las MYPE son empresas que constituyen una parte sustancial de la economía debido a que durante los años recesivos han demostrado una gran capacidad de supervivencia y adaptación, tratando de aumentar su productividad generando empleo, de ahí el rol positivo que juegan dentro de la economía nacional y en el desarrollo del nivel de actividad. En este contexto las MYPE conservan para sí la tarea de preservar el equilibrio socioeconómico en su rol de generadoras de mano de obra. El principal potencial de empleo se encuentra en las MYPE, que pueden sintetizarse en cuatro grandes puntos:

- Creciente importancia del sector servicios en el que predominan claramente las MYPE.
- Las MYPE se desarrollan principalmente en el entorno local y en aquellas actividades a las que menos afecta la competencia internacional.
- Las MYPE emplean más trabajadores a tiempo parcial, con lo que pueden jugar un papel importante en la "repartición" del empleo.
- Las prácticas de dispersión de las grandes empresas favorecen la externalización de su producción y de sus servicios hacia las MYPE, lo que permite ver entre éstas y las grandes empresas una relación más de complementariedad que de competitividad.

2.2.9.1. Problemáticas de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú

- a) Múltiples funciones; los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción. Se caracteriza por estar conformadas principalmente por grupos familiares donde las relaciones laborales no se rigen por acuerdos contractuales.

b) Escaso acceso al crédito bancario; debido, principalmente, a las siguientes razones:

- Las MYPE son consideradas como de muy alto riesgo.
- Insuficiente documentación contable - financiera.
- No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
- Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.
- Escasa capacidad empresarial.

c) Cultura empresarial incipiente; el 70% de las MYPE que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación.

d) Escasos recursos tecnológicos, máquinas y equipos obsoletos o tradicionales resultados: baja productividad, existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala. Los activos suelen ser de las personas naturales que la conforman y no de las empresas, gran parte de sus equipos pueden constituir, por lo general, con materiales disponibles en la localidad. Utilizan pocos insumos importados.

e) Heterogeneidad; el sector MYPE no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a:

- Nivel de crecimiento.
- Acumulación ampliada.
- Acumulación simple.
- Subsistencia.

2.2.9.2. Prioridades de las MYPE en el Perú

Las perspectivas de desarrollo, es el uso de técnicas de producción y de mercadeo de la posibilidad de exportar sus productos, el acceso al crédito por las Entidades Financieras, el nivel de capacitación técnica del personal, su afiliación a gremios laborales, la innovación tecnológica adquirida, el uso de Sistemas Informáticas para el desarrollo empresarial, entre otros; son las principales prioridades que tienen las MYPE, todo esto seguramente explica también los múltiples programas públicos de ayudas a las MYPE en todas aquellas actividades en las que se encuentran en situación de desventaja con respecto a las grandes empresas.

La importancia de las MYPE como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Es necesario establecer mecanismos apropiados a efectos de estimular, promover e incentivar las MYPE con el objeto de lograr un incremento de la productividad, la utilización eficiente de los recursos naturales del país y una efectiva integración entre las MYPE la mediana y gran empresa en nuestro país:

a) Capacitación

Uno de los principales problemas de la situación de las MYPE tiene como consecuencia la falta de capacitación y asistencia técnica en los diversos campos, por lo que consideramos que ésta debe ser integral y alcanzar a la gran mayoría, caso contrario el impulso a este sector estará siempre orientado a estratos pequeños cuyo impacto se pierde en el universo. Es por esta razón que consideramos que el Ministerio de Educación como ente rector del sector, debe liderar esta acción de capacitación a través de los colegios secundarios a nivel nacional, debe retomarse los centros de preparación técnicos secundarios especializados, como los agropecuarios, industriales, comerciales y otros.

Asimismo, los centros de educación técnico superior y las universidades, deben incluir en el currículo cursos de preparación integral sobre los diversos aspectos de constitución, formalización, gestión empresarial y financiera, comercialización y otros que contribuyan a un desarrollo integral del estudiante.

b) Innovación Tecnológica

Fundamentalmente la renovación de maquinaria y equipo la cual permitirá manejar tecnología moderna orientada a mejorar los niveles de productividad y calidad a menores costos. Este hecho hará que las MYPE puedan tener mayores niveles de competencia en el mercado tanto con la producción nacional como con la importada, manejen estudios, proyectos y programas orientados a la importación de bienes de capital de nueva generación que les permita renovar los existentes.

c) Programa de Compras Estatales

Sistema de compras estatales que puedan constituir un elemento impulsor para que las MYPE asociadas bajo las diversas modalidades y corporaciones puedan competir en el mercado de compras estatales.

d) Financiamiento

El mercado de la financiación de la MYPE está constituido por un conjunto variado de instituciones que se desenvuelven en los mercados organizados y no organizados, los cuales funcionan con una diversidad de tecnologías financieras, desde rudimentarias hasta las de tipo convencional del sistema financiero, diseñadas estas últimas para la gran empresa.

2.2.9.3. Marco Legal de las MYPE en el Perú

- Ley N° 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa

- Decreto Supremo N° 009-2003-TR - Reglamento de la ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.
- Decreto Legislativo N° 1269 - Régimen MyPe Tributario.

2.2.9.4. Principales características legales de MYPE en el Perú

a) Personería Jurídica.

La microempresa no necesita constituirse como persona jurídica, pudiendo ser conducida directamente por su propietario persona individual. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas asociativas o societarias previstas por Ley, incluidas las cooperativas y otras modalidades autogestionarias.

b) Asociatividad empresarial.

La MYPE, sin perjuicio de las formas societarias previstas en la normativa vigente, puede asociarse o celebrar contratos asociativos para lograr un mejor acceso al mercado privado y a las compras estatales. Los beneficios y medidas de promoción para que las MYPE participen en las compras estatales alcanzan a los consorcios que sean establecidos entre ellas. La conformación de consorcios o la adopción de cualquier modalidad asociativa empresarial no acarrearán la pérdida de la condición de MYPE, siempre que no se incurra en los supuestos de grupo económico o vinculación económica previstos en el artículo N° 4, según corresponda.

e) Cesión de derechos.

La MYPE podrán ceder sus derechos derivados de la ejecución de los contratos de provisión de bienes y servicios al Estado, como consecuencia de los procesos señalados en el artículo 35° de la Ley, a las entidades financieras del Estado, COFIDE, Banco de la Nación y el Banco Agrario, en la modalidad de respaldo de sus créditos. La cesión de derechos que acuerde la MYPE con los intermediarios financieros, incluyendo a las entidades financieras del Estado, deberá constar por escrito a fin de formalizar la operación. La cesión de derechos puede efectuarse cuando no se opone a la ley, a la naturaleza de la obligación o al pacto con el deudor, rigiéndose por lo establecido en el Código Civil.

d) Régimen Laboral.

El régimen laboral especial está constituido por los beneficios laborales contemplados en la Ley y se aplica sólo al micro y pequeña empresa que cumpla con las características establecidas en el artículo 5° de la Ley, y se encuentre debidamente registrada en el REMYPE. El régimen laboral especial no es aplicable a la micro y pequeña empresa sujeta a otros regímenes laborales especiales, con excepción de la microempresa sujeta al Régimen Especial Agrario de la Ley N° 27360, Ley de Promoción del Sector Agrario, la cual puede optar por acogerse al presente régimen laboral especial conforme a lo previsto en la Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley. El conductor de la microempresa, tal como ha sido definido en el artículo 2°, accede a los beneficios del régimen especial de salud y del sistema de pensiones sociales regulados en el Título VII de la Ley.

e) Por número de trabajadores y volumen de ventas.

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)
PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2017 es de S/. 4,050 nuevos soles.

f) Régimen laboral de la micro y pequeña empresa:

- El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las MYPES, así como a sus conductores y empleadores.
- Los trabajadores contratados al amparo de la legislación anterior continuarán rigiéndose por las normas vigentes al momento de su celebración.
- No están incluidos en el ámbito de aplicación laboral los trabajadores sujetos al régimen laboral común, que cesen después de la entrada en vigor del Decreto Legislativo N°1086 y sean inmediatamente contratados por el mismo empleador, salvo que haya transcurrido un (1) año desde el cese.
- Créase el Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa, y mejorar las condiciones de disfrute efectivo de derechos laborales de los trabajadores de las mismas.

Incluye los siguientes derechos:

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT

2.3. Glosario de términos

- **Administración.** Es la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.
- **Almacén.** Es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o a la venta de artículos o mercancías.
- **Auditoría.** Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.
- **COFIDE.** Forma parte del Sistema Financiero Nacional y puede realizar todas aquellas operaciones de intermediación financiera permitidas por su legislación y sus estatutos y, en general, toda clase de operaciones afines.
- **Control.** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Distribución.** Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor.
- **Gestión.** El conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

- **Innovación.** El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto.
- **Inventario.** Es registrar el conjunto de los bienes propios y disponibles de una empresa para la venta a sus clientes y que por tanto son considerados como activo corriente.
- **Logística.** Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.
- **Manufactureras.** Es un producto industrial, es decir, es la transformación de las materias primas en un producto totalmente terminado que ya está en condiciones de ser destinado a la venta en algún mercado, o sea cotiza en el mercado correspondiente.
- **MYPE.** Son las unidades económicas constituidas una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
- **Organización.** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.
- **Packing.** Es empaquetar, hacer o armar y se trata de todo lo que engloba al producto, empaque, embalaje y envase. Dentro del procedimiento del packing, que tiene mucho que ver con picking, se contemplan las propiedades físicas, así como químicas de los productos.
- **Planificación.** La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.
- **REMYPE.** Se denomina así al Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), tiene por finalidad acreditar que una micro o pequeña empresa cumple con estas características, además de autorizar el acogimiento a sus beneficios y registrarla.

- **Retroalimentación.** Es en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.
- **Sistema Integral.** Es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno sólo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.
- **Sistema.** Los sistemas de control son un conjunto de acciones y/o tareas que nos permiten regular y controlar el comportamiento de procesos con el fin obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

Los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

3.2. Hipótesis específicas

- Las eficiencias de procesos de los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.
- Las programaciones de sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.
- La implementación de sistemas de control influye positivamente con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.
- La experiencia laboral en los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte.

3.3. Identificación de las variables

V1: Los sistemas de control.

Los sistemas de control son un conjunto de acciones y/o tareas que nos permiten regular y controlar el comportamiento de procesos con el fin obtener los resultados esperados.

V2. Gestión de los almacenes de las micro y pequeña empresa del sector textil Lima – Norte.

La gestión de almacenes es procedimiento administrativo, que buscan optimizar las funciones y operaciones en la cadena de logística de las MYPE.

3.4. Operacionalización de las variables

CLASIFICACION DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p>V1: Los sistemas de control</p> <p>Los sistemas de control son un conjunto de acciones y/o tareas que nos permiten regular y controlar el comportamiento de procesos con el fin obtener los resultados esperados.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>1.1. Eficiencia de procesos productivos. 1.2. Programación de sistemas de control. 1.3. Implementación de sistemas de control 1.4.1. Experiencia laboral</p>
<p>V2. Gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>La gestión de almacenes son procedimientos administrativos, que buscan optimizar las funciones y operaciones en la cadena de logística de las pymes.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>2.1. Coordinación en la gestión de almacenes. 2.2. Optimización de recursos 2.3. Rotación de mercadería 2.4. Plazo de tiempo.</p>

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de estudio tiene por objetivo conocer los sistemas de control y la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, en donde se recomendará alternativas de solución y apoyo para un desarrollo integral eficiente, por lo que es un tema que no ha sido considerado anteriormente. Es un trabajo explicativo, porque se basa en dar a conocer la causa y el efecto de la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas en el sector textil de Lima–Norte.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño empleado responde a una investigación no experimental, ya que se tiene como objetivo conocer en qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte.

4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis que estudiaremos es a los empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector textil Lima – Norte.

4.4. Población de estudio

La población en estudio está conformada por propietarios de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, en donde se han encontrado que la cantidad de micro y pequeños empresarios del sector textil de Lima – Norte suma la cantidad de 250 empresarios conformados en los distritos que se mencionan a continuación para su estudio.

Lima –Norte o también conocida como Cono Norte se encuentra integrada por ocho (08) distritos: Carabaylo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos.

En el cual nosotros estudiaremos sólo dos (2) distritos, que son el distrito de Puente Piedra y Los Olivos, ya que tras realizar un estudio hemos determinado que en estos distritos se encuentra la mayor cantidad de empresarios que se dedican a laborar en este rubro que es el del textil.

Lima Norte es uno de los ámbitos interdistritales más importantes de Lima Metropolitana, con una población de más de dos millones de habitantes. Esta área interdistrital comparte un conjunto de procesos sociales, políticos, económicos y culturales, además de recursos y potencialidades para su consolidación y desarrollo. Sin embargo, aunque reconocemos sus particularidades, también precisamos que es un área representativa de la ciudad de Lima.

4.5. Tamaño de muestra y Selección de muestra

La unidad de análisis a aplicarse se determina utilizando la siguiente fórmula, en donde se conocerá la proporción a estudiarse.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq} \longrightarrow \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(251)}{(251)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{241.0604}{1.5879} = 151$$

Donde:

Z: nivel de confianza = 1.96 0.95 = (-1.96 < Z < 1.96) = 0

p: variabilidad positiva = 0.50

q: variabilidad
negativa = 0.50

E: Error de
muestra

N: tamaño de la población = 250

La selección de muestra estará conformada por 151 empresarios de las micro y pequeña empresa del sector textil de Lima – Norte, ubicados en el distrito de Puente Piedra y Los Olivos respectivamente.

4.6. Técnicas de recolección de datos

En el presente trabajo se empleará como técnica de recolección de datos la encuesta, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

El instrumento de recolección de datos para el presente de estudio será el cuestionario; siendo el cuestionario un instrumento para un proceso de investigación científica, este estará dirigido a micro empresarios del sector textil, a fin de conocer sus apreciaciones respecto a la investigación, como principales agentes que interactúan diariamente en la empresa.

4.7. Técnicas de procesamiento e interpretación de la información

Por la naturaleza del presente trabajo, las técnicas que se utilizaron para el procesamiento continuo de los datos recopilados son principalmente, tablas de tabulación, y programas informáticos tales como SPSS, el cual será usado para las respectivas tabulaciones y representaciones gráficas.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se someterá a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Spearman para medir la relación entre dos variables: Sistemas de control en la gestión de almacenes.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

TABLA N°4:
Señale su género

Escala	N° de Empresarios	Porcentaje
Femenino	77	51,0
Masculino	74	49,0
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

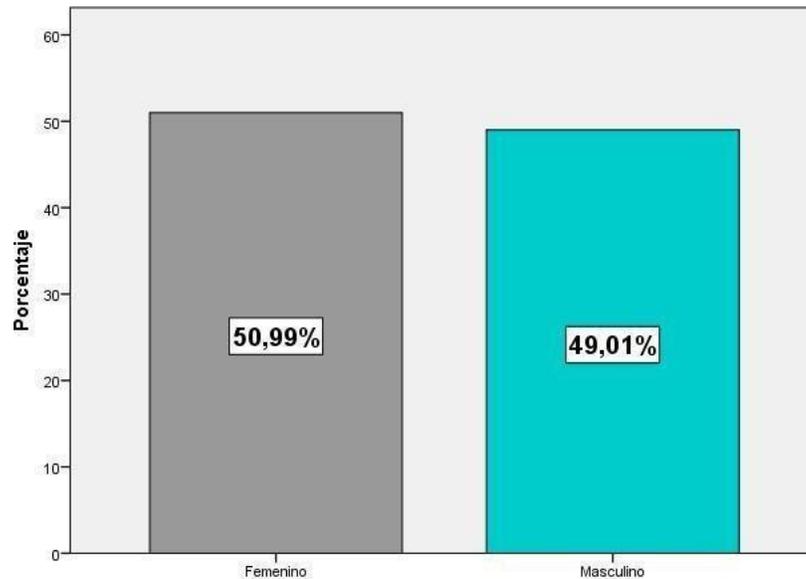


FIGURA N° 3: Porcentaje del género de empresarios encuestados

La Figura N° 3 se observa que el 50.99% de los empresarios encuestados son del género femenino, y la diferencia que es el 49.01% son del género masculino; estos datos nos indican que en el sector textil de Lima – Norte está conformado en gran cantidad por el género femenino.

TABLA N° 5
Rango de edades

Escala	N° de empresarios	
18-22	13	8,6
23-27	27	17,9
28-32	58	38,4
32 a más	53	35,1
Total	15	100,0
Fuente	1	Propia

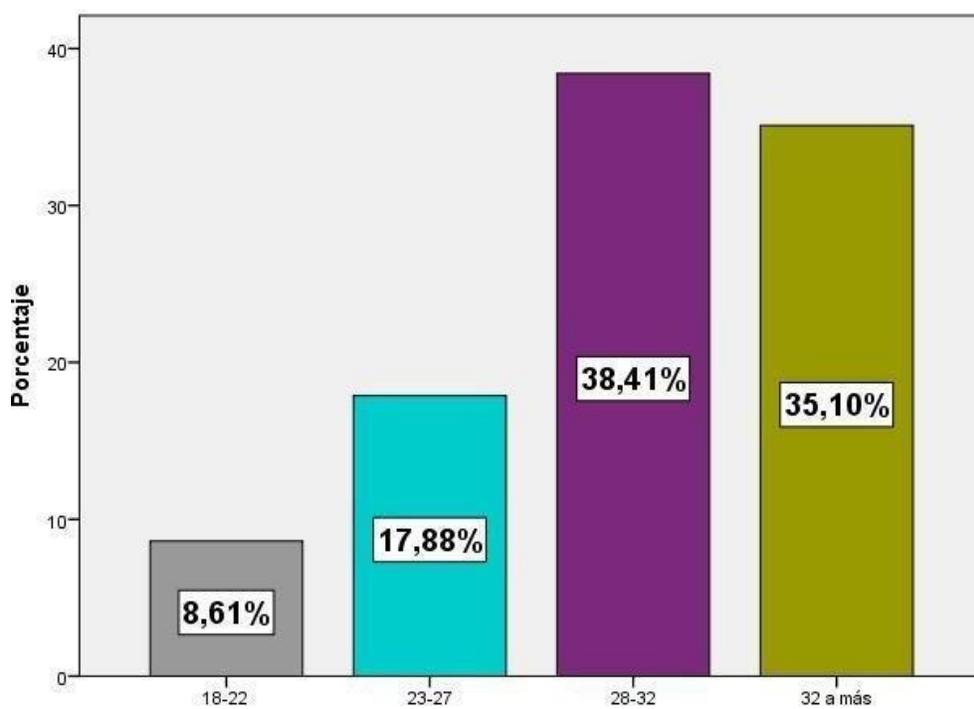


FIGURA N° 4: Rango de edades de los empresarios

En la Figura N°4 observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte se encuentran entre el rango de los 28 años a más, puesto que una vez que ya han trabajado en el rubro y han ganado experiencia deciden formar su propio negocio.

TABLA N° 6
Procesos Productivos Eficientes

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	78	51,7
Regularmente	70	46,4
Casi nunca	3	2,0
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

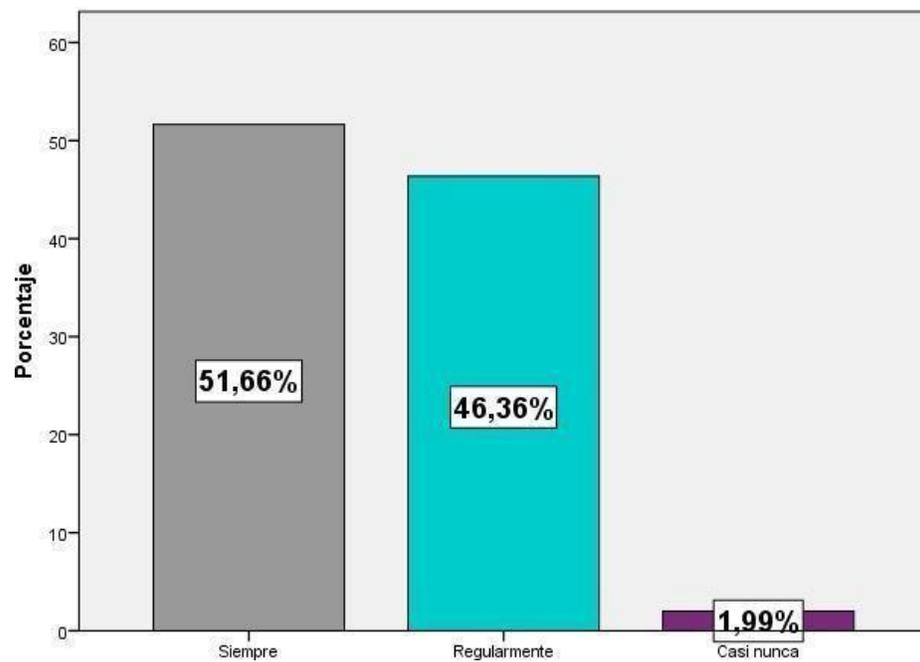


FIGURA N° 5: Procesos Productivos Eficientes

En la Figura N° 5 observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N°1 ¿Cree usted que los procesos productivos de su empresa son eficientes? Como resultado nos demuestra que en un 51.66% de los empresarios creen que sus procesos son siempre eficientes, por lo que obtiene buenos resultados.

TABLA N° 7
Cumplimiento de Proceso Productivos

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	77	51,0
Regularmente	70	46,4
Casi nunca	4	2,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

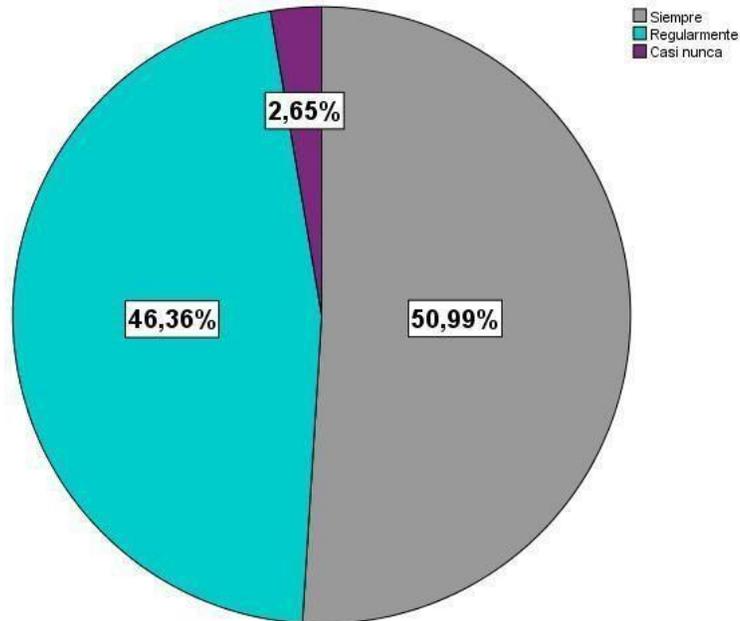


FIGURA N° 6: Cumplimiento de Proceso Productivos

En la Figura N° 6 observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 2 ¿Usted cumple con los procesos productivos de su empresa? Nos da como resultado que el 50.99% de empresarios siempre cumplen con los procesos productivos.

TABLA N° 8:
Promueve los Procesos Productivos

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	44	29,1
Regularmente	96	63,6
Casi nunca	4	2,6
Nunca	7	4,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

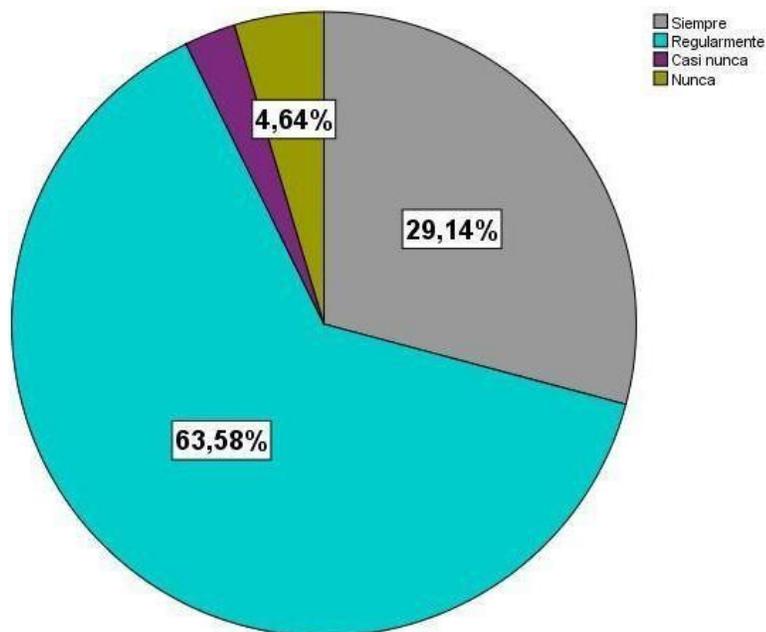


FIGURA N° 7: Promueve los Procesos Productivos

En la Figura N° 7 observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 3 ¿Usted promueve el cumplimiento eficiente de los procesos productivos en su empresa? Nos da como resultado que el 63.58% de empresarios regularmente promueven el cumplimiento eficiente de los procesos productivos de sus empresas; ya que algún proceso sólo necesita operarse por una sola persona.

TABLA N° 9
Utilización de tecnología en los Procesos Productivos

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	32	21,2
Regularmente	79	52,3
Casi nunca	4	2,6
Nunca	36	23,8
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

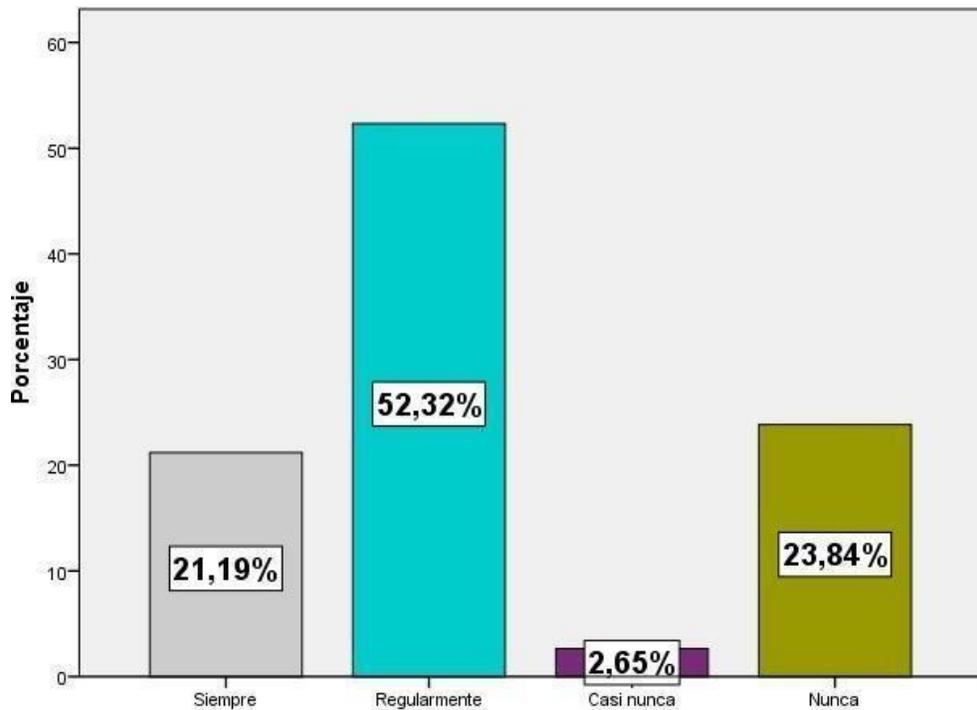


FIGURA N° 8: Utilización de tecnología en los Procesos Productivos

En la Figura N° 8, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 4 ¿Considera que sus procesos productivos van de la mano con las tecnologías vigentes? Nos da como resultado que el 52.32% de empresarios regularmente en sus procesos productivos utilizan tecnología que va de la mano con el procedimiento. Buscan un equipo similar.

TABLA N° 10

Verificación de los Procesos Productivos

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	31	20,5
Regularmente	115	76,2
Casi nunca	5	3,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

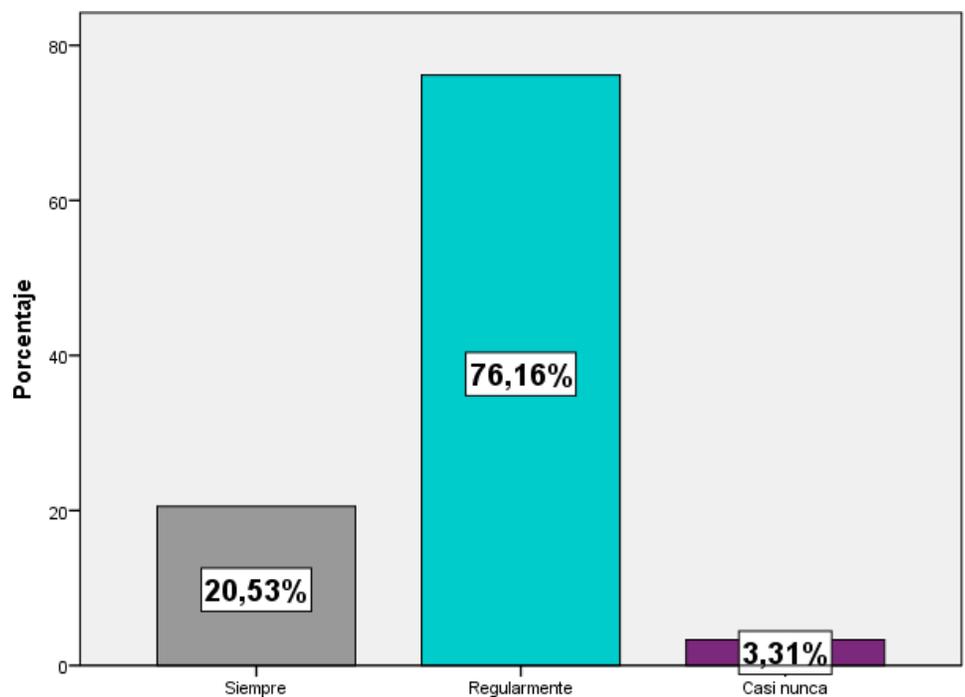


FIGURA N° 9: Verificación de los Procesos Productivos

En la Figura N° 9, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 5 ¿Realiza verificaciones sobre el cumplimiento de los procesos productivos? Nos da como resultado que el 76.16% de empresarios regularmente verifica el procedimiento de sus procesos para que el resultado sea favorable para la empresa.

TABLA N° 11
Programación de los Procesos Productivos

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	77	51,0
Regularmente	29	19,2
Casi nunca	45	29,8
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

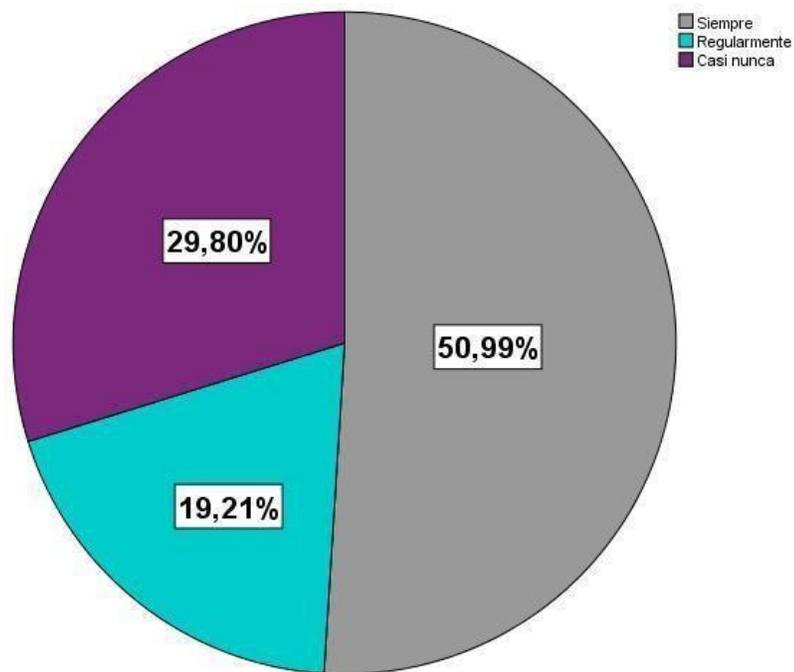


FIGURA N° 10: Programación de los Procesos Productivos

En la Figura N° 10, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 6 ¿Respetan la programación de sus procedimientos de control? Nos da como resultado que el 50.99% de empresarios siempre respeta la programación de sus procesos de control debido a que siguen un orden dependiendo del pedido que le hayan solicitado.

TABLA N° 12
Conocimiento de la Programación de los Sistemas de Control

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	36	23,8
Regularmente	106	70,2
Casi nunca	9	6,0
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

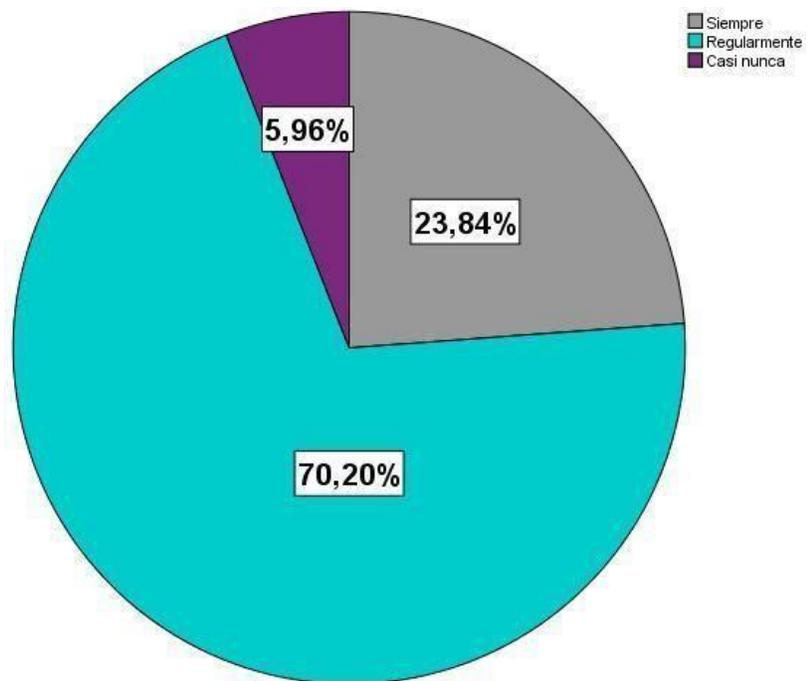


FIGURA N° 11: Conocimiento de la Programación de los Sistemas de Control

En la Figura N° 11, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 7 ¿Los colaboradores conocen la programación de los sistemas de control? Nos da como resultado que el 70.20% de empresarios regularmente conocen sobre la programación de los sistemas de control ya que sólo reciben órdenes de los dueños.

TABLA N° 13
Áreas de Vinculación en los Sistemas de Control

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	41	27,2
Regularmente	70	46,4
Casi nunca	35	23,2
Nunca	5	3,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

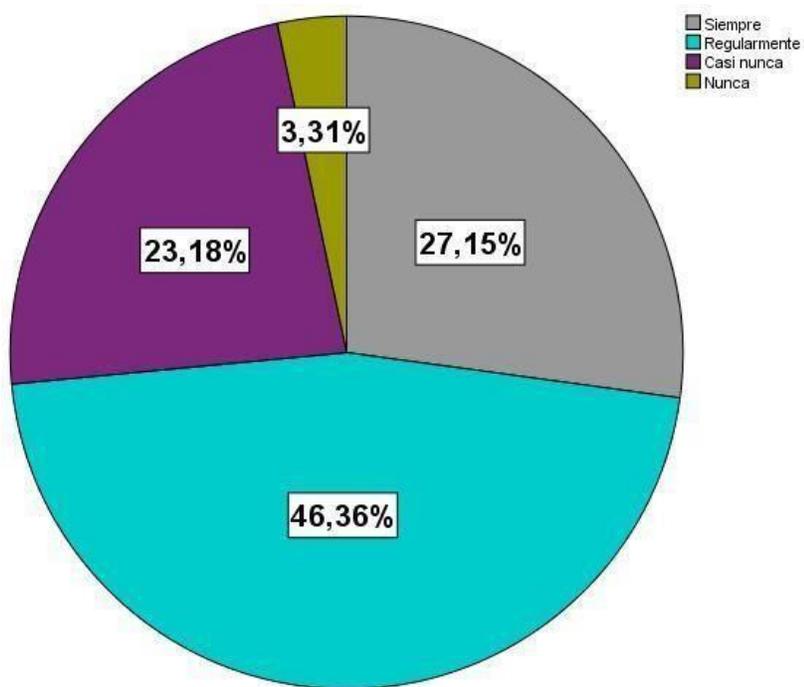


FIGURA N° 12: Áreas de Vinculación en los Sistemas de Control

En la Figura N° 12, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 8 ¿La programación de su sistema de control está vinculada con otras áreas de su empresa? Nos da como resultado que el 46.36% de los empresarios regularmente vinculan sus procesos con otras áreas, debido a que puede fallar en los procesos de producción.

TABLA N° 14
Implementación de Nuevos Sistemas de Control

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	44	29,1
Regularmente	57	37,7
Casi nunca	13	8,6
Nunca	37	24,5
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

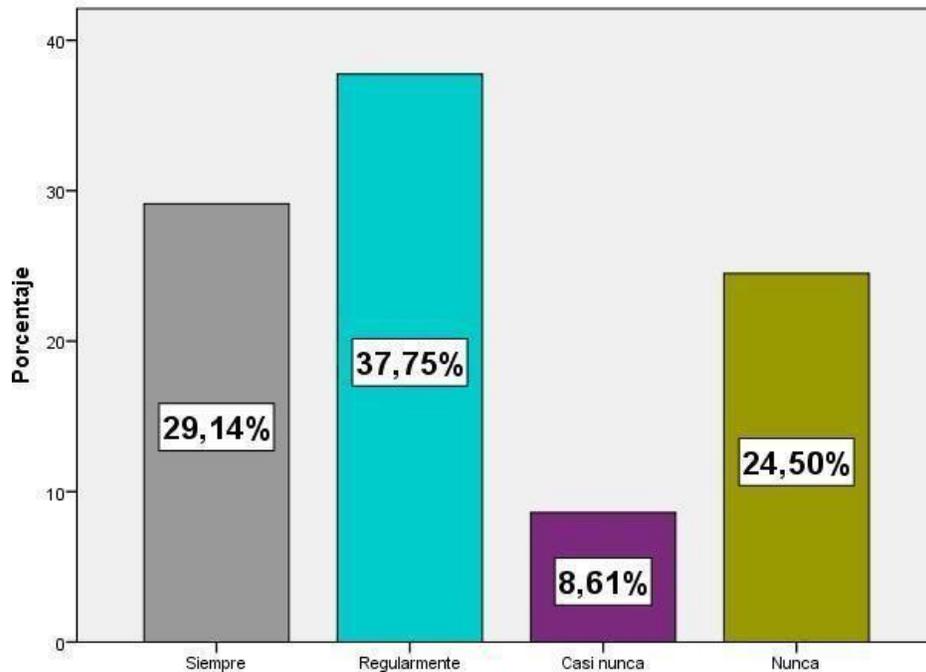


FIGURA N° 13: Implementación de Nuevos Sistemas de Control

En la Figura N° 13, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 9 ¿Evalúa constantemente implementar nuevos sistemas de control? Tenemos como resultado que los empresarios en un 37.75% regularmente implementan nuevos sistemas de control, ya que con eso les permite incrementar su producción.

TABLA N° 15
Participación en la Implementación de Sistemas de Control

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	52	34,4
Regularmente	59	39,1
Casi nunca	40	26,5
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

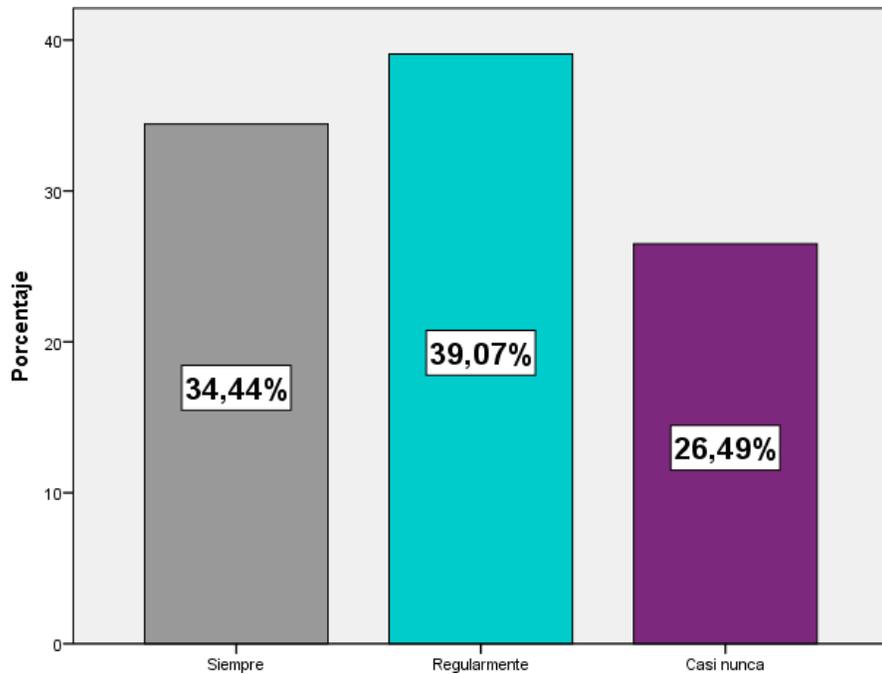


FIGURA N° 14: Participación en la Implementación de Sistemas de Control

En la Figura N° 14, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 10 ¿Promueve la participación de sus colaboradores en la implementación de sistemas de control? Tenemos como resultado que de los empresarios el 39.07% promueven la participación en sus colaboradores para implementar nuevos sistemas de control, mientras que el 26.49% de los empresarios casi nunca han implementado nuevos sistemas de control.

TABLA N° 16
Los Sistemas de Control son aplicados a alguna Teoría de Administración

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	36	23,8
Regularmente	39	25,8
Casi nunca	40	26,5
Nunca	36	23,8
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

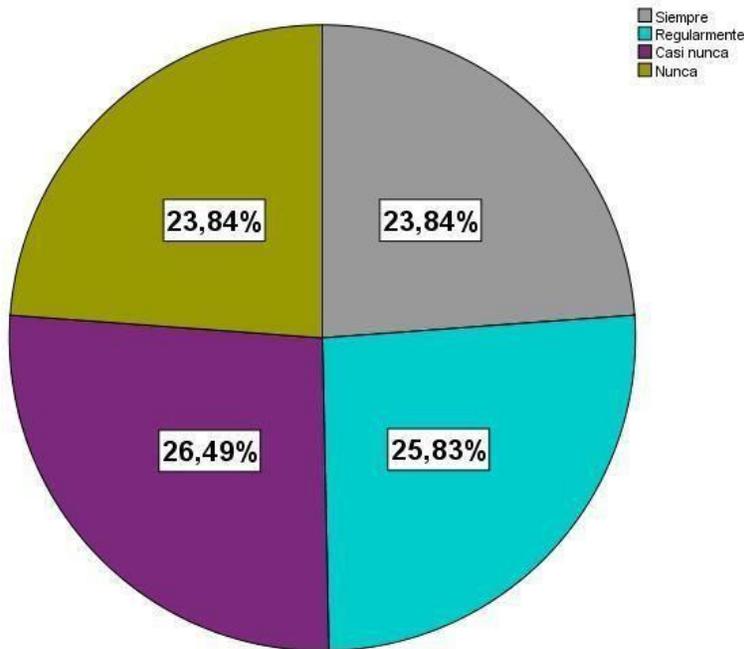


FIGURA N° 15: Los Sistemas de Control son aplicados a alguna Teoría de Administración

En la Figura N° 15, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 11 ¿Los sistemas de control implementados en su empresa, cuentan con una base teórica? Tenemos como resultado que de los empresarios el 26.49% casi nunca utilizan alguna teoría orientada a la administración para ejercer sus procesos, ya que ellos en base a su experiencia ejecutan sus propias estrategias y procesos para su producción.

TABLA N° 17
Elección de un Nuevo Personal

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Capacitación	58	38,4
Experiencia	93	61,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

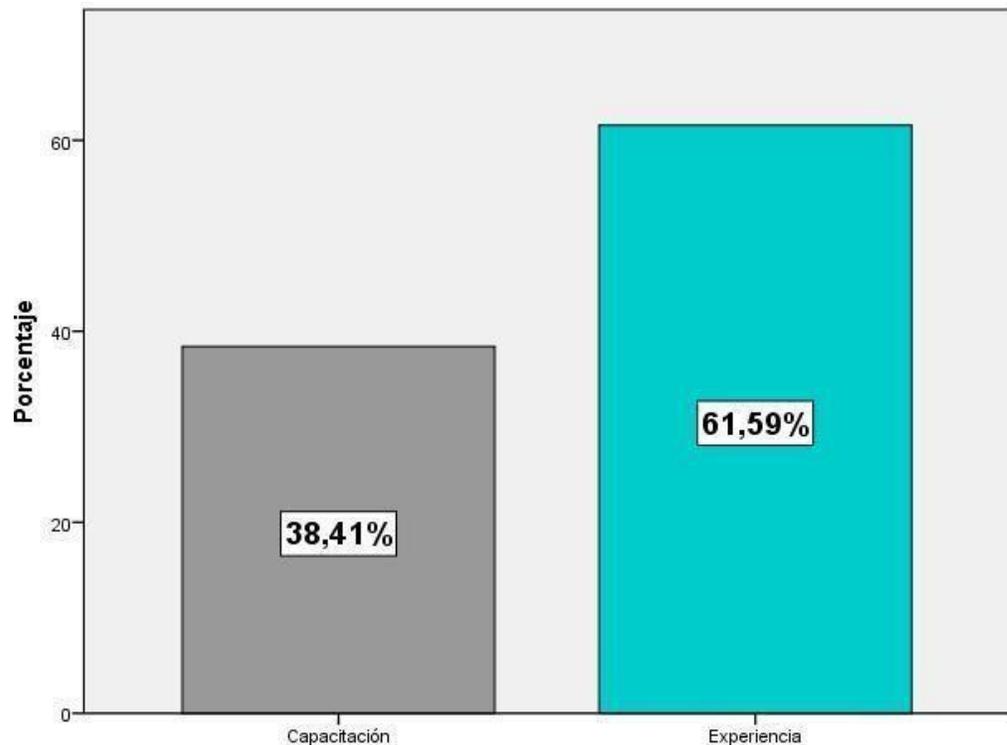


FIGURA N° 16: Elección de un Nuevo Personal

En la Figura N° 16, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 12 ¿Para la contratación de un nuevo personal, ¿qué es lo más importante para usted? Tenemos como resultado que de los empresarios el 61.59% al momento de seleccionar a al nuevo personal lo más relevante que ellos identifican es la experiencia que posee dicho candidato, ya que ya no sería necesario invertir tiempo y dinero en capacitarlo. Mientras que el 38.41% si prefiere capacitarlos.

TABLA N° 18
Experiencia del Personal

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	32	21,2
Regularmente	104	68,9
Casi nunca	3	2,0
Nunca	12	7,9
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

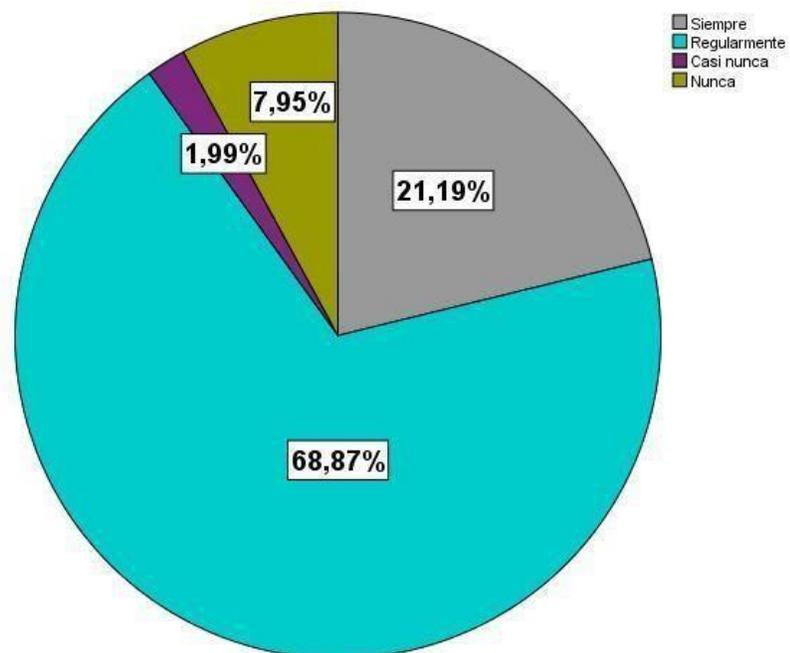


FIGURA N° 17: Experiencia del Personal

En la Figura N° 17, observamos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 13 ¿El personal que labora en su empresa cuenta con la suficiente experiencia en el rubro textil? Tenemos como resultado que de los empresarios el 68.87% si cuenta con experiencia es por eso que la producción va de la mano con todos los procesos establecidos.

TABLA N° 19
Invertiría en Capacitación

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	116	76,8
Regularmente	29	19,2
Casi nunca	2	1,3
Nunca	4	2,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

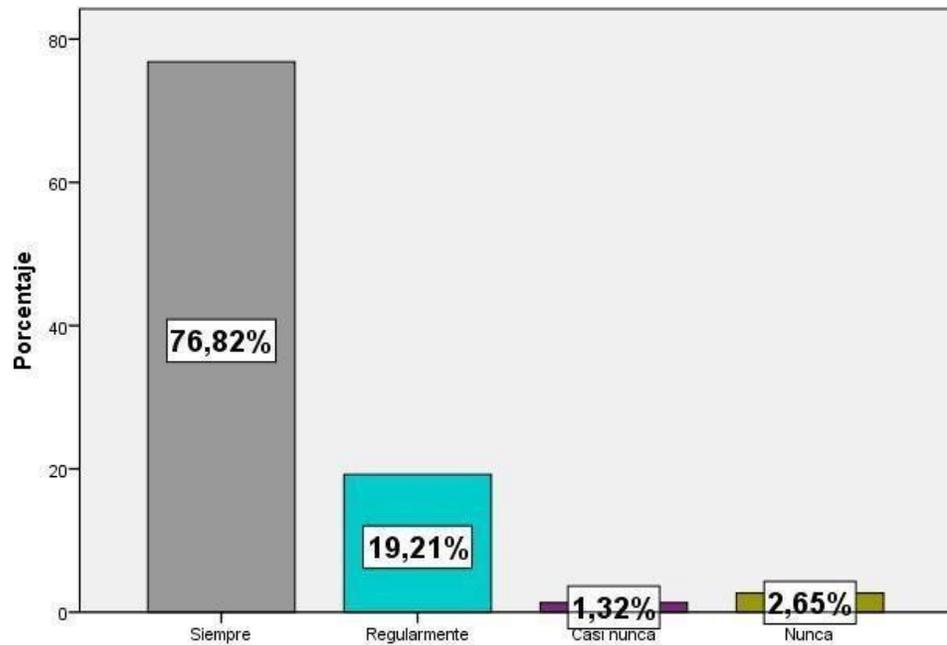


FIGURA N° 18: Invertiría en Capacitación

En la Figura N° 18, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 14 ¿Cree que invertir en la capacitación de su personal influiría favorablemente en el crecimiento de su empresa? Tenemos como resultado que de los empresarios el 76.82% siempre creen que con una buena capacitación incrementarían en la cantidad de su producción ya que al tener al personal capacitado los errores son mínimos.

TABLA N° 20
Inversión en Capacitación al Personal

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	22	14,6
Regularmente	37	24,5
Casi nunca	23	15,2
Nunca	69	45,7
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

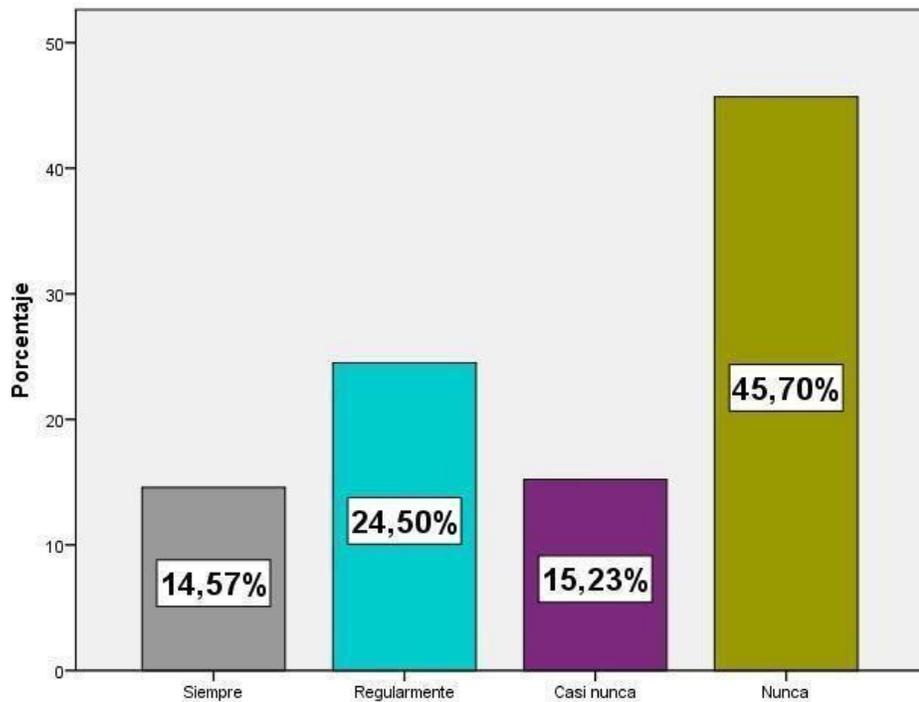


FIGURA N° 19: Inversión en Capacitación al Personal

En la Figura N° 19, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 15 ¿Invierte en capacitaciones, cursos, talleres u otra forma al personal de su empresa? Tenemos como resultado que de los empresarios 45.70% nunca han invertido en capacitación de su personal puesto que no cuentan presupuesto destinado a dicho beneficio. Pero el otro 24.50% de los empresarios regularmente buscan la manera de cómo capacitar a su personal.

TABLA N° 21
Coordinación en la Gestión del Almacén

Escala	Nro. De Empresarios	Porcentaje
Siempre	46	30,5
Regularmente	94	62,3
Casi nunca	8	5,3
Nunca	3	2,0
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

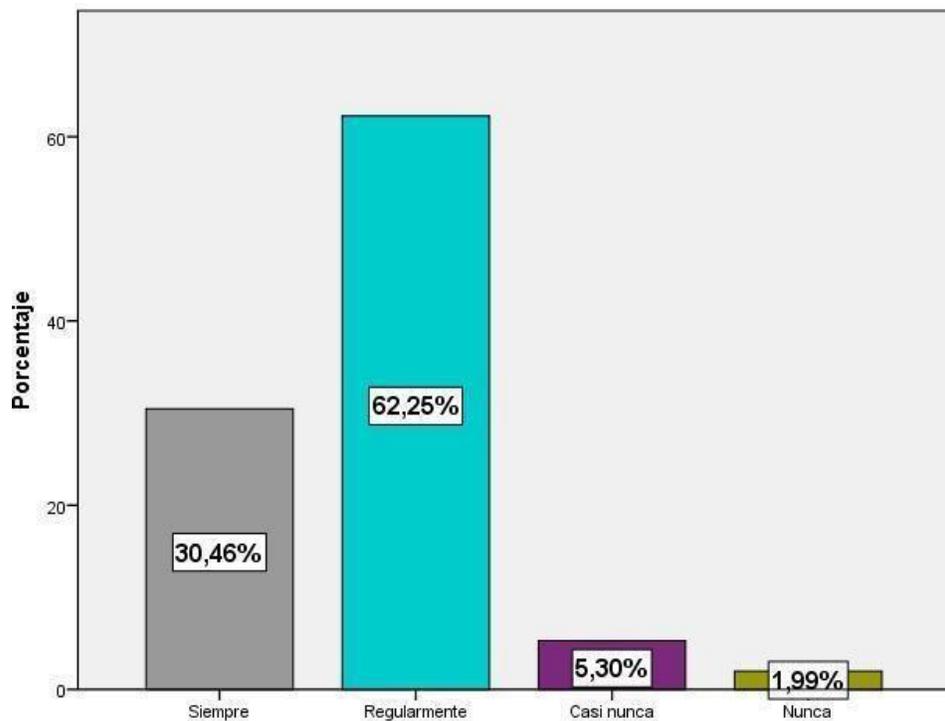


FIGURA N° 20: Coordinación en la Gestión del Almacén

En la Figura N° 20, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 16 ¿Cree que existe una debida coordinación en la gestión de su almacén? Tenemos como resultado que de los empresarios el 62.25% regularmente coordina en la gestión de sus almacenes, ya que de no hacerlo se desordena todo y esto hace que al utilizar dichos recursos sea más difícil de encontrar.

TABLA N° 22
Responsabilidad en la Gestión del Almacén

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	98	64,9
Regularmente	41	27,2
Casi nunca	4	2,6
Nunca	8	5,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

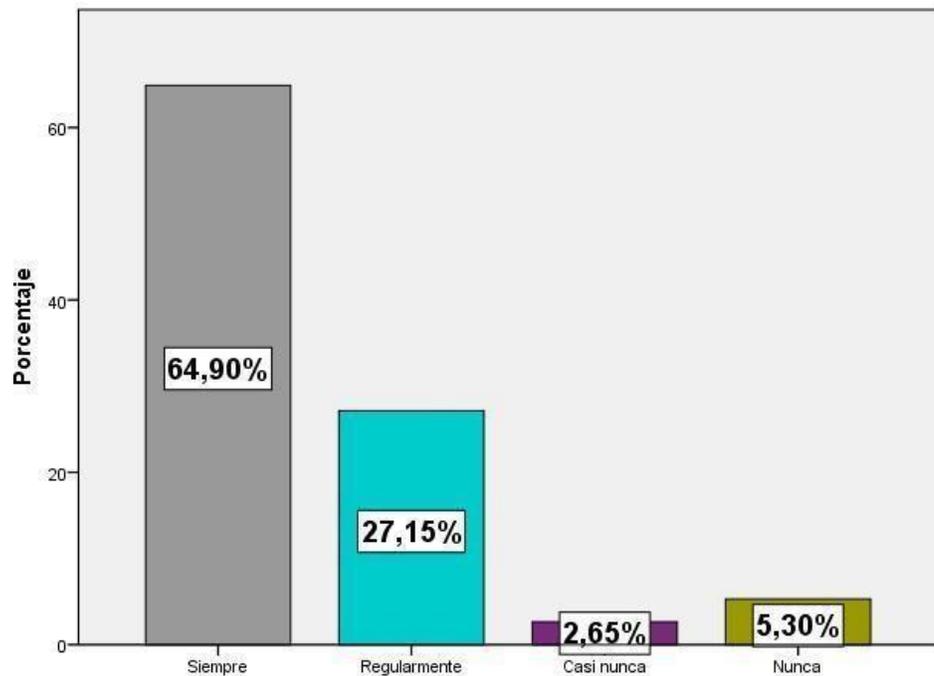


FIGURA N° 21: Responsabilidad en la Gestión del Almacén

En la Figura N° 21, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 17 ¿Existe personal responsable en la coordinación de su almacén? Tenemos como resultado que de los empresarios el 64.90 siempre cuenta con un personal responsable del almacén, puesto que es el encargo de abastecer a sus compañeros para que los tiempos se reduzcan y avancen con la producción establecida.

TABLA N° 23
Difusión de la Comunicación en el Almacén

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	60	39,7
Regularmente	84	55,6
Casi nunca	7	4,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

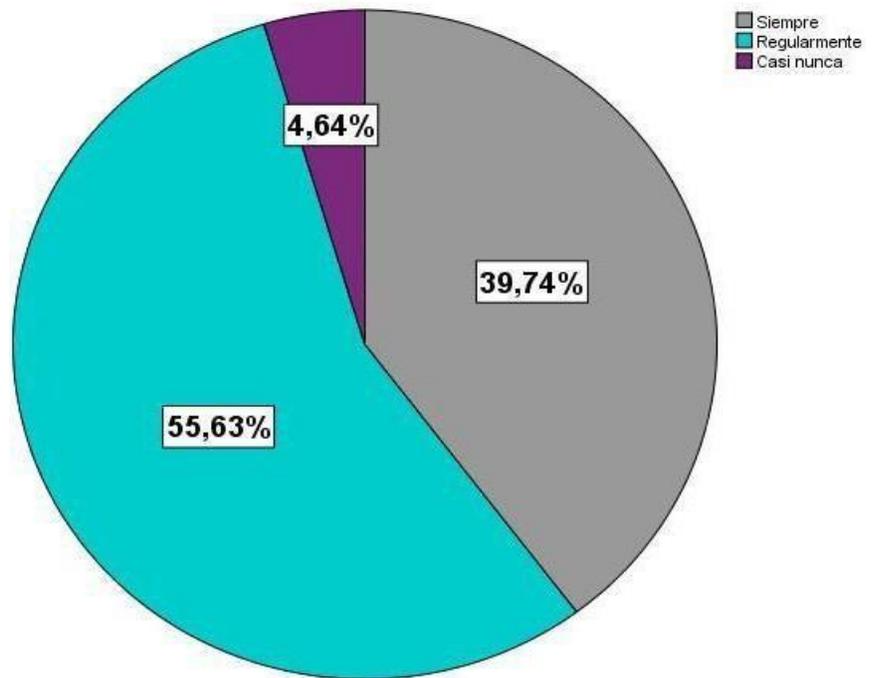


FIGURA N° 22: Difusión de la Comunicación en el Almacén

En la Figura N° 22, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 18 ¿Considera que la comunicación es difundida a todos los implicados en el almacén? Tenemos como resultado que de los empresarios el 55.63% regularmente difunde la información necesaria a todo el personal, estableciéndose así disposiciones o cambios que se generan en el transcurso del proceso de producción.

TABLA N° 24
Plan de Procedimientos en el Almacén

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	48	31,8
Regularmente	40	26,5
Casi nunca	48	31,8
Nunca	15	9,9
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

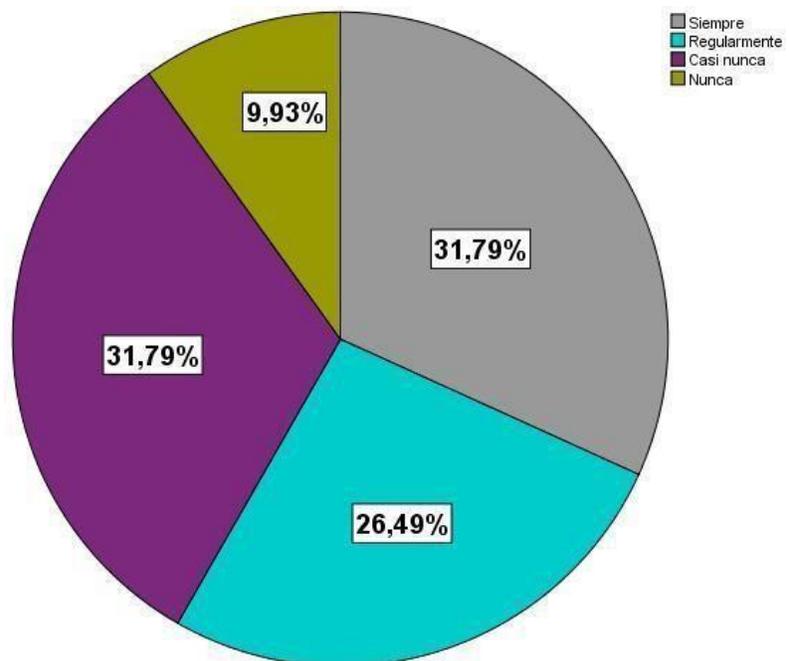


FIGURA N° 23: Plan de Procedimientos en el Almacén

En la Figura N° 23, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 19 ¿Existe algún plan en donde se fijan los procedimientos de un almacén? Tenemos como resultado que de los empresarios el 31.79% indican que siempre cuentan con un plan en donde se especifican los procedimientos a realizar en la producción, pero el 31.79% también indican que no cuentan con un plan por lo que solo siguen un solo proceso que no necesita de ningún plan de procesos.

TABLA N° 25
Utilización de Recursos en el Almacén

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	90	59,6
Regularmente	55	36,4
Casi nunca	6	4,0
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

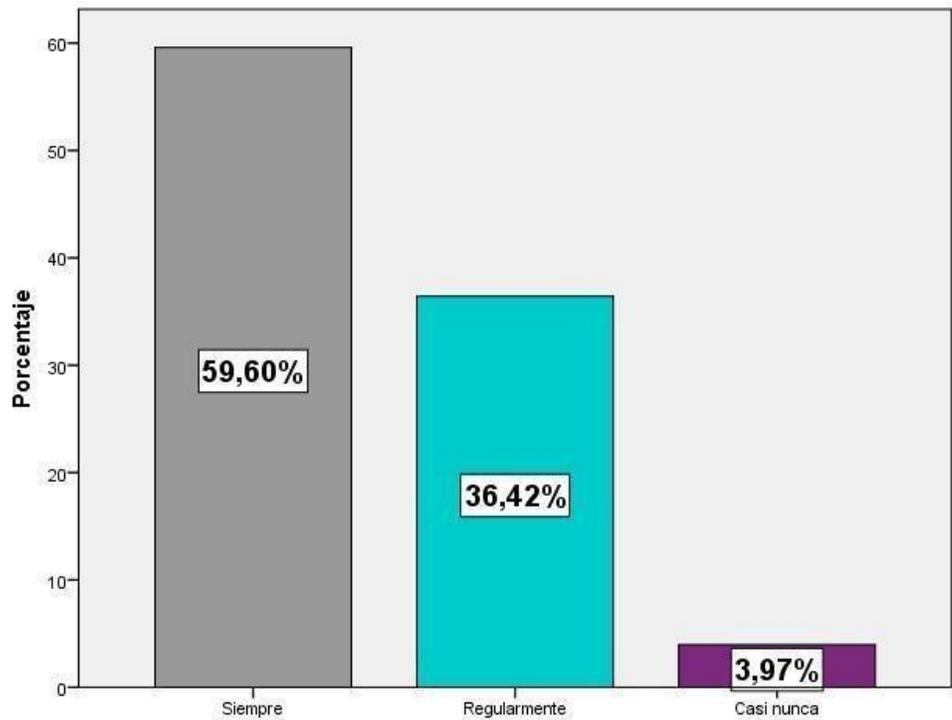


FIGURA N° 24: Utilización de Recursos en el Almacén

En la Figura N° 24, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 20 ¿Utiliza todos los recursos que existen en su almacén? Tenemos como resultado que de los empresarios el 59.60% siempre utilizan los recursos de su almacén ya que el cliente proporciona dichos recursos para que se realicen el proceso de producción y es por eso que el empresario necesita utilizar todos los recursos.

TABLA N° 26
Realización de los Procesos de Producción

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	68	45,0
Regularmente	59	39,1
Casi nunca	24	15,9
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

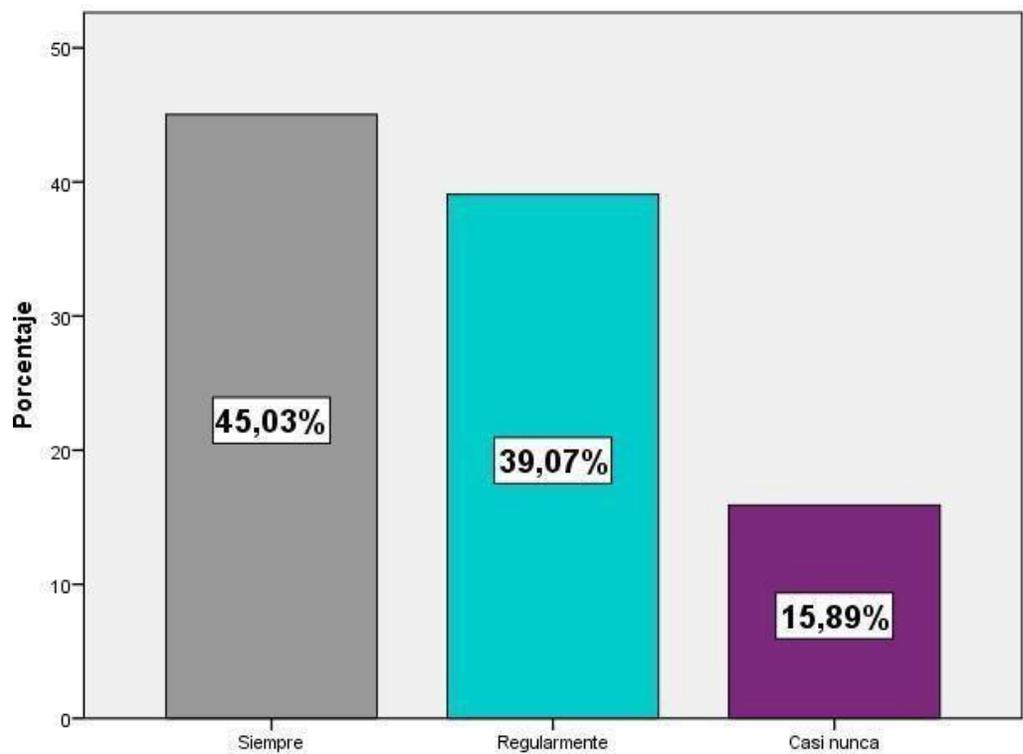


FIGURA N° 25: Realización de los Procesos de Producción

En la Figura N° 25, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 21 ¿El personal se encuentra capacitado para realizar los procesos de producción? Tenemos como resultado que de los empresarios el 45.03% su personal siempre cuenta con experiencia para realizar los procesos de producción.

TABLA N° 27
Resultado de Optimizar Recursos Innecesarios

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	100	66,2
Regularmente	44	29,1
Casi nunca	7	4,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

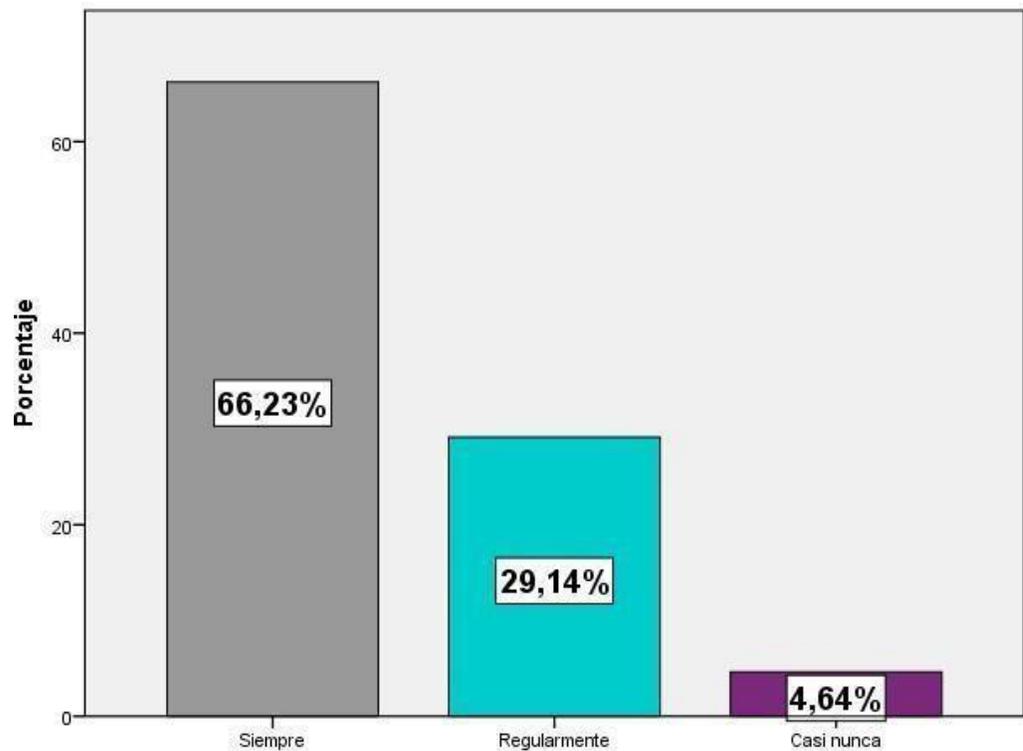


FIGURA N° 26: Resultado de Optimizar Recursos Innecesarios

En la Figura N° 26, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 22 ¿Usted considera que al optimizar sus recursos de producción reduciría sus gastos? Tenemos como resultado que de los empresarios el 66.23% considera que siempre al optimizar sus recursos si reduciría sus gastos, ya que no necesitan de invertir el doble en algo que ya se dispone.

TABLA N° 28
Stock Disponible

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	47	31,1
Regularmente	44	29,1
Casi nunca	38	25,2
Nunca	22	14,6
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

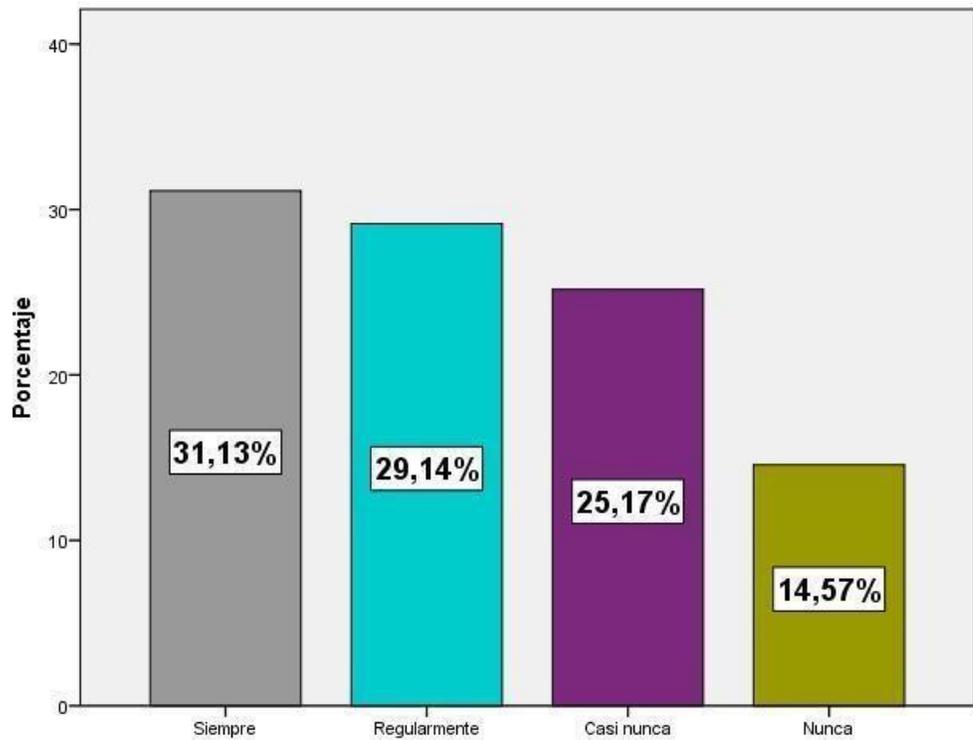


FIGURA N° 27: Stock Disponible

En la Figura N° 26, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 23 ¿Cuenta con un stock actualizado en donde indique los materiales que dispone? Tenemos como resultado que de los empresarios el 31.13% siempre cuenta con un stock actualizado, ya que al no poseerlo al momento de rendir los recursos utilizados por los clientes existirían diferencias.

TABLA N° 29
Fin de la Producción en el Tiempo Estimado

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	87	57,6
Regularmente	55	36,4
Casi nunca	4	2,6
Nunca	5	3,3
Total	151	100,0

Elaboración Propia

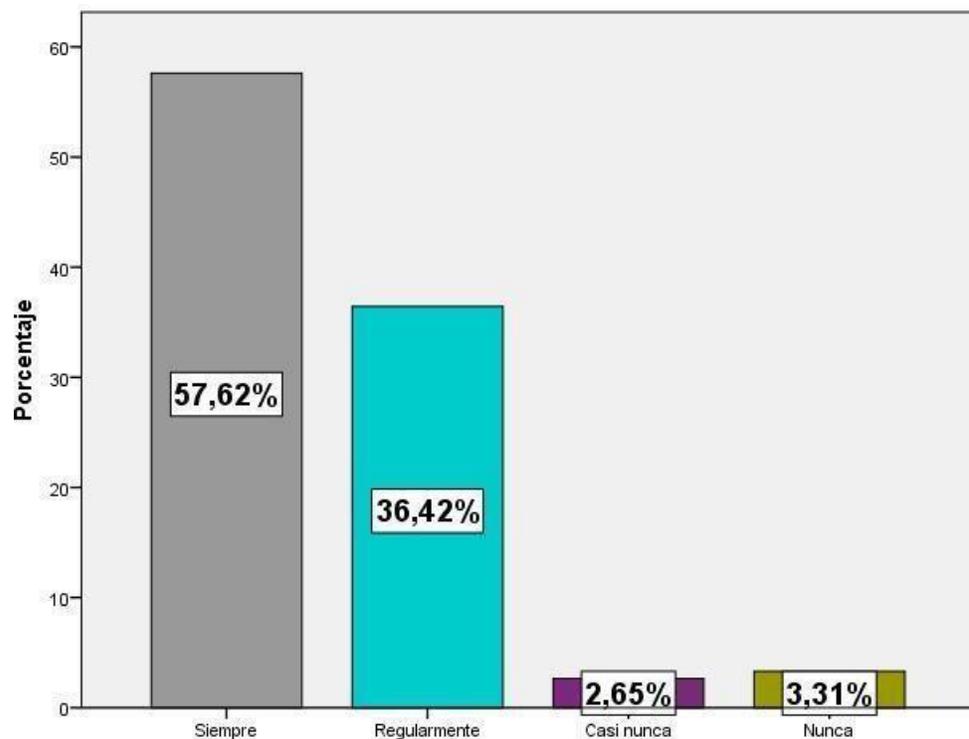


FIGURA N° 28: Fin de la Producción en el Tiempo Estimado

En la Figura N° 28, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 24 ¿Finaliza su producción en el tiempo estimado por el cliente? Tenemos como resultado que de los empresarios el 57.62% siempre finaliza su producción en el tiempo dispuesto por el cliente, ya que de no finalizarlo a tiempo por cada día que pase se le hace un descuento al empresario.

TABLA N° 30
Disposición de un Cronograma de Producción

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	55	36,4
Regularmente	20	13,2
Casi nunca	38	25,2
Nunca	38	25,2
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

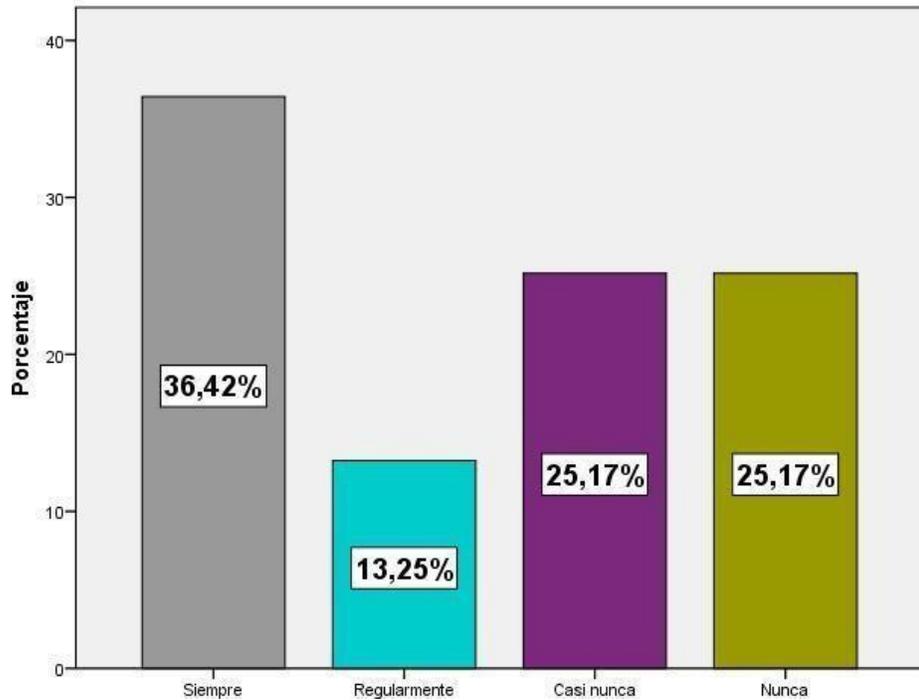


FIGURA N° 29: Disposición de un Cronograma de Producción

En la Figura N° 29, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 25 ¿Dispone de un cronograma de pedidos de producción? Tenemos como resultado que de los empresarios el 36.42% siempre dispone de un cronograma de pedidos de producción, por lo que se requiere establecer tiempos de entregar y así no fallar ante sus clientes.

TABLA N° 31
Horas Extras

		Nro. de Empresarios	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	44	29,1	29,1
	Regularmente	80	53,0	53,0
	Casi nunca	20	13,2	13,2
	Nunca	7	4,6	4,6
	Total	151	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

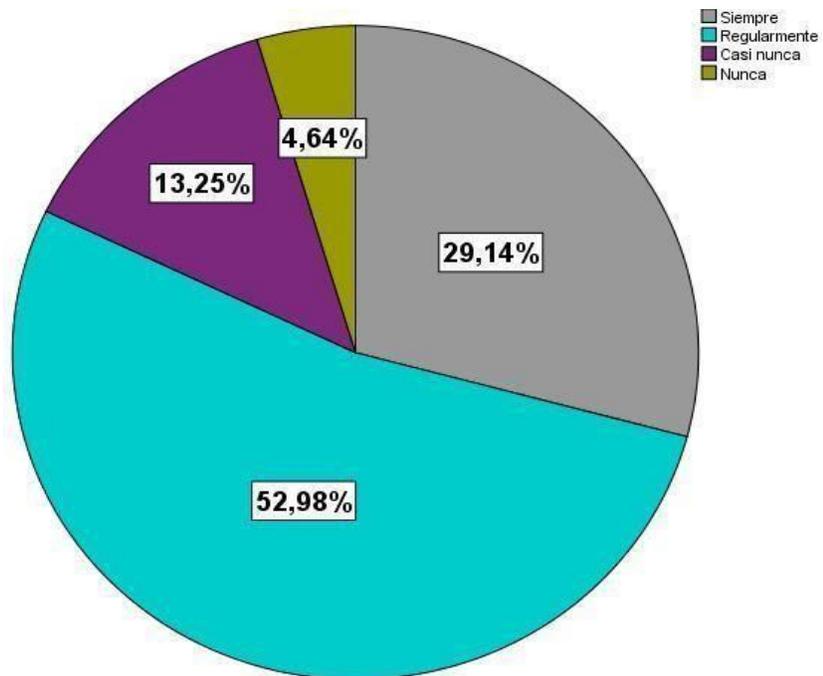


FIGURA N° 30: Horas Extras

En la Figura N° 30, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 26 ¿Su personal laboral más tiempo para cumplir con el programa de producción? Tenemos como resultado que de los empresarios el 52.98% de su personal regularmente labora más tiempo para cumplir con el programa de producción, puesto que para el término del proceso se requiere de más horas de trabajo para cumplir con el día dispuesto a entregar.

TABLA N° 32
Tiempo de Entrega

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	108	71,5
Regularmente	37	24,5
Casi nunca	5	3,3
Nunca	1	,7
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

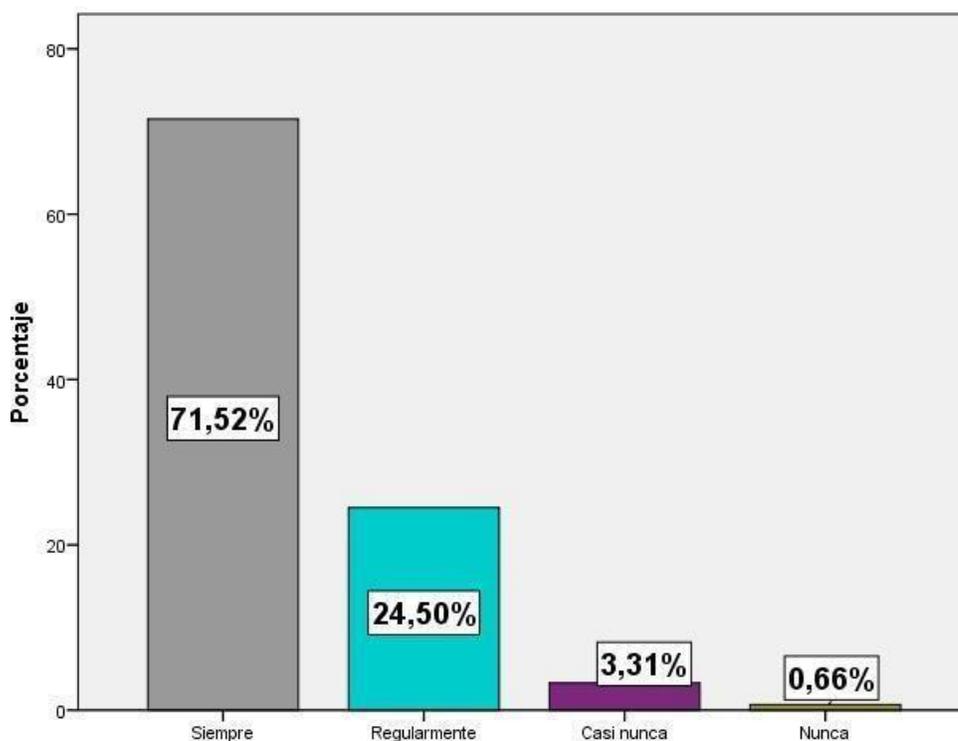


FIGURA N° 31: Tiempo de Entrega

En la Figura N° 31, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 27 ¿Todos los pedidos que le solicitan son despachados en la fecha indicada? Tenemos como resultado que de los empresarios el 71.52% entregan siempre sus despachos en la fecha establecida por el cliente. Logrando así una mayor confianza y seguridad para el cliente.

TABLA N° 33
Evaluación del Stock Disponible

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	51	33,8
Regularmente	84	55,6
Casi nunca	5	3,3
Nunca	11	7,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

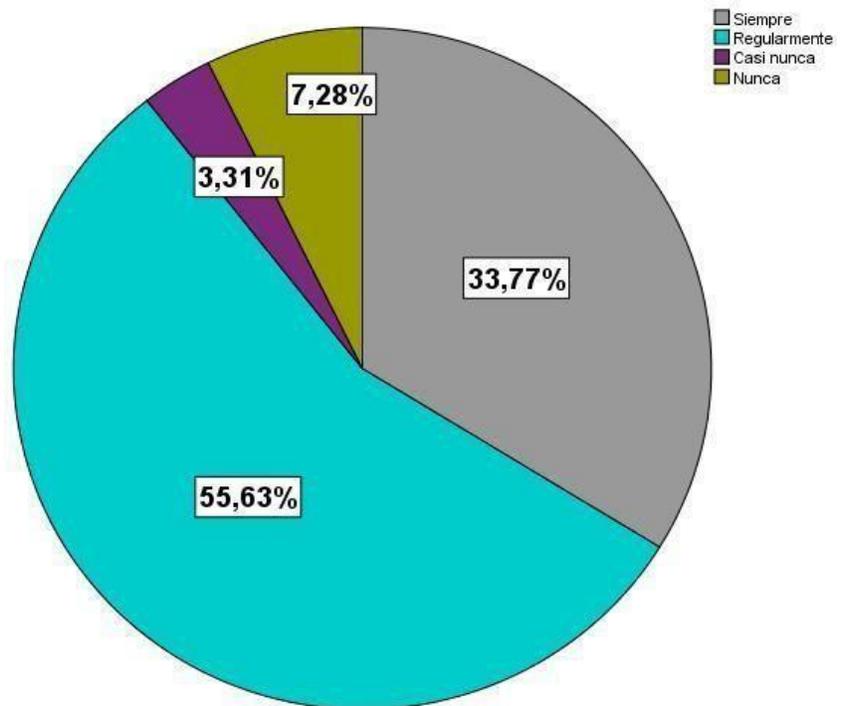


FIGURA N° 32: Evaluación del Stock Disponible

En la Figura N° 32, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 28 ¿Evalúa constantemente el stock que cuenta a su disposición? Tenemos como resultado que de los empresarios el 55.63% evalúa regularmente el stock que dispone en su Almacén ya que a veces el encargado no se abastece para realizar siempre dicha función; pero si se toma tiempo en hacerlo por lo que si no se realiza no contarían con la información necesaria.

TABLA N° 34
Control Interno de Insumos Disponibles

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	52	34,4
Regularmente	79	52,3
Casi nunca	9	6,0
Nunca	11	7,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

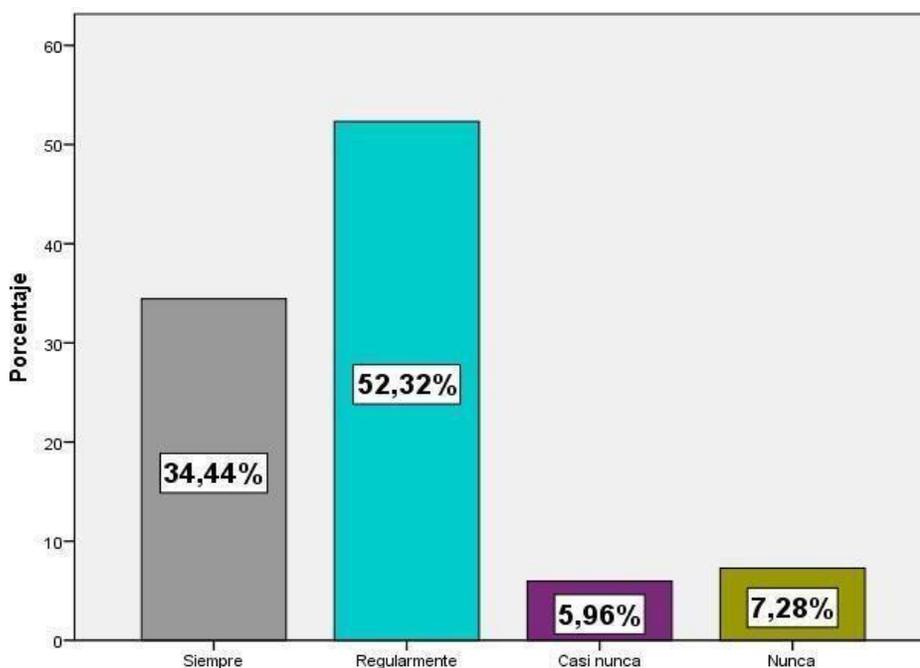


FIGURA N° 33: Control Interno de Insumos Disponibles

En la Figura N° 33, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 29 ¿Lleva un control interno respecto a los insumos que dispone? Tenemos como resultado que de los empresarios el 52.32% regularmente lleva un control interno respecto a los insumos que dispone, ya que necesita tener en conocimiento de los insumos que cuenta para utilizarlos en sus procesos de producción.

TABLA N° 35
Control en el cuidado de Mercadería

Escala	Nro. de Empresarios	Porcentaje
Siempre	35	23,2
Regularmente	105	69,5
Casi nunca	9	6,0
Nunca	2	1,3
Total	151	100,0

Fuente: Elaboración Propia

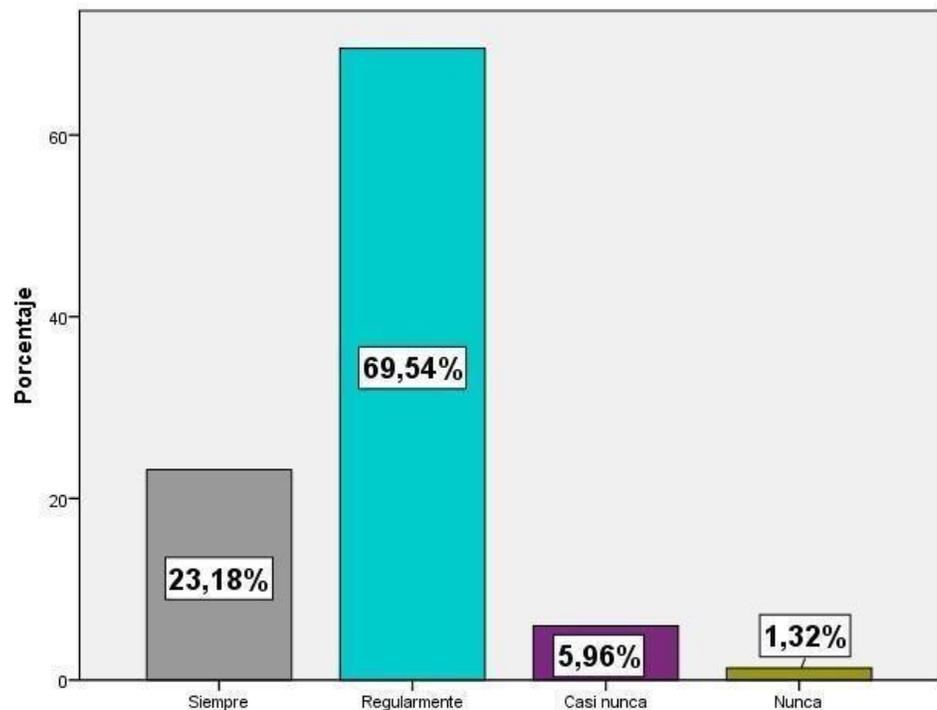


FIGURA N° 34: Control en el cuidado de Mercadería

En la Figura N° 34, vemos que los empresarios del sector textil de Lima – Norte de acuerdo con la pregunta N° 30 ¿Su personal lleva un control de cuidado de la mercadería? Tenemos como resultado que de los empresarios el 69.54% regularmente lleva un control en el cuidado de su mercadería ya que de no hacerlo se aplicaría un descuento por cada producto malogrado.

5.2. Pruebas de Hipótesis

1) Hipótesis General

H1: Los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

H0: Los sistemas de control **no** influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

Prueba de Spearman - Hipotesis General

			¿El personal se encuentra capacitado para realizar los procesos de producción?	¿Usted considera que al optimizar sus recursos de producción reduciría sus gastos?	¿Cuenta con un stock actualizado en donde indique los materiales que dispone?
Rho de Spearman	¿Considera que sus procesos productivos van de la mano con las tecnologías vigentes?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,492** .000 151	,504** .000 151	,440** .000 151
	¿Respeto la programación de sus procedimientos de control?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,349** .000 151	,658** .000 151	,289** .000 151
	¿La programación de su sistema de control está vinculada con otras áreas de su empresa?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,500** .000 151	,478** .000 151	,475** .000 151

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Decisión: Dado que Sig<0.05 se rechaza Ho

Conclusión: De acuerdo a la información obtenida de la sistematización de los resultados, se puede evidenciar que existe una correlación entre los sistemas de control y la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima– Norte; y, que, a su vez, la primera influye positivamente sobre la segunda en medida a su implementación, programación y control.

Hipótesis Específica N° 1

H1: La eficiencia de procesos productivos de los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

H0: La eficiencia de procesos productivos de los sistemas de control **no** influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

Prueba Spearman – Hipótesis Específica 1

			Eficiencia de Procesos Productivos	Coordinación en la Gestión de Almacenes
Rho de Spearman	Eficiencia de Procesos Productivos	Coeficiente de correlación	1,000	,389**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Coordinación en la Gestión de Almacenes	Coeficiente de correlación	,389**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Decisión: Dado que Sig<0.05 se rechaza Ho

Conclusión: De los resultados obtenidos se ha determinado que la realización de procesos productivos eficientes en los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte.

3) Hipótesis Específica N° 2

H1: Las programaciones de sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

H0: Las programaciones de sistemas de control **no** influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

Prueba Spearman – Hipótesis Específica 2

			Programación de Sistemas de Control	Optimización de Recursos de Producción
Rho de Spearman	Programación de Sistemas de Control	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,180*
		N	151	151
	Optimización de Recursos de Producción	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,180*	1,000
		N	151	151

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Decisión: Dado que Sig<0.05 se rechaza Ho

Conclusión: Conforme a los resultados alcanzados se puede afirmar que la programación de sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, y que a su vez esto se puede ver reflejada en la optimización de los recursos de producción, lo cual permitiría reducir el exceso de material desechado por cada proceso de producción.

4) Hipótesis Específica N° 3

H1: La implementación de sistemas de control influye positivamente con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte

H0: La implementación de sistemas de control **no** influye positivamente con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte

Prueba Spearman – Hipótesis Específica 3

			Implementación de Sistemas de Control	Coordinación en la Gestión de Almacenes
Rho de Spearman	Implementación de Sistemas de Control	Coeficiente de correlación	1,000	,396**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Coordinación en la Gestión de Almacenes	Coeficiente de correlación	,396**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Decisión: Dado que $Sig < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: De la verificación de los resultados alcanzados se puede concluir que la implementación de sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte.

5) Hipótesis Específica N° 4

H1: La experiencia laboral en los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

H0: La experiencia laboral en los sistemas de control **no** influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.

Prueba Spearman – Hipótesis Específica 4

			Experiencia Laboral	Plazo de Entrega
Rho de Spearman	Experiencia Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,263**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	151	151
	Plazo de Entrega	Coefficiente de correlación	,263**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	151	151

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: En conformidad con los resultados alcanzados se puede determinar que la experiencia laboral influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, y que a su vez esto se puede ver reflejada en el plazo de entrega de la producción, lo cual permitiría cumplir con los pedidos dentro de los plazos fijados.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que los sistemas de control influyen en la gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte; toda vez, que esta influencia marca ámbitos muy importantes tales como: la eficiencia de procesos productivos, optimización de recursos, reducción en el plazo de entrega y permite conocer de forma actualizada el stock disponible de mercadería e insumos. De igual manera, se determinó que la programación e implementación de los sistemas de control permiten a los microempresarios regular y controlar de una forma más amplia sus procesos productivos, ya que pueden identificar de una forma rápida y precisa qué procesos retrasan la cadena de producción, permitiéndoles evaluar sus resultados y determinar si han cumplido con los objetivos establecidos; y, de no ser el caso, adecuar sus procesos mediante un proceso de retroalimentación.

2. Se encontró que los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte, puesto que los empresarios gestionan sus almacenes con una debida programación en cuanto a sus despachos u procesos establecidos, logrando así resultados favorables para la empresa, ya que les genera una mejor presentación frente a sus clientes.

Los micro y pequeños empresarios al llevar a cabo una eficiente gestión en sus sistemas de control logran que los procesos de producción se encaminen de una manera objetiva, ya que así ahorran tiempo en la fecha de entrega y optimizan sus procesos de producción; esto también se ve reflejado al momento que seleccionan a su personal, ya que ellos optan por recolectar personal que cuenten con mínima experiencia ya que a su parecer es más rentable puesto que no invertirían tiempo ni dinero en capacitarlos, ya que el personal conoce sobre los procesos que se llevan a

cabo en sector textil. Al contar con sistemas de control eficientes, personal capacitado, implementación de nuevos sistemas se lleva a cabo un excelente proceso en la gestión del almacén, logrando así la optimización de determinados procesos.

3. Se conoció que de los 151 micro y pequeños empresarios encuestados, el 51% son del género femenino y que el 49% restante son del género masculino, encontrándose ambos en el rango de edad entre los 28 años a más. Asimismo, los encuestados refieren que la gestión en sus almacenes requiere implementar ciertos sistemas de control para que el proceso sea más eficaz, y logren resultados favorables para sus empresas. Pero, para que dichos sistemas de control implementados en la empresa funcionen, se deben de contar con personal que posea experiencia, ya que evitaría en gran medida errores en los procesos de producción y distribución de materiales, lo cual incrementaría el plazo del tiempo de entrega.

Por otra parte, se observó que los microempresarios en muchas oportunidades no realizan un seguimiento en cuánto a las existencias de sus almacenes, debido a que en algunos casos el responsable de llevar a cabo la labor de almacén no se abastece, y es por eso que al no contar con un stock actualizado ellos incrementan sus gastos en comprar materiales, necesitado para una determinada producción. De igual forma se determinó que en muchos casos los microempresarios no llevan un cronograma de despachos que tienen por finalizar; produciéndose así un desorden en la gestión de sus procesos de los sistemas de control.

4. Conforme a lo señalado por Horacio Irigoyen en su libro *“PYMES su economía y organización- 2da edición”*, debemos cambiar el modo de pensar respecto a las MYPES, puesto que como se ha señalado en párrafo precedentes hablar de micro y pequeñas empresas produce la impresión de estar hablando de una situación estática, estructural.

Sin embargo, como se ha demostrado nos encontramos frente a un estado circunstancial y dinámico refiriéndonos a empresas en evolución hacia mayores magnitudes.

Bajo esa línea, compartimos lo sustentado por Ludwig Von Bertalanffy en su libro Teoría General de Sistemas, una empresa (para nuestro caso micro y pequeña empresa) es un sistema, el cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente: clientes, proveedores, competidores, entidades y agentes externos de los cuales recibe influencias. Además, se encuentra integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes, debiendo verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí, analizando el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

5. En tal sentido, concluimos que, a pesar de que los micro y pequeños empresarios del sector textil de Lima – Norte no se encuentran actualizados con la tecnología vigente para la gestión de sus almacenes, existe una mayor cantidad de empresarios que sí programan o llevan un cronograma en cuánto a sus procesos. Sin embargo, estas programaciones casi en su totalidad son empíricas, puesto que sólo el 23.24% de los encuestados lo realizan en base a alguna base teórica sobre administración. Es importante recalcar que más del 60% de encuestados consideran que la experiencia prima sobre la capacitación. Sin embargo, el 76.82% está de acuerdo con que la capacitación sería una buena forma de inversión; a pesar de que solo el 14% de los microempresarios encuestados lo realiza. Con esto se demuestra que los micro y pequeños empresarios no cuentan con una política de desarrollo en cuánto a su personal. Viendo estos sucesos se determina que en una empresa debería primar una debida gestión en los almacenes, para que el proceso de producción genere resultados eficaces.

RECOMENDACIONES

1. Las micro y pequeñas empresas deben promover la implementación de sistemas de control para el mejor desarrollo de sus sistemas productivos e incluso puede promoverse la implementación de sistemas de control a todas las funciones incluso aquellas de refieren a la venta, marketing y finanzas a fin de tener un mayor control y evaluar las estrategias de venta, el tipo de marketing, el manejo de las finanzas, entre otras.

Asimismo, los objetivos de las Micro y Pequeñas empresas no pueden lograrse si no existe un ambiente de control que reconozca el conocimiento, las calificaciones y habilidades de los trabajadores, para lo cual los micro y pequeños empresarios deberían fijar competencias en su personal para llevar a cabo las actividades más dinámicas y motivar el desarrollo y desempeño de su personal, con lo cual generaría un ambiente de trabajo competitivo, dinámico y por supuesto productivo.

2. De acuerdo con el análisis que se ha realizado frente a la gestión de los sistemas de control en los almacenes del sector textil de Lima – Norte, se recomienda que los micro y pequeños empresarios deberían de asignar a sus procesos un plan de trabajo, en donde indiquen los procesos concretos en cuánto a su producción, ya que con esto se evitaría de algún tipo de error ya sea en su producción o en la fecha de entrega para el cliente. Con estas indicaciones el empresario ejercería una mejor gestión y obtendría mayores resultados favorables para la empresa.

De igual manera, creemos conveniente que el plan de trabajo a desarrollar por los microempresarios debe realizarse sobre una base teórica, tales como las señaladas en el capítulo II – Marco Teórico, del presente. Es criterio del microempresario elegir el marco teórico que se ajuste a la realidad de su empresa, y evaluar las acciones a tomar en mejora de la gestión de los almacenes, asimismo, de advertir que la base teórica no se responde a los resultados deseados, se puede evaluar mediante un

procedimiento de retro- -alimentación el o los factores que no permitieron el cumplimiento de los objetivos, así como proponer una base teórica distinta.

3. Tal como se señaló durante el desarrollo del presente estudio, en las empresas definidas mediante un organigrama se tienen profesionales caracterizados por tener una cierta especialización en campos diferentes como compras, ventas, marketing, finanzas, entre otros.

Esta realidad no es ajena a las MYPES, sin embargo, en una organización conformada por personal reducido, se tiene que el gerente desempeña múltiples funciones, en diferentes campos, lo cual es muy difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, siendo esto una causa para el fracaso, originando en muchas oportunidades que las MYPES cierren sus operaciones en menos de 1 año de desarrollo.

Ante esto, luego del análisis de las encuestas, nuestra propia experiencia, así como las diversas reuniones sostenidas con microempresarios del sector textil recomendamos, manejar y organizar distintos niveles de control a través del personal que integra las microempresas. Se puede llegar a ello a través de políticas de control establecidas desde la gerencia sin necesidad de estar presente en todos los campos.

Una forma de aplicar estas políticas y métodos de control es a través de un plan de trabajo, el cual defina los objetivos, metas a corto plazo y aquellas que se buscan en el largo plazo, asimismo, este plan de trabajo debe definir claramente los niveles de control y evaluaciones periódicas, evaluaciones que deben ser practicada (a nuestro criterio) por el gerente de la empresa, así podrá tener una visión de la MYPE en los distintos sectores que la conforma.

4. Las MYPES están obligadas a adaptarse a nuevos conceptos de competencia y estar preparadas al cambio, y poder redefinir sus políticas y estrategias de mercadotecnia si lo que se quiere es sobrevivir en un mercado como el peruano, donde existe fuerte competencia e innovación. Los microempresarios deben mantener un gran nivel de información sobre todas las áreas de la microempresa y sobre el entorno del mismo, a fin de tomar decisiones rápidas y acertadas para el desarrollo y continuidad de las MYPES, para ello se debe considerar como una tarea esencial el analizar la estructura de la MYPE en todos sus niveles organizacionales, y considerar como un factor primordial la comunicación interna dentro de la MYPE a fin de integrar a las unidades que la conforman y obtener un buen clima laboral donde nuestros trabajadores puedan comunicarse de forma directa, contribuyendo con el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

5. Uno de los principales problemas de las MYPE es la falta de capacitación y asistencia técnica en los diversos campos, por lo que consideramos que esto debe tener más importancia en los microempresarios; por otra parte, muchos microempresarios manifiestan que no invierten en su personal por temor a que una vez capacitados y con nuevas habilidades para el trabajo decidan optar por ir a laboral a otras entidades, con mejores condiciones laborales y económicas.

Este supuesto, es un común denominador entre los microempresarios encuestados y entrevistados, es por esta razón que consideramos que el estado peruano a través del Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Producción y el Ministerio de Educación deben intervenir a través de programas en capacitación laboral, lo cual permita uniformizar las capacidades de los trabajadores con pocos recursos económicos, ya que muchos son tienen carga familiar, por lo que dejan la preparación profesional o técnica de lado y priorizan sus recursos para gastos básicos como alimentación y vivienda, entre otros.

LISTA DE REFERENCIA

1. Arrieta Posada, Juan. (2010) "Una buena gestión en los centros de distribución". Colombia.
2. Avolio, Beatriz. (2008) "Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Perú
3. Caicedo Bustamante, V. (2012) Administración de la promoción. Perú
4. Carazo M. (1997) ¿Cómo promover eficaz y eficientemente la competitividad de las PYMES? Desafíos para América Latina. Perú.
5. Chiavenato, Idalberto (1999) "Teoría del desarrollo organizacional - DO".
6. Correa Espinal, A. (2009) Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes. Colombia.
7. Correa. R, Saavedra Arango. D, Arévalo Casariego, D. (2012) Sistemas de información gerencial, México.
8. Costa Bauer, M y Aguinaga Recuenco A. (2007) Gestión de la capacitación en las organizaciones, Perú.
9. Fairlie Reinoso, A. (2003) Competitividad e Integración, las PYME Industriales Exportadoras del Perú. Perú.
10. Ferrín Gutierrez, A. (2013) Gestión de Stocks en la Logística de almacenes - 3era Edición. España.
11. Fonseca Luna, O (2011) Sistemas de Control Interno para Organizaciones – Guía Práctica y Orientación para evaluar el control interno. Perú.
12. Gajardo Osorio, P. (2012) El almacén de la excelencia y los centros de distribución. Perú.
13. Heinz Weihrich, H (2008) Administración una perspectiva global - 12va Edición – México.
14. Irigoyen H (2000) PYMES su economía y organización. 2da ED – México.
15. Ludwig Von, Bertalanffy, (1976) "Teoría General de Sistemas ". México.
16. Mantilla, Alberto S. (2005) Auditoria del control Interno. Colombia.
17. Maslow, Abraham (1943) "Teoría de la Jerarquía de las Necesidades".

18. Matute Genaro, Haydeé (2004) “Sistema nacional de capacitación para la MYPE peruana”. Perú.
19. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006) Boletín de Economía Laboral N° 34. Perú
20. Molina Aznar, V. (2007) Administración de almacenes y control de inventarios. México.
21. Monterroso, Elda (2000) “El Proceso Logístico y Gestión de la Cadena de Abastecimiento”– Universidad Nacional de Lujan". Argentina.
22. Monterroso. E (2000) El Proceso Logístico y Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Argentina.
23. Muller, M. (2008) Fundamentos de la Administración de Inventarios. España.
24. Murray McGregor, Douglas (1991) Teoría de la X y Teoría de la Y. España.
25. Palao Castañeda, J (2008) “Inicie su negocio: diez claves para ser un empresario de éxito”. Perú.
26. Pérez Centeno V. (2001) Las PYMES peruanas de los 90: Resurgimiento o consolidación. Perú.
27. Schroeder, Roger, Meyer, S. y Rungtusanatham J (2011) 5ta Edición “Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Temporáneos” de la Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México. Mexico.
28. Tejero, Anaya J. (2008) Almacenes: Análisis, diseño y organización. España.
29. Tejero, Anaya J. (2007) Logística Integral - La gestión operativa de la empresa. España.
30. Universidad Esan (2016) Gestión de inventarios y de almacenes. Perú.
31. Urzelai Inza, A. (2008) Manual Básico de Logística Integral. España.
32. Valderrama M. (2003)” Cooperación Internacional y Financiamiento de la Microempresa” Seminario Internacional: Servicios de ahorro y capitalización para la pequeña empresa. Costa Rica.
33. Zazueta, Olea N. (2001) Administración de Riesgos Financieros en PYMES. Perú.
34. Zorilla Salgador J. (2002) La administración de riesgos financieros en las PYMES de exportación. Paraguay.

ANEXOS

LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE LOS ALMACENES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL DE LIMA - NORTE							
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACION DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p>¿En qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?</p>	<p>Conocer en qué medida los sistemas de control influyen en la gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima-Norte.</p>	<p>Los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p>	<p>V1: Los sistemas de control</p> <p>Los sistemas de control son un conjunto de acciones y/o tareas que nos permiten regular y controlar el comportamiento de procesos con el fin obtener los resultados esperados.</p>	<p><u>INDICADORES</u></p> <p>1.1 Eficiencia de procesos productivos. 1.2 Programación 1.3 Implementación 1.4 Experiencia laboral</p>	<p>TIPO</p> <p>Básica</p>	<p>POBLACION</p> <p>micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima – Norte</p>	<p>TECNICA</p> <p>Encuesta</p>
					<p>NIVEL</p> <p>Explicativo</p>		<p>NIVEL</p> <p>Cuestionario</p>
					<p>DISEÑO</p> <p>No experimental</p>		<p>MUESTRA</p> <p>151 empresarios de las micro y pequeñas empresa del sector textil de Lima – Norte ubicados en el distrito de Puente Piedra y Los Olivos respectivamente.</p>
<p><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>• ¿Cómo influye la eficiencia de procesos productivos de los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima-Norte?</p> <p>¿Cómo influye la programación de sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?</p> <p>¿En qué medida la implementación de sistemas de control influye en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?</p> <p>¿De qué forma influye la experiencia laboral en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte?</p>	<p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>Describir cómo influye la eficiencia de procesos productivos, de los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>Conocer cómo influye la programación de sistemas de control con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima -Norte.</p> <p>Indagar en qué medida se vincula la implementación de los sistemas de control en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima -Norte.</p> <p>Conocer cómo influye la experiencia laboral en los sistemas de control de la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p>	<p><u>HIPÓTESIS ESPECIFICA</u></p> <p>La eficiencia de procesos productivos de los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>Las programaciones de sistemas de control influyen positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>La implementación de sistemas de control influye positivamente con la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>La experiencia laboral en los sistemas de control influye positivamente en la gestión de los almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p>	<p>V2. Gestión de almacenes de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Lima - Norte.</p> <p>La gestión de almacenes son procedimientos administrativos, que buscan optimizar las funciones y operaciones en la cadena de logística de las M y PEs.</p>	<p><u>INDICADORES</u></p> <p>2.1. Coordinación en la gestión de almacenes. 2.2. Optimización de recursos 2.3. Rotación de mercadería 2.4. Plazo de tiempo .</p>			



Estimado empresario, sírvase a leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que 1=Siempre 2= Regularmente 3= Casi nunca 4= Nunca

Muchas gracias por su colaboración.

Señale su género:		F	M
Identifique su rango de edad: (marcar con un X la casilla correspondiente)	1. 18-22	2. 23-27	3. 28-32
			4. 32 a más
V1. LOS SISTEMAS DE CONTROL			
Indicadores	Escala de valores		
	1	2	3
	4		
Eficiencia de procesos productivos			
1. ¿Cree que los procesos productivos de su empresa son eficientes?			
2. ¿Se cumplen los procesos productivos de su empresa?			
3. ¿Se promueve el cumplimiento eficiente de los procesos productivos en su empresa?			
4. ¿Considera que sus procesos productivos van de la mano con las tecnologías vigentes (maquinarias y equipos)?			
5. ¿Realiza verificaciones sobre el cumplimiento de los procesos productivos?			
Programación de sistemas de control			
6. ¿Respetar la programación de sus procedimientos de control?			
7. ¿Los colaboradores conocen la programación de los sistemas de control?			
8. ¿La programación de su sistema de control está vinculada con otras áreas de su empresa?			
Implementación de sistemas de control			
9. ¿Evalúa constantemente implementar nuevos sistemas de control?			
10. ¿Promueve la participación de sus colaboradores en la implementación de sistemas de control?			
11. ¿Los sistemas de control implementados en su empresa, cuentan con una base teórica (entiéndase en base de alguna teoría de administración de empresas)?			

12. ¿Para la contratación de un nuevo personal, qué es lo más importante para usted: la capacitación en el (Marque con una X sólo una rubro opción).				
1. Capacitación <input type="checkbox"/>				
2. Experiencia <input type="checkbox"/>				
13. ¿El personal que labora en su empresa cuenta con la suficiente experiencia en el rubro textil?				
14. ¿Cree que invertir en capacitación de su personal influiría favorablemente en el crecimiento de su empresa?				
15. ¿Invierte en capacitaciones, cursos, talleres u otra forma al personal de su empresa?				
V2. GESTION DE CONTROL DE ALMACENES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL				
Respeto de la Coordinación en la gestión de almacenes				
16. ¿Cree que existe una debida coordinación en la gestión de su almacén?				
17. ¿Existe personal responsable de la coordinación en su almacén?				
18. ¿Considera que la comunicación es difundida para todos los implicados en el almacén?				
19. ¿Existe algún plan en donde se fijan los procedimientos de un almacén?				
Respeto de la Optimización de recursos de producción				
20. ¿Utiliza todos los recursos que existen en su almacén?				
21. ¿El personal se encuentra capacitado para realizar los procesos de producción?				
22. ¿Considera que al optimizar sus recursos de producción usted reduciría sus gastos?				
23. ¿Cuenta con un stock actualizado en donde indique los materiales que dispone?				
Respeto del Plazo de Tiempo				
24. ¿Finaliza su producción en el tiempo estimado por el cliente?				
25. ¿Dispone de un cronograma de pedidos de producción?				
26. ¿Su personal laboral más tiempo para cumplir con el programa de producción?				
27. ¿Todos los pedidos que le solicitan son despachados en la fecha indicada?				
Respeto de la Rotación de mercadería				
28. ¿Evalúa constantemente los stocks que cuenta a su disposición?				
29. ¿Lleva un control interno respecto a los insumos que dispone?				
30. ¿Su personal lleva un control de cuidado de la mercadería?				