

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



**“CAPACIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL  
MÉTODO JUST IN TIME EN LAS MYPES DE GAMARRA, LIMA, 2018”**

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

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ALVAREZ RAMOS PEDRO HUGO**

**BACH. QUISPE ELESCANO EDSON JOEL**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado para todas las personas que pudieron hacer posible su realización, entre los principales mis padres y abuelos que con sus dotes me impulsaron a no rendirme a pesar de cualquier adversidad que pudiera existir, A mi compañera quien supo brindarme su incondicional afecto y comprensión.

A mis tíos y prima hermana quienes me brindaron sus constantes consejos, motivación y su ilimitado amor.

A mi amigo y colega de investigación, quien me brindo su absoluto apoyo y su increíble amistad en cada momento.

**PEDRO HUGO ALVAREZ RAMOS**

El presente trabajo está dedicado principalmente para mis padres y abuelos por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, también por haberme brindado el apoyo incondicional y muchas fuerzas en cada paso que he dado en la vida. Esta investigación es gracias a ellos.

A toda mi familia por estar en los momentos adversos e impulsarme con sus consejos, motivaciones y apoyo. Muchas gracias.

A mi colega y amigo, de elaboración de la presente investigación, por brindarme su gran apoyo y su increíble amistad desde hace 5 años. Muchísimas gracias.

**EDSON JOEL QUISPE ELESCANO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarnos salud y así poder culminar el trabajo con total satisfacción.

A nuestros familiares, quienes estuvieron en todo momento brindándonos apoyo.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “CAPACIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL MÉTODO JUST IN TIME EN LAS MYPES DE GAMARRA, Lima, 2018” con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, marzo del 2018

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>17</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1 Situación Problemática.....	17
1.2 Problema de Investigación .....	20
1.2.1 Problema General.....	20
1.2.2 Problemas específicos .....	20
1.3 Justificación.....	20
1.3.1 Justificación teórica:.....	20
1.3.2 Justificación practica: .....	21
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo General: .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	21
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>22</b>

2.1	Antecedentes de la Investigación .....	22
2.1.1	Internacionales .....	22
2.1.2	Nacionales .....	24
2.2	Bases Teóricas.....	26
2.2.1	Gestión empresarial.....	26
2.2.2	Método Just in Time.....	38
2.3	Glosario de Términos .....	63
	<b>CAPITULO III .....</b>	<b>65</b>
	<b>HIPOTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>65</b>
3.1	Hipótesis General .....	65
3.2	Hipótesis Específicas .....	65
3.3	Identificación de Variables .....	65
3.3.1	Variable independiente: .....	65
3.3.2	Variable dependiente:.....	65
3.4	Operacionalización de variables .....	66
	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>67</b>
	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>67</b>
4.1	Tipo de investigación .....	67
4.2	Diseño de Investigación .....	67
4.3	Unidad de análisis: .....	68
4.4	Población de Estudio.....	68
4.5	Tamaño de Muestra.....	68

4.6	Selección de Muestra .....	68
4.7	Técnicas de Recolección de Datos: .....	69
4.8	Análisis e interpretación de la información. ....	70
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>71</b>
	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
5.1	Análisis e Interpretación de Resultados .....	71
5.2	Prueba de Hipótesis .....	107
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>122</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>



**INDICE DE TABLAS**

TABLA N° 1 .....	71
TABLA N° 2 .....	73
TABLA N° 3 .....	75
TABLA N° 4 .....	77
TABLA N° 5 .....	79
TABLA N° 6 .....	81
TABLA N° 7 .....	83
TABLA N° 8 .....	85
TABLA N° 9 .....	87
TABLA N° 10 .....	89
TABLA N° 11 .....	91
TABLA N° 12 .....	93
TABLA N° 13 .....	95
TABLA N° 14 .....	97
TABLA N° 15 .....	99
TABLA N° 16 .....	101
TABLA N° 17 .....	103
TABLA N° 18 .....	105
TABLA N° 19 .....	109
TABLA N° 20 .....	110
TABLA N° 21 .....	110
TABLA N° 22 .....	112
TABLA N° 23 .....	113
TABLA N° 24 .....	115

TABLA N° 25 .....	116
TABLA N° 26 .....	116
TABLA N° 27 .....	118
TABLA N° 28 .....	119

**INDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO N° 1 .....	72
GRÁFICO N° 2 .....	73
GRÁFICO N° 3 .....	75
GRÁFICO N° 4 .....	77
GRÁFICO N° 5 .....	79
GRÁFICO N° 6 .....	81
GRÁFICO N° 7 .....	83
GRÁFICO N° 8 .....	85
GRÁFICO N° 9 .....	87
GRÁFICO N° 10 .....	89
GRÁFICO N° 11 .....	91
GRÁFICO N° 12 .....	93
GRÁFICO N° 13 .....	95
GRÁFICO N° 14 .....	97
GRÁFICO N° 15 .....	99
GRÁFICO N° 16 .....	101
GRÁFICO N° 17 .....	103
GRÁFICO N° 18 .....	105

**INDICE DE FIGURAS**

FIGURA N° 1.....	33
FIGURA N° 2.....	34
FIGURA N° 3.....	36
FIGURA N° 4.....	37
FIGURA N° 5.....	108
FIGURA N° 6.....	111
FIGURA N° 7.....	113
FIGURA N° 8.....	114
FIGURA N° 9.....	117
FIGURA N° 10.....	120
FIGURA N° 11.....	121

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “CAPACIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON EL MÉTODO JUST IN TIME EN LAS MYPES DE GAMARRA, Lima, 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 5119 MYPES del sector manufacturero, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 133 empresas MYPES del sector manufacturero.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables gestión empresarial y el Método Just in Time, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde la Gestión Empresarial se relaciona directa y positivamente con el Just in Time en las Mypes de Gamarra del Sector Manufacturero.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Gestion Empresarial, Just in Time, calidad, organización y control.

## ABSTRACT

This thesis entitled: "CAPACITY OF BUSINESS MANAGEMENT AND ITS RELATION TO THE METHOD JUST IN TIME IN THE MYPES OF GAMARRA, Lima, 2018" is a quantitative approach, applied type, descriptive level and non-experimental design.

The research population consisted of 5119 Mypes from the manufacturing sector, the sample was determined in a probabilistic manner obtaining a result of 133 Mypes companies from the manufacturing sector.

To collect the data regarding the behavior of the business management and just in time variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with an assessment scale. Likert. The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Business Management is directly and positively related to the Just in Time in the Mypes of Gamarra of the Manufacturing Sector.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Business Management, Just in Time, quality, organization y control.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: “Capacidad de la gestión empresarial y su relación con el Método Just in Time en las MYPEs de Gamarra, Lima, 2018”, micro y pequeñas empresas del sector manufacturero.

La globalización en los últimos años ha permitido que los países puedan estar más unificados a través de múltiples acuerdos. Todo ello generó un mercado competitivo en el cual el precio del producto final es el principal factor, por ello múltiples empresas dieron gran importancia al uso de métodos que permitan tener un gran impacto en los costos. Asimismo, adoptaron conciencia sobre el impacto que tiene la gestión en todo ello.

Por tal motivo, el estudio de la capacidad de la gestión empresarial y el método just in time resulta indispensable porque permite a las MYPEs expresarse sobre el funcionamiento de la organización y cómo se gestiona.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión empresarial con el método just in time en las MYPEs de Gamarra, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se identificó el planteamiento del problema, la importancia de la gestión empresarial se basa en la influencia que este ejerce sobre el funcionamiento de la organización y su relación con el método just in time, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de una adecuada u óptima planeación, organización y control repercutirá positivamente en la organización. Por consiguiente, consideramos que una adecuada gestión empresarial influirá directamente sobre el rendimiento de las MYPEs.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la

información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el capítulo III, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el capítulo IV, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

En el capítulo V: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación Problemática

Las MYPEs a nivel global cuentan con un gran impacto en el desarrollo económico de cada país, en términos de empleo e índices de exportación, para lo cual se requiere una buena gestión de todos los recursos que posee.

Las MYPEs en el Perú operan en diferentes segmentos de mercado como el textil, el agroindustrial, agropecuario, pesquero tradicional, minero y entre otras.

Una de las actividades principales que se llevan a cabo en el sector textil es referente a una gran manipulación de materias primas que conllevan a un producto final, para ello se necesita un almacén que acoja las materias primas para que puedan estar disponibles en el momento en que estos se requieran, al cual se le denomina stock. Uno de los problemas que se presenta al momento de gestionar todo ello es en muchas ocasiones la falta de técnicas en términos de alineación y control, que conlleva a la acumulación de mermas y múltiples costos al no gestionarlo de manera adecuada.

El Emporio de Gamarra cuenta con un gran porcentaje de las MYPEs que existe en el país. Considerando que muchas de ellas no cuentan con una adecuada gestión empresarial, es decir, insuficiente conocimiento en términos de planeación, organización, dirección y control, en ocasiones consiguen resultados no esperados, a todo ello se suma la poca intervención por parte de organizaciones e instituciones que brinden capacitaciones, ocasionando que muchos de los pequeños empresarios no cuenten con conocimientos técnicos de gestión empresarial.

Hope & Steve, (2016) menciona que, “Según los datos obtenidos de una reciente encuesta sobre veinticinco herramientas y practicas de gestión, de la que se obtuvieron 1430 respuestas procedentes de una serie de organizaciones de todos los sectores y partes del mundo, la utilizacion global media es del 34 por ciento, aun cuando entre las de mayor tamaño (ventas superiores a 2.000 millones de dolares) este porcentaje sube hasta el 40 por ciento. La zona con mayor utilizacion es Norte America (51 por ciento), seguida de Asia Pacifico (35 por ciento), Europa en tercer lugar (34 por ciento) y Latinoamerica en cuarto (25 por ciento)”. Ello muestra que los países más desarrollados son los que utilizan con más frecuencia herramientas de gestión.

Las MYPEs en ocasiones cuentan con una organización rígida que no se ensambla a los cambios que va presentando el entorno, el cual ocasiona reproceso, insatisfacción laboral y falta de confianza por parte de los trabajadores.

Otros de los problemas que aqueja a las MYPEs es la inadecuada dirección de procesos. Uno de ellos es la relación que se tiene con los proveedores debido a que en muchas ocasiones las materias primas han sido traídas con retrasos lo cual ocasiona grandes complicaciones al momento de producir los bienes y al momento de entregarlos.

En variadas ocasiones las MYPEs trabajan con la misma tecnología dentro de un gran periodo de tiempo por lo que no suele beneficiar a la elaboración óptima de todos los bienes y eso ocasiono una calidad no muy munífica en los productos.

El manejo de los despilfarros genera otro inconveniente para la empresa debido a que no se tiene un control adecuado al momento que se generan ellos, como resultado se tienen perdidas no solo de material sino también de sumas cuantiosas de dinero.

Dentro de las MYPEs se cuenta con un personal que no responde de manera óptima a los cambios que va presentando la organización, es decir no se cuenta con una cultura referente a una mejora. En un mercado competitivo como el que estamos atravesando se requiere una actualización en múltiples actividades administrativas y operacionales para que la empresa pueda hacer frente a sus competidores. Las MYPEs tienen competidores directos que en muchas ocasiones responden rápido a los pedidos, ocasionando para los mismos un aumento a su cartera de clientes y minorando las de la empresa a desarrollar. Por ello la implementación de unas técnicas como las expuestas a continuación resultaría de mucha ayuda.

En la actualidad existe una gran competencia para todas las empresas que producen productos textiles o similares, esto se debe al ingreso de múltiples mercaderías provenientes de los mercados extranjeros en especial asiáticos en donde la elaboración de los productos está respaldada de múltiples técnicas para su elaboración que trae como resultado una disminución cuantiosa de sus costos, por lo que al momento de ingresar al mercado peruano resulta ser muy competitivo, ello es un problema que no solo se muestra debido al ingreso de productos extranjeros sino también engloba la competitividad local al que se somete cada una de las empresas por copar un espacio.

La atención oportuna a todos los problemas podría mejorar de manera formidable el desarrollo de todas las etapas del proceso de producción de la empresa mencionada, cuyo resultado se mostrará al momento de contar con un producto con un costo que refleje gran competitividad en el mercado.

## **1.2 Problema de Investigación**

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera la capacidad de la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra?

### **1.2.2 Problemas específicos**

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

- a) ¿Cómo la planeación como parte de la gestión empresarial se relacionan con el método just in time en las MYPEs de Gamarra?
- b) ¿En qué medida la organización como parte de la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra?
- c) ¿Por qué el control como parte de la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica:**

La investigación planteada contribuirá a constatar lo relevante de contar con conocimientos técnicos en gestión empresarial que conlleven a mejoras en la utilización de métodos que impacten en los costos de las MYPEs, lo cual estarán respaldadas por múltiples teorías.

### **1.3.2 Justificación practica:**

La investigación planteada contribuirá a generar una visión más amplia acerca de todas las ventajas que se puede conseguir al utilizar un método adecuado para el manejo de los procesos, recursos e inventarios. Asimismo, los resultados del estudio ayudaran a crear una mayor conciencia entre todos los empresarios de las MYPEs de Gamarra que en un principio desconocían del impacto que tiene la planeación, organización, control y dirección de los recursos que posee, lo cual está relacionada directamente a sus costos que a su vez ofrece una gran ventaja competitiva.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Demostrar como la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- a) Determinar como la planeación se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.
- b) Analizar como la organización se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.
- c) Verificar como el control se relaciona con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 Internacionales

Flores, (2015) en su investigación señala que el objetivo principal es constatar si se aplica de forma continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa. Metodológicamente la investigación es descriptiva. La autora concluyó que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Chavéz, Parada, & Rivas, (2003) en su envistigación indican que el objetivo principal es buscar identificar el efecto que causa el no llevar un inventario en las compras. Es por ello que se requiere de un adecuado proceso de compras aplicando la “Técnica Justo a Tiempo para la agilización del proceso de compra” en la empresa (“CARITA DE ANGEL). Metodológicamente la investigación es descriptiva. Los autores concluyen que la propuesta de solución consiste en: “Diseño de un proceso de compra aplicando la técnica Justo a Tiempo”, en la empresa CARITA DE ANGEL. Con lo cual se mejorará el control de inventario en departamento de compras.

Mendoza, (2013) en su investigación indica como objetivo general en establecer si el Justo a Tiempo es la herramienta con la que las empresas comercializadoras de equipo de cómputo logran mejorar el servicio al cliente. Metodológicamente la investigación es descriptiva. El autor concluye que la mayoría de empresas no desconocen ni aplican la herramienta Justo a Tiempo por lo cual se les brinda una guía para que la conozcan y analicen su aplicación para que logren elevar el nivel de servicio que se le brindan a los consumidores o compradores de cada uno de los diferentes productos que ofrecen este tipo de negocios.

Sanmartin & Solis, (2015) en su investigación señalan que el objetivo principal es la identificación de los procesos de producción críticos que pueden impedir el correcto funcionamiento de la empresa en el área de producción y proponer mejoras a los problemas encontrados que permitan reducir costos, tiempos de ciclo y principalmente obtener una mejor calidad en los productos. Metodológicamente la investigación es descriptiva. Los autores citados llegan a la conclusión de que la investigación muestra situaciones favorables y adversas a lo largo de los procesos dentro de la cadena de valor, por lo tanto, se proponen medidas correctivas mediante recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar la administración y el desempeño del área en estudio y a su vez de la empresa. Con ello podemos lograr que NOVO sea una empresa que pueda adaptarse al entorno cambiante de la industria.

Arce, (2014) en su investigación indica como objetivo principal el estudio de la filosofía japonesa del Justo a Tiempo, el justo a tiempo puede entenderse como un sistema de producción diseñado para eliminar todo desperdicio en el medio de la manufactura, definiendo al desperdicio como cualquier cosa que no contribuya de manera directa el valor al producto o servicio. Metodológicamente es una

investigación descriptiva y deductiva. La autora concluye que la estandarización del trabajo añade disciplina un aspecto olvidado en el sistema de manufactura esbelta, el trabajo estandarizado es también una herramienta de aprendizaje donde deben existir auditorias, que garanticen el buen uso del trabajo y va a involucrar al personal a desarrollar técnicas de trabajo, reducción de tiempos y movimientos para saber utilizar herramientas para el aseguramiento de la calidad de trabajo enfocado al servicio de la empresa Autossharecorp Orgu Costa Área De Repuestos.

### **2.1.2 Nacionales**

Cabeza & Rodríguez, (2014) en su investigación señalan como objetivo fundamental ayudar a mejorar la gestión de la logística del abastecimiento en aspectos de evaluación y selección de insumos; y en el control del desempeño de la cadena distribuidora. Metodológicamente esta investigación es descriptiva. Los autores determinaron que el nivel de predisposición a la innovación por parte de las empresas distribuidoras del sector calzado en El Porvenir en la utilización de las estrategias Just at Time para optimizar la logística de abastecimiento en las evaluaciones e insumos.

Castañeda, (2016) en su investigación indica que el objetivo es plantear una mejora en el área de prendas textiles del almacén de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. en Los Olivos 2016.

El estudio fue desarrollado en los meses de abril hasta diciembre del presente año. Se usó una metodología, de tipo aplicada y diseño cuasi experimental. La autora citada concluye que la filosofía del Just in Time es una herramienta para



la mejora de procesos, por lo que se recomienda su uso generalizado en las demás áreas de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A.

Castillejo, (2015) en su investigación señala como objetivo principal la implementación del JIT, además de determinar la mejora en la productividad en el área de corte manual en Renzo Costa S.A.C. a causa de los problemas que se presentan en la empresa en cuanto a los temas de que la producción no llega justo a tiempo a las demás áreas para que puedan terminar el producto final, esto se ve reflejado en los niveles de stock de materia prima, el nivel de conformidad de calidad de materia prima, los tiempos estándar de producción, Cantidades de productos producidos, y las horas efectivas trabajadas; dicho lo siguiente se pretende implementar dicha filosofía de producción. Metodológicamente esta investigación es descriptiva. La autora llega a la conclusión de que la implementación del JIT pudo reducir el nivel de stock de materia prima, el % de cuero no apto para producción, los tiempos innecesarios de los trabajadores del área de corte manual, y se pudo aumentar la producción de artículos y/o productos en la línea de carteras en Renzo Costa S.A.C, Breña.

Chanamé, (2016) en su investigación indica que el objetivo principal es determinar cómo la aplicación de la herramienta Just In Time reduce el sobre stock en la empresa Distribuidora las Poncianas s.a. Metodológicamente la investigación es descriptiva. El autor concluye que la aplicación del Just In time reduce el sobre stock, los inventarios y se logra el aumento en el cumplimiento de despacho de mercadería en la empresa Distribuidora las Poncianas S.A.

De Lama, (2017) en su investigación indica como objetivo principal en determinar el efecto del Just In Time en el estado de resultados de las empresas de publicidad textil del distrito de San Martín de Porres, año 2016.

Metodológicamente la investigación es descriptiva correlacional. La autora citada concluye que el Just In Time tiene un efecto significativo en el estado de resultados, debido a que los resultados benefician a las empresas ayudando en la reducción de los costos e incrementando los ingresos y a su vez maximizando las ganancias, así mismo si se implementan las recomendaciones se podrá mejorar la gestión de la compañía.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión empresarial**

En el entorno comercial gestión es relacionado a la administración de un negocio, ello es porque gestión es considerado como sinónimo de conceptos de administración, gerencia, dirección y gestión integrada, debido a que en todos están presentes las funciones básicas de la dirección. Resaltando que por gestión se entiende al acumulado de acciones que permitan la ejecución de cualquier actividad.

Amaru (2009) “La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social” (p7).

El concepto en mención muestra la importancia de contar con una gestión y/o administración, para guiar mediante acciones el funcionamiento de la organización.

Es importante recalcar que muchas de las Mypes en nuestro país se han incrementado de manera considerable gracias a múltiples factores que beneficiaron su crecimiento pero a medida que esto va sucediendo el ambiente

en el cual se desarrollan también está cambiando de sobremanera por ello la importancia de un conocimiento adecuado sobre las técnicas administrativas es relevante para que puedan incrementar su competitividad debido a que muchas de ellas carecen de conocimientos en términos empresariales y/o administrativos.

Existen pocas teorías que puedan explicar el fenómeno referente a la aplicación adecuada de técnicas administrativas. En este apartado mostraremos una que resulta ser más relevantes para el proyecto en cuestión.

### **Teoría neoclásica de la administración**

Chiavenato, (2014) “La teoría neoclásica se caracteriza por resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos palpables, sin descuidar los conceptos teóricos” (p.113)

La teoría muestra la importancia de unificar los aspectos teóricos y prácticos para un mejor funcionamiento organizacional.

La presente teoría solo tiene valor cuando es útil en la práctica. Los neoclásicos desarrollan sus conceptos de forma práctica considerando las acciones administrativas. Esta teoría es referente a la teoría clásica lo que le diferencia de ella es que los autores neoclásicos son electivos dado que absorben los contenidos de otras teorías administrativas más recientes. El enfoque de la organización que asume esta teoría admite organizaciones formales e informales, tienen un concepto del hombre como uno organizacional y administrativo cuyo comportamiento es racional y social orientado a alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

## **Planeación**

Chiavenato, (2014) “La planeación es la primera función administrativa, porque sienta la base para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos.” (p.124)

Los recursos organizacionales están compuestos por personas, información, tecnología y recursos financieros. Todos ellos son medios que la organización utiliza para que pueda estar en funcionamiento, la elaboración de un plan para el manejo de ello es vital considerando que “Todos los planes tienen un propósito común; prever, programar, y coordinar una secuencia lógica de actos, los cuales deben conducir a alcanzar los objetivos a los que van dirigidos” (p127)

Chiavenato (2014) describe que existen cuatro tipos de planes a saber:

En primer lugar están los planes relacionados con los métodos, llamados procedimientos, los cuales son representados por medio de gráficos llamados diagramas de flujo.

En segundo lugar están los planes relacionados con el dinero, llamados presupuestos, de acuerdo a sus dimensiones y efectos los presupuestos son planes estratégicos cuando consideran a la empresa como un todo.

En tercer lugar están los planes relacionados con el tiempo, llamados programas o programaciones, se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar.

En cuarto lugar están los relacionados con los comportamientos, llamado normas o reglamentos, especifican el comportamiento de los empleados en determinadas situaciones. (pp. 127-128)

Chiavenato (2014) “Existe una jerarquía de la planeación. En este sentido, esta función está conformada por tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional” (p127).

Dentro de una organización la elaboración de estos planes resulta ser muy importantes porque de ello depende la conducción de la organización como un todo. Consideremos la estratégica en donde Hope & Steve (2016) mencionan que “La planificación estratégica es un proceso destinado a determinar los objetivos a medio y largo plazo y el modo en que la organización lo alcanzara”

Los líderes progresistas adaptan modelos innovadores que favorezcan de manera óptima los resultados que ellos esperan. El propósito principal de ello es crecer y permanecer en el mercado a un ritmo constante durante un largo plazo.

### **Organización Empresarial**

Sanche, (2016) la organización es “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”. (p.196)

La organización se considera un ente social debido a que está formada por personas, las organizaciones están expuestas a múltiples escenarios a los que tienen que hacer frente, por ello la forma en como está estructurada, en términos de

flexibilidad y adaptabilidad, permitira conseguir el objetivo al cual se pretende alcanzar.

Chiavenato, (2014) nos menciona que “De forma deliberada, su estructura se basa en la division de trabajo y su distribucion entre los miembros de la organización”. (p.129)

La agrupacion de actividades y el modo en como ellas se delega en la actualidad se definen y redefinen a medida de los cambios que presenta la tecnologia y el entorno.

Hernández & Rodríguez (2006) describe que “ Las organizaciones requieren cambios periodicos en razon del avance tecnico; formas innovadoras de comercializacion y de organización del trabajo; nuevas competencias laborales, y habilidades o habitos; y tambien por funsiones entre dos empresas, reduccion del personal, etc.” (p.105)

Es considerable resaltar que para contar con un cambio organizacional la formula es empezar por dentro, es decir conseguir capacitaciones para el personal para que de esta forma pueda tener la capacidad de adaptacion a los cambios tecnicos que presenta la organización y asi poder contrarestar los multiples avances que presenta el mercado. Por ello cabe resaltar que Chiavenato, (2009) indica que “El recurso fundamental ya no es el capital financiero ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero mas lo es saber como utilizarlo y aplicarlo rentablemente”(p. 8)

La organización esta formada por personas y dejan de ser unos simples recursos organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, la manejo aduecuado de las organizaciones llevara al éxito a la empresa.

### **Herramientas de Organización**

Las tecnicas mas representativas que utiliza una organización es de acuerdo a su estructura.

### **Organigrama**

Münch (2010) menciona que un organigrama es una representacion grafica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerarquicos, las obligaciones y las lineas de autoridad

El organigrama es una herramienta con la que muchas organizaciones llevan a cabo su nivel jerarquico, areas funcionales y responsabilidades. Existen cuatro formas de organigrama que son vertical, horizontal, circular y mixto. El organigrama vertical es aquel en donde los niveles jerarquicos se forman de arriba hacia abajo, ello en ocasiones genera dificultades al momento de tomar decisiones y delegar funciones, por lo general este tipo de organigra no resulta ser flexible.

El organigrama horizontal se desarrolla de izquierda a derecha es decir se cuenta con un gerente que desarrolla sus actividades de forma directa.

El organigrama circular es aquel que se desarrolla del centro hacia los bordes las ventajas de esta forma es que resulta ser mas participativa entre todos los que pertenecen a ella.

El organigrama mixto se caracteriza por contar con combinaciones verticales y horizontales con la finalidad de contar con un mayor espacio, ello resulta ser fructífero en organizaciones que tienen diversas unidades en la empresa.

### **Manuales Administrativos**

Rodríguez (2012) define que “Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece las posibilidades de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas”. (p61).

Dentro de una organización se cuenta con funciones y obligaciones a desarrollar por lo cual es preferible tener un orden que en muchas ocasiones son escritas en un documento los cuales son denominados manuales los cuales tienen una gran importancia.

En síntesis, los manuales ayudan a que los administradores o gerentes no repitan explicaciones, cabe resaltar que no siempre se utilizan los manuales por lo que en múltiples ocasiones existe procesos repetitivos o no exista un orden adecuado. Rodríguez (2012) menciona que “ En la práctica se observa que existe una minoría de empresas (20 a 25 por ciento) en la que los gerentes generales considera una obligación el uso de manuales administrativos”. (p.61).

El gráfico a continuación nos muestra las diferentes clases de manuales administrativos diferenciadas por su contenido y por sus funciones. Con respecto a su contenido coexisten manuales que muestran la historia de la organización sus logros entre otras cosas, manuales que muestran políticas y los lineamientos de la



organización, manuales que especifican los procedimientos por los cuales se encaminan las actividades operativas de la organización. Por el lado de los manuales referidos a sus funciones existen manuales de producción, ventas, finanzas, etc. En cada una de ellas especifica las tareas a realizar de acuerdo a los campos a aplicar.

**Figura N° 1**

Clasificación de manuales

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De historia del organismo</li> <li>• De organización</li> <li>• De políticas</li> <li>• De procedimientos</li> <li>• De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización)</li> <li>• De adiestramiento o instructivo</li> <li>• Técnicos</li> </ul>
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De producción</li> <li>• De compras</li> <li>• De ventas</li> <li>• De finanzas</li> <li>• De contabilidad</li> <li>• De crédito y cobranzas</li> <li>• De personal</li> <li>• Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)</li> </ul>

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Cuarta edición, Pág. 69.

### Dirección

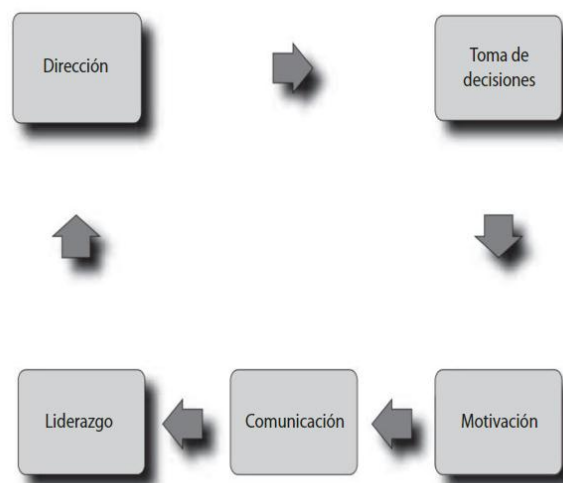
Chiavenato, (2014) menciona que “Dirigir significa interpretar para otros lo que dicen los planes y girar instrucciones sobre como ejecutarlos a efecto de que se alcance los objetivos fijados”. (p.130)

La dirección es uno de los puntos más cruciales que prosigue a la planeación y a la organización, por lo que una adecuada interpretación de las acciones a realizar conllevara a una conexión de los procesos a realizar.

Münch, (2010) “Es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir” (p105).

La dirección realiza las actividades de la organización de acuerdo con la estructura organizacional, se basa en ello para que de esta forma se pueda aplicar las diferentes decisiones. El grafico a continuación muestra el proceso con el que cuenta la dirección.

**Figura N° 2**



Fuente: Lourdes Münch, Primera edición, Pág. 105.

Todo es un proceso cíclico en el cual se toma una decisión para poder elegir la alternativa que mejor se amolde a la organización para el cumplimiento de objetivos y metas. Con la motivación contamos con comportamientos, actitudes y conductas que el personal puede tomar en consideración. La comunicación es el pilar de todo director para poder transmitir información a sus colaboradores. Finiquitando con el liderazgo que juega un papel característico para poder guiar de manera adecuada en toda la organización.

## **Control**

Chiavenato, (2014) “La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzara o no los objetivos o los resultados deseados”. (p.113)

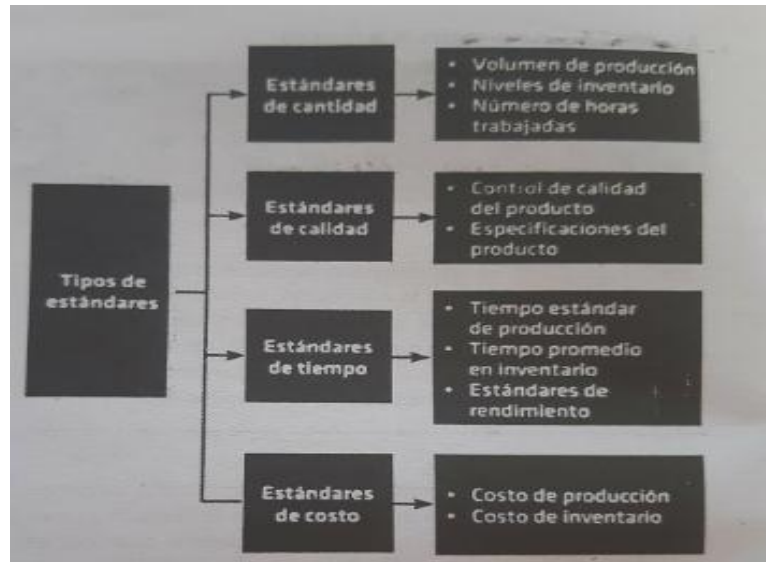
El control juega un aspecto importante en toda organización, tiene una función en la cual identifica posibles irregularidades y de esta forma poder determinar posibles soluciones, otras de las características relevantes que puede ofrecer esta función es que con ello se puede establecer estándares, los cuales pueden seguirse de manera oportuna.

Según Amaru (2009) “El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo y operativo” (p377). El control en esos aspectos mencionados cumple diferentes funciones, en el caso estratégico observa el grado en como una organización cumple con la realización de su misión, estrategia y objetivos, los cuales le permitirán observar el grado en que responden de forma competitiva ante acontecimientos externos e internos.

Una de las fases más relevantes que tiene el control es la de establecer estándares, los cuales representan el resultado respecto a los desempeños esperados por la organización. Los cuales se pueden expresar respecto a su cantidad, calidad, tiempo y costo, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Figura N° 3

## Tipos de Estándares



Fuente: Idalberto Chiavenato, Octava edición, Pág. 132.

En el cuadro se puede apreciar las múltiples inspecciones que se puede optar en términos de producción, inventario, horas de trabajo, rendimientos y costos. Cabe resaltar que el control en el proceso administrativo es el que la concluye mientras que la planeación es la que inicia.

### Tipos de Control

Münch (2010). Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

**Control Preliminar:** Es un control preliminar debido a que se realiza antes de cualquier actividad a realizar, asegura que todos los objetivos y metas puedan ser confiables y guíen las actividades de forma correcta.

**Control Concurrente:** Se desarrolla de forma simultánea con las actividades, ello se relaciona a la supervisión directa. En las organizaciones se utilizan sistemas que

permitan identificar de forma inmediata información que es mal redactada o que pueda estar equivocada, ello sería un ejemplo de un control

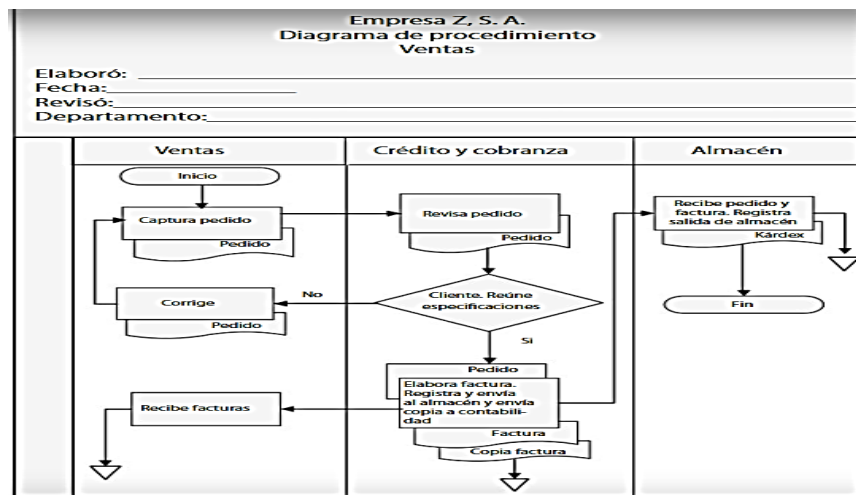
Control Posterior: Se realiza después de todas las actividades requeridas para la ejecución de un proceso, es un control que permite generar una retroalimentación, es aquí donde se puede identificar las causas de la desviación del plan y en la cual se evalúa la calidad de los resultados finales.

### Diagrama de proceso

Münch (2010) menciona que “Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función” (p72).

Los diagramas de procesos son conocidos como flujogramas esta herramienta permite eliminar demoras y tiempos ociosos a través de la simplificación del trabajo, lo cual permite identificar aberraciones en los procesos para luego mejorarlas.

Figura N° 4



Fuente: Lourdes Münch, Primera edición, Pág. 72.

En el gráfico podemos observar un ejemplo general acerca de los flujogramas de un procedimiento de ventas, los cuales unifican al área de crédito y cobranza, almacén y ventas.

Para elaborar un flujograma de manera adecuada se requiere contar con un compromiso y un respaldo por la dirección, seguido de una descripción detallada de las actividades, secuencia y tiempos que se va a desarrollar, para que de esta forma se pueda analizar el procedimiento que se está desarrollando y así poder eliminar todo tipo de duplicidad y poder reducir tiempo y actividades innecesarias. Posteriormente plantear las propuestas a las áreas afectadas y generar un nuevo flujograma de ser necesario.

### **2.2.2 Método Just in Time**

Muchas de las MYPEs en la actualidad necesitan de una estructura flexible para poder tener un proceso de producción que se adhiera a las últimas innovaciones presentadas en el mercado.

#### **Teoría de la contingencia**

Chiavenato, (2014) resalta que “La teoría de contingencia subraya que en las organizaciones o en la teoría administrativa nada es absoluto, que todo es relativo, que todo depende de algo más. Este enfoque muestra la existencia de una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización” (p370). A lo largo de esta teoría se pudo demostrar que no existe una única forma de organizar. Preexisten diversas empresas que desconocen técnicas administrativas

lo que da como resultado una estructura rígida que no se adapta a un entorno que es cada vez más competitivo y cambiante.

a.1) Investigación de Lawrence y Lorsch

Fueron quienes plantearon la teoría de la contingencia luego de realizar múltiples investigaciones sobre la organización frente a su ambiente. Según Lawrence Paul en Chiavenato, (2014) menciona “Preocupados por las características que deben tener las empresas para enfrentar con eficacia diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, investigaron a diez empresas de tres sectores industriales diferentes. Llegaron a la conclusión de que los problemas son la diferenciación y la integración” (p375). Por esta razón, la teoría de la contingencia muestra que las características de la organización son variables y contingentes porque depende del ambiente y la tecnología.

a.2) Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura.

Esta investigación se realizó a cuatro grandes empresas en donde se pudo determinar que la estructura de la organización está estrechamente relacionado al diseño es decir la forma organizacional que se adaptó para integrar a sus recursos, por otro lado, la estrategia es referente a él plan de asignación de recursos para poder cumplir con obligaciones que se le presenten a la empresa.

a.3) Investigación de Joan Woodward sobre la tecnología.

Chiavenato, (2014) menciona que “Existe un imperativo tecnológico: la tecnología que adopte la empresa determinara su estructura y su

comportamiento organizacional.” (p.377). Esta teoría planteada por el sociólogo industrial trataba de mostrar que relación guardaba la aplicación de teorías administrativas con el éxito del negocio. Para el cual llevo una investigación a múltiples empresas clasificándolas de acuerdo a su volumen de producción (unitaria, mecanizada y automatizada) en el cual implica diferentes enfoques de la manufactura de los productos. En esta investigación se llegó a diferentes conclusiones mostrando que la tecnología utilizada afectaba directamente el diseño organizacional, que existe gran correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción es decir se puede prever los resultados en casos de una producción continua y por último la estructura y tecnología que adapte una organización dependerá mucho de la operación que realiza.

### **Just in time**

Hay, (1989) define que “La filosofía JAT reduce o elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio de manufactura”. (p.8)

Richard, Robert, & Nicholas, (2009) define que “El JIT, introducido por los japoneses, consiste en un conjunto integral de actividades que tiene por objeto la producción de grandes volúmenes utilizando inventarios mínimos de partes que llegan a la estación de trabajo justo cuando se necesitan”. (p.16)

Krajewki, Ritzman, & Malhotra, (2008) definen que “La filosofía justo a tiempo (JIT) es sencilla, pero eficaz: eliminar el desperdicio mediante la reducción del exceso de capacidad o inventario y la eliminación de las actividades que no agregan valor. Las metas son producir servicios y productos según sea necesario



y mejorar constantemente los beneficios de las operaciones en términos de valor agregado”. (p. 348)

Las definiciones anteriores concluyen que el método JIT se centraliza en la eliminación del desperdicio que van dirigidas generalmente a las actividades y procesos en la organización para una mejora continua y una mayor productividad.

No es fácil de insertar o aplicar el método JIT en las organizaciones, ya que todo cambio o modificación genera incertidumbre y desconfianza para los gerentes o jefes de área. Para ello existen ciertos principios para aplicar el método JIT.

El JIT genera cambios totales y participaciones en toda la estructura organizacional desde la línea alta hasta la línea operativa en la organización. Modifica la perspectiva y forma de pensar tanto del gerente en sus tomas de decisiones y del colaborador e operario en maximizar su productividad y habilidades en sus funciones desempeñadas en la organización.

### **Producción Ajustada (Lean) y el JIT**

Heizer & Render, (2008) menciona que “La principal diferencia entre el JIT y la producción ajustada es que el JIT es una filosofía de mejora continua, con un enfoque hacia el interior, mientras que la producción ajustada se inicia externamente con un enfoque hacia el cliente. Entender lo que quiere el cliente y asegurar el input del cliente y su feedback constituyen los puntos de partida de la producción ajustada. La producción ajustada significa identificar lo que tiene valor para el consumidor, analizando todas las actividades necesarias para fabricar el

producto, y optimizar a continuación todo el proceso desde la perspectiva del consumidor”. (p. 268)

La unificación de la producción ajustada y del Jit es una alternativa que transforma a la organización en un sentido completo, la aplicación óptima de ellas genera una gran productividad para la empresa.

### **Objetivos del Just in Time**

Muñoz, (2009) menciona que “El objetivo principal del JIT es lograr un flujo continuo del proceso de producción, desde la recepción del producto hasta la venta final, esto puede traducirse a asegurar que los inventarios de materia prima, de productos en proceso y productos terminados, se reduzcan al mínimo”.

El JIT junto a una adecuada dirección de procesos aseguran el flujo de una elaboración adecuada de los productos a realizar.

Los objetivos planteados por el Jit se asemejan a los planteados por el MRP pero cabe resaltar la diferencia entre el método MRP y el Jit ello radica en que mientras el MRP va de arriba hacia abajo, es decir pues las ordenes se emanan desde un administrador central, mientras el JIT va de abajo a arriba es decir la demanda genera sus propios pedidos y la producción fluye continuamente. Uno de los principales componentes del JIT es la creación del sistema de producción tipo pull. En síntesis, el nivel de inventario en el justo a tiempo debería ser el requerido para producir exactamente una unidad de producto final.

### **Jalar o Empujar**

Heizer & Render, (2007) menciona que “ El concepto que sustenta a JIT es el de sistema de jalar: un sistema de jala una unidad al punto donde se necesita, justo

cuando se requiere. En los sistemas que jalan se usan señales para solicitar a las estaciones anteriores que produzcan o entreguen a las estaciones que tiene capacidad de producción disponible” (p361).

Es considerable pensar en lo importante que resulta reducir costos, el sistema que se presenta permite reducir los excedentes del inventario que pueda ocultar el problema debido a que se jala materiales en cantidades pequeñas justo cuando se necesitan.

Sin embargo existen muchas organizaciones en la actualidad que utilizan el sistema de “empuja”, en este sistema los pedidos son trasladados de un área de trabajo a la siguiente, sin importar los tiempos o la disponibilidad de recursos.

### **Beneficios del Jit**

Fernando, (2002) menciona que “Se ha evaluado con diferentes empresas algunos de los beneficios que pueden alcanzarse si se implementa el Jit.

- Aumentos de 20% a 50% en la productividad de la mano de obra directa e indirecta.
- Aumentos de 30% a 40% en la capacidad de los equipos.
- Reducciones de 80% a 90% en el tiempo de fabricación
- Reducciones de 40% a 50% en los costos por concepto de fallas: productos por despachar o rehacer, y garantías.
- Reducciones de 8% a 15% en el costo de los materiales comprados.
- Reducciones de 50% a 90% en inventarios
- Reducciones de 30% a 40% en requerimiento de espacio.
- Mejoras considerables en la calidad del producto.

- Reducciones del tiempo de respuesta al mercado hasta en 90%
- El tiempo para lanzamientos de productos nuevos o modificados que se relanzan de acuerdo con la demanda, se reduce a la mitad.
- Menores necesidades de bienes de capital. (pp. 344,345)

El JIT es un método innovador que de ser implementado de manera correcta en cualquier organización brinda diferentes beneficios que permitirán incrementar diferentes aspectos relevantes, como lo mostrado por el autor, los cuales ofrecerán una reducción considerable de costos y un gran aumento de utilidades.

### **Inventario**

Heizer & Render, (2008) define que “Los inventarios en los sistemas de producción y de distribución existen a menudo “por si acaso” algo no va bien. Es decir, se utilizan sólo en el caso de que ocurra alguna variación respecto al plan de producción. El inventario “extra” se utiliza entonces para afrontar y “tapar” variaciones o problemas. Las tácticas eficaces de inventario tienen que ser “justo a tiempo”, y no “por si acaso” (just in time y no just in case). El inventario justo a tiempo es el mínimo inventario necesario para mantener en funcionamiento un sistema perfecto. Con un inventario justo a tiempo (JIT), llega la cantidad exacta de materiales en el momento en el que se necesita, ni un minuto antes ni un minuto después”. (p. 258)

Una organización en muchas ocasiones considera dos grandes sistemas para su buen funcionamiento que son transporte e inventario.

El inventario cuenta con una gran proporción de los activos de una empresa, el buen manejo de todo ello permitirá grandes impactos favorables para la organización.

### **Impacto de los inventarios**

Render & Heizer, (2007) menciona que un sistema JIT que evita los excesos de inventario y de tiempo, permite eliminar los costos asociados con el inventario necesario y mejorar el rendimiento

El inventario es una de las partes principales de la cadena de suministros y es considerado desde el momento en que una persona emprende la utilización de recursos. El manejo del inventario repercutirá enormemente en el precio final que el producto ha de tener, pues un mal manejo de ello repercutirá con grandes costos que brindaran menor competitividad para la empresa por los altos precios con respecto a lo establecido en el mercado.

El objetivo básico de la operación logística es gestionar los inventarios en las empresas y en el marco de la cadena de suministros, en el interior de una empresa los requerimientos de una gestión de inventarios diferirán una de otra en el enfoque de volumen. A todo ello se añade que en la realidad empresarial se manifiesta incertidumbre en la demanda y en los suministros y fuertes requerimientos financieros que contrastan con la necesidad de tener el inventario disponible en el momento oportuno para el cliente. La gestión de los inventarios no se debe concentrar en el aspecto matemático solamente, sino que debe tener en cuenta el aspecto no paramétrico que se deriva de la organización y gestión de la empresa o la cadena de suministro, esto se debe a que en la actualidad el

mercado evoluciona a un ritmo constante. Por ello la principal preocupación de la organización y de la gestión es contar con una disponibilidad equilibrada y una alta rotación de inventarios. Los resultados muestran que los elementos fundamentales que se debe tener en cuenta en la gestión de los inventarios están relacionados a la infraestructura física, la estructura de planificación y control, la gestión de la información y la gestión organizacional del sistema de inventarios. Es importante señalar que en ocasiones el problema no es la disponibilidad del recurso en el sistema fuente de suministro, sino la inhabilidad de hacerlo llegar al cliente final de la cadena. Lo mencionado en el artículo es relevante pues tener en consideración el inventario que representa gran parte de la inversión de una empresa ya sea pequeña o grande resulta fructífero desde el enfoque de una buena gestión de la cadena de suministros, no se trata de contar con grandes cantidades en el almacén sino tenerlos de forma equilibrada. A criterio propio los elementos mencionados son relevantes para una buena gestión de inventarios que traerá consigo una conexión directa con los clientes adaptándose a sus requerimientos y mejorando la competitividad de la organización en un mercado cambiante

### **Tipos de Inventario**

Heizer & Render, (2007) mencionan que existe cuatro tipos de inventario:

Inventario de materias primas, ello es referente a los materiales que se adquieren pero que aun deben entrar al proceso de manufactura.

Inventario de trabajo en proceso, aquí se encuentran productos o componentes que ya dejaron de ser materias primas pero que todavía deben de transformarse en producto terminado.

Inventario para mantenimiento, reparación y operaciones, son artículos necesarios para poder mantener productivo las maquinarias y los procesos. (p285).

Inventario de bienes terminados, son artículos que ya pasaron todo el proceso de elaboración y están listos para las ventas.

Una organización indistintamente del tamaño debe tener un conocimiento acerca del impacto que ocasiona los diferentes tipos de inventario, de la misma manera debe contar con un control muy riguroso de todos ellos.

### **Costes de gestión de inventarios**

Johnson, Leenders, & Flynn, (2012) menciona que debido a los altos costos de mantenimiento del inventario, se han desarrollado muchos sistemas para tratar de reducirlos. Los productores japoneses han encabezado una serie de prácticas eficientes para incidir sobre la cadena de suministro, entre ellas los sistemas justo a tiempo; sin embargo, es útil entender la naturaleza y los costos de los inventarios de modo que se puedan desarrollar políticas y procedimientos apropiados para cubrir las necesidades organizacionales específicas.

Los costos en que principalmente incurre una empresa es la generada por el mantenimiento que también son llamados de almacenaje o de infraestructura algunos de ellos son los que se dan a los edificios, mantenimiento de las instalaciones, así como del material de transporte y manutención, entre otros. Todos estos costos se consideran fijos.

Otro de los costos importantes en los que se incurre son aquellos generados por las rupturas o demanda insatisfecha estos se originan por no poder satisfacer

adecuadamente los requerimientos de los clientes a ellos se le agrega los costos por la posible pérdida del cliente.

Se consideran dentro de todos estos costos los correspondientes a la actividad física en el almacén como son los de embalaje, paletización, etiquetado, entre otros.

Los costes que resultan ser de suma importancia para la empresa son los costes de adquisición que es el valor del producto dentro del almacén, por lo tanto, son considerados como valores que están estrechamente relacionados a los precios unitarios de los artículos

### **Cadena de suministro**

Sunil & Meindl, (2008) menciona que una cadena de suministro comienza con el pedido realizado por el cliente, comprendiendo todas las actividades que se necesita para cumplirla. La cadena de suministros no solo incluye al cliente y al proveedor sino también al transportista, almacenista, vendedores, etc.

Es también importante el flujo constante de información a lo largo de las diferentes etapas. Los participantes en una estructura típica de una cadena de suministros son el proveedor, fabricante, distribuidor, detallista, cliente.

El objetivo principal es realizar una entrega diferenciada del producto al cliente lo que luego va a dar como resultado una rentabilidad adecuada.

Una de las decisiones más importante que se toma en todo este proceso es el diseño de la cadena de suministros pues este implicara mucho en el éxito o fracaso de la empresa “en una era en donde el crédito está más limitado, las



palancas de la cadena de suministros pueden utilizarse para liberar reservas de liquidez del balance en lugar de tener que depender de unos mercados de crédito restringido”. Slone, Dittmann, & Mentzer, (2011)

El enfoque de empuje tirón de la cadena de suministros ayuda a clasificar los procesos para dar respuesta a los tipos de pedido que se le puede presentar a la empresa. Este enfoque presentado sobre la cadena de suministros a reparo propio es muy buena pues no solo considera a los proveedores y clientes sino también al personal de almacén al transportista y otros, esto muestra la preocupación que se tiene sobre una buena estructura de la empresa. A referencia propia otro punto clave es la importancia de decidir acerca del diseño y el enfoque que se ha de tener en cuenta de acuerdo al pedido que realiza el cliente para poder optimizar mejor el proceso pues esto repercutirá en el éxito de la empresa.

La gestión de cadena de suministros comprende la coordinación de las funciones y las tácticas que se utilizan al interior de una empresa con el fin de mejorar a largo plazo toda la cadena en su conjunto, cabe resaltar que esta gestión no involucra la mejora de procesos de forma independiente. Encontramos que la cadena de suministros involucra la gestión de recursos humanos, tecnología, infraestructura, administración y mantenimiento, la integración y el buen manejo de todos los enfoques mencionados llevaran al éxito a una empresa. El objetivo que persigue todo ello es de competitividad y rentabilidad. La cadena de suministros en síntesis comprende el proceso de planificación estratégica, táctica, operativa y de ejecución. Esta perspectiva que se mantiene hace referencia a la unificación de la organización como un todo lo cual resulta importante tener en cuenta para el buen desarrollo de la gestión de la empresa y poder conseguir de

la misma forma su crecimiento. A criterio propio resulta relevante señalar lo mencionado por el autor que mantiene como principios de éxito tanto la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

### **Importancia de la logística**

Bowersox, Closs, & Bixby, (2007) manifiesta que “A pesar del considerable gasto que implica la logística, lo importante de ésta no es el control o la reducción de los costos. La importancia surge de comprender la manera de cómo algunas empresas emplean la capacidad logística para conseguir una ventaja competitiva. Las empresas que tienen una capacidad logística de clase mundial disfrutan una ventaja competitiva como resultado de proporcionar un servicio superior a sus clientes más importantes”.

En la actualidad la logística empresarial unifica en una disciplina a las actividades de movimiento y almacenamiento de productos, tratándolas de forma coordinada. La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”.

La logística en términos empresariales debe de asegurar el diseño de la organización. Es importante recalcar que los centros de producción cuanto más cerca al cliente se encuentran tendrán una mejor ventaja de aquellas que no cuentan con una cercanía próxima a los clientes pues esto ayudara a reducir los tiempos de entrega al igual que las aproximaciones a los puntos de consumo, por ello los fabricantes invierten grandes cantidades de tiempo y dinero para que sus

productos puedan estar en el momento y lugar oportuno en los puntos de venta cuando los consumidores lo requieran. En síntesis, la logística empresarial representa la planificación y organización de actividades como la obtención, traslado, y almacenamiento de materiales y productos desde el momento en que se adquieren hasta el momento de entrega. Existen dos grandes objetivos de la logística empresarial que son un nivel de servicios al cliente que maximice las ventas y que a su vez minimice los costos, y el diseño de una red de distribución que permita que los productos lleguen en el lugar y en el momento preciso. Lo más recomendable para una empresa será contar con una organización funcional que pueda tener las actividades logísticas agrupadas y no dispersas a lo largo de la empresa.

El nuevo enfoque sobre la entrega de un buen servicio al cliente que se hace referencia es importante porque algunos autores se enfocan tanto en la automatización de los procesos que olvidan muchas veces la importancia que tiene conseguir no solo un proceso que entregue un buen servicio sino también un proceso que entregue un servicio que pueda cumplir con las expectativas del cliente. A ello se suma la importancia de tener una organización unificada y no una dispersa.

### **Proceso de producción**

El proceso de producción de una empresa lleva a cabo una gran manipulación de materias primas para lo cual se necesita un almacén para que estén disponibles en el momento en que estos se requieren al cual se le denominara stock. El modelo de gestión de stock tiene como objetivo principal minimizar los costes que se generan por una orden de pedido o una ruptura de stock. En el capítulo se

menciona la existencia de métodos modernos de gestión siendo los principales el MRP y el JIT pero la aplicación de ello dependerá mucho del tipo de estructura con al que cuenta una empresa. Luego se expone el diagrama ABC que resulta ser importante para clasificar los artículos de acuerdo a su porcentaje de rotación. En síntesis, es muy importante tener en consideración el nivel de stock que una empresa pueda manejar porque está estrechamente ligado al costo.

### **Reducción de desperdicio**

Heizer & Render, (2008) menciona que “Cuando hablamos de desperdicios en la producción de bienes o servicios, nos referimos a cualquier cosa que no añade valor. Los productos almacenados, en proceso de inspección o que llegan con retraso, los productos esperando en las colas y los productos defectuosos no añaden valor; son 100 por ciento desperdicio. Además, cualquier actividad que no añade valor a un producto desde la perspectiva del cliente es un desperdicio. El JIT proporciona entregas más rápidas, reduce el trabajo en curso y acelera la producción, todo lo cual reduce el desperdicio. Además, dado que el JIT reduce el trabajo en curso, da poca opción a que se produzcan errores, poniendo mayor énfasis en una producción de calidad. Estos esfuerzos en la reducción de desperdicios liberan activos del inventario para otros usos más productivos. El JIT expulsa los desperdicios fuera del sistema”. (p. 251)

En las organizaciones el costo de desperdicios generados de diferentes formas tiene grandes impactos en las utilidades, el metodo JIT permite reducir en gran medida ello ajustando los diferentes procesos, lo cual permite contar con optimos resultados.

### **La Planeación de requerimientos de materiales (MRP)**

Es el un conjunto de procedimientos que convierten pronósticos de demanda de un producto manufacturado en un programa de requerimientos para los componentes, los ensambles y la materia prima que conlleva dicho producto.

Render & Heizer, (2009) manifiesta que “Es la técnica de demanda dependiente que usa una lista estructurada de materiales, inventario, facturación esperada y un programa de producción maestro para determinar los requerimientos de materiales”. (p. 562)

Richard, Robert, & Nicholas, (2009) “Empresas de manufactura, incluso las que se consideran pequeñas, han instalado casi universalmente sistemas de planeación de requerimiento de materiales (MRP). La causa es que MRP es un método lógico y fácil de entender para abordar el problema de determinar el número de piezas, componentes y materiales necesarios para producir cada pieza final. MRP también proporciona un programa para especificar cuándo hay que producir o pedir estos materiales, piezas y componentes”. (p. 590)

### **La producción esbelta y justo a tiempo**

Fullertom & Mcwatters, (2007) citado por Render & Heizer, nos manifiesta que “Cuando JIT y producción esbelta se implantan como estrategia general de manufactura, ayudan a mantener la ventaja competitiva en mayores utilidades globales”. (p. 360)

La producción esbelta empieza con un enfoque en los deseos del cliente, pero los dos conceptos se concentran en eliminar todo desperdicio del proceso de producción. Como todo aquello que no agrega valor es un desperdicio, las

organizaciones JIT y esbeltas están agregando valor en forma más eficiente que otras empresas. El desperdicio se presenta cuando se producen defectos dentro del proceso de producción o por los proveedores externos. La producción JIT y esbelta combaten el desperdicio de espacio debido a una distribución que dista de ser óptima, luchan contra el tiempo perdido por una mala programación, atacan el desperdicio de un inventario inactivo, y combaten el desperdicio del mal mantenimiento de máquinas y equipo. La expectativa es que los empleados comprometidos, en quienes se ha delegado autoridad, trabajen con una administración y proveedores comprometidos para crear sistemas que respondan a los clientes con un costo cada vez más bajo y una calidad cada vez más alta.

### **Calidad**

En la actualidad la calidad tiene una gran importancia para los consumidores por lo que en muchos casos no consideran el precio como un factor principal para cualquier adquisición sino es la calidad el principal factor que un consumidor evalúa al momento de comprar un producto, por ello el énfasis que las organizaciones ponen en ello es muy importante.

Heizer & Render, (2007) manifiesta que “La relación entre el sistema JIT y la calidad es muy fuerte. Ambos se relacionan de tres formas. En primer lugar, el método JIT reduce el coste necesario para conseguir una buena calidad. Este ahorro se consigue porque los desperdicios, el rehacer trabajos, la inversión en inventario y el coste de daños y perjuicios están ocultos en el inventario. JIT obliga a reducir el inventario, por lo que se producen menos artículos defectuosos y hay que rehacer menos unidades. En una palabra, mientras que el inventario oculta la mala calidad, el sistema JIT la descubre enseguida. En segundo lugar,

el JIT mejora la calidad. Como el JIT reduce las filas y el plazo de producción, mantiene fresca la memoria de los errores y limita el número de causas posibles de éstos. En efecto, el JIT crea un sistema de alerta inmediata en caso de que se produzcan problemas de calidad, por lo que se producen menos unidades defectuosas y la retroalimentación (feedback) es inmediata. Esta ventaja puede obtenerse tanto dentro de la empresa como para el caso de artículos recibidos de proveedores externos. Finalmente, una mejor calidad implica que se necesitan menos stocks de seguridad (buffers) y, por lo tanto, se puede conseguir un sistema JIT mejor y más fácil de utilizar. A menudo, el propósito de mantener inventario es protegerse contra una calidad poco fidedigna. Si se puede contar con un nivel de calidad constante, el JIT permite a las empresas reducir todos los costes relacionados con el inventario”. (p. 207)

### **Administración de la calidad total**

Render & Heizer, (2009) manifiesta que “La administración de la calidad total (TQM) se refiere al énfasis que se pone en la calidad en toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente”. (p. 198)

Krajewki, Ritzman, & Malhotra, (2008) definen que “Es una filosofía que hace hincapié en tres principios para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad de los procesos. Estos principios se relacionan con la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y el mejoramiento continuo del desempeño”. (p. 208)

El termino administracion de la calidad es un enfoque que toda organización debe de conocer para poder luego implementarl en la organización, el énfasis principal

para esta filosofía es el cliente, los procesos y la calidad. Términos muy usados en toda organización para contar con una imagen óptima.

### **Mejora continua**

Richard, Robert, & Nicholas, (2009) definen que “El mejoramiento continuo, también conocido como kaizen, busca mejorar constantemente maquinaria, materiales, utilización de mano de obra y métodos de producción a través de la aplicación de sugerencias e ideas de los equipos de la compañía.” (p. 314)

Krajewki, Ritzman, & Malhotra, (2008) mencionan que “Mediante la identificación de las áreas en las que es necesario introducir mejoras, los sistemas esbeltos conducen al mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. En japonés este método de mejoramiento de los procesos se llama kaizen. La clave de kaizen radica en entender que el exceso de capacidad o inventario oculta problemas subyacentes de los procesos que producen un servicio o producto. Los sistemas esbeltos proporcionan a la gerencia el mecanismo para descubrir los problemas, reduciendo sistemáticamente la capacidad o el inventario hasta que los problemas quedan al descubierto”. (p. 354)

La filosofía orientada a una mejora continua permite que una organización se preocupe constantemente por mantener actualizado a sus procesos y a sus colaboradores, los cuales permitirán implementar ello como un método que permita grandes cambios.

La cultura que muestra esta filosofía al igual que el JIT ayudará a contar con niveles de inventario óptimos en una organización lo cual proporcionará grandes utilidades y optimización en términos de desperdicios.



### **Mantenimiento de los equipos**

ONEAL & BERTRAND, (1993) mencionan que “ Las dos metas del mantenimiento de los equipos son prolongar su vida util y garantizar la calidad de los productos que procesan. Ambas son importantes, pero la segunda es decisiva” (p47).

El JIT no permite contar con productos y/o maquinarias defectuosas, lo cual un mantenimiento preventivo de todos los equipos e instrumentos importantes son de vital utilidad en la organización.

El JIT recomienda programar actividades de mantenimiento mas complicadas en horarios fuera de los turnos de trabajo y asi evitar las interrupciones que se presenta para la produccion.

### **Mejoramiento de los procesos**

Krajewki, Ritzman, & Malhotra, (2008) define que “El mejoramiento de los procesos es el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender las cifras”, entender el proceso y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por ofrecer una mejor calidad a un menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones”. (p. 142)

La gestion optima de los procesos es un factor clave que permite desarrollar actividades optimas. Los flujogramas son una herramienta que permite identificar de manera adecuada los multiples errores o cuellos de botella como lo conocen difrentes empresarios y/ gerentes.

### **Impacto en los empleados**

Heizer & Render, (2008) menciona que “Los empleados que trabajan juntos están adiestrados en el desempeño de varias funciones de forma que pueden aportar flexibilidad y eficiencia a la célula de trabajo. Los layouts JIT permiten a los empleados trabajar juntos de manera que puedan comentar entre sí problemas y posibles mejoras. Cuando los layouts se utilizan para operaciones consecutivas, la realimentación entre operarios puede ser inmediata. Los defectos son un derroche. Cuando los trabajadores producen artículos de uno en uno, controlan la calidad de cada producto o componente en cada una de las sucesivas etapas del proceso de producción”. (p. 257)

El JIT tiene un enfoque en diferentes puntos cruciales dentro de la organización como son los empleados o más conocido como colaboradores, por lo cual genera una cultura refinada dentro de la organización, lo cual permite contar con colaboradores que permitan comunicar todo error generado en la organización para evitar posibles retrocesos o pérdidas cruciales de diferentes materiales.

### **Relaciones con los proveedores y clientes**

Dominguez, Garcia, Dominguez, Ruiz, & Alvarez, (1995) “Igual que al caer una piedra en las tranquilas aguas de un lago se produce ondas que , poco a poco, se extiende de forma concéntrica por la superficie, la implantación de la filosofía “Justo a Tiempo” en un gran empresa debe provocar un fenómeno similar de expansión en sus proveedores y clientes. Al menos así debería ser si se desea conseguir todo el beneficio potencial que el JIT promete. En efecto, al igual que deben realizarse importantes transformaciones internas en el proceso productivo

y en el comportamiento de los trabajadores, también se necesitará conseguir la máxima eficiencia de las operaciones. Ello permitirá ampliar el alcance de la reducción de costes y dar mayor impulso a la mejora de calidad”. (p. 244).

Los proveedores tienen un gran impacto para contar con los materiales requeridos en el momento oportuno, debido a que en ellos repercute que el proceso pueda ser más flexible. Los clientes quieren sus productos lo más rápido posible y no se lograría sin una buena relación con los proveedores, por ello el JIT considera a los proveedores como una pieza fundamental al momento de implementar diferentes cambios

## **MYPE**

Bernilla (2015) menciona que “ 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 con la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción comercialización de bienes o prestación de servicios” (p41).

Nuestro país cuenta con un gran número de MYPEs que reflejan ideas de negocio plasmada por empresarios, los cuales en la actualidad se han convertido en la mayor fuerza del país. Sin embargo un gran número de MYPEs aun se mantienen en la informalidad. En el año 2003 se promulgó la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa – Ley 28015 –en donde las MYPEs fueron reconocidas por el gobierno con la finalidad de mejorar sus condiciones laborales y tributarias.

Una de las características con las que cuenta una MYPE es referente a la escasa especialización en el trabajo, en muchas ocasiones emplean entre 5 y 10 personas y dependen en gran medida del apoyo familiar, lo que provoca en múltiples ocasiones inestabilidad.

### **Micro empresa**

Las micro empresas cuentan con ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT ( Unidades Impositivas Tributarias). Con respecto a la tributación solo se exige registro de compras y registro de ventas, liberándolos de libros y registros. Con respecto a el número de trabajadores las micro empresas mantienen de 1 hasta 10 trabajadores.

Como toda formalización la micro empresa cuenta con acceso a liquidez y al uso de facturas negociables.

### **Pequeña Empresa**

Las pequeñas empresas cuentan con ventas anuales desde 150 UIT hasta el monto máximo de 1700 UIT. Con respecto a la tributación las pequeñas empresas tienen la obligación de llevar los libros y registros contables de acuerdo a lo establecido por la SUNAT entre 5 y 8 libros contables dependiendo de la complejidad de la actividad. El número de trabajadores se encuentra estimado en los rangos de 1 a 100 trabajadores.

### **Regimen Tributario en la MYPE**

Bernilla (2015) ,menciona que las micro y pequeñas empresas, tienen la posibilidad de poderse acoger al Regimen Unico Simplificado o al Regimen Especial del Impuesto a la Renta.

En el caso del Rus el propietario debe de ser una persona natural con negocio o una EIRL, en el caso de que una persona pueda tener un negocio con ingresos brutos del año anterior menor a los 360 mil soles o que el mes su ingreso no supere los 30 mil soles. El impuesto a pagar en este caso se presenta en una escala de 5 categorías que oscilan de 20 a 600 soles y reemplaza al Impuesto a la Renta y al IGV. Otra consideración importante de ello es que se debe de contar con un único establecimiento para sus ventas y emitir únicamente boletas de venta.

Con respecto al caso de que se pueda acoger al RER, puede ser una persona natural o jurídica, con ingresos que no superen los 525 mil soles sus ingresos brutos del año anterior, en este aspecto también se considera los activos fijos que afectan a la actividad los cuales no deben de pasar los 126 mil soles, en este régimen la tasa a pagar es del 1.5% sobre sus ingresos de manera mensual.

### **Regimen Laboral en la MYPE**

Bernilla (2015), El Regimen Laboral Especial se creó con la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa, Ley 28015, que posteriormente fue modificada con el Decreto Legislativo N° 1086, con este decreto se logró disponer la Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y el acceso al empleo decente, Ley MYPE, D.S. N° 007-20080-TR, el cual ha sido modificada por la Ley N° 30056 que ahora es

T.U.O. de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.

El regimen Laboral Especial comprende los siguientes derechos:

Primero, se cuenta con una jornada de trabajo de 8 horas diarias o 48 semanales, ello es uno de los beneficios que se otorga a los trabajadores, tanto en micro y pequeñas empresas.

Segundo, las remuneraciones vital cedido a los trabajadores es el sueldo minimo. En caso de las micro empresas puede ser menor de acuerdo a lo acordado y en el caso de las pequeñas empresas se considera el sueldo minimo mas asigancion familiar de ser el caso.

Tercero, los descansos semanales y feriados son remunerados en las micro y pequeñas empresas.

Cuarto, el empleado de una micro empresa no tiene el derecho de contar con seguro, en el caso de las pequeñas empresas los trabajadores si tienen el derecho de contar con un seguro de vida.

Quinto, los trabajadores de las micro y pequeñas empresas no tienen el derecho de contar con gratificaciones que son otorgadas en fiestas patrias y navidad, por otro lado los trabajadores de las pequeñas empresas si cuentan con el derecho de percibir gratificaciones por fiestas patrias y por navidad.

Sexto, los trabajadores de las micro y pequeñas empresas cuentan con un descanso vacacional de 15 dias al año.

## **Regimen especial de seguridad social en salud**

Mediante la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, se pudo crear un régimen especial de salud en donde el empresario y sus trabajadores pueden ser afiliados al seguro integral de salud (SIS), ello permite que puedan contar con este beneficio de poder ser atendidos en cualquier centro de salud del país.

### **2.3 Glosario de Términos**

- **Calidad Total:** Es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.
- **Contingencia:** Posibilidad que pueda ocurrir algo.
- **EDI:** Permite el intercambio de documentos normalizados entre los sistemas informáticos de las empresas.
- **Eclecticismo:** Referente a la capacidad de selección realizada por una persona u organización.
- **Inventario:** Se define como lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.
- **JIT:** Siglas referente al método Just in Time que en español es Justo a Tiempo.
- **MRP:** Siglas que en español significa Planificación de Materiales.
- **Stock:** Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.
- **Suministro:** Referido al abastecimiento de lo que se considera necesario.
- **MYPE:** Siglas referente a las medianas y pequeñas empresas.
- **Ratio:** Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación.

- **Redituable:** Es un término utilizado para definir aquello que rinde una utilidad o un beneficio de manera periódica.
- **VMI:** Es un método optimizado de manejo de inventarios y preparación y entrega de pedidos.
- **Feedback:** es la retroalimentación o respuesta.
- **Liquidez:** es la capacidad de un activo de convertirse en dinero gastable en el corto plazo sin tener que arriesgar a vender ese activo a un precio más barato.
- **Lean:** filosofía o sistema de herramientas en la eliminación de todos los desperdicios, permitiendo reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos.
- **Pull:** es el movimiento de materiales y productos se ajusta en todo momento a la demanda.
- **Rentabilidad:** es el beneficio promedio de la empresa o persona por la totalidad de las inversiones realizadas.
- **Pragmatismo:** Es una teoría filosófica que considera que el único medio de juzgar la verdad de una doctrina es por medio de efectos prácticos.



## **CAPITULO III**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

La gestión empresarial se relaciona directamente con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a) La planeación como parte de la gestión empresarial se relaciona positivamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.
- b) La organización como parte de la gestión empresarial se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.
- c) El control como parte de la gestión empresarial se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

#### **3.3 Identificación de Variables**

##### **3.3.1 Variable independiente:**

Gestión Empresarial

##### **3.3.2 Variable dependiente:**

Método del Just in Time

### 3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Gestión empresarial.	1.1 Planeación. 1.2 Organización. 1.3 Control.
Variable dependiente: Método Just in Time.	2.1 Inventario. 2.2 Producción. 2.3 Calidad y Tiempo.

### 3.5 Matriz de Consistencia (Anexos)

## CAPITULO IV

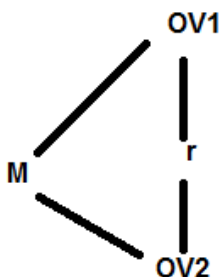
### METODOLOGÍA

#### 4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

#### 4.2 Diseño de Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Dónde:

N: Muestra

O: Observación

V1: Gestión Empresarial

V2: Método del Jus in Time

r: nivel de relación o impacto entre las variables

### **4.3 Unidad de análisis:**

La población estará constituida por las MYPEs del Emporio de Gamarra en el Sector Manufacturero.

### **4.4 Población de Estudio**

Para el presente trabajo se ha tomado en cuenta al sector manufacturero, a nivel del departamento de Lima en El Emporio de Gamarra que representa 5119 MYPEs, que es la población objeto de estudio de la presente investigación.

Las características de la población en general se encuentran por encima de los 20 años de edad hasta los 65 años de edad.

### **4.5 Tamaño de Muestra**

La muestra representativa es de 133 MYPEs en el Emporio de Gamarra del Sector Manufacturero.

### **4.6 Selección de Muestra**

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 5119 Mypes).

Asimismo, se determinará para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Dónde:

**Z** = 1.95 (95% de confianza)

**p** = 0.90 (probabilidad de éxito)

**q** = 0.10 (probabilidad de fracaso)

**e** = 0.05 error permisible

**N** = 5119 Mypes del Sector Manufacturero.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.95)^2 (0.90) (0.10) (5119)] / [(0.05)^2 - (5119 - 1)] + [(1.95)^2 (0.90)(0.10)]$$

$$\boxed{n = 133}$$

Tamaño de muestra será de 133 MYPEs del Sector Manufacturero.

#### **4.7 Técnicas de Recolección de Datos:**

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

##### **4.7.1 La técnica del análisis documental:**

Recopilación de información existente en fuentes bibliográficas (libros, revistas especializadas, periódicos escritos por autores expertos y páginas web de internet, SPS). Se obtendrá mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, cuyas muestras serán obtenidas aleatoriamente; al mismo tiempo, se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con la ayuda de una guía debidamente diseñada.

#### **4.7.2 La técnica de la encuesta:**

Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Gestión empresarial y Método just in time de las Mypes de Gamarra del Sector Manufacturero.

#### **4.8 Análisis e interpretación de la información.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

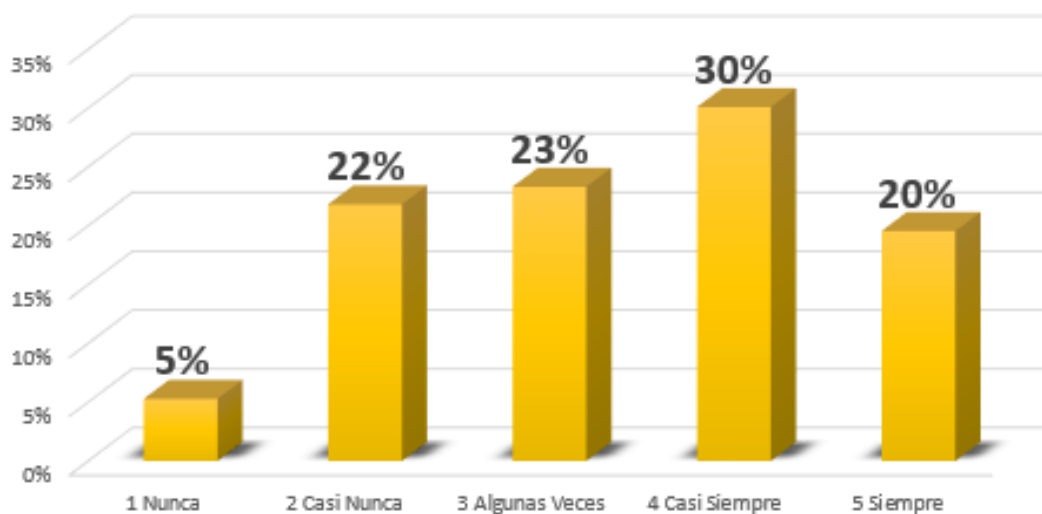
#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

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

**Tabla N° 1**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Las metas establecidas por su organización siempre están acordes a lo planeado? en el año 2018.

Escala	Gerentes	%
1 Nunca	7	5%
2 Casi Nunca	29	22%
3 Algunas Veces	31	23%
4 Casi Siempre	40	30%
5 Siempre	26	20%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 1**

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN**

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Las metas establecidas por su organización siempre están acordes a lo planeado? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% menciona que siempre las metas establecidas por su organización están acordes a lo planeado, mientras que el 30% considera casi siempre, igualmente un 23% de la muestra, por otro lado, el 22% considera casi nunca y el 5% considera que nunca.

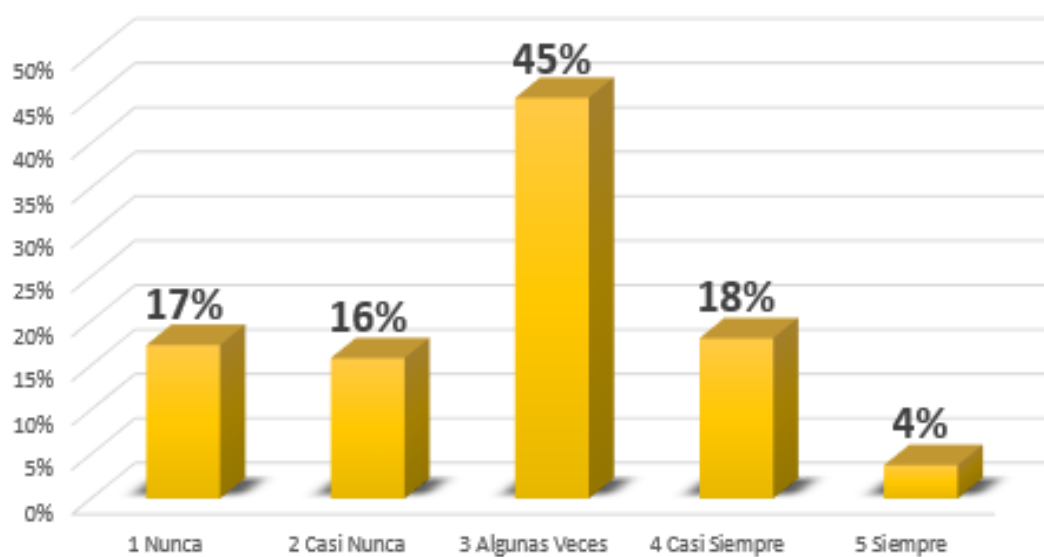


**Tabla N° 2**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los objetivos formulados por su organización le ofrecen las facilidades necesarias para ser competitivo? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	23	17%
2 Casi Nunca	21	16%
3 Algunas Veces	60	45%
4 Casi Siempre	24	18%
5 Siempre	5	4%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 2**

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN**

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los objetivos formulados por su organización le ofrecen las facilidades necesarias para ser competitivo? en el 2018.

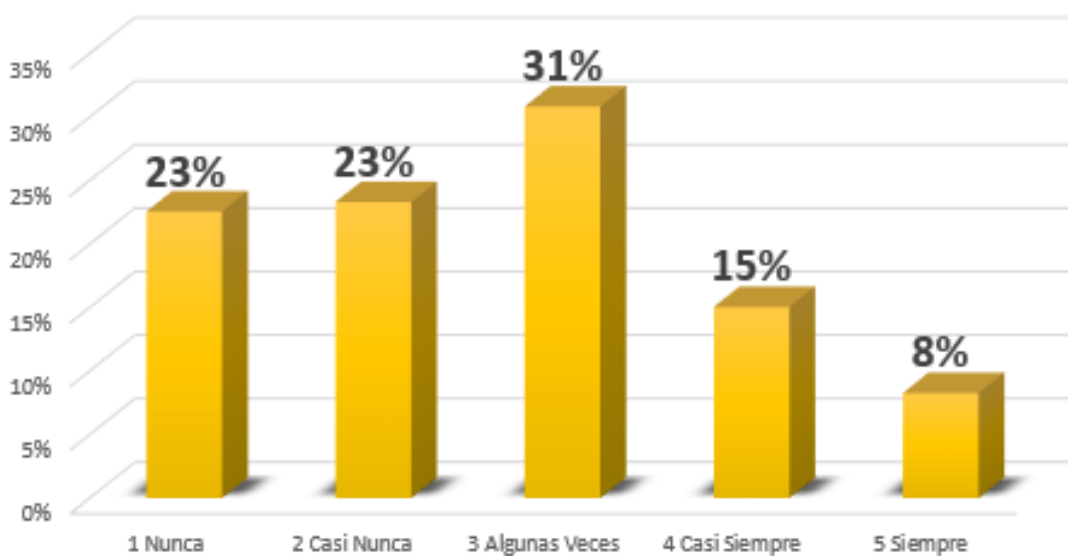
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% menciona que siempre los objetivos formulados por su organización le ofrecen las facilidades necesarias para ser competitivo, mientras que el 18% considera casi siempre, igualmente un 45% de la muestra, por otro lado, el 16% considera casi nunca y el 17% considera que nunca.

**Tabla N° 3**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización siempre implementa métodos innovadores dentro de los procedimientos y actividades? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	30	23%
2 Casi Nunca	31	23%
3 Algunas Veces	41	31%
4 Casi Siempre	20	15%
5 Siempre	11	8%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 3**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización siempre implementa métodos innovadores dentro de los procedimientos y actividades? en el año 2018.

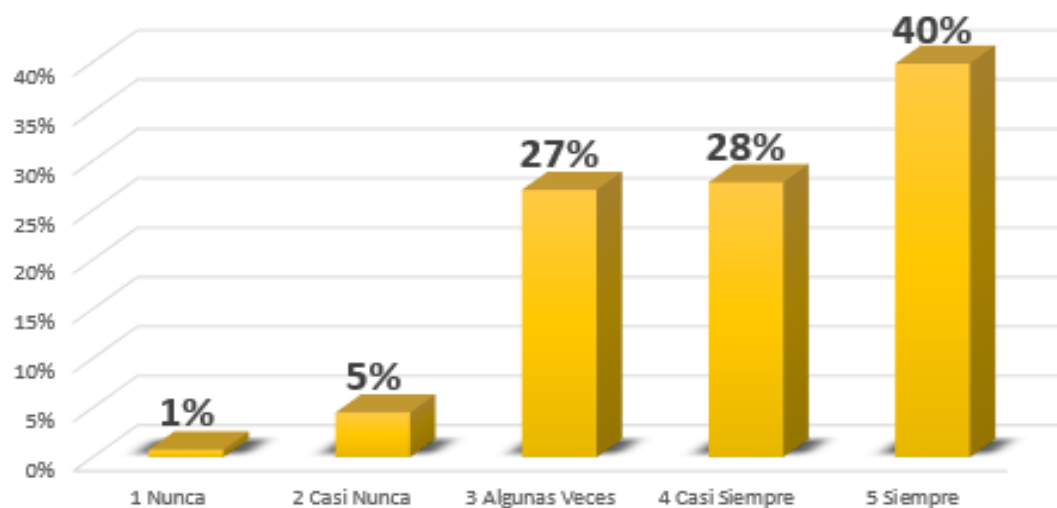
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% menciona que su organización siempre implementa métodos innovadores dentro de los procedimientos y actividades, mientras que el 15% considera casi siempre, igualmente un 31% de la muestra, por otro lado, el 23% considera casi nunca y el 23% considera que nunca.

**Tabla N° 4**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los manuales administrativos son imprescindibles en una organización para su buen funcionamiento? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	1	1%
2 Casi Nunca	6	5%
3 Algunas Veces	36	27%
4 Casi Siempre	37	28%
5 Siempre	53	40%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 4**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los manuales administrativos son imprescindibles en una organización para su buen funcionamiento? en el 2018.

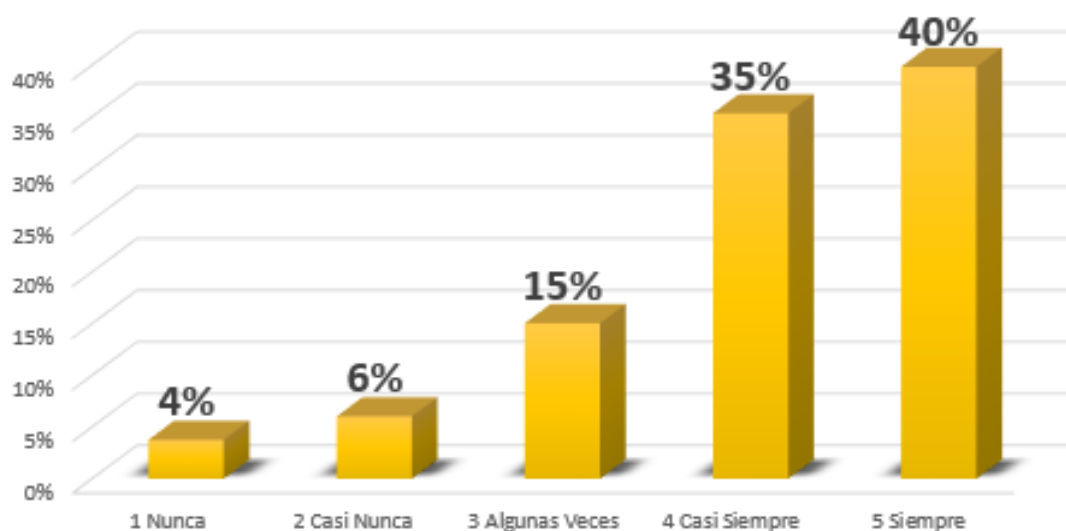
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40% menciona que los manuales administrativos son imprescindibles en una organización para su buen funcionamiento, mientras que el 28% considera casi siempre, igualmente un 27% de la muestra, por otro lado, el 5% considera casi nunca y el 1% considera que nunca.

**Tabla N° 5**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los reglamentos son esenciales para mantener un orden en la gestión de su organización? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	5	4%
2 Casi Nunca	8	6%
3 Algunas Veces	20	15%
4 Casi Siempre	47	35%
5 Siempre	53	40%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 5**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los reglamentos son esenciales para mantener un orden en la gestión de su organización? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 40% menciona que los reglamentos son esenciales para mantener un orden en la gestión de su organización, mientras que el 35% considera casi siempre, igualmente un 15% de la muestra, por otro lado, el 6% considera casi nunca y el 4% considera que nunca.

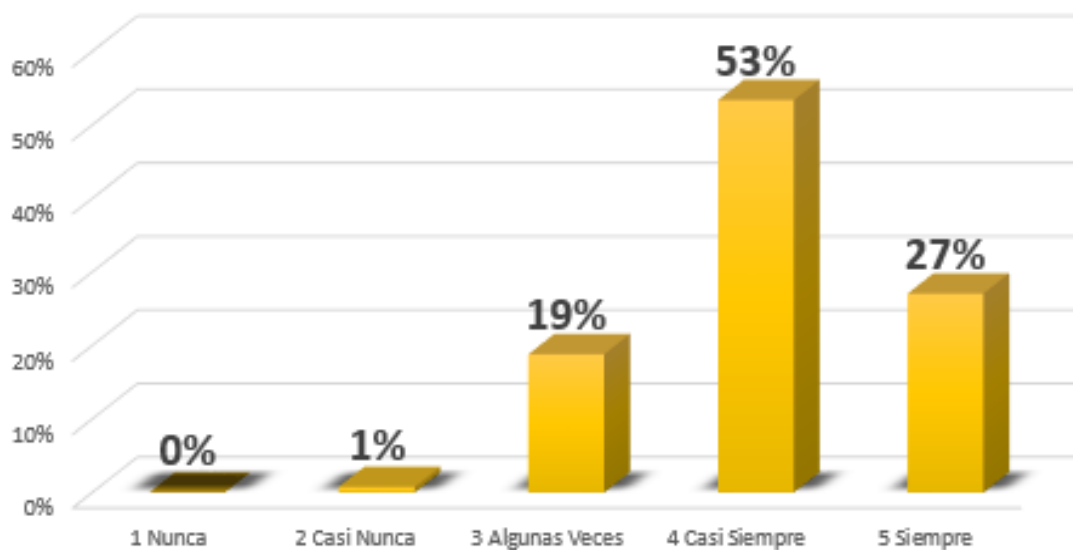


**Tabla N° 6**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	0	0%
2 Casi Nunca	1	1%
3 Algunas Veces	25	19%
4 Casi Siempre	71	53%
5 Siempre	36	27%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 6**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades? en el 2018.

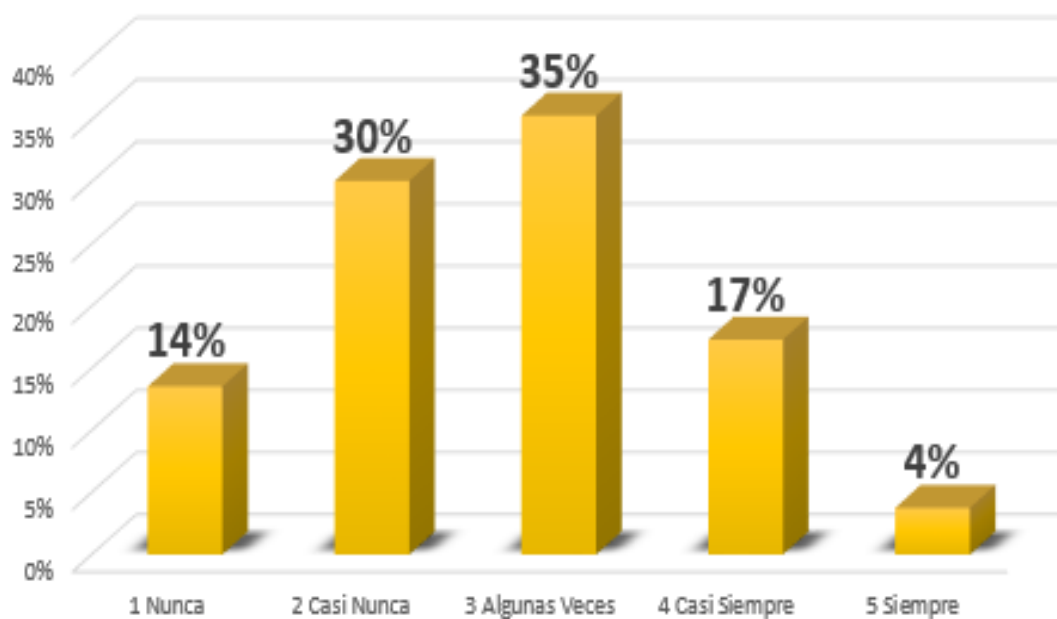
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 27% menciona que el organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades, mientras que el 53% considera casi siempre, igualmente un 19% de la muestra, por otro lado, el 1% considera casi nunca y el 0% considera que nunca

**Tabla N° 7**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización supervisa de manera oportuna los procedimientos de producción?

Escala	Gerentes	%
1 Nunca	18	14%
2 Casi Nunca	40	30%
3 Algunas Veces	47	35%
4 Casi Siempre	23	17%
5 Siempre	5	4%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 7**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización supervisa de manera oportuna los procedimientos de producción? en el 2018.

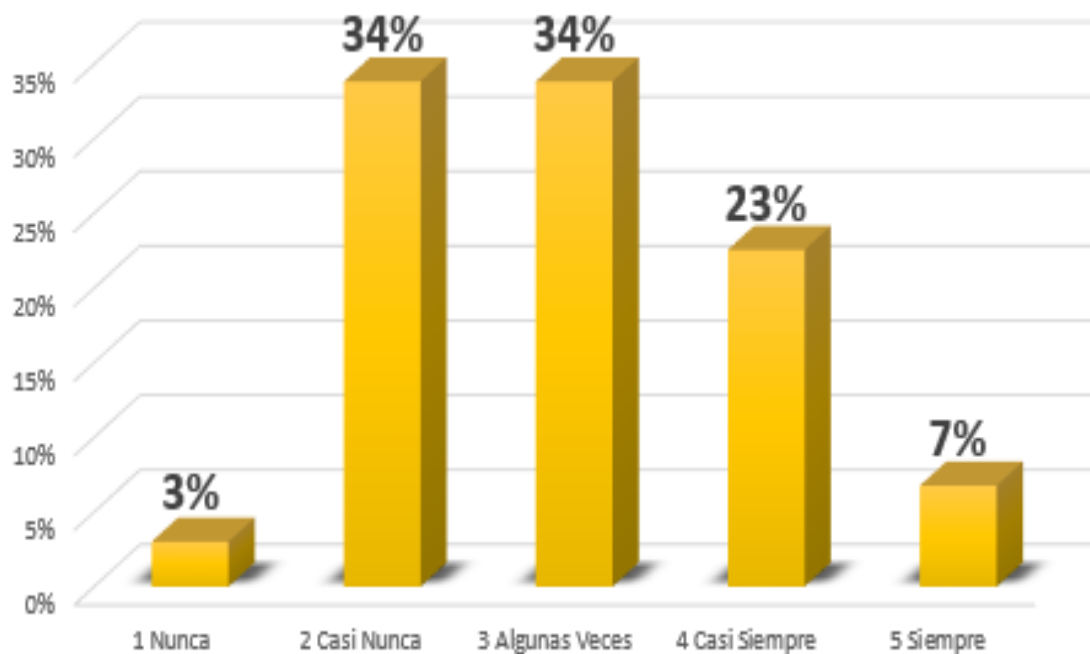
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% menciona su organización supervisa de manera oportuna los procedimientos de producción, mientras que el 17% considera casi siempre, igualmente un 35% de la muestra, por otro lado, el 30% considera casi nunca y el 14% considera que nunca.

**Tabla N° 8**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización efectúa un control previo, concurrente o posterior en los procesos? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	4	3%
2 Casi Nunca	45	34%
3 Algunas Veces	45	34%
4 Casi Siempre	30	23%
5 Siempre	9	7%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 8**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Su organización efectúa un control previo, concurrente o posterior en los procesos? en el 2018.

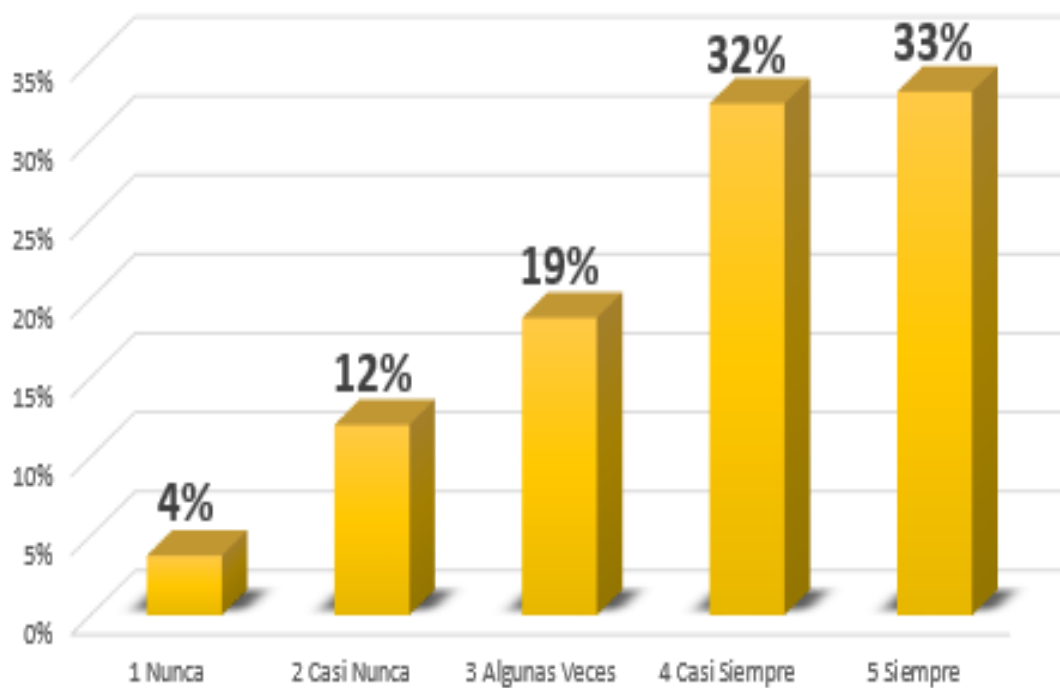
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% menciona que su organización efectúa un control previo, concurrente o posterior en los procesos, mientras que el 23% considera casi siempre, igualmente un 34% de la muestra, por otro lado, el 34% considera casi nunca y el 3% considera que nunca.

**Tabla N° 9**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	5	4%
2 Casi Nunca	16	12%
3 Algunas Veces	25	19%
4 Casi Siempre	43	32%
5 Siempre	44	33%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 9**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 33% menciona que los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso, mientras que el 32% considera casi siempre, igualmente un 19% de la muestra, por otro lado, el 12% considera casi nunca y el 4% considera que nunca.

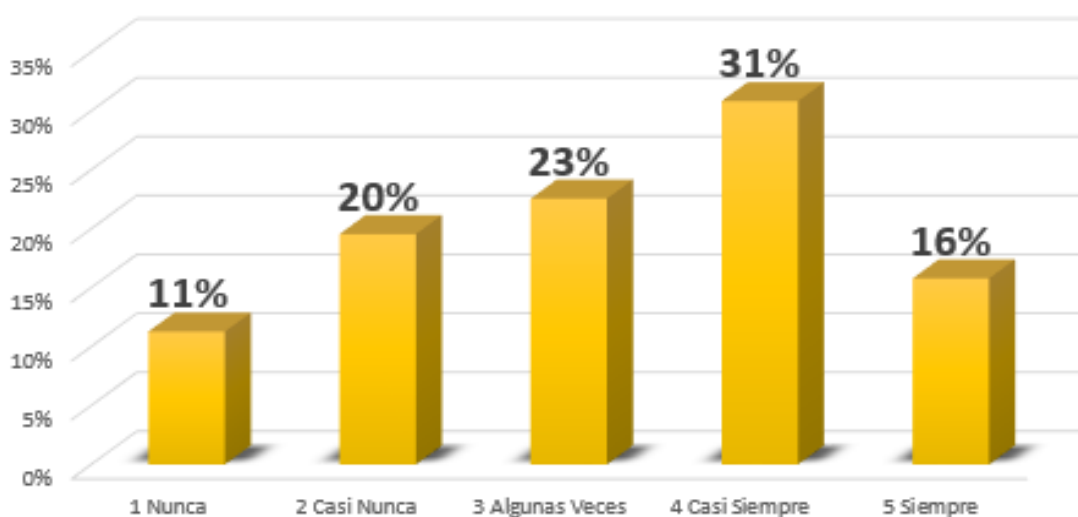


**Tabla N° 10**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El control de inventarios en una organización tiene un impacto en las utilidades de la empresa? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	15	11%
2 Casi Nunca	26	20%
3 Algunas Veces	30	23%
4 Casi Siempre	41	31%
5 Siempre	21	16%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 10**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El control de inventarios en una organización tiene un impacto en las utilidades de la empresa? en el 2018.

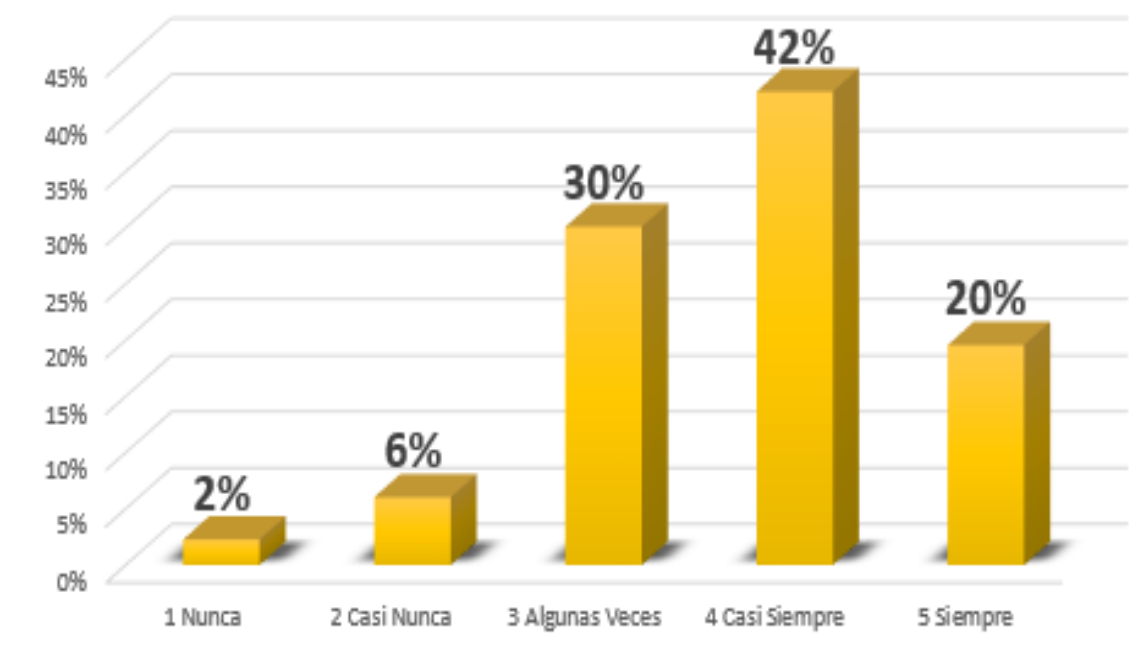
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 16% menciona que el control de inventarios en una organización tiene un impacto en las utilidades de la empresa, mientras que el 31% considera casi siempre, igualmente un 23% de la muestra, por otro lado, el 20% considera casi nunca y el 11% considera que nunca.

**Tabla N° 11**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	3	2%
2 Casi Nunca	8	6%
3 Algunas Veces	40	30%
4 Casi Siempre	56	42%
5 Siempre	26	20%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 11**

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN**

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos? en el 2018.

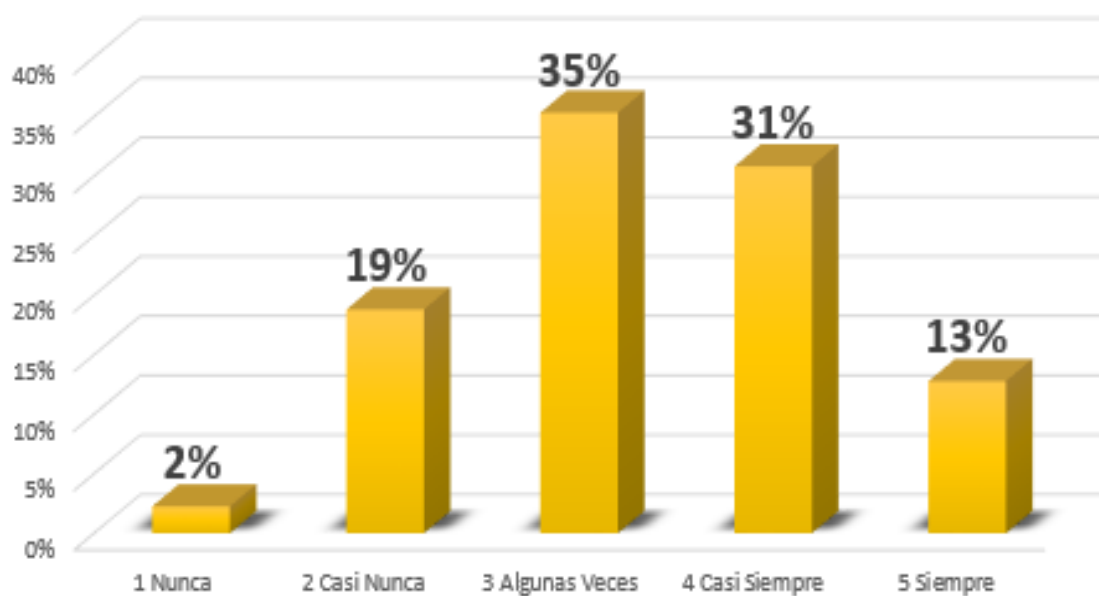
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% menciona que los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos, mientras que el 42% considera casi siempre, igualmente un 30% de la muestra, por otro lado, el 6% considera casi nunca y el 2% considera que nunca.

**Tabla N° 12**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Es oportuno contar siempre con un parámetro de mínimos dentro del inventario con respecto a los insumos? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	3	2%
2 Casi Nunca	25	19%
3 Algunas Veces	47	35%
4 Casi Siempre	41	31%
5 Siempre	17	13%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 12**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Es oportuno contar siempre con un parámetro de mínimos dentro del inventario con respecto a los insumos? en el 2018.

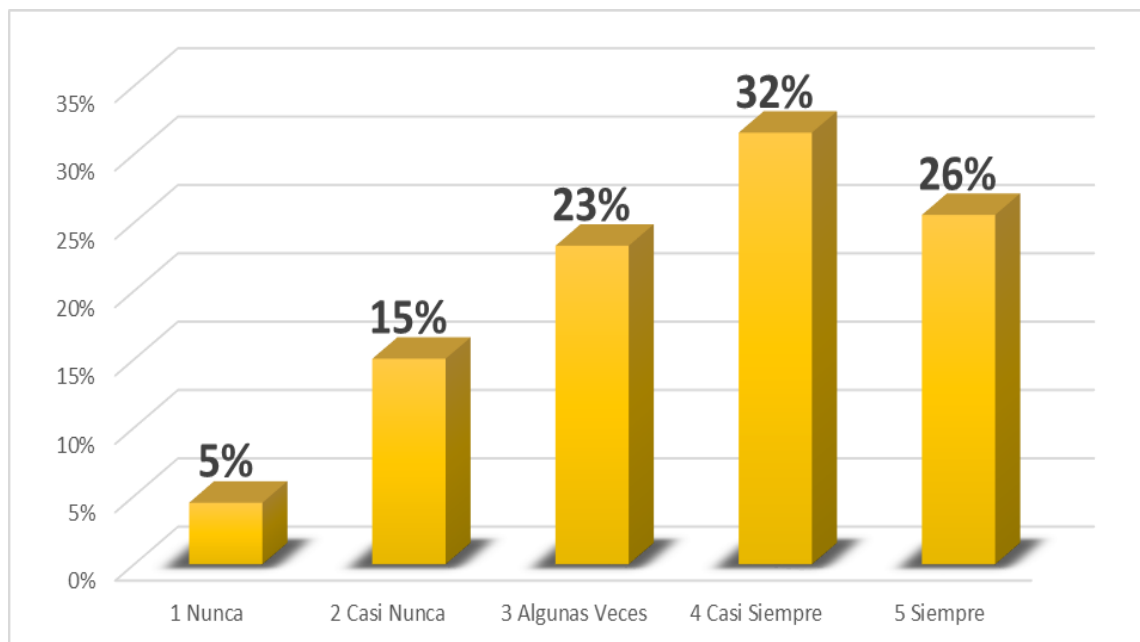
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% menciona que es oportuno contar siempre con un parámetro de mínimos dentro del inventario con respecto a los insumos, mientras que el 31% considera casi siempre, igualmente un 35% de la muestra, por otro lado, el 19% considera casi nunca y el 2% considera que nunca.

**Tabla N° 13**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	6	5%
2 Casi Nunca	20	15%
3 Algunas Veces	31	23%
4 Casi Siempre	38	29%
5 Siempre	38	29%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 13**

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN**

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 26% menciona que el uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización, mientras que el 32% considera casi siempre, igualmente un 23% de la muestra, por otro lado, el 15% considera casi nunca y el 5% considera que nunca.

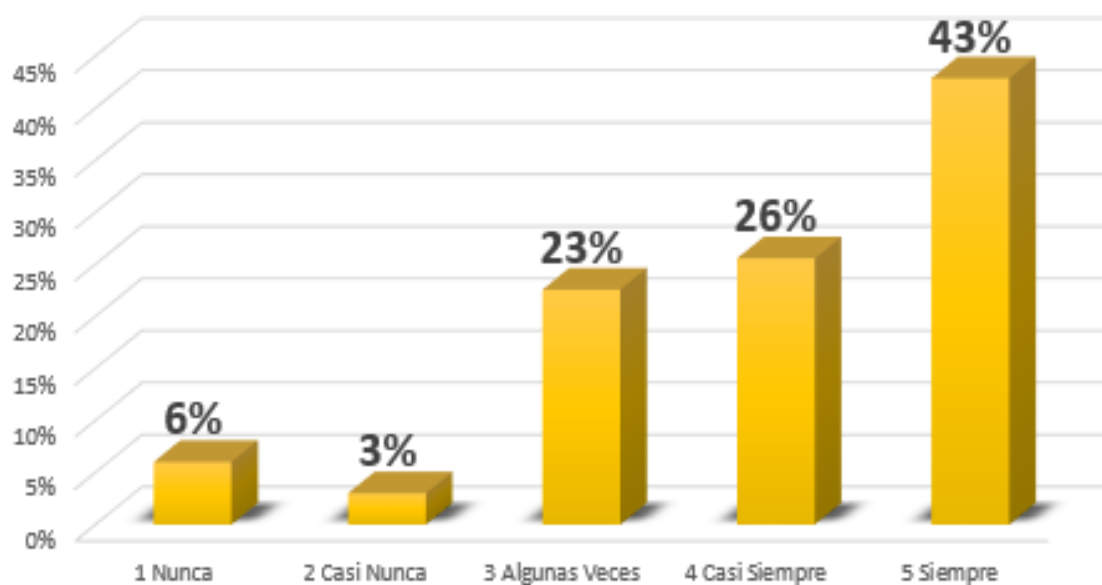


**Tabla N° 14**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los despilfarros provenientes de la producción errada repercuten en los costos de la organización? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	8	6%
2 Casi Nunca	4	3%
3 Algunas Veces	30	23%
4 Casi Siempre	34	26%
5 Siempre	57	43%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 14**

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN**

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los despilfarros provenientes de la producción errada repercuten en los costos de la organización?

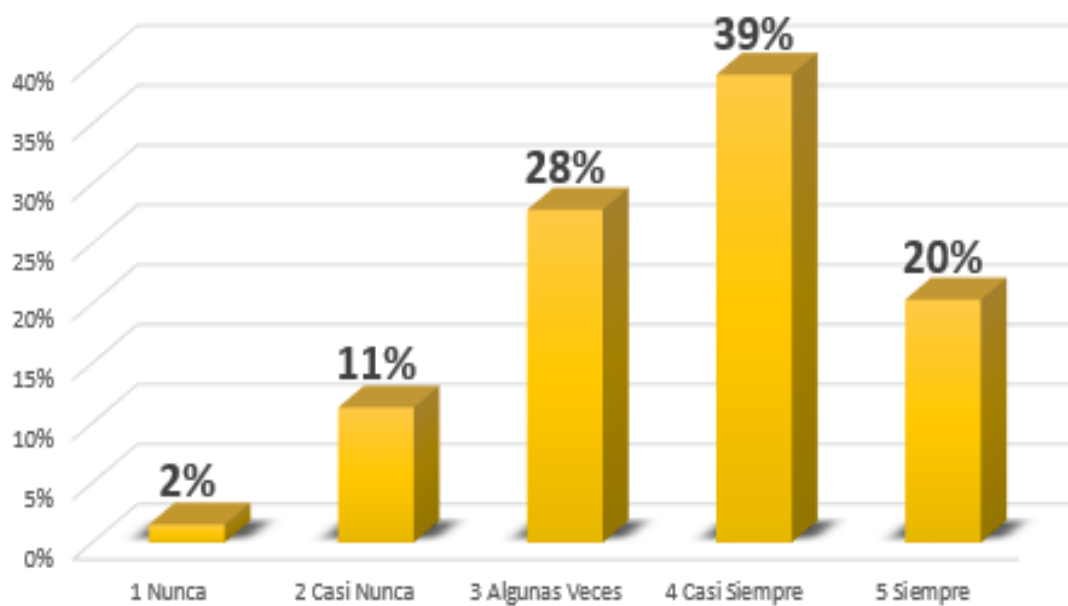
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 43% menciona que los despilfarros provenientes de la producción errada repercuten en los costos de la organización, mientras que el 26% considera casi siempre, igualmente un 23% de la muestra, por otro lado, el 3% considera casi nunca y el 6% considera que nunca

**Tabla N° 15**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El mantenimiento oportuno de la maquinaria utilizada en la organización siempre repercute en el proceso de producción? En el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	2	2%
2 Casi Nunca	15	11%
3 Algunas Veces	37	28%
4 Casi Siempre	52	39%
5 Siempre	27	20%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 15**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿El mantenimiento oportuno de la maquinaria utilizada en la organización siempre repercute en el proceso de producción? en el 2018.

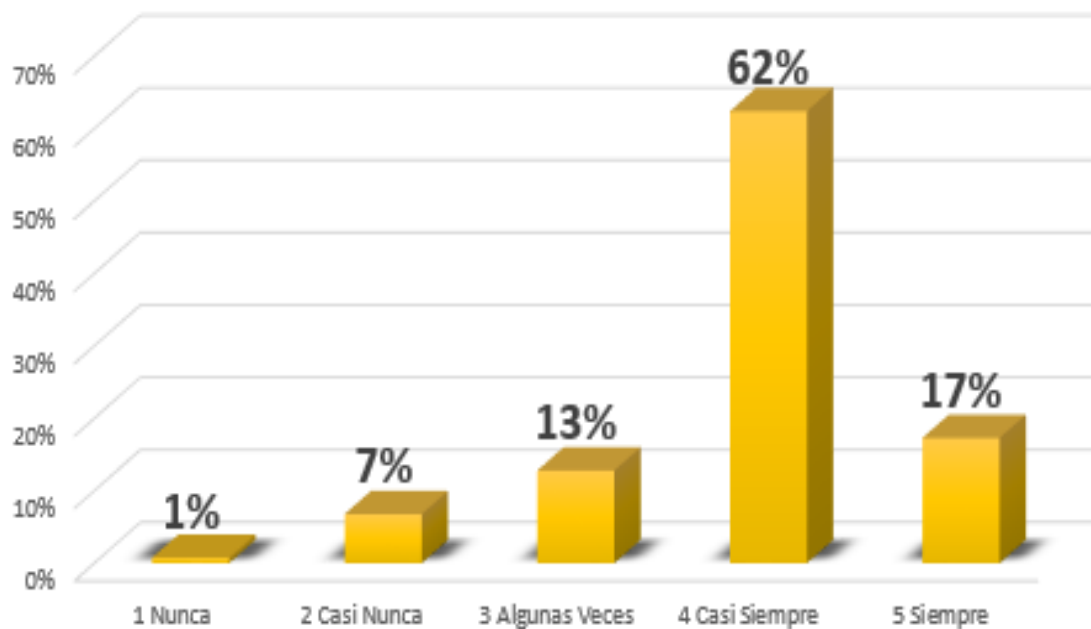
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% menciona que el mantenimiento oportuno de la maquinaria utilizada en la organización siempre repercute en el proceso de producción, mientras que el 39% considera casi siempre, igualmente un 28% de la muestra, por otro lado, el 11% considera casi nunca y el 2% considera que nunca.

**Tabla N° 16**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	1	1%
2 Casi Nunca	9	7%
3 Algunas Veces	17	13%
4 Casi Siempre	83	62%
5 Siempre	23	17%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 16**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización? en el 2018.

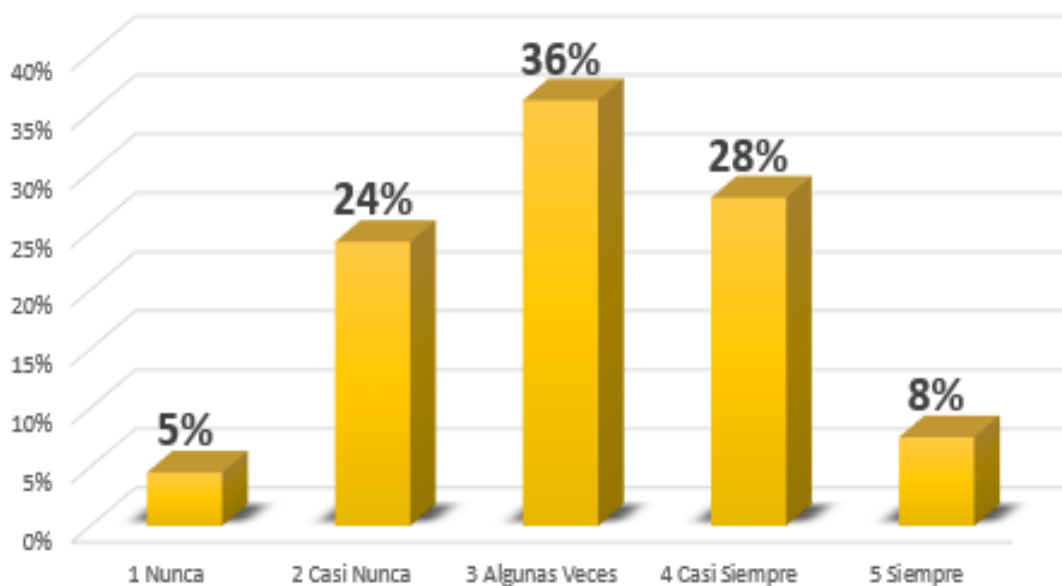
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 17% menciona que un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización, mientras que el 62% considera casi siempre, igualmente un 13% de la muestra, por otro lado, el 7% considera casi nunca y el 1% considera que nunca.

**Tabla N° 17**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los tiempos de entrega realizados de una manera adecuada garantiza la calidad del producto? en el 2018.

Escala	Gerentes	%
1 Nunca	6	5%
2 Casi Nunca	32	24%
3 Algunas Veces	48	36%
4 Casi Siempre	37	28%
5 Siempre	10	8%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 17**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿Los tiempos de entrega realizados de una manera adecuada garantiza la calidad del producto? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% menciona que los tiempos de entrega realizados de una manera adecuada garantiza la calidad del producto, mientras que el 28% considera casi siempre, igualmente un 36% de la muestra, por otro lado, el 24% considera casi nunca y el 5% considera que nunca

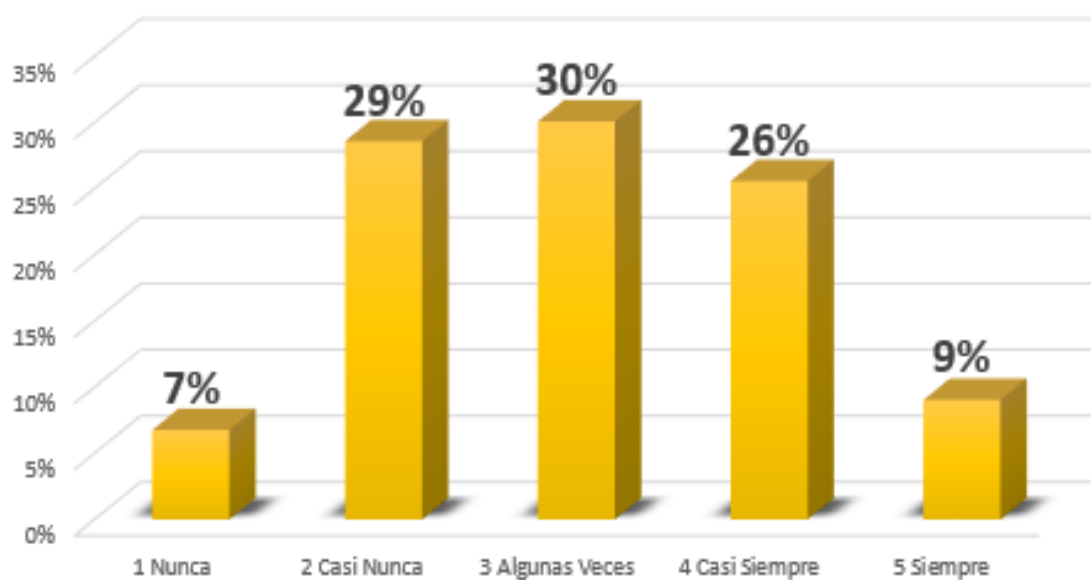


**Tabla N° 18**

Número y porcentajes de gerentes de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿La presentación del producto siempre garantiza la calidad de los mismos? en el 2018.

<b>Escala</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>
1 Nunca	9	7%
2 Casi Nunca	38	29%
3 Algunas Veces	40	30%
4 Casi Siempre	34	26%
5 Siempre	12	9%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 18**

Fuente: Elaboración propia

## INTERPRETACIÓN

Porcentajes de empresario de las MYPEs de Gamarra, según su opinión si: ¿La presentación del producto siempre garantiza la calidad de los mismos? en el 2018.

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% menciona que la presentación del producto siempre garantiza la calidad de los mismos, mientras que el 26% considera casi siempre, igualmente un 30% de la muestra, por otro lado, el 29% considera casi nunca y el 7% considera que nunca.

## 5.2 Prueba de Hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	$n$

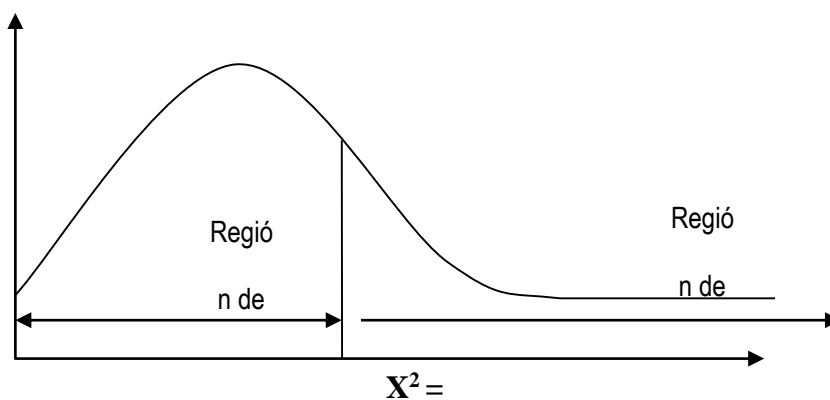
$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:

Figura N° 5



**a) Hipótesis Específicas.**

**Primera Hipótesis específica.**

**Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

La planeación como parte de la gestión empresarial se relaciona positivamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

La planeación como parte de la gestión empresarial no se relaciona positivamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 19**

**Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica**

		TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (F <sub>o</sub> )						
		11	¿Considera Ud. que los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos?					
1			1	2	3	4	5	Total
¿Considera Ud. que las metas establecidas por su organización siempre están acordes a lo planeado?	1		2	1	2	1	1	7
	2		0	7	6	14	2	29
	3		0	0	16	10	5	31
	4		1	0	12	17	10	40
	5		0	0	4	14	8	26
	Total		3	8	40	56	26	133

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

## Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)					
		11 ¿Considera Ud. que los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos?					
1		1	2	3	4	5	Total
¿Considera Ud. que las metas establecidas por su organización siempre están acordes a lo planeado?	1	0.16	0.42	2.11	2.95	1.37	7.00
	2	0.65	1.74	8.72	12.21	5.67	29.00
	3	0.70	1.86	9.32	13.05	6.06	31.00
	4	0.90	2.41	12.03	16.84	7.82	40.00
	5	0.59	1.56	7.82	10.95	5.08	26.00
Total		3.00	8.00	40.00	56.00	26.00	133.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 21

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.16	1.84	3.39	21.49
2	1	0.42	0.58	0.34	0.80
3	2	2.11	-0.11	0.01	0.01
4	1	2.95	-1.95	3.79	1.29
5	1	1.37	-0.37	0.14	0.10
6	0	0.65	-0.65	0.43	0.65
7	7	1.74	5.26	27.62	15.83
8	6	8.72	-2.72	7.41	0.85
9	14	12.21	1.79	3.20	0.26
10	2	5.67	-3.67	13.46	2.37
11	0	0.70	-0.70	0.49	0.70
12	0	1.86	-1.86	3.48	1.86
13	16	9.32	6.68	44.58	4.78
14	10	13.05	-3.05	9.32	0.71
15	5	6.06	-1.06	1.12	0.19
16	1	0.90	0.10	0.01	0.01
17	0	2.41	-2.41	5.79	2.41
18	12	12.03	-0.03	0.00	0.00
19	17	16.84	0.16	0.02	0.00
20	10	7.82	2.18	4.75	0.61
21	0	0.59	-0.59	0.34	0.59
22	0	1.56	-1.56	2.45	1.56
23	4	7.82	-3.82	14.59	1.87
24	14	10.95	3.05	9.32	0.85
25	8	5.08	2.92	8.51	1.67
					<b>61.47</b>

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

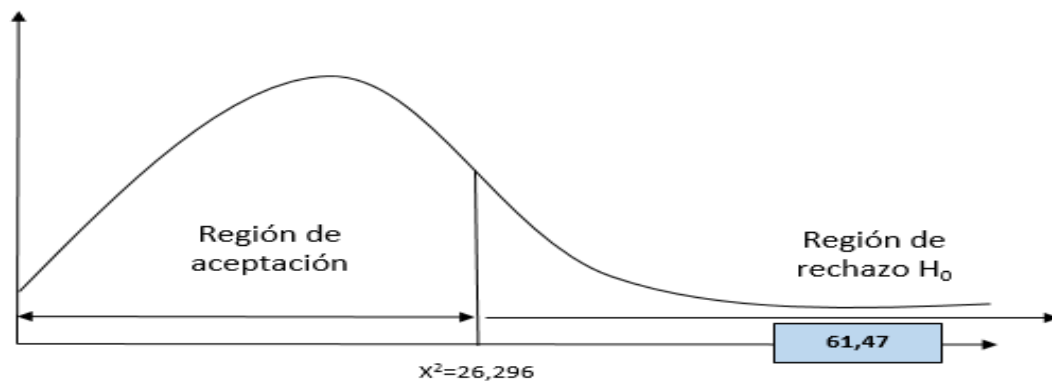
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

**Figura N° 6**



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 61,47, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La planeación como parte de la gestión empresarial no se relaciona

positivamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La planeación como parte de la gestión empresarial se relaciona positivamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra”

### **Segunda Hipótesis específica.**

#### **Hipótesis Alternativa $H_1$**

La organización como parte de la gestión empresarial se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

#### **Hipótesis Nula $H_0$**

La organización como parte de la gestión empresarial no se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 22**

#### **Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica**

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS ( $F_o$ )							
Pregunta 6	Pregunta 13	¿Considera Ud. que el uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización?					Total
		1	2	3	4	5	
¿Considera Ud. que el organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades?	1	0	0	0	0	0	0
	2	0	1	0	0	0	1
	3	4	10	0	11	0	25
	4	2	7	31	11	20	71
	5	0	2	0	20	14	36
Total		6	20	31	42	34	133

Fuente: elaboración propia



Tabla N° 23

## Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)					
		¿Considera Ud. que el uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización?					
Pregunta 6	Pregunta 13	1	2	3	4	5	Total
¿Considera Ud. que el organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades?	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2	0.05	0.15	0.23	0.32	0.26	1.00
	3	1.13	3.76	5.83	7.89	6.39	25.00
	4	3.20	10.68	16.55	22.42	18.15	71.00
	5	1.62	5.41	8.39	11.37	9.20	36.00
	Total	6.00	20.00	31.00	42.00	34.00	133.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Figura N° 7

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0	0.00	0.00	0.00	0.00
6	0	0.05	-0.05	0.00	0.05
7	1	0.15	0.85	0.72	4.80
8	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
9	0	0.32	-0.32	0.10	0.32
10	0	0.26	-0.26	0.07	0.26
11	4	1.13	2.87	8.25	7.31
12	10	3.76	6.24	38.95	10.36
13	0	5.83	-5.83	33.95	5.83
14	11	7.89	3.11	9.64	1.22
15	0	6.39	-6.39	40.84	6.39
16	2	3.20	-1.20	1.45	0.45
17	7	10.68	-3.68	13.52	1.27
18	31	16.55	14.45	208.84	12.62
19	11	22.42	-11.42	130.44	5.82
20	20	18.15	1.85	3.42	0.19
21	0	1.62	-1.62	2.64	1.62
22	2	5.41	-3.41	11.65	2.15
23	0	8.39	-8.39	70.41	8.39
24	20	11.37	8.63	74.50	6.55
25	14	9.20	4.80	23.01	2.50
					<b>78.33</b>

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

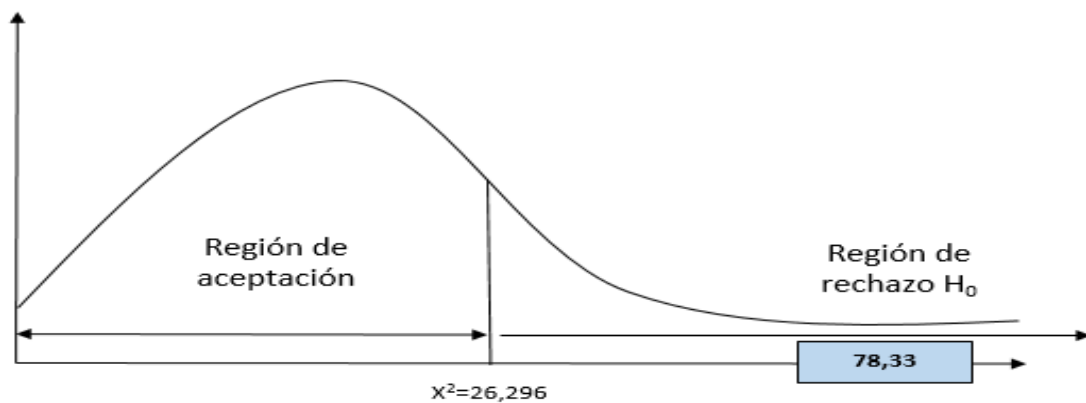
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

**Figura N° 8**



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 78,33, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La organización como parte de la gestión empresarial no se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La organización como

parte de la gestión empresarial se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra”.

### **Tercera Hipótesis específica.**

#### **Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

El control como parte de la gestión empresarial se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

#### **Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

El control como parte de la gestión empresarial no se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 24**

#### **Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica**

		TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)					
		Pregunta 16 ¿Considera Ud. que un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización?					
Pregunta 9		1	2	3	4	5	Total
¿Considera Ud. que los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso?	1	0	1	1	2	1	5
	2	1	3	6	6	0	16
	3	0	0	9	15	1	25
	4	0	2	1	35	5	43
	5	0	3	0	25	16	44
<b>Total</b>		1	9	17	83	23	133

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 25

## Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (Fe)							
Pregunta 9	Pregunta 16	¿Considera Ud. que un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización?					Total
		1	2	3	4	5	
¿Considera Ud. que los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso?	1	0.04	0.34	0.64	3.12	0.86	5.00
	2	0.12	1.08	2.05	9.98	2.77	16.00
	3	0.19	1.69	3.20	15.60	4.32	25.00
	4	0.32	2.91	5.50	26.83	7.44	43.00
	5	0.33	2.98	5.62	27.46	7.61	44.00
<b>Total</b>		1.00	9.00	17.00	83.00	23.00	<b>133.00</b>

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 26

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.04	-0.04	0.00	0.04
2	1	0.34	0.66	0.44	1.29
3	1	0.64	0.36	0.13	0.20
4	2	3.12	-1.12	1.26	0.40
5	1	0.86	0.14	0.02	0.02
6	1	0.12	0.88	0.77	6.43
7	3	1.08	1.92	3.68	3.40
8	6	2.05	3.95	15.64	7.65
9	6	9.98	-3.98	15.88	1.59
10	0	2.77	-2.77	7.66	2.77
11	0	0.19	-0.19	0.04	0.19
12	0	1.69	-1.69	2.86	1.69
13	9	3.20	5.80	33.69	10.54
14	15	15.60	-0.60	0.36	0.02
15	1	4.32	-3.32	11.04	2.55
16	0	0.32	-0.32	0.10	0.32
17	2	2.91	-0.91	0.83	0.28
18	1	5.50	-4.50	20.22	3.68
19	35	26.83	8.17	66.67	2.48
20	5	7.44	-2.44	5.93	0.80
21	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
22	3	2.98	0.02	0.00	0.00
23	0	5.62	-5.62	31.63	5.62
24	25	27.46	-2.46	6.04	0.22
25	16	7.61	8.39	70.41	9.25
					<b>61.79</b>

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

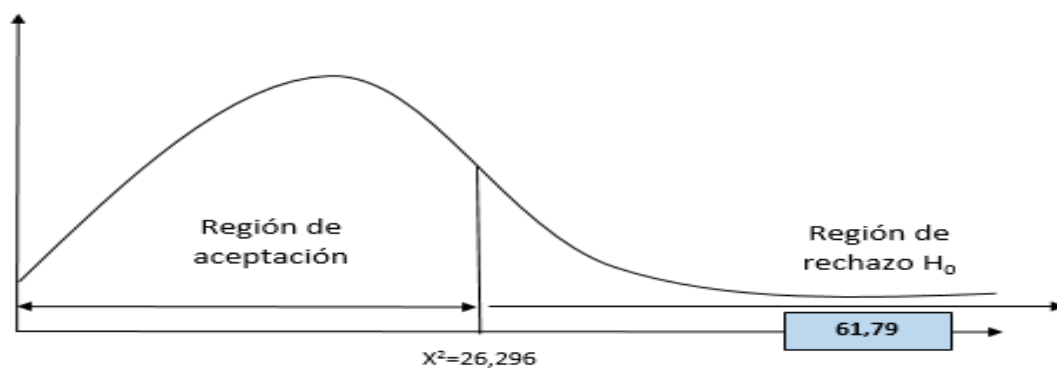
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

**Figura N° 9**



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 61,79, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “El control como parte de la gestión empresarial no se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “El control como

parte de la gestión empresarial se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra”.

## b) Hipótesis General

### Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>

La gestión empresarial se relaciona directamente con el método just in time en las MYPEs de Gamarra.

### Hipótesis Nula H<sub>0</sub>

La gestión empresarial no se relaciona directamente con el método just in time en las MYPESs de Gamarra.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

**Tabla N° 27**

### Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	7	29	31	40	26	133
Pregunta 11	3	8	40	56	26	133
Pregunta 6	0	1	25	71	36	133
Pregunta 13	6	20	31	42	34	133
Pregunta 9	5	16	25	43	44	133
Pregunta 16	1	9	17	83	23	133
<b>Total</b>	22	83	169	335	189	798

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 28

## Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
Pregunta 10	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
Pregunta 4	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
Pregunta 15	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
Pregunta 7	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
Pregunt1 18	3.67	13.83	28.17	55.83	31.50	133.00
<b>Total</b>	22	83	169	335	189	798

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Figura N° 10

<b>No</b>	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup>/Fe</b>
1	7	3.67	3.33	11.11	3.03
2	29	13.63	15.17	230.03	16.63
3	31	28.17	2.83	8.03	0.29
4	40	55.63	-15.63	250.69	4.43
5	26	31.50	-5.50	30.25	0.96
6	3	3.67	-0.67	0.44	0.12
7	8	13.63	-5.83	34.03	2.46
8	40	28.17	11.83	140.03	4.97
9	56	55.63	0.17	0.03	0.00
10	26	31.50	-5.50	30.25	0.96
11	0	3.67	-3.67	13.44	3.67
12	1	13.63	-12.63	164.69	11.91
13	25	28.17	-3.17	10.03	0.36
14	71	55.63	15.17	230.03	4.12
15	36	31.50	4.50	20.25	0.64
16	6	3.67	2.33	5.44	1.48
17	20	13.63	6.17	38.03	2.75
18	31	28.17	2.83	8.03	0.29
19	42	55.63	-13.63	191.36	3.43
20	34	31.50	2.50	6.25	0.20
21	5	3.67	1.33	1.78	0.48
22	16	13.63	2.17	4.69	0.34
23	25	28.17	-3.17	10.03	0.36
24	43	55.63	-12.63	164.69	2.95
25	44	31.50	12.50	156.25	4.96
26	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
27	9	13.63	-4.83	23.36	1.69
28	17	28.17	-11.17	124.69	4.43
29	63	55.63	27.17	738.03	13.22
30	23	31.50	-8.50	72.25	2.29
					<b>95.40</b>



Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

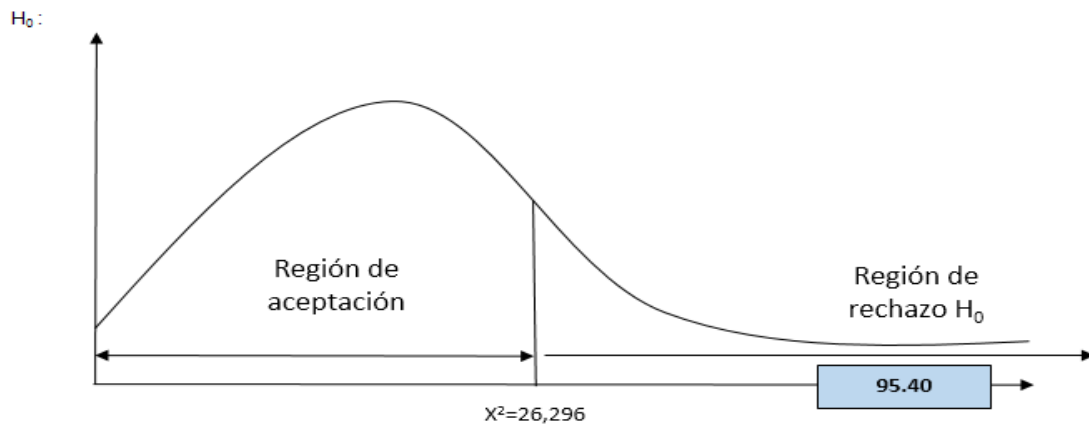
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

**Figura N° 11**



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 95,40, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La gestión empresarial no se relaciona directamente con el método just in time en las MYPES de Gamarra” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La gestión empresarial se relaciona directamente con el método just in time en las MYPES de Gamarra”.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la capacidad de La gestión empresarial se relaciona directamente con el método just in time en las MYPEs de Gamarra, lo cual implica que una adecuada gestión empresarial ejerce influencia en el método just in time, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.
2. Luego de haber analizado los resultados de la presente investigación se concluye que la planeación como parte de la gestión empresarial se relaciona positivamente con el método del just in time en las MYPE de Gamarra, lo cual implica que la planeación ejerce influencia en el método just in time, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.
3. Al revisar los resultados se concluye que la organización como parte de la gestión empresarial se relaciona óptimamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra, lo cual implica que una organización efectiva ejerce influencia en el método just in time, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.
4. Se ha concluido que el control como parte de la gestión empresarial se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las MYPEs de Gamarra, lo cual implica que un control efectivo repercutirá en el método just in time, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la hipótesis general alternativa queda aceptada.

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la capacidad de la gestión empresarial a través de la participación de los empresarios a múltiples capacitaciones ofrecidas por diferentes instituciones para un mayor conocimiento acerca de todas las herramientas a utilizar a fin de que se pueda generar una ventaja competitiva. Participaciones trimestrales que permitan índices de gestión más efectiva y poder contrarrestar a los competidores presentados en el mercado interno y externo.
2. Desarrollar planes certeros para que la organización no se base en la improvisación y pueda estar preparada con anticipación a cualquier amenaza que se pueda presentar, así mismo plasmar metas y objetivos que puedan adaptarse a mejoras continuas para poder implementar métodos y herramientas que permitan mejorar la organización de manera constante.
3. Implantar las herramientas de organización como manuales, organigramas y flujogramas, para que las MYPEs puedan contar con una estructura flexible y ordenada que pueda tener la capacidad de implementar el método just in time y de esta forma mejorar de manera considerable las diferentes averías que se puedan presentar.
4. Realizar una supervisión diaria a todas las actividades y permitir que el control de la organización implemente el método just in time para que de esta forma se pueda corregir e identificar de manera oportuna los errores que se pueden presentar en los procesos.

## BIBLIOGRAFIA

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *"Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades"*. Lima.

'Arce Cusme, R. L. (2014). *"Implementación del sistema just in time en la empresa Autosharecorp orgu costa área de repuestos"*. guayaquil: universidad de guayaquil.

Bernilla, M. (2015). *Micro y Pequeña Empresa*. Peru: Edigraber.

Bowersox, D., Closs, D., & Bixby, M. (2007). *Administración y Logística en la cadena de suministro*. Mexico: McGraw-Hill.

Cabeza Haro, L., & Rodriguez Palacios, R. E. (2014). *Impacto del just in time en los insumos de calzado, para mejorar la productividad de la cadena de distribuidora de las empresas la Nueva Piel SAC y Kevintop SAC de el Porvenir, 2014*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

Castañeda Trejo, B. V. (2016). *Aplicación del Just in Time para mejorar la productividad en el área de prendas textiles del almacén de la empresa Tiendas por Departamento Ripley S.A. Los Olivos, 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

- Castillejo Yalan, D. E. (2015). *Implementación del Just in Time para la mejora de la productividad en el área de corte manual en la línea de carteras en Renzo Costa S.A.C.* Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Chanamé Piscocya, J. J. (2016). *Aplicación del Just In Time para reducir el sobre stock en la empresa Distribuidora las Poncianas S.A.* Cercado de Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Chavéz, L., Parada, I., & Rivas, D. (2003). *La técnica justo a tiempo como elemento básico en la agilización del proceso de compras.* San Salvador: Universidad Tecnológica de el Salvador.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración.* Sao Paulo: Limusa.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la administración.* México: Mc Graw Hill.
- De Lama Donayre, G. (2017). *Jus in time y su efecto en el estado de resultados de las empresas de publicidad textil del distrito de San Martín de Porres, año 2016.* Lima : Universidad Cesar Vallejo .
- Díaz, H. (2016). *Gestión de la Cadena de Suministro.* Perú: Editorial Macro.
- Dominguez, J., Garcia, S., Dominguez, M., Ruiz, A., & Alvarez, M. (1995). *Dirección de Operaciones.* España: McGraw Hill.

- Fernando, D. (2002). *Administracion y su direccion de produccion*. Peru: Pearson Educación.
- Flores. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas jinotega*. Matagalpa: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua.
- Hay, E. (1989). *Justo a Tiempo*. Colombia: Norma.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones decisiones tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Hope, J., & Steve, P. (2016). *Las Mejores Practicas de Gestión Empresarial*. Estados Unidos: Profit Editorial.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimiento*. México: McGraw-Hill.
- Krajewki, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Mexico: Pearson Educacion.
- Mendoza Mendoza, E. O. (2013). *“Justo a tiempo como herramienta para mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango”*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .
- Münch, L. (2010). *Administracion Gestion Organizacional, enfoques y proceso admnistrativo*. Mexico: Pearson.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones*. México: Cengage Learning.

- O'Neal, C., & Bertrand, K. (1993). *Marketing Justo a Tiempo*. Colombia: Editorial Norma.
- Project Management Institute, p. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos*. Estados Unidos: Insituto.
- Render, B., & Heizer, J. (2007). *Administración de la Producción*. México: Pearson Educación.
- Render, B., & Heizer, J. (2009). *Principios de Administracion de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Richard, C., Robert, J., & Nicholas, A. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Robbins. (2003). *Administracion de Recursos Humanos*. Marcella: San Marcos.
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning.
- Sanche, J. (2016). *Planeacion y Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sanmartin Sanmartin, E. F., & Solis Garcia, E. F. (2015). *Propuesta de diseño de la metodología justo a tiempo (jit) en el área de producción para la empresa novo, periodo 2014-2015*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2011). *Transformado la cadena de suministro*. España: Profit Editorial.

Sunil, C., & Meindl, P. (2008). *Administración de la Cadena de Suministros*. México: Person Education.



## ANEXOS

## ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CAPACIDAD DE LA GESTION EMPRESARIAL Y SU RELACION CON EL METODO JUST IN TIME EN LAS MYPES DE GAMARRA, LIMA 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<b>Problema General:</b>	<b>Objetivo General:</b>	<b>Hipótesis General:</b>	<b>Identificación de Variables:</b>	<b>V. Independiente:</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> Investigación descriptiva de enfoque cuantitativo  <b>2. Diseño de Investigación</b> Diseño no experimental de corte transversal  <b>3. Población</b> 5119 mypes  <b>4. Tamaño de Muestra</b> 133 mypes  <b>5. Metodo de Investigación</b> Cuantitativo  <b>6. Técnica</b> Encuestas  <b>7. Instrumento</b> Cuestionario de elaboración propia
¿De qué manera la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra?	Demostrar como la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra.	La gestión empresarial se relaciona directamente con el método just in time en las mypes de Gamarra.	V. Independiente: X = Gestión Empresarial.	- Planeación - Organización. - Control.	
<b>Problema Específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Hipótesis Específicos:</b>			
¿Cómo la planeación como parte de la gestión empresarial se relacionan con el método just in time en las mypes de Gamarra?	Determinar como la planeación se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra.	La planeación como parte de la gestión empresarial se relaciona positivamente con el método del just in time en las mypes de Gamarra.			
¿En qué medida la organización como parte de la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra?	Analizar como la organización se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra.	La organización como parte de la gestión empresarial se relaciona óptimamente con el método del just in time en las mypes de Gamarra.	V. Dependiente: Y = Método Just In Time	<b>V. Dependiente:</b> - Inventario - Producción - Calidad	
¿Por qué el control como parte de la gestión empresarial se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra?	Verificar como el control se relaciona con el método just in time en las mypes de Gamarra.	El control como parte de la gestión empresarial se relaciona satisfactoriamente con el método del just in time en las mypes de Gamarra.			

## ANEXO N° 2

## VI. GESTIÓN EMPRESARIAL

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b>Planeación</b>						
1	¿Considera Ud. que las metas establecidas por su organización siempre están acordes a lo planeado?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. que los objetivos formulados por su organización le ofrecen las facilidades necesarias para ser competitivo?	1	2	3	4	5
3	¿Considera Ud. que su organización siempre implementa métodos innovadores dentro de los procedimientos y actividades?	1	2	3	4	5
<b>Organización</b>						
4	¿Considera Ud. los manuales administrativos son imprescindibles en una organización para su buen funcionamiento?	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que los reglamentos son esenciales para mantener un orden en la gestión de su organización?	1	2	3	4	5
6	¿Considera Ud. que el organigrama de una organización es esencial para el mejor funcionamiento de las actividades?	1	2	3	4	5
<b>Control</b>						
7	¿Considera Ud. que su organización supervisa de manera oportuna los procedimientos de producción?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. que su organización efectúa un control previo, concurrente o posterior en los procesos?	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. que los flujogramas siempre permiten identificar los cuellos de botella en un proceso?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
ESCALA	1	2	3	4	5

## ANEXO 3

## V2 METODO JUST IN TIME

N°	ÍNDICADORES DE ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Inventario</i></b>						
10	¿Considera Ud. que el control de inventarios en una organización tiene un impacto en las utilidades de la empresa?	1	2	3	4	5
11	¿Considera Ud. que los programas de abastecimiento permiten a una organización reducir costos?	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. oportuno contar siempre con un parámetro de mínimos dentro del inventario con respecto a los insumos?	1	2	3	4	5
<b><i>Producción</i></b>						
13	¿Considera Ud. que el uso de sistemas de información permita ordenes de producción adecuadas en una organización?	1	2	3	4	5
14	¿Considera Ud. que los despilfarros provenientes de la producción errada repercuten en los costos de la organización?	1	2	3	4	5
15	¿Considera Ud. que el mantenimiento oportuno de la maquinaria utilizada en la organización siempre repercute en el proceso de producción?	1	2	3	4	5
<b><i>Calidad y Tiempo</i></b>						
16	¿Considera Ud. que un pronóstico de ventas adecuado asegura las utilidades de la organización?	1	2	3	4	5
17	¿Considera Ud. que los tiempos de entrega realizados de una manera adecuada garantiza la calidad del producto?	1	2	3	4	5
18	¿Considera Ud. que la presentación del producto siempre garantiza la calidad de los mismos?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
ESCALA	1	2	3	4	5