

UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES COMERCIALES Y DERECHO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE**

TESIS

**USO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LAS PYMES DE CHICLAYO 2016**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

AUTOR:

Bach. Alan Robert Ruiz Neira

Chiclayo, Marzo del 2017

**USO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LAS PYMES DE CHICLAYO 2016**

Presentada a la Facultad de Ciencias Sociales Comerciales y Derecho de la Escuela Profesional de Administración y Marketing de la Universidad de Lambayeque, para optar el Título Profesional de Administración y Marketing.

**Bach. Alan Robert Ruiz Neira
Autor**

**Prof. Erik Obiol Anaya
Asesor**

APROBADO POR:

**Prof. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
PRESIDENTE JURADO**

**Prof. Jaime Laramie Castañeda Gonzales
SECRETARIO JURADO**

**Prof. Erik Obiol Anaya
VOCAL JURADO**

CHICLAYO, MARZO DEL 2017

Contenido

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVE.....	7
ABSTRACT.....	7
KEY WORDS.....	8
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:.....	9
1.2. Delimitación de la Investigación.....	24
1.2.1. Delimitación temática.....	24
2.2.2. Delimitación Geográfica.....	24
1.2.2. Delimitación Temporal.....	24
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	24
1.3.1. Problema principal:.....	24
1.4. Objetivos.....	25
1.4.1. Objetivos General:.....	25
1.4.2. Objetivos específicos:	25
1.5. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:.....	26
1.6. JUSTIFICACIÓN:.....	26

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1. Antecedentes de la investigación:.....	27
2.1.1. A Nivel Internacional.....	27
2.1.2. A Nivel Nacional	31
2.1.3. A Nivel local	33
2.2. BASES TEÓRICAS.	34
2.2.1. Definición de Pyme.....	34
2.2.2. Definición de habilidades gerenciales.....	34
2.2.3. Definición de toma de decisiones	36
2.2.3.1. Tipos de decisiones en Gerencia.....	37
2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	37
2.3.1. Hipótesis de la investigación	37
2.3.2. Variables	38
2.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
CAPITULO III: MATERIALES Y MÉTODOS:	47
3.1 Tipo de Investigación	47
3.2 POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO y MUESTREO.	48
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	49
3.4. PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO.	49
CAPITULO IV: RESULTADOS	51
<i>Tabla 1: Conomiento Empírico</i>	51
<i>TABLA 2: DECISIONES ABSTRACTAS</i>	53

<i>TABLA 3: TOMA DE DECISIONES EN EL ANÁLISIS DE PRECIO</i>	54
<i>TABLA 4: TOMA DE DECISIONES EN ANÁLISIS DE TIEMPO</i>	55
<i>TABLA 5: TOMA DE DECISIONES DEL ANÁLISIS DE COMPETENCIA</i>	57
<i>TABLA 6: NIVEL PROFESIONAL</i>	58
<i>TABLA 7: CONOCIMIENTOS DE ACTUALIZACIONES</i>	59
<i>TABLA 8: ASESORAMIENTO DE UN CONTADOR</i>	60
<i>TABLA 9 : ASESORAMIENTO DE UN ABOGADO</i>	61
<i>TABLA 10: ASESORAMIENTO DE UN EXPERTO EN FINANZAS</i>	62
<i>TABLA 11: NIVEL DE RENTABILIDAD</i>	64
<i>TABLA 12: LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA</i>	65
<i>TABLA 13: BALANCE DE INGRESOS Y EGRESOS DE SU EMPRESA</i>	66
<i>TABLA 14: TIEMPO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO</i>	68
<i>TABLA 15: RUBRO COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD</i>	69
<i>TABLA 16: SUCURSALES DEL MISMO RUBRO</i>	71
<i>TABLA 17: SIEMPRE HA SIDO UNA PYME EL NEGOCIO COMERCIAL</i>	72
CAPITULO V: DISCUSIÓN	74
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.	78
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES	80
CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

DEDICATORIA

Quiero dedicar con un cariño muy especial esta tesis a mi abuelo Simón Neyra que está en el cielo, pues ha sido mi espíritu de fuerza. A mis padres quienes me dieron su apoyo y consejos. Les agradezco desde el fondo de mi alma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a la Virgen María por iluminar mi camino y al asesor MG.Erick Obiol por su apoyo durante el proceso de investigación del proyecto, pues gracias a mi trabajo he podido dar todo el esfuerzo para educarme en mis estudios universitarios y en la culminación de esta etapa de mi vida, así mismo a mi familia y Alexandra Rodriguez, les doy las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida tales como la felicidad y la tristeza ya que ellos siempre han estado junto a mí ,gracias a ellos podré ser un gran profesional y orgullo para todos los que confiaron en mí.

RESUMEN

Las Pymes en el Perú tal y como lo indica el Portal América Economía equivalen al 99.5% de las empresas formales en nuestro país, es por eso que es de impostergable emergencia que un sector económico como este se encuentre tan disminuido debido a las malas decisiones de sus propietarios, que sin ningún conocimiento en la gestión de negocios se aventuran a crear una empresa que tal y como lo indica también América Economía el 80% de dichas empresas quiebran en su primer año de existencia. Eso nos demuestra la volubilidad del mercado de las pymes en nuestro país donde a pesar de que el crecimiento del PBI, que ha pasado de 5.8% en el año 2010 hasta 6.8% al cierre del 2014, tal como lo indica el Diario Oficial La República, los propietarios no se preocupan por incrementar sus conocimientos en relación a las habilidades estratégicas que le permitan una más eficiente toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE

Pensamiento estratégico, Pyme, Eficacia, Eficiencia, Programas de inversión
Decisiones gerenciales.

ABSTRACT

Pymes in Perú as indicated by the Portal America Economia equivalent to 99.5% of formal enterprises in our country, that is why it is urgent emergency that an economic sector like this be so diminished due to bad decisions their owners, without any knowledge in business management venture to create a company as it also indicates America Economia 80% of these businesses fail in their first year of existence. That demonstrates the fickleness of the market of SMEs in our country although PBI growth , which has gone from 5.8% in 2010 to 6.8% at the end of 2014, as indicated in the Official Journal La Republica the owners do not care about

increasing their knowledge regarding strategic skills that will enable more efficient decision making.

KEY WORDS

Strategic thinking, Small Business, Effectiveness, Efficiency, Investment programs, Management decisions.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:

El 80% de las pymes en el Perú quiebran durante su primer año de vida, por causas de las malas decisiones tomadas por sus propietarios quienes no cuentan con habilidades gerenciales debido a que su conocimiento sobre gestión empresarial es mínimo o nulo. Por eso las decisiones mal tomadas de los propietarios de dichas pymes están causando que dicho sector se encuentre permanentemente en crisis.

A Nivel Internacional Cleri (2007) no indica que en el mundo de los negocios las oportunidades han de pasar a ser organizaciones humanas bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que le den orientación y perdurabilidad”. Nos da entender que el mundo del negocio y el humanismo deben ir juntos, ya que humanismo significa entender a las personas como semejantes. También dice para formar parte de un negocio PYME se debe tener un pensamiento estratégico y sistemático, como también entender su entorno y sus dinámicas internas en donde se toma en cuenta a los colaboradores de la pyme.

Para que el personal de la organización pueda satisfacer un cliente debe trabajar con alegría generara una venta y con un buen servicio. El autor menciona en su libro la palabra “PYMENANIA” la cual se llama a que en su vida se relacionó con pequeñas empresas en que observaba que al obrero no se le dejaba de pagar su sueldo. Es decir se basa en que el entorno interno de la organización que son los colaboradores es gran parte de que la empresa pueda generar productividad ya que es el proceso de constituir al hombre como eje principal del desarrollo personal y de sus formas organizativas.

A su vez Regalado (2007). Hace referencia de que en las organizaciones latinoamericana de administración a través de su Red Latinoamericana de Investigadores en Administración. La cual se encarga de estudios e investigaciones en las organizaciones en la cual dice que MiPyME” es el motor económico de los países latinoamericano ocupar un 99% de su planta productiva, lo que ha llamado la atención en los últimos 20 años”. Donde hace referencia a que las empresas antes encabezadas por familiares ha generado que las siguientes generaciones que son los hijos ahora se vean fortalecidas los cuales tienen conocimientos, debido a estudios superiores. Y menciona que un factor importante para que MiPyME tenga un crecimiento ha sido las Universidades que le han dado un espíritu emprendedor.

En el caso de PERÚ las economías están constituidas por el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), esto contribuye al 42 % de la producción nacional, el Perú tiene 2.5 millones de micro y pequeñas empresas formales e informales.

Es decir que las MYPES tanto micro y pequeña empresas formales e informales generan trabajo a empleados en el departamento de CUSCO al igual que otros departamentos se ve reflejado una gran inversiones de empresas en diferentes rubros. (Agropecuario, Pesca, Minería, Energía, Industria, Servicio, Salud, Turismo, Comercio). En cual la actividad económica se caracteriza porque brinda empleo no calificado a un gran porcentaje de personas.

Flórez (2007) Nos comenta sobre como emprender y dirigir una Pyme, se basa en todo la estructura y relacionado a una empresa; Es decir en la formación y desarrollo de la

organización, estudios de mercado, como financiar el capital, la implementación de equipos, relaciones laborales, seguros y prevención. Lo más importante para emprender una empresa el perfil de un empresario y el plan de negocio, como las estrategias que vaya a plantear para producir beneficios y ganancias a la empresa, ya que hoy en día la economía capitalista actual tiene una tendencia de globalización. El autor nos dice que perfil debe tener un nuevo administrador de empresas y como el entorno actual le facilita la creación de nuevos negocios, dependiendo la especialidad en la actividad productiva.

Sobre las pymes nos habla el poder integral que existe en los negocios, por lo cual uno debe estar siempre a la expectativa sobre lo que sucede en su entorno de una organización, ya existe competitividad en un mercado. Por lo tanto una empresa u organización debe plantear su misión, visión. En cual se plantea la finalidad de la empresa. Y un empresario debe tener las siguientes cualidades: confianza en sí mismo, originalidad, orientado al resultado, orientado hacia la gente, orientado hacia el futuro, capacidad de asumir riesgos. Ya que es aquel que tomara las decisiones y si pasara una caída de ventas deberá buscar estratégicas de poder afrontar dicho problema.

Sobre las estrategias de un empresario es que debe reflejar a dónde va la empresa. Elaborar un plan de negocio y un nivel de competitividad, debe tomar en cuanto que un empresario debe tener: motivación, generación de ideas de negocio, conformación de la oportunidad del negocio, elaboración del plan de negocio, conseguir los recursos, dar nacimiento al negocio, lograr la supervivencia del negocio, lograr el crecimiento del negocio. es decir mediante estos factores se podrá lograr formar y dirigir una empresa logrando llevarlo a un desarrollo económico productivo.

Vassolo & Silvestri (2011) nos hablan sobre la Dirección estratégica en países emergentes, en cual menciona elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas. Nos dice que una organización debe plantear su visión, misión y estrategia. Para establecer estrategias deben ser para largo plazo, pero estando pendiente del presente. Por lo tanto estrategia según el autor es el conjunto de iniciativas organizacionales que tiene como objetivo el cumplimiento pleno de la misión y visión, es decir identificar y tomar en cuenta temas esenciales para la organización y transmitirlos a todos los colaboradores para orientar a una acción grupal para lograr llegar al éxito organizacional. Y en cual el principal objetivo será la sostenibilidad de la organización, lo cual lograra generar una identidad de la empresa y evolucionar con el pasar del tiempo. Las organizaciones son instituciones que actúan ancladas en el mercado por lo cual se debe tener en cuenta los alternativos recursos para poder lograr un desafío antes la competencia de mercado. Utilizando el conocimiento explícito es todo aquel conocimiento que fue o puede ser articulado, y el conocimiento tácito; se plasma en la cultura organizacional.

Cuando hace referencia a las estrategias en economías emergentes se refiere a los efectos que se genera en un determinado país en cuanto a su rentabilidad en las empresas en el mundo desarrollado y en el mundo emergentes, es decir que una empresa tiene la posibilidad de plantear estrategias diferentes pero con iguales o mayores posibilidades de éxito. Es decir que no tanto depende del sector donde se ubica la empresa sino que la estabilidad y rentabilidad que tiene el empresario como la capacidad organizacional contribuyen a un rendimiento de éxito en Latinoamérica.

Ortega (2014) nos dice que para Aplicaciones Prácticas en la Función de Dirección Organizacional; se debe tener inteligencia y dirección ya que son un binomio necesario para considerar, poder entender y mejorar el desempeño directivo.

Sobre la inteligencia directiva es una disciplina que conjuga la identificación, la medición, el entrenamiento y el desarrollo de capacidades, una misión y función existe si hay: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal; permite a la persona conducir así mismo su cargo dentro de la funcionalidad, éxito y equilibrio basado en el conocimiento doctrinal. Para ello debe poseer las siguientes características de inteligencia directiva: Autoconocimiento conocimiento, conocimiento personal, conocimiento organizacional, habilidades humanas, habilidades técnicas, habilidades sociales, comprensión holística (percepción clara), autocontrol. A través de estas permitirá la administración y dirección de la organización.

Bajcar & Babiak, (2015) señala a su vez que la concepción clásica de los estilos de liderazgo ya no resultan ser determinantes y presenta la importancia de las características individuales en proceso de liderazgo. Este estudio es relevante porque nos muestra como al examinar el papel del pensamiento estratégico en la predicción de los estilos de liderazgo determinan una herramienta fundamental en el resultado eficiente de la gestión de una empresa. Nos presenta un análisis de los resultados de 296 líderes de una organización que mostraron unas estrategias de pensamiento orientadas y expresadas por procesos convergentes en el pensamiento estratégico directamente predichos estableciendo estilos de liderazgo orientados a tareas específicas. Esta investigación indica que el papel vital de los procesos cognitivos, motivacionales y de comportamiento en el liderazgo, especialmente en la realización efectiva de una tarea específica y la

cooperación con los seguidores. Muestran unos resultados que arrojan nueva luz sobre lo que puede considerarse como un comportamiento típico de los líderes de una organización en el contexto de la determinación estratégica de pensar para la gestión de los recursos humanos y trabajar la eficacia en la organización. Ellos indican que los procesos de puesta en funcionamiento mental de la acción son particularmente importantes en los procesos de implementación en la organización, lo cual confirmaría nuestro estudio y su viabilidad.

Ibañez (2000) nos menciona que el internet es una red de comunicaciones para un uso global, y a su vez, podemos asegurar que ha logrado cambiar nuestras vidas, toda consulta lo hacemos en páginas web, y los documentos o mensajes se nos facilita su llegada a través de un correo electrónico. Desde el año 2000 se ha ido desarrollando innovadoras tecnologías que facilitan a las personas unos básicos conocimientos, sin necesidad de tener un estudio en programación, también crear y compartir un contenido que les parezca interesante o de su agrado y todo esto gracias al Internet.

Existe un concepto llamado Medios Sociales o más conocido como Redes Sociales que no es más que un medio de comunicación de masas que tiene como función formar, informar y entretener a un público. Así mismo existe también la parte no favorable de estas redes sociales ya que mucha información tiene errores de contenido o errores gramaticales y contradicciones en otras páginas. Por eso es importante que el público conozca bien ese sector, para que compartan información real y de calidad.

Las redes sociales se caracterizan por su inmediatez ya que el público accede fácilmente al contenido en cuando éste se publica, de manera se convierte en una información rápida.

Otra característica es la interactividad por que los medios sociales tienen un enfoque participativo. Por último tenemos que las redes sociales son de audiencias y costes, ya que podemos llegar a cualquiera que disponga conexión a internet con un costo.

El punto importante es: ¿Cómo ayudaría los medios o redes sociales a las Pymes?; la respuesta está en que las redes sociales han llegado para quedarse, y han logrado cambiar la manera en la que nos informamos, comunicamos y la forma en la se relacionan marcas y usuarios, y hasta el modo en que nos divertimos. Las redes sociales ofrecen a las pequeñas y mediana empresas un canal adicional de difusión, ya que son herramientas muy útiles para poder fidelizar a nuestros clientes, ayudan a crear nuestra imagen de marca, nos permiten obtener una referencia de nuestros productos o servicios, y favorecen el posicionamiento de nuestra página, atrayendo tráfico a ella y aumentando el número de enlaces a nuestros sitios, y por ultimo ver a largo o corto plazo subir el nivel de ventas y hacer conocida la marca de la empresa.

Bouhali ,Mekdad ,Lebsir & Ferkha (2015) nos indican que dentro del nuevo entorno global, caracterizado por rápidos cambios, los flujos de información son intensos y la globalización ha generado un aumento de la competencia debido a la reducción de las barreras en el comercio y el intercambio de bienes y servicios por internet. Debido a ello los líderes de las organizaciones se enfrentan a amenazas nuevas y duras que les obliguen a ser innovadores, es obvio que la innovación siempre ha estado en el corazón de los negocios, pero hasta ahora no en la cima de la gestión misma. La competencia se convierte en un juego de que puede generar el mejor y mayor número de ideas con perspectiva estratégica. Sin embargo muchas organizaciones pasan la mayor parte de su tiempo a reaccionar a los cambios inesperados en lugar de anticipar y prepararse para

ellos. Organizaciones son constantemente sorprendidas con estos cambios y ello puede generar una pérdida de gran cantidad de tiempo y energía "jugando a ponerse al día". Ellos utilizan su energía para hacer frente a los problemas inmediatos con poca energía para anticipar y prepararse para los próximos desafíos. Generando un círculo vicioso que encierra muchas organizaciones en una postura reactiva. Una alternativa sensata es un proceso bien probado llamada planificación estratégica, que es un proceso paso a paso con los objetivos definidos y los productos finales que pueden ser implementadas y evaluadas. Muy simple, se trata de un proceso por el cual miramos hacia el futuro, pintar un cuadro de ese futuro en base a las tendencias actuales, e influir en las fuerzas que nos afectan. Planificación Estratégica es una solución técnica que obtiene en sólo una parte de la cuestión de la eficacia de la organización y sólo se ocupa de algunos de los dilemas de organizaciones. Frente a estas realidades, la noción de pensamiento estratégico surge para llenar los vacíos y superar las limitaciones que experimentan con la planificación estratégica ha demostrado para exhibir. En este artículo se presenta una integración de funciones de liderazgo para la innovación por el enfoque en el pensamiento estratégico y la planificación en un esfuerzo por hacer conexiones importantes y distinciones importantes.

CEPAL (2000) indica en su informe equidad y desarrollo que para que cada vez el peso de las pymes se hace más evidente dentro de la generación de crecimiento económico de países, y que es debido tanto a su impacto directo sobre la generación de empleo como su participación dentro del PIB del mismo. Colombia no es ajena esta tendencia mundial y se puede observar como las Pymes representan el 99.8% de los negocios del país (Departamento Nacional de Planeación). Para Bogotá específicamente las Pymes representan el 99% de las empresas constituidas en el país (Cámara de Comercio Bogotá).

En cuanto a los sectores industriales donde se desempeñan las Pymes colombianas, reportar un 43% en el sector de servicios y 26% en manufacturada.

Se consideró relevante revisar dos modelos interesantes encontrados en la literatura y que abracan temas que de seguro contribuirán a mejorar la gestión de mercadeo en las Pymes, siendo el primero referente al uso de esquemas asociativos, con un gran potencial de aporte, pero también recibidos con mucho escepticismo por parte de muchos empresarios; y el segundo, proponiendo un programa de educación y entrenamiento de los gerentes-propietarios y de los empleados para mejorar sus competencias en este tópico gerencial.

Todo esto será recompensado en la medida que se contribuya en la mejora de la gestión de mercadeo dentro de las Pymes, pero sobre todo si se aporta en la disminución de los índices de fracasos de las empresas.

Shirvani & Shojaie (2011) nos indica que el pensamiento estratégico se ha encontrado en un permanente debate durante la última década ya que pensar estratégicamente, es una necesidad para todos los gerentes en diferentes organizaciones y nos indica que en nuestros días la falta de pensamiento estratégico entre los directivos es obvia. El pensamiento estratégico proporciona pistas importantes con respecto a la toma de decisiones lógicas donde debemos tener en cuenta el papel de la energía, las políticas, la importancia del cambio, y otras diversas experiencias de trabajo que pueden tener especial importancia con el fin de desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico. Entre los diferentes factores de la organización, tenemos la cultura organizacional que puede desempeñar un importante papel para limitar o fomentar el liderazgo y el pensamiento estratégico; a su vez en lo referente a los líderes nos indica la importancia

de los mismos como personas que juegan un papel crucial en relación con la cultura institucional y el proceso de pensamiento estratégico, siendo ellos los que pueden maximizar la relación entre la cultura de la organización y el proceso de pensamiento estratégico. Por lo tanto su estudio nos resulta relevante para determinar como el papel de los líderes resulta ser una estructura de soporte de la cultura y el pensamiento estratégico, en el desarrollo de actividades y para la auto-actualización. Tales actividades pueden aumentar las habilidades de los líderes para mejorar las capacidades dentro de su empresa.

Martínez (2013) nos menciona que existe la necesidad por parte de las pequeñas y grandes empresas de poder internacionalizarse y buscan las formas para hacerlo. Un emprendedor o un empresario aún no ha cubierto las necesidades del país sede o si ya lo ha hecho ¿existe en el la necesidad de trascender fronteras? Los países en vías de desarrollo han apostado por el comercio internacional como motor de crecimiento económico, y los países desarrollados han logrado alcanzar ese estatus precisamente gracias a políticas de internacionalización. Para ello existen las exportaciones, en los cuales existen dos tipos: directas; que se refiere a la veta del producto en otro mercado utilizado única y exclusivamente recursos propios hasta el destino final (cliente). Luego tenemos la indirecta; que se hace uso de representantes en el mercado destino para contactarse a los clientes.

Como objetivo del tema mencionado es buscar las formas de inversión para que las Pymes puedan entrar a los grandes mercados, para ello existe la necesidad de tener alianzas estratégicas, que pueden ser una forma exitosa para ingresar a un mercado. Así mismo, buscar funciones o adquisiciones que es posible que los socios comerciales

temporales no sean la mejor respuesta a las necesidades del empresario, básicamente por el bajo control que pueda tener en el proceso de internacionalización.

Y por último al internacionalizarse los negocios de los emprendedores de las pequeñas y medianas empresas podrán aumentar sus ventas, además, pueden agregarle valor y tener mayores márgenes de utilidad, mayor producción y un mejor uso de los recursos productivos, y lograr que su marca y línea de productos sea reconocida a nivel nacional e internacional.

A su vez indican que la capacidad que tiene el líder de gestión de pensar estratégicamente es una clave para el nivel de rendimiento muy superior en el manejo de las empresas. Ese conocimiento de trabajo amplio combinado con una también amplia experiencia laboral es una receta adecuada para desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico, notando en esta investigación que las autoras indican la necesidad de la experiencia previa de manera conjunta con la gestión material del proyecto en el tiempo y espacio, eso nos daría la apariencia de que los propietarios y gerentes de las pequeñas empresas salvo que cuenten con experiencias previas de gestión de otras empresas no estarían capacitados para realizar este pensamiento estratégico gerencial. Además, de tener en cuenta también el ambiente interno de la organización, junto con elementos propios de cada organización, tales como aliados estratégicos que puedan apoyar o restringir el proceso cognitivo superior de la persona que se encarga de pensamiento inteligente de la toma de decisiones. Los líderes, entonces, deben ser considerados como los constructores y los reformadores del ambiente interno de la organización, tienen la capacidad de mejorar y establecer una conexión más fuerte entre los procesos de organización y la capacidad de los trabajadores del equipo de aprender a pensar estratégicamente. El conjunto de actividades que incluyen; iniciativas especializadas de capacitación, mejora de habilidades y aprendizaje

pueden proporcionar a los líderes con las habilidades para mejorar el pensamiento estratégico de los equipos de trabajo que manejan, es decir que el pensamiento estratégico para dichas autoras consiste no solo en el manejo mismo de la empresa o negocio en la toma de decisiones sino además también en el manejo y gestión del capital humano en lo referente al reparto de tareas(Asiya, Kazmi & Naaranoja 2015).

Pérez (2013) nos dice que la filosofía de Seis Sigma para Pymes surge cuando empieza la búsqueda de la perfección en la producción de la empresa Motorola, ya que presentaba problemas por re trabajos e incumplimiento en las flechas de entrega, así mismo en esa época se presentaba que la calidad era lo más costoso y lujoso debido a esto esta empresa se encaminó todos sus esfuerzos en la detención y corrección de las fallas como también la eliminación de los desperdicios. Ante esto Motorola decidió aplicar su teoría en la compañía, surgiendo así la filosofía Seis Sigma. La letra griega Sigma está asociada a la desviación típica o estándar, se utiliza en estadística para representar la dispersión de datos en una población o una muestra y en la gestión de calidad, sigma representa una medida de capacidad de elaborar productos o servicios, conformes con los requisitos o especificaciones aplicables. Ahora las seis sigmas es un conjunto integrado de herramientas técnicas y estadísticas que permiten el logro de la filosofía de satisfacción total de cliente, a través de la reducción de la variable de los procesos, aumentando su capacidad. Pero así mismo las seis sigmas son algo más, desde una filosofía de gestión, orientada a la perfección (ausencia de fallos) o la eliminación sistemática de todas las causas de ineficacia de las organizaciones hasta el objetivo de alcanzar una medida de rendimiento. Por ultimo Seis Sigma ayuda a las Pymes a ver el cálculo de los defectos por unidad, con este indicador no solo se pueden medir piezas manufacturadas, también servicios y como beneficios para las Pymes tenemos como resultado la reducción de

costes, calidad y eficiencias mejoradas, mayor satisfacción del cliente y rentabilidad mejorada.

Simuth (2015) señala en lo referente al pensamiento estratégico que la investigación demuestra que las pequeñas y medianas empresas (PYME) los propietarios de las mismas son por lo general los gerentes, y que por ello no logran que sus empresas presenten un crecimiento estratégico y que ello afecta negativamente su competitividad a largo plazo. Este hecho debe ser aún más atención dando cuenta de que las empresas pequeñas y medianas (PYME) son la columna vertebral de la economía de la UE, lo que representa más del 90% de las empresas registradas, la creación de más de 65% de los empleos en el sector privado y más del 54% del valor total agregado citando como fuente de verificación de dichos datos a Eurostat, datos sumamente relevantes para nuestra investigación ya que las pequeñas y medianas empresas representan en el Perú el 95% de las empresas inscritas. En ese sentido es importante encontrar las maneras en que los propietarios de PYME que son además gerentes de las mismas podrían ser entrenados en las habilidades necesarias para la toma de decisiones estratégicas. Esta contribución se describe una solución a este problema a través de la creación de un formato de aprendizaje electrónico multilingüe accesible para los gerentes y dueños de PYMES. Se describe el proceso de creación del portal de e-learning, así como la metodología y el contenido del curso de e-learning. La creación del portal fue apoyado por la TRANSFERENCIA LEONARDO DA VINCI DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN En el marco del Programa de Aprendizaje Permanente, con el título del proyecto: Educación en Gestión Estratégica para Pymes gerentes y propietarios está tratando de encontrar una solución a este problema a través de la creación de un formato e-learning adecuado para resolver el problema.

Quiroz (2013) nos menciona que una empresa tiene una evolución, desde una etapa emprendedora hasta llegar a la cúspide de los tributos por el crecimiento. En un principio un fundador de una pequeña o mediana empresa le parece que su trayectoria es un poco desordenada o sin planificación ya que la única escuela empresarial fue la forma en que se les fue haciendo su propio negocio y siente que están lejos del empresario modelo, pero la mayoría de Pymes tiene un recorrido se forman de manera intuitiva como se va forjando la empresa. Posteriormente el empresario empieza en la etapa de expansión donde encuentra el camino o bien y lo construyen, defiende y se siente seguro, ya no está probando porque ya ensayó sus métodos y obtuvo resultados. Así mismo continua la etapa de estructuración donde el empresario comienza a observar las operaciones de la empresa con un pensamiento que se le hace cada vez más reiterativo y se dice así mismo “esto necesita un orden” con esta idea como mandato principal inaugura una nueva etapa y decide, por fin, pedir ayuda, sus limitaciones de tiempo solicitara la colaboración en más y variados temas, pasara de ser autor a ser el coordinador de las diferentes especialidades, modificara su lugar y empezara a ser el líder de una empresa que tiene identidad propia. Luego pasa a la etapa reactiva, que se diferencia de las anteriores, no es inaugurada ni decidida por el empresario, se viene encima y son tantos los problemas que se encuentra en este momento que pensará ¿en qué me metí?, es difícil esta etapa pero no es más que otro pasó de la vida empresarial y tiene una salida. Sigue la etapa de performance empresarial natural, la empresa adquiere un tamaño constante a la vez que el empresario llega al mayor grado de desempeño que permiten sus aptitudes naturales, a través de su visión de negocio y de su ejecutividad, fue llevado a la empresa hasta una determinada envergadura y como resultado de un negocio definido es un cierto nivel de rendimiento. Llegamos hasta la etapa de reestructuración la cual es una salida, un proceso que encaramos por falta de dominio, y como objetivo tiene recomponer la rentabilidad

mediante a recuperación del dominio de la empresa. Como penúltima etapa encontramos a la etapa de consolidación en la que el empresario recupera el protagonismo, ya que no tiene que comprometer sus jornadas reaccionando a las urgencias si no que cuenta con disponibilidad para interpretar la situación y decidir hacia donde se dirige, es una etapa elegida deliberadamente, es una postura permanente y por esa razón los cambios que aquí se encaren serán suficientemente profundos y fuertes como para enfrentar desafíos futuros. Y finalmente se llega a la etapa de tributos por el crecimiento, el rol del empresario es brindar servicios y generan valor transformando insumos y recursos, tanto por la producción de riqueza como por la creación de fuentes de trabajo donde el empresario debe reconocer su rol y que ha logrado todo gracias a su intuición de formar su pequeña o mediana empresa sin necesidad de un título profesional, y sin duda alguna formadora de lujo premia los aciertos y castiga los errores de una manera implacable.

Romero (2011) nos dice que desde los años setenta la externalización productiva, la liberación comercial y la apertura creciente de los países en desarrollo a la inversión extranjera han impulsado la fragmentación de los procesos de producción, la aparición y el desarrollo de Cadenas de Valores Globales en donde grandes corporaciones de Pymes participan en distintas fases de procesos de producción desplegados por la geografía mundial. Los objetivos son revisar la literatura y profundizar en el debate sobre la inserción de las pymes en las cadenas mencionadas como opción estratégica en el marco de la política de fomento empresarial, considerando las oportunidades y amenazas que conlleva para las Pymes en las economías en desarrollo y los retos que plantea para la política industrial.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación temática

Este proyecto consiste en usar habilidades gerenciales en la toma de decisiones de las Pymes, pues al elaborar un modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial que determine unas adecuadas capacidades para el manejo de una microempresa, basado en la toma eficiente de decisiones.

2.2.2. Delimitación Geográfica

Las empresas están ubicadas en Chiclayo, La unidad de investigación tendrá como zona de influencia el departamento de Lambayeque.

1.2.2. Delimitación Temporal

Este trabajo de grado está planteado para realizarse durante 12 meses a partir del mes de julio del 2015, hasta el mes de junio del 2016.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.3.1. Problema principal:

¿Cómo hacer uso de las habilidades gerenciales para toma de decisiones en la pymes de Chiclayo?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos General:

Elaborar un modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial que determine unas adecuadas capacidades para el manejo de una microempresa, basado en la toma eficiente de decisiones.

Los casos reales no son parte de la investigación, la cual tiene un fin cualitativo, es decir establecer una teoría (paradigma) y no un análisis cuantitativo.

1.4.2. Objetivos específicos:

- a) Identificar el modelo de medición de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial actualmente utilizado en la gestión de las pymes en Chiclayo, Perú.
- b) Identificar los paradigmas del intercambio económico y financiero aplicado en las pequeñas empresas en Chiclayo, Perú con la finalidad de determinar su viabilidad y su eficiencia.
- c) Identificar la fuente de los aprendizajes sobre negocios del microempresario, cómo los adquirió y como los mantiene.
- d) Elaborar el modelo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico gerencial de una microempresa
- e) Validar por expertos el modelo propuesto

1.5. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:

La investigación es relevante debido a que en nuestra realidad podemos apreciar que las pequeñas y medianas empresas muchas veces se encuentran en etapas de insolvencia o iliquidez debido a la inadecuada gestión de sus propietarios, quienes sin tener ningún tipo de formación o preparación en la gestión de negocios incursionan en el ámbito empresarial con la finalidad de obtener beneficios asumiendo riesgos innecesarios para la toma de decisiones, los cuales por su inexperiencia o desconocimiento producen a mediano o largo plazo crisis en dichas empresas.

La presente investigación busca plantear unas estrategias paradigmáticas que puedan ayudar a las futuras investigaciones referentes a las variables materia de la investigación y poder establecer un material de consulta para los pequeños y medianos empresarios.

1.6. JUSTIFICACIÓN:

La presente investigación plantea una acción en futuro perfecto para que se realice de manera eficiente una toma de decisiones estratégicas aplicables dentro del campo económico. El enunciado de la estrategia debe ser dinámico para que pueda generar contenido y poder asegurar haber logrado el objetivo que si es medible y por lo tanto ontológico sin desligarnos de los planes y políticas regionales alineados con la realidad social, lineamientos del proyecto regional y local. Teniendo en cuenta estas mediciones previas deberemos analizar qué entidad hizo la medición de los resultados obtenidos por las pymes y qué instrumentos usaron para validar dichos resultados obtenidos por medio de las fichas técnicas de los instrumentos de medición, los perfiles del gestor y determinar si estos son eficientes para gestionar sus propias pymes.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación:

En el presente trabajo de investigación, existen diferentes autores que han realizado una investigación similar a lo propuesto, entre ellos tenemos a los siguientes:

2.1.1. A Nivel Internacional

Fernandez (2002) nos indica a su vez en su tesis doctoral que la formación empresarial tiene como finalidad identificar los elementos fundamentales para desarrollar armónica y actualizadamente a los sujetos inscritos en el contexto productivo, así mismo plantea la iniciación y la reconstrucción de los aprendizajes poseídos en la realidad laboral que es innata en el individuo y tiene que tener un desarrollo profesional. Desde este punto de vista y de un punto de vista panorámico nacional e internacional, así mismo comunitario podemos observar cómo se ha expandido este concepto y a la vez está afectando de una manera precisa en el ámbito económico de las PYMES. Nuestro interés para la presente investigación radica en la integración de dos ámbitos que momentáneamente son independientes en su actuación, aunque subordinados se encuentran juntas en acciones formativas con una intencional continuidad y un mercado de esfuerzo de rentabilidad productiva y personal de los conocimientos, esto favorece de una manera fructífera a la empresa como organización laboral y la institución educativa como centro de aprendizaje. Es posible poder reconocer las necesidades formativas de los canales de respuestas existentes a tal efecto y la realización de la consecuente prospección de estrategias alternativas.

Vaca (2012) En su tesis que trata sobre los obstáculos financieros de las PYMES para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan, nos dice Juan Vaca Estrada que en su presente trabajo el objetivo es lograr comprender la forma en que las Pymes solicitan crédito bancario y los obstáculos que se les presenta para obtención del crédito, pero

según la teoría de la literatura académica las empresas prefieren operar con recursos propios o buscar otra alternativa de poder ingresar un capital nuevo a la empresa. Los obstáculos que se le presenta a las empresas al momento de solicitar un crédito son: el tamaño, las pequeñas tienen menos posibilidades, la antigüedad en el mercado; las menos antiguas no cuentan con el historial requerido por la mayoría de instituciones financieras, la opacidad, las empresas en su mayoría no llevan un control de su información adecuada y no están acorde a los requisitos requeridos por entidad financieras, ya que no cuenta para una garantía, lo que genera un riesgo para el momento de solicitar el crédito, se da que la tasa de interés del crédito suele ser mayor el costo para una pyme. A través de la teoría es que se logra establecer un modelo en el que puede ayudar y limitar la obtención de crédito en las empresas. La finalidad es establecer las principales y cómo influyen en la obtención del crédito bancario. Y si ayudara o facilitara en la obtención del crédito a través de las variables como el conocimiento que el banco genera al tener un contacto y relación con la pyme. Los resultados a analizar fueron 208 de tipo encuesta realizadas en toda España; el estudio es empírico analizando a través de la técnica de ecuaciones estructurales ayudara a poder validar el modelo propuesto ,mostrando los resultados empíricos que muestran la relación causal entre la información, la garantía, la relación del préstamo y la edad como también el tamaño de la empresa en el rubro del comercio para luego obtener el crédito bancario confirmado y en cuanto a la tasa de interés que crédito determina busca facilitar para la obtención del crédito.

Los objetivos planteados por este autor son proponer un modelo alternativo que pueda resultar más eficiente en el apoyo a las pymes para la obtención del crédito financiero y acceder a las mejores condiciones ya sea en instituciones gubernamentales y de la banca privada, o de algunas otras fuentes de financiamiento. Además de analizar la

información de la empresa cuando solicita un crédito e identificar la información recopilada para luego determinar el interés que dicha empresa podría pagar del crédito. Se concluyó que el propósito de la tesis fue identificar los obstáculos, lo cual es fundamental para nuestra investigación debido a que nos permitirá encontrar las deficiencias en el sistema de Pymes y eso nos permitirá tener una mayor facilidad de tomar una más adecuada decisión gerencial en lo referente al manejo de la empresa.

Lanzillota (2012) nos indica en su tesis que existen tres áreas que consideramos que conforman parte importante en nuestra vidas; la familia, la empresa y la sociedad. Así mismo se generan políticas inevitables de una responsabilidad tanto empresarial como familiar y para los trabajadores de la empresa. Este proyecto, es relevante porque nos permitirá generar un autoanálisis, en lo cual me ha permitido expresar todos aquellos sentimientos y emociones internas y reconocer los aspectos en los cuales es necesario profundizar un trabajo que permita dejar de lado todos aquellos agentes negativos que no permiten realizar un adecuado equilibrio entre estos tres ámbitos ya mencionados, y poder tomar decisiones gerenciales adecuadas según el ámbito en el cual se desarrolle nuestro giro de negocio.

Armijos (2010) nos indica en su tesis que En la actualidad ya no bastan los conocimientos para garantizar o no el éxito de su gestión, es necesario además que el gerente posea habilidades que le permitan desempeñarse de mejor manera en su trabajo diario. Señala a su vez que según Edgar Chein en su teoría propone que el gerente debe poseer cuatro tipos de habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El objetivo principal de esta investigación ha sido contrastar las habilidades gerenciales propuestas por Schein y las que en la actualidad dominan los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito. El trabajo de investigación realizado

por la antes mencionada autora está específicamente enfocado en los sectores de fabricación de muebles, fabricación de productos textiles y reciclamiento. Cabe señalar que a pesar de tratarse de 3 sectores económicos distintos, tienen una característica en común y es que forman parte de las PYMES de la ciudad de Quito, lo cual permite agruparlas para el estudio de ciertos aspectos, ya que en muchos casos, dejando de lado el sector al que pertenezcan, las pequeñas y medianas empresas se ven igualmente afectadas o beneficiadas por distintos factores. Es así por ejemplo, que la competencia extranjera representa una amenaza en todos los sectores, deben competir con productos de países vecinos que cuentan con moneda propia y menores costos de producción o con productos provenientes de las grandes potencias donde la economía de escala no es una utopía sino más bien una realidad que les permite obtener costos moderados y precios competitivos en cualquier mercado. El bajo poder de negociación es otro de los problemas generales de las PYMES del país, esto implica una escasa posibilidad de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, etc en la relación con sus proveedores o de ejercer algún tipo influencia sobre los diferentes organismos del Estado.

Sin embargo, las empresas pertenecientes a estos sectores enfrentan también distintas realidades entre ellas, diferentes oportunidades y amenazas propias de cada sector, así como distintos objetivos en el corto plazo. En general sector dedicado a la fabricación de muebles e industrias NCP, es considerado uno de los más dinámicos en la economía de nuestro país. Los subsectores analizados han tenido en los últimos años el segundo porcentaje más alto de crecimiento dentro de la industria, a pesar de que su aporte dentro de la misma se encuentra entre los más bajos en comparación con otros sectores. Pichincha se encuentra dentro de las provincias donde más se desarrolla el sector textil, cuya principal importancia radica en la cantidad de empleos directos que genera. Este

sector es el segundo más importante a nivel nacional dentro de la Industria Manufacturera y una de sus principales amenazas es el contrabando de productos provenientes de países fronterizos. El Sector de reciclamiento por su parte, se encuentra en auge, crece día a día gracias a las tendencias del mundo actual, que promueven un desarrollo sostenible y responsable con el medio ambiente; este sector fue declarado recientemente como estratégico según la Asamblea Nacional. Los resultados arrojaron que la habilidad emocional es, en todos los sectores la menos desarrollada; mientras que la habilidad de motivación y valores es la más completa. De los tres sectores, el de reciclamiento es el que mejor posicionado se encuentra. El desarrollo global de las habilidades gerenciales en este sector es superior al de los otros dos sectores estudiados, a pesar de ser uno de los más pequeños de la industria.

2.1.2. A Nivel Nacional

Trujillo (2013) nos indica en su tesis que el sector textil y de confecciones es una de las industrias más importantes según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Para el primer trimestre del 2012 esta industria representó el 8.8% del PBI (Producto Bruto Interno) global lo cual constituye un ingreso substancial para nuestro país. Uno de los factores de este desarrollo industrial son las pymes dedicadas a este sector que debido a esfuerzo, dedicación y sobretodo loable emprendimiento, han obtenido un crecimiento sostenido, el cual se ve reflejado en el desarrollo de grandes centros industriales y comerciales de textiles y confecciones como es el emporio comercial del distrito de La Victoria conocido como Gamarra. Las pymes del parque industrial de textiles y confecciones, conocido como Gamarra, actualmente concentran más de 24 mil establecimientos dedicados a esta industria brindando trabajo a más de 51 mil personas, albergando a la clase emprendedora del país. Sin embargo, esta clase emprendedora localizada en este emporio comercial, desde sus inicios, ha presentado

problemas en su producción, tales como: la sobrecarga de capacidad de producción, el escaso control de costos de insumos, el descuido en los tiempos de entrega de los productos finales. Así pues, estos problemas han impedido que las empresas puedan aprovechar al máximo oportunidades de desarrollo como son las exportaciones. Según el INEI, para el último trimestre del año 2011 las exportaciones para el sector textil y prendas de vestir ha aumentado en un 26.3% lo cual ha significado una gran oportunidad para las pymes dedicadas a este sector. En el presente proyecto se abordará esta problemática desarrollando un sistema de información que brinde apoyo a las pymes de textiles y confecciones de Gamarra y así poder realizar una mejora constante y mayor control en sus procesos productivos de confecciones de prendas de vestir. Se obtendrá, pues, información de un grupo de empresarios de textiles y confecciones de Gamarra para conocer la forma de operar de este tipo de empresas, así como, elaborar un perfil de usuario a partir de los cuales se obtendrá los requerimientos necesarios para el desarrollo del sistema y para los cuales estarán dirigidas las funcionalidades que se implementaran. Además, se emplearán metodologías que agilicen el desarrollo y culminación del proyecto. Así mismo, este sistema de planificación estará enfocado a pymes textiles y de confecciones en Gamarra basándose en un algoritmo de planificación implementado y aplicado a problemas de este tipo que optimizan el uso de recursos y los tiempos de entrega de los productos finales. Estas mejoras ayudaran a la disminución de problemas en los procesos productivos presentados, lo cual significará una mejora en el desempeño de estas empresas textiles y de confecciones. Esta investigación es sumamente relevante para mostrarnos como una adecuada toma de decisiones puede facilitar muchas oportunidades de negocio para generar crecimiento económico en los pequeños empresarios en un caso real y además dentro de nuestro ordenamiento jurídico, es decir que dentro del uso de nuestra misma norma jurídica.

2.1.3. A Nivel local

Díaz & Delgado (2014). Nos indican en su Tesis que para poder diseñar un adecuado nivel en lo referente a competencias gerenciales para todas las partes directivas de los centros educativos del nivel secundario en el distrito de Chiclayo con la finalidad de poder mejorar la gestión de la actual exigencia que se presenta en el área educativa. Y con esa finalidad se realizó un estudio aplicado a 19 instituciones educativas del distrito de Chiclayo, en cual fue un estudio descriptivo propositivo, con un total de 262 profesionales, los cuales son representantes de las instituciones más representativas de Chiclayo, este modelo de encuesta nos ha permitido identificar las habilidades gerenciales de los directivos. Así mismo se propone un modelo teórico sobre estas habilidades y la organización de ellas a través de su descripción y formulación de los criterios desempeñados. Esta investigación es relevante debido a que tal y como podemos ver en la antes citada investigación la capacidad de toma de decisiones es fundamental en cualquier tipo de negocios para maximizar los beneficios que puedan obtenerse.

Camacho & Salomón (2006) indican en su tesis un enfoque dirigido a los microempresarios de mercado modelo, en cual se identifican los problemas que se les presenta a estos trabajadores. Se realizó una encuesta cuyo número de población era de 3,616 comerciantes netos. Nuestra investigación se enfocó exclusivamente en los problemas que tenían los microempresarios para acceder a un financiamiento por parte de EDPYMES realizándose un estudio descriptivo proyectivo con el fin de obtener un producto de crédito y los comerciantes del mercado modelo puedan obtener este financiamiento con más facilidad de acceso. Para poder obtener este producto tomamos en cuenta las encuestas aplicadas y los perfiles de aquellos comerciantes que necesitaban

el acceso al financiamiento, así mismo perfiles de crédito, tomando en cuenta los recursos de los microempresarios. Concluimos que, siendo los microempresarios parte del desarrollo económico de la provincia de Chiclayo, en esta investigación sugerimos un producto de crédito, el cual aquellos microempresarios puedan obtener con facilidad, dificultando de esa manera la subsistencia de dichos negocios.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Definición de Pyme

Pyme: Otoyá (2005) La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: "...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...) debiendo contar con las siguientes características:

Micro Empresa.

Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10).

Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT.

Pequeña empresa:

Número total de trabajadores hasta un máximo de cincuenta (50).

Niveles de ventas anuales entre 51 y 850 UIT.

2.2.2. Definición de habilidades gerenciales.

Pensamiento estratégico: Emprendedor.com (2016) define el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las

direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que el juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.

Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes que deciden vean y sientan que en los resultado Re cualquier análisis sistemático.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

Eficiencia: Gerencie.com (2016) define la eficiencia como Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos

recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos).

Programas de inversión: Peumans (1967) dice que la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social.

2.2.3. Definición de toma de decisiones

Decisiones gerenciales: Degerencia.com (2016) Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

Las decisiones, son una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).

En el proceso de toma de decisiones podemos indicar en líneas generales, tomar una decisión implica:

- Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
- Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- Convertir la opción seleccionada en acción.

2.2.3.1. Tipos de decisiones en Gerencia

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.31. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general:

Las habilidades gerenciales dependen de diversos factores, aunque si bien podemos reconocer que los conocimientos empíricos son necesarios para iniciar de manera regular un negocio también debemos tener en cuenta que la

permanencia en el tiempo y el crecimiento eficiente del mismo solo se puede apreciar en aquellas empresas que cuentan con un sistema de mejora continua de su personal, es decir si para que un vendedor genere más transacciones para las empresas por qué no reconocer también que para la toma de decisiones gerenciales adecuadas es también necesario un mayor nivel de preparación. Es por eso que la preparación y formación profesional es sumamente necesaria para la toma de habilidades gerenciales en las pymes de Chiclayo.

Hipótesis secundarias:

H₁: El paradigma existente en los comerciantes propietarios de pymes es básicamente que no se necesita formación académica para dirigir un negocio, solo es necesario el conocimiento empírico.

H₂: El microempresario muchas veces inicia un negocio porque a un familiar o amigo le va bien en dicho giro de negocio, y esa información es la única evidencia de la que parte para la toma de sus decisiones, es decir no cuenta con conocimiento alguno y además de eso tampoco demuestra interés en adquirirlo.

H₃: El modo más adecuado de gestión de las pymes debe partir de que el microempresario empiece a darse cuenta y aceptar que el más adecuado modo de toma de decisiones gerenciales requiere una base científica que respalde la toma de decisiones gerenciales.

2.3.2. Variables

Variable Independiente: Pymes.

Variable X: Habilidades gerenciales.

2.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Y: Pymes.

Variable	Dimensión	Indicador.	Pregunta	Categorías	Técnica	Fuente / informante	Item
	Nivel De rentabilidad	Capital	¿Usted se informa en cuanto al respecto del nivel de su rentabilidad y capital de la empresa?	a) Si b) A veces c) no	Encuesta	Empresario	2
		Liquidez	¿Usted se informa en cuanto al respecto del nivel de su	a)Si	Encuesta	Empresario	

Pymes			rentabilidad y capital de la empresa?	b)no			2
		Balance de ingresos y egresos	¿Usted está al tanto de su balance de ingresos y egresos de su empresa?	a) Si b) A veces c) no	Encuesta	Empresario	2
		Tiempo en el mercado	¿Cuánto tiempo lleva su empresa dentro del mercado comercial?	a)0-5 años b)5-10 años c)10-20 años d)20- a más	encuesta	empresario	2

	Antigüedad	Tiempo de giro de negocio	¿El rubro comercial de su empresa en su actualidad es el mismo desde que inició su negocio?	a)Rubro de inicio b)Rubro de actualidad	entrevista	empresario	1
		Sucursales	¿Cuenta usted con sucursales del mismo rubro	a)Propias b)Impropias	encuesta	Empresario	2

Variable X: Habilidades gerenciales

Variable	Dimensión	Indicador.	Pregunta	Categorías	Técnica	Fuente / informante	Item
	Habilidades intrínsecas	Conocimiento empírico	¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas como empírico?	a) Si b) no	encuesta	empresario	2
		Decisión abstracta	¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas como decisiones abstractas?	a)Si b)no	encuesta	profesionales	2

Habilidades gerenciales	Toma de decisiones	Análisis precio	¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de precio?	a) si b) no	encuesta	empresario	2
		Análisis tiempo	¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de tiempo?	a)si b)a veces c) no	encuesta	empresario	2
		Análisis competencia	¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de competencia?	a) Si b) A veces c) no	encuesta	Empresario	2

	Conocimiento	Nivel profesional	¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de competencia?	a) si b) no	encuesta	Empresario	2
		Actualizaciones	¿Cuenta usted con conocimiento de actualizaciones (maestría, posgrado)?	a) si b) no	Encuesta	Empresario	2
		Contador	¿Su empresa cuenta con asesoramiento de contador?	a) si b) no	Encuesta.	Empresario	2

	Asesoramiento	Abogado	¿Su empresa cuenta con asesoramiento de abogado?	a) si b) no	Encuesta	Empresario	2
		Experto en finanzas	¿Su empresa cuenta con asesoramiento de un experto en finanzas?	a) si b) no	Encuesta	Empresario	2

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-

1. Entrevista.-

Dirigida a: Personas. Individual.

Característica: Retroactiva. Conversación.

Instrumento: Cuestionario. Guía de entrevista.

Ventaja: Precisión de la información que se recolecta.

2. Encuesta.-

Dirigida a: Personas. Masiva.

Características: Unidireccional. No se pueden hacer repreguntas.

Instrumento: Cuestionario.

Ventaja: Se obtiene información de muchas personas a la vez.

3. Análisis documentario.-

Dirigido a: Documentos.

Característica: Revisión y análisis de los documentos (contenido).

Instrumento: Hoja de cotejo, hoja de análisis.

Ventaja: Permite conocer patrones e información más precisa.

4. Observación.-

Dirigido a: Procesos, acontecimientos, actividades, etc.

Característica: Es un proceso directo. Requiere del uso de herramientas.

Instrumento: Ficha de observación.

Ventaja: Evidencia directa de lo observado.

CAPITULO III: MATERIALES Y MÉTODOS:

3.1 Tipo de Investigación

La metodología aplicada para la presente investigación es de tipo Mixto (cualitativo-cuantitativo), entonces es en parte cualitativa, eso significa que es a su vez analítica y explicativa ya que subsumen en el tipo cualitativo. para lo cual será necesario realizar un análisis del objeto enfocado desde una perspectiva crítica interpretativa. Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Batthyány (2011) Esta triangulación aparece como alternativa en esta investigación a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio.

Concluyendo, el enfoque mixto es un proceso que recolectará, analizará y vinculará datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplicará al determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y la tradición de estudio de caso al explicar, describir y explorar información de un programa específico de política pública, que es único y particular en su género y que resulta de vital importancia para la sociedad, como lo analizaremos a continuación.

Para el diseño de la investigación tendremos en cuenta herramientas propias de la hermenéutica aplicando un diseño no experimental con una muestra no paramétrica por

conveniencia. No se requiere un esquema, la muestra no paramétrica por conveniencia nos permite seleccionar a los sujetos de prueba por reunir características propias necesarias para la investigación, es por ello que no se debe aplicar ni fórmula ni esquema, esto se explica en el 3.2 de la presente tesis.

En consecuencia a ello podemos afirmar que el método más adecuado para la realización de la presente investigación es el mixto, debido a que permitirá utilizar estrategias de tipo cualitativo y cuantitativo en simultáneo.

3.2 POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO y MUESTREO.

Microempresarios, funcionarios y expertos vinculados a pyme.

Para el caso de los microempresarios de la ciudad de Chiclayo según la Cámara de Comercio local en la consulta de campo que se realizó indica que solo en la región Lambayeque existen 102000 (ciento dos mil) pymes, sin embargo de ellas solo el 30% son empresas formales, es decir 30600 pymes, de las cuales se tomará para la muestra únicamente empresas que se encuentren dentro de su primer año de funcionamiento y que hayan ya tenido algún problema referente a toma de decisiones gerenciales, con la finalidad de aplicar la verificación de nuestra hipótesis y para ello tomaremos una muestra de tipo no paramétrica por conveniencia (en base a empresas que tengan menos de un año y además que hayan tenido ya un problema de toma de decisiones), grupos focales (3 grupos de 7 personas cada uno), entrevistas (18 personas que sean

funcionarios de la cámara de comercio o la Superintendencia de Administración Tributaria), encuestas a microempresarios cuyas empresas se encuentren en crisis (200).

Este método no paramétrico por conveniencia permitirá elegir dentro de los posibles entrevistados a aquellos que sean realmente significativos para demostrar la viabilidad del método materia de investigación, confirmando la hipótesis planteada.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recogida de datos utilizaremos los siguientes medios:

Grupo focal: como técnica cualitativa de estudio de medición de opiniones que buscará dar a los microempresarios en grupos de siete personas la oportunidad de indicarnos por medio de un moderador, cual es la problemática real que existe en sus empresas.

Entrevistas ad hoc: A funcionarios y expertos en pymes para determinar el camino de nuestro marco teórico.

Encuestas ad hoc: A las pymes que se encuentren declaradas en restructuración patrimonial para determinar el porqué de que se encuentren en crisis, por medio de preguntas abiertas que nos permitan sondear a profundidad los problemas que se presentan en la toma de decisiones en las pymes.

3.4. PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

El análisis de datos se realizará por medio del software IBM SPSS Statistics 23.0, así como el apoyo de los paquetes de Microsoft Excell y MsProject en el caso de las entrevistas y grupo focal.

En esta investigación se empleará La Estadística Inferencial, llamada también analítica o deductiva que tal y como indica Fernández y otros (2002) Estudia la probabilidad de éxito de las diferentes soluciones posibles a un problema en las diferentes ciencias en las que se aplica y para ello utiliza los datos observados en una o varias muestras de población, mediante la creación de un modelo temático infiere el comportamiento de la población total partiendo de los resultados obtenidos en las observaciones de las muestras. Esto servirá de apoyo para el objetivo de la investigación en el sentido de la creación de un modelo específico que resulte en la obtención de un paradigma científico que pueda ser replicado en similares situaciones.

CAPITULO IV: RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA EL: Uso de Habilidades Estratégicas para la toma de decisiones en las Pymes de Chiclayo 2016.

Primera Categoría: habilidades intrínsecas.

La categoría de habilidades intrínsecas está conformada por los empresarios que realizan labores administrativas y que en su mayor parte suelen ser los propietarios del negocio.

Indicador: conocimiento empírico.

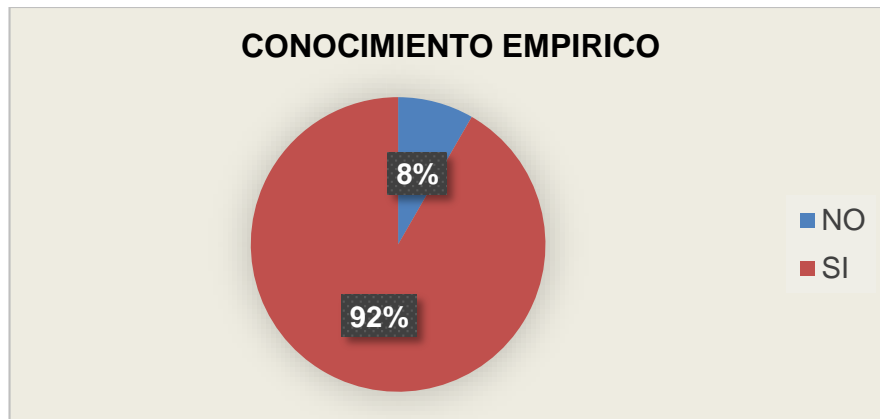
De acuerdo a la operacionalización de la variable dependiente, las preguntas relacionadas con el indicador son:

1. ¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas “conocimiento empírico”?

Tabla 1: Conomiento Empírico

RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	CANTIDAD EN PORCENTAJES
NO	1	8.33%
SI	11	91.67%
Total general	12	100.00%

Fuente: Encuesta a empresarios.



Grafica N° 01

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 1 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 11 encuestados responden que “SI” es necesario para el manejo de sus negocios solo el conocimiento empírico, en relación con 1 encuestado que responde que “NO” es necesario solo el conocimiento empírico.

En la Grafica N° 01 ,en tal sentido los empresarios que creen que solo es necesario el conocimiento empírico equivale al 91.67% correspondiente a 11 encuestados y el 8.33% corresponde a 1 de encuestados que “NO” cree que el conocimiento empírico sea lo único necesario para el manejo de su empresa.

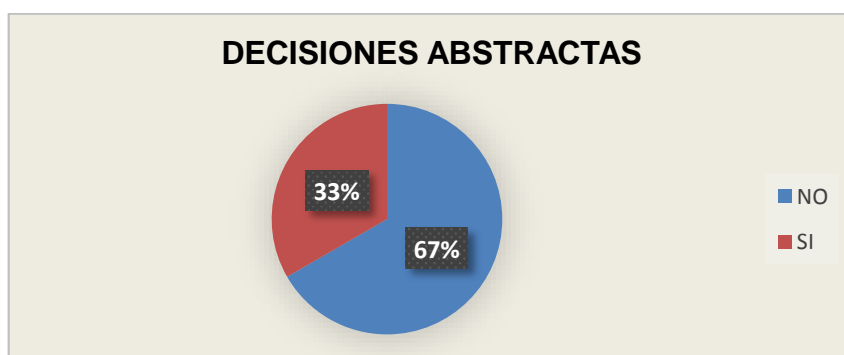
Indicador: Decisiones Abstractas.

2. ¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas como decisiones abstractas?

TABLA 2: DECISIONES ABSTRACTAS

RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	CANTIDAD EN PORCENTAJES
NO	8	66.67%
SI	4	33.33%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS.



Grafica N° 02

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 2 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 08 encuestados responden que “NO” toman decisiones abstractas, superior al mínimo establecido 4 de encuestados que responden que “SI” toman decisiones abstractas, es decir por corazonada.

En Grafica N° 02 en tal sentido, los empresarios cuentan con conocimientos empíricos en cual el 66.67% corresponden al 08 encuestados que responden que “NO” toman decisiones

abstractas, y el 33.33% corresponden al de encuestados que “SI” toman decisiones en base a decisiones abstractas o corazonadas.

Segunda Categoría: toma de decisiones.

La categoría de toma de decisiones está conformada por los empresarios que ejercen todo tipo de decisiones dentro de una pyme, y los análisis corresponden a los siguientes: Precio, Tiempo, Competencia. Que en su mayor parte suelen ser los propios dueños del negocio.

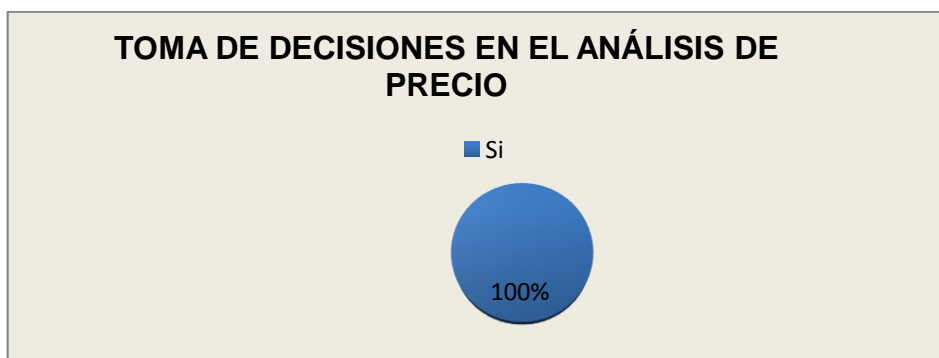
Indicador: Análisis de Precio.

3. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de precio?

TABLA 3: TOMA DE DECISIONES EN EL ANÁLISIS DE PRECIO

RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS	CANTIDAD EN PORCENTAJES
SI	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE:ENCUESTA EMPRESARIOS



Grafica N° 03

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 3 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que “SI” realizan un análisis de precio del producto antes de tomar la decisión de compra.

En la Grafica N° 03 tal sentido, los empresarios evalúan y analizan los precios de productos a comprar o negociar en el cual el 100% corresponden al 12 encuestados que responden que “SI” analizan su precio de productos a comprar para luego ponerse a negociar.

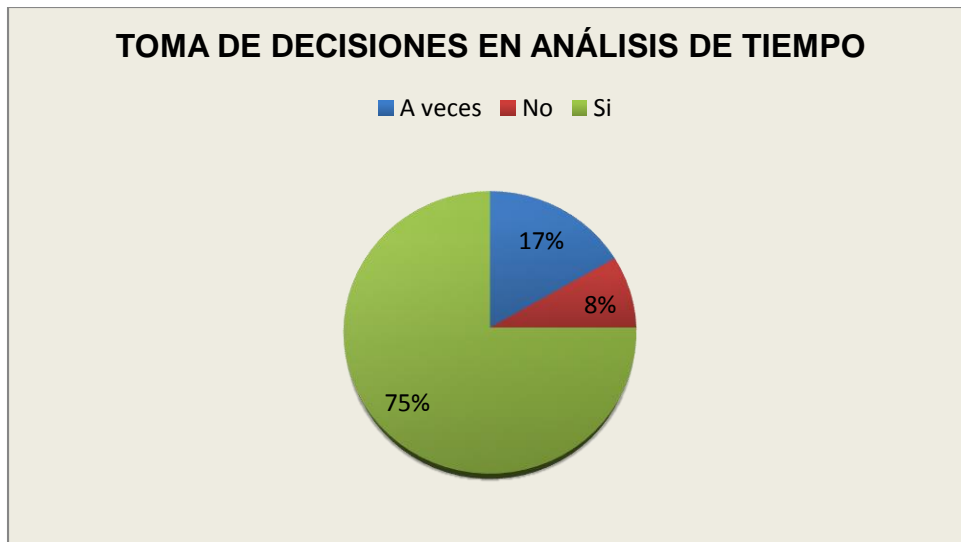
Indicador: Análisis de tiempo.

4. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de tiempo?

TABLA 4: TOMA DE DECISIONES EN ANÁLISIS DE TIEMPO

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
A VECES	2	16.67%
NO	1	8.33%
SI	9	75.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS.



Grafica N° 04

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 4 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados que se dividen entre las tres posibles respuestas las cuales 2 de los encuestados indican que “A VECES” toman en cuenta el análisis del tiempo para la toma de decisiones empresariales; en relación con 1 encuestado que no toma en cuenta el análisis del tiempo para la toma de decisiones; esto en relación con los 9 encuestados que responden que “SI” es necesario un análisis del tiempo para la toma de decisiones empresariales.

En la Grafica N° 04 tal sentido, los empresarios tienen en cuenta el tiempo como factor preponderante en la toma de decisiones en un 75% y en el caso de los encuestados que NO tienen en cuenta el tiempo como factor para la toma de decisiones equivalen a un 8.33% del total de encuestados, y para aquellos que a veces tienen en cuenta el factor tiempo para la toma de decisiones encontramos el 16.67% del total de encuestados.

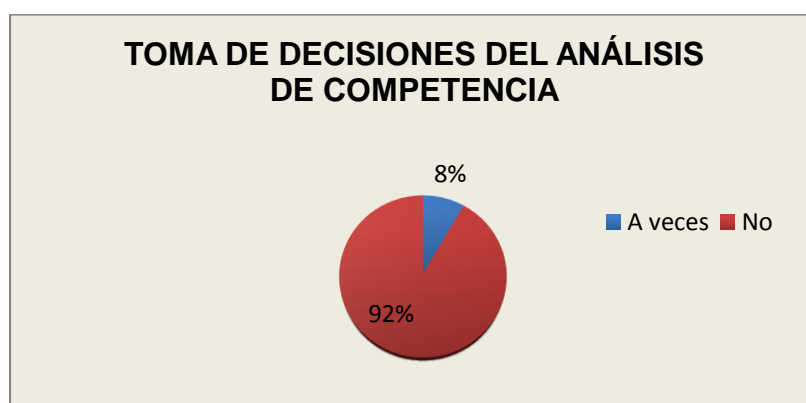
Indicador: Análisis de competencia.

5. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de competencia?

TABLA 5: TOMA DE DECISIONES DEL ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
A VECES	1	8.33%
SI	11	91.67%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Grafica N° 05

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 5 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados que se dividen entre las dos posibles respuestas, en las cuales 1 de los encuestados indica que “A VECES” toma en cuenta el análisis de la competencia para la toma de decisiones empresariales; en relación con 11 encuestados que indican que SI toman en cuenta la competencia para la toma de decisiones empresariales.

En la Grafica N° 05 tal sentido, los empresarios tienen en cuenta la competencia como factor preponderante en la toma de decisiones en un 91.67% y en el caso de los encuestados que a

veces tienen en cuenta el factor tiempo para la toma de decisiones encontramos el 8.33% del total de encuestados.

Indicador: Nivel profesional

6. ¿cuenta usted con conocimiento de nivel profesional?

TABLA 6: NIVEL PROFESIONAL

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Grafica N° 06

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 6 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que NO cuentan con formación profesional.

En la Grafica N° 06 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que no cuentan con formación profesional.

Indicador: Actualizaciones.

7. ¿cuenta usted con conocimiento de actualizaciones (maestría, posgrado)?

TABLA 7: CONOCIMIENTOS DE ACTUALIZACIONES

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Grafica N° 07

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 7 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que NO cuentan con formación de post grado.

En la Grafica N° 07 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que no cuentan con formación de postgrado.

Indicador: contador.

8. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de contador?

TABLA 8: ASESORAMIENTO DE UN CONTADOR

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
SI	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A UN EMPRESARIO



Grafica N° 08

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 8 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que SI cuentan con un contador en la empresa.

En la Grafica N° 08 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que cuentan con un contador para sus empresas.

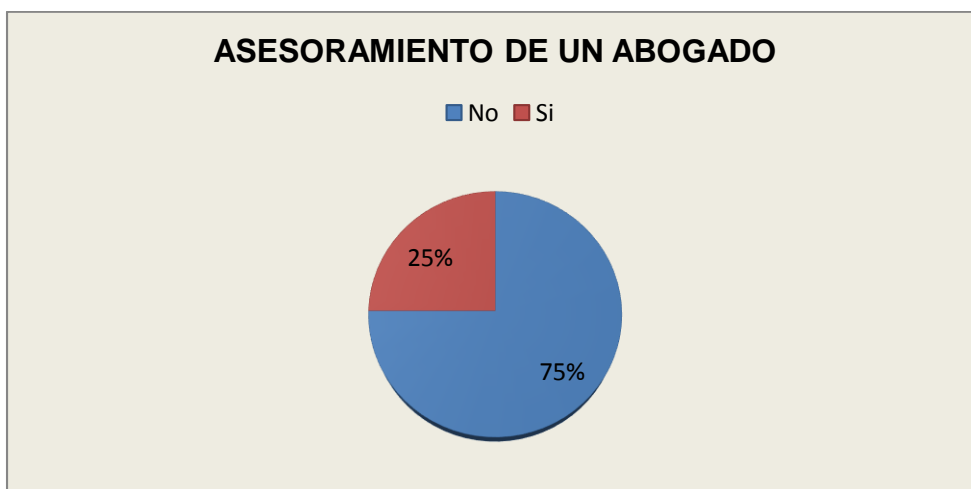
Indicador: abogado.

9. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de abogado?

TABLA 9 : ASESORAMIENTO DE UN ABOGADO

Respuesta	Cuenta de Encuestados	Cuenta en %
NO	9	75.00%
SI	3	25.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Grafica N° 09

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 9 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados, de los cuales 9 responden que NO cuentan con el asesoramiento de un abogado para su empresa, en relación con los 3 encuestados que señalan que SI cuentan con los servicios de un abogado para su empresa.

En la Grafica N° 09 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 75% que no cuentan con los servicios de un abogado en sus empresas, en relación con el 25% de encuestados que señala que si cuenta con un abogado en su empresa.

Indicador: experto en finanzas.

10. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de un experto en finanzas?

TABLA 10: ASESORAMIENTO DE UN EXPERTO EN FINANZAS

Respuesta	Cuenta de Encuestados	Cuenta en %
NO	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Gráfica N° 10

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 10 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que NO cuentan con el asesoramiento de un financista en la empresa.

En la Gráfica N° 10 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que no cuentan con los servicios de un financista para sus empresas.

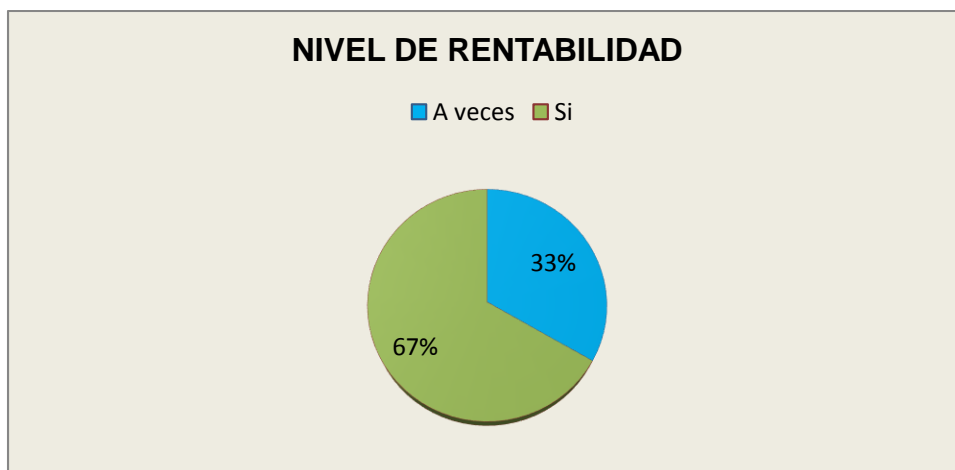
Indicador: Nivel de Capital

11. ¿Usted se informa al respecto del nivel de rentabilidad de la empresa?

TABLA 11: NIVEL DE RENTABILIDAD

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
A VECES	4	33.33%
SI	8	66.67%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A EMPRESARIOS



Grafica N° 11

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 11 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados, de los cuales 4 responden que A VECES se informa sobre la rentabilidad de su empresa, en

relación con los 8 encuestados que señalan que SI se informan sobre la rentabilidad de su empresa.

En la Grafica N° 11 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 66.67% que SI se informan sobre el nivel de rentabilidad de su empresa, en relación con el 33.33% de encuestados que señala que solo A VECES se informa sobre el nivel de rentabilidad de su empresa.

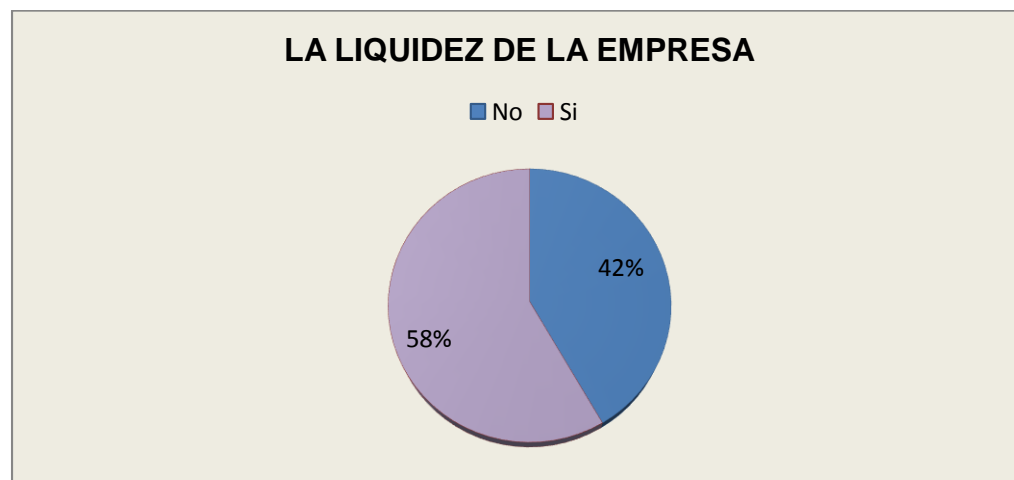
Indicador: Liquidez.

12. ¿Elabora un balance personal para saber la liquidez de la empresa y saber en qué situación se encuentra?

TABLA 12: LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	5	41.67%
SI	7	58.33%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 12

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 12 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados, de los cuales 5 responden que NO realiza un balance de liquidez de su empresa, en relación con los 7 encuestados que señalan que SI realizan un balance de liquidez de su empresa.

En la Grafica N° 12 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 58.33% que SI realizan un balance de liquidez de sus empresas, en relación con el 41.33% de encuestados que señala que NO realizan un balance de liquidez de sus empresas.

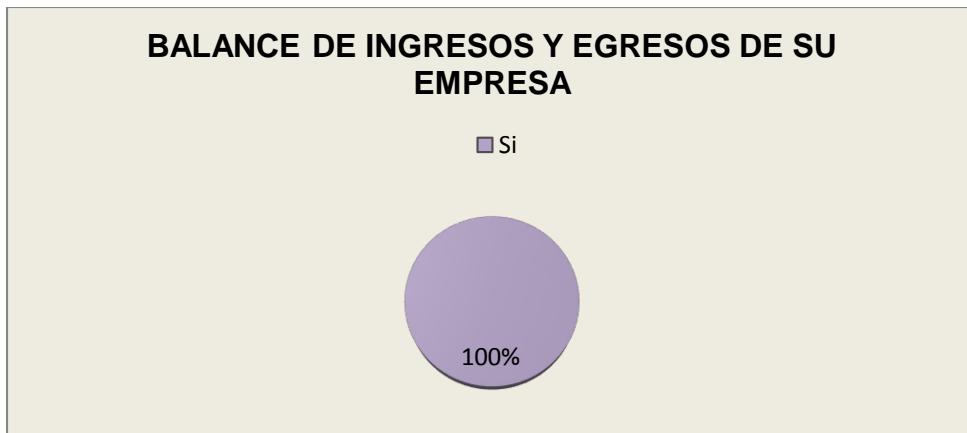
Indicador: Balance de ingresos e egresos.

13. ¿Usted está al tanto del balance de ingresos y egresos de su empresa?

TABLA 13: BALANCE DE INGRESOS Y EGRESOS DE SU EMPRESA

Respuesta	Cuenta de Encuestados	Cuenta en %
SI	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 13

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 13 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que SI están al tanto del balance de ingresos y egresos de su empresa.

En la Grafica N° 13 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que SI están al tanto del balance de ingresos y egresos de su empresa.

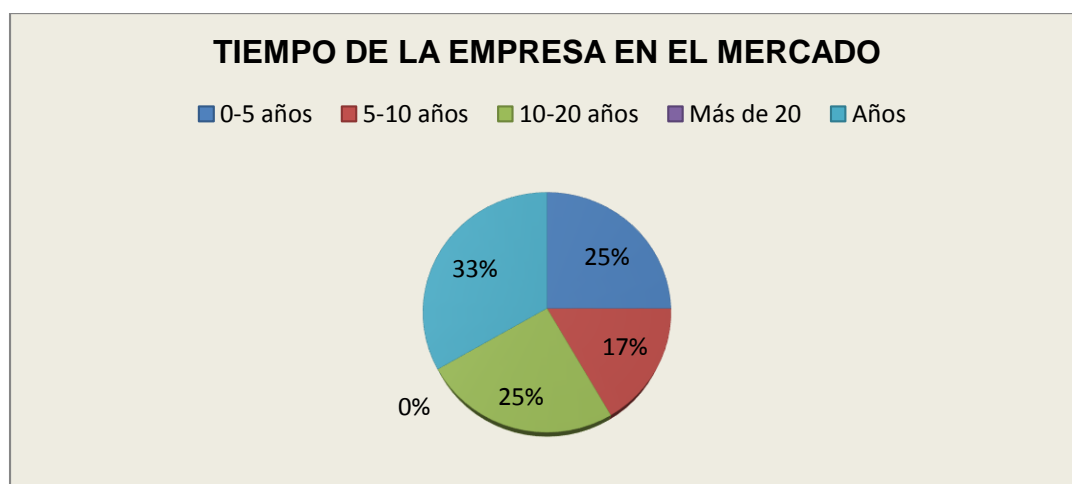
Indicador: Tiempo de giro en el Mercado.

14. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa dentro del mercado?

TABLA 14: TIEMPO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta de N
0 - 5 años	3	25%
5 - 10 años	2	16.67%
10 - 20 años	3	25%
más de 20 años	4	33.33%
Total general	12	100%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 14

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 14 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados que se dividen entre las cuatro posibles respuestas las cuales 3 de los encuestados indican que sus empresas tienen menos de 5 años existiendo, en relación con los 2 encuestados que señalan que sus empresas tienen entre 5 y 10 años de antigüedad, a su vez 3 encuestados indican que

sus empresas tienen entre 10 y 20 años de antigüedad y 4 de ellos refieren que sus empresas tienen más de 20 años de antigüedad.

En la Gráfica N° 14 tal sentido, 25% de los encuestados indican que sus empresas tienen menos de 5 años existiendo, en relación con el 16.67% de los encuestados que indica que sus empresas tienen entre 5 y 10 años de antigüedad, en relación con el 25% que indican que sus empresas tienen entre 10 y 20 años de antigüedad y el 33.33% de encuestados que señala que su empresa tiene más de 20 años de antigüedad.

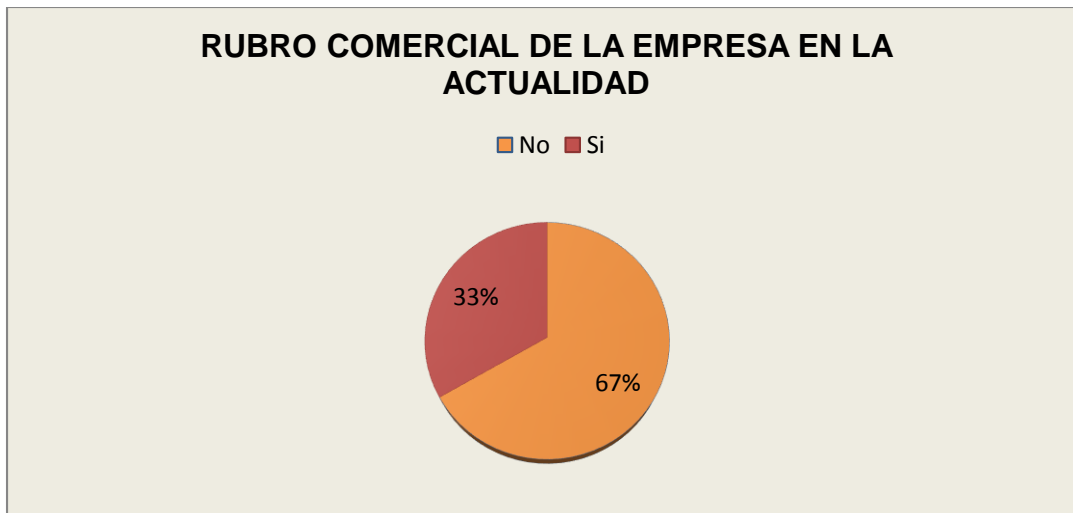
Indicador: Tiempo del rubro de negocio.

15. ¿El rubro comercial de su empresa en su actualidad es el mismo desde que inició su negocio?

TABLA 15: RUBRO COMERCIAL DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	8	66.67%
SI	4	33.33%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 15

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 15 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados, de los cuales 8 responden que su giro de negocio NO es el mismo en la actualidad que cuando inicio su empresa, en relación con los 4 encuestados que señalan que sus negocios en la actualidad SI son los mismos en la actualidad que cuando iniciaron su empresa.

En la Grafica N° 15 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 66.67% que su giro de negocio NO es el mismo que cuando inició su empresa, en relación con el 33.33% de encuestados que señala que su giro de negocio SI es el mismo que cuando inició su empresa.

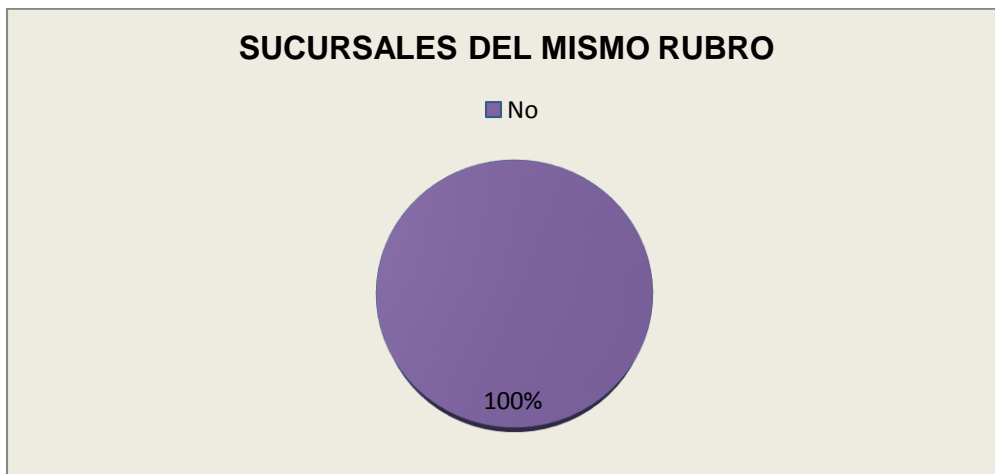
Indicador: Sucursales.

16. ¿Cuenta usted con sucursales del mismo rubro?

TABLA 16: SUCURSALES DEL MISMO RUBRO

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	12	100.00%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 16

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 16 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados responden que NO cuentan con sucursales del mismo rubro.

En la Grafica N° 16 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 100% que no cuentan con sucursales del mismo rubro.

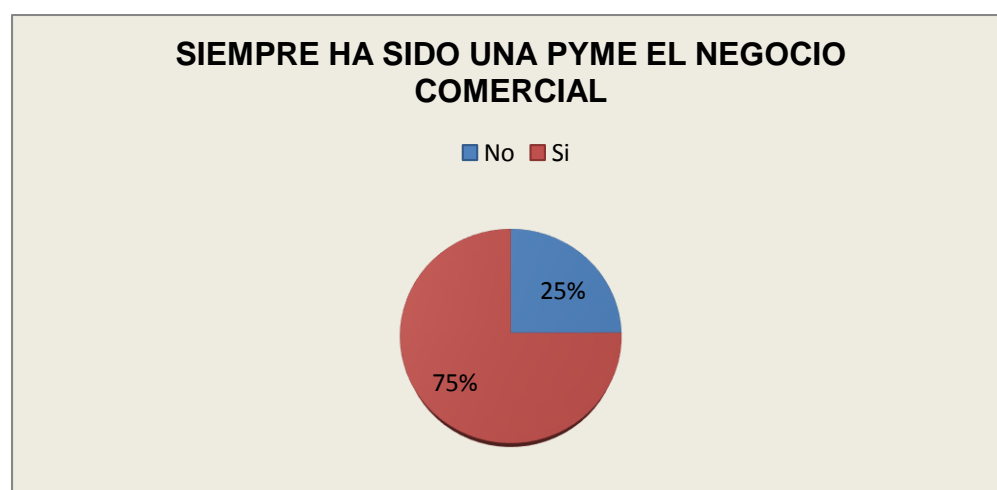
Indicador: Siempre Pyme.

17. ¿Su negocio comercial siempre ha sido una pyme?

TABLA 17: SIEMPRE HA SIDO UNA PYME EL NEGOCIO COMERCIAL

Respuesta	Cuenta de encuestados	Cuenta en %
NO	3	25%
SI	9	75%
Total general	12	100.00%

FUENTE: ENCUESTA A LOS EMPRESARIOS



Grafica N° 17

Fuente: Encuesta a empresarios.

Elaboración: Propia.

En la tabla 17 se puede apreciar que el Promedio General de puntuaciones es 12 encuestados, de los cuales 3 responden que su negocio NO siempre ha sido una pyme, en relación con los 9 encuestados que señalan que sus negocios siempre han sido pymes.

En la Grafica N° 17 tal sentido, los empresarios encuestados señalan al 75% que SI a la pregunta si sus negocios siempre han sido pymes, en relación con el 25% de encuestados que señala que NO han sido siempre una pyme.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

El Perú es un país que en los últimos años ha repuntado entre los países con mayor crecimiento económico en América Latina, y en ese contexto se han emitido recientemente diversas normas que tienen como única finalidad facilitar ese crecimiento, promoviendo que dicho repunte no llegue solo a las grandes economías, sino también a los pequeños inversores; sin embargo, no todo son beneficios ya que existen muchas de esas pequeñas empresas que desaparecen cada día, en el mejor de los casos logrando posteriormente volver a crearse por los mismos propietarios con un nombre distinto una temporada después. Eso se debe a que no existe un adecuado manejo gerencial de las mismas, debido en parte a la inexperiencia de sus propietarios, que por lo general regentan sus propias empresas sin tener conocimientos previos en materia empresarial, ya que se toma más interés por el conocimiento del giro del negocio que por el manejo administrativo del mismo.

Ante esa problemática la pregunta a plantear sería: ¿Qué modelo para encaminar el pensamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales en las pymes es más eficiente? Y en respuesta a dicha pregunta es que la presente investigación busca plantear un modelo basado en el uso de estrategias e-learning como mecanismo idóneo para encaminar el pensamiento estratégico en la toma de decisiones gerenciales en las pymes, teniendo como base la teoría de Covey, la cual puede establecer un medio de toma de decisiones gerenciales en las pymes que permita incrementar la efectividad en la gestión de su giro de negocio.

La metodología aplicada para la presente investigación es de tipo Mixto, para lo cual será necesario realizar un análisis del objeto enfocado desde una perspectiva crítica interpretativa, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, para obtener información

que permita triangularla a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos que conduzcan a una comprensión e interpretación más amplia del fenómeno en estudio.

- La primera categoría: uso de las habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las pymes, permitirán el incremento del nivel de rentabilidad de la empresa, con la finalidad de generar en los propietarios de las pymes la necesidad de contar con una formación continua, que le permita una mejora permanente en la toma de decisiones.

Las habilidades gerenciales en la toma de decisiones tienen como finalidad mejorar el manejo de las pymes, desde las decisiones de manejo directo de la empresa, así como también aquellas que buscan mejorar el nivel de las estrategias de venta que buscan envolver al consumidor para que el mensaje llegue de una manera eficaz, sin saturarle, y alcanzar los retos planteados.

- La segunda categoría nos explica que debemos empezar el día con un fin en mente, si no sabemos lo que queremos hacer con nuestras vidas, sino sabemos hacia donde nos dirigimos, sino tenemos ningún objetivo claro en mente, ante eso, la toma de decisiones gerenciales dependen de dos preguntas, la primera es ¿qué estamos haciendo cada día? Y la segunda es ¿Hacia dónde vamos?, estas dos preguntas se pueden apreciar a la perfección en el planteamiento de la misión y visión de la empresa. Podemos hacer que nuestros actos se basen y se orienten hacia la consecución de ese fin.
- La tercera categoría se refiere a establecer primero lo más importante, es decir que debemos ser responsables de nuestras elecciones, definiendo de manera adecuada cuáles son nuestras prioridades y cuáles son nuestras opciones seleccionadas; es decir que debemos al momento de tomar una decisión gerencial, priorizar entre nuestras obligaciones para así poder realizarlas al momento en que son importantes, ya que si

llegan a ser urgentes es que no fueron lo suficientemente importantes para hacerlas en su momento.

- La cuarta categoría nos habla sobre ganar, que no es otra cosa que buscar el éxito. Sobre este punto podemos decir que hay diferentes modelos a seguir, iniciando por este mismo, sin embargo es necesario establecer en nuestra empresa un modelo propio, que nos distinga de las demás, sin dejar de lado las experiencias previas de otros modelos para buscar el modo más adecuado de realizar nuestras funciones. Para lograr este modelo se necesita tener carácter, que engloba el hecho de tener la integridad y madurez, que se expresa en la toma de decisiones sin temor al resultado; adicionalmente debemos tener relaciones de interacción, es decir que se tenga confianza, se escuche, se esté abierto a cualquier idea, y permitamos a los demás expresar libremente y poder extraer algo productivo de dichas opiniones; debemos también establecer acuerdos, es decir poder delegar funciones en otras personas; tener un sistema, es decir seguir el método planteado y por último establecer los procesos establecidos, que no es otra cosa que establecer el modelo definido por el autor como modelo “ganar-ganar” que engloba los siguientes puntos:

- Contemplar el problema desde el otro punto de vista.
- Identificar las cuestiones claves, lo que construirá el fin mutuo.
- Definir los resultados para los dos aceptables.
- Identificar las nuevas soluciones para alcanzar lo aceptable.
- La quinta categoría consiste en comprender el problema antes de buscar una solución al mismo, en otras palabras, debemos tomarnos el tiempo necesario para diagnosticar el problema y encontrar el trasfondo que lo ha originado, es decir, para comprender profunda

y realmente el problema. Cuando no sabemos cuál es el problema, o no sabemos las razones por las cuales se ha dado determinado problema será un riesgo tomar una decisión sobre él, por eso debemos estudiar y analizar el problema en sí mismo y no partir solo de las experiencias previas, debido a que podemos encontrar un antecedente de problema similar, pero similar no significa igual, por ello el análisis del problema debe realizarse ad hoc para poder encontrar la solución perfecta para el mismo.

- La sexta categoría es sinergizar, que no es otra cosa que unir todos los hábitos anteriores en uno solo.

Y por último, la séptima de categoría consiste en la renovación, que es fundamental en la toma de decisiones gerenciales, ya que solo reinventándonos de manera constante podremos hacer frente a la vorágine de la modernidad donde las modas y costumbres son altamente fluctuantes.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES.

- Existen diversas empresas en rubros totalmente antagónicos, eso quiere decir que el modelo no puede ser genérico. Por lo tanto al momento de plantear un modelo de desarrollo de habilidades del pensamiento estratégico debemos partir de un modelo ad hoc propio para cada rubro de los negocios posibles.
- El modelo de medición de las habilidades estratégicas de los empresarios pyme parte del nivel de formación que estos tienen sobre gestión empresarial, es decir, que aquellos empresarios que cuentan con estudios profesionales concluidos, profesionales trancos, o estudios técnicos; se encontrarán más capacitados que aquellos que no los tienen.
- Debe aplicarse una teoría basada en la teoría de Covey (2003) el primero es determinismo genético, las habilidades pasan con el ADN, segundo determinismo psíquico, las habilidades no nacen, son parte de la educación, Determinismo ambiental, las habilidades surgen de las necesidades.
- Debe aplicarse una teoría basada en la teoría de Covey (2003) que indica que El primer hábito es la proactividad, pero para entenderla debemos primero que definir lo que sería la reactividad, en que se basa y de donde viene, sólo así se entenderá mejor después la proactividad. Está claro que en la formación de nuestra personalidad, hemos estado influidos por una serie de condicionamientos, que han hecho que tengamos una serie de características particulares en nuestro carácter. En fin, una serie de condicionamientos que nos han hecho como somos, a estos condicionamientos los llamamos teorías deterministas, las cuales son:

- Determinismo genético, las habilidades pasan con el ADN, por ejemplo las familias de un sinnúmero de generaciones dedicadas al mismo rubro.
- Determinismo psíquico, las habilidades no nacen, son parte de la educación que nos han dado.
- Determinismo ambiental, las habilidades surgen de las necesidades que aparecen en nuestro entorno.

Estas tres principales teorías se basan en la teoría estímulo - respuesta, la idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto, como si fuéramos animales irracionales, como si no tuviéramos espacio para pensar cual va a ser nuestra reacción ante cierto estímulo. La proactividad nos va a cambiar esta forma de enfocar la toma de decisiones gerenciales.

- El uso de las habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las pymes, permitirán el incremento del nivel de rentabilidad de la empresa, con la finalidad de generar en los propietarios de las pymes la necesidad de contar con una formación continua, que le permita una mejora permanente en la toma de decisiones.
- Las habilidades gerenciales en la toma de decisiones tienen como finalidad mejorar el manejo de las pymes, desde las decisiones de manejo directo de la empresa, así como también aquellas que buscan mejorar el nivel de las estrategias de venta que buscan envolver al consumidor para que el mensaje llegue de una manera eficaz, sin saturarle, y alcanzar los retos planteados.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

Se recomienda que los dueños de las pymes de Chiclayo puedan contar con un sistema que les permita incrementar sus capacidades al momento de la toma de decisiones que requieren un mayor nivel de sus habilidades gerenciales, es decir como principal recomendación a la presente investigación podemos encontrar que los dueños de las pymes deben adquirir de manera periódica conocimientos científicos que incrementen sus habilidades gerenciales.

Como recomendaciones secundarias podemos agregar que debemos eliminar en los comerciantes dueños de pymes el paradigma existente de que no se necesita formación académica para dirigir un negocio, solo es necesario el conocimiento empírico, ya que dicha afirmación es falsa y genera en si misma el riesgo de quiebra de las pymes cuando se presenta una situación que requiere un mayor conocimiento para su solución.

Recomendamos también que el microempresario antes de iniciar un negocio realice las indagaciones adecuadas y no parta del empirismo de un tercero, sino que realice los estudios de mercado necesarios para que pueda tener la seguridad de que su inversión generará las ganancias necesarias, de un modo científico y no partiendo de una corazonada.

Como recomendación final podemos agregar que el modo de asegurar el correcto desempeño de las pymes en la ciudad de Chiclayo es partiendo de que el microempresario empiece a darse cuenta y aceptar que el más adecuado modo de toma

de decisiones gerenciales requiere una base científica que respalde la toma de decisiones gerenciales, que deje de lado el empirismo y comprenda la necesidad de una constante capacitación que permita una mejora continua de sus empresa.

CAPITULO VIII:

REFERENCIAS

- Armijos, M. (2010) *Tesis habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de quito en los sectores: fabricación de muebles CIIU D. 3600; subsectores: D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 y D3699. Fabricación de productos textiles CIIU*. Quito. Ecuador.
- Asiya, S. Kazmia, Z. Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 (43 – 52). doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.864.
- Bajcar, B. Babiak, J. (2015). When leaders become strategists. A new look at determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking. *Procedia Manufacturing* 3(3669–3676).doi:10.1016/j.promfg.2015.07.777
- Batthyány, K. Cabrera, M. (2011) *Metodología de la investigación científica en ciencias sociales*. Editorial Universidad de la República. Montevideo.Uruguay.
- Bouhali, R. Mekdad, Y. Lebsir, H. y Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 (72 – 78). doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.867

- Camacho, Vanesa & Salomón, L. (2006) *Tesis sobre factores que dificultan a la PYMES ubicadas en el mercado modelo de la provincia de Chiclayo, acceder al crédito ofertados por los EDPYMES; caso EDPYME EFECTIVA S.A 2006*. Chiclayo.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2000), *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía*. Santiago de Chile.
- Cleri, C. A. (2007). *El libro de las Pymes*. Argentina: Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Córdoba, M. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE Ediciones Ltda. 1ra Edición. Bogotá. Colombia.
- Diario la República. (2 de diciembre del 2015) *Las Pymes y la Economía Peruana*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impresa/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>.
- Diario Perú 21 (22 de diciembre del 2015) *Solo el 10% de las Pymes sobreviven al primer año*. Recuperado de: <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>.
- Díaz, D & Delgado, M. (2014) *Tesis de Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la Socio formación*. Chiclayo. D.1700; subsectores: D.1729 y D.1730. Reciclamiento CIU D. 3700; subsectores: D.3710 y D.3720. Quito. Ecuador.

- Ibáñez, D. (2000) *Redes sociales para Pymes; introducción al Community Management*, Ministerio de Educación, cultura y deporte. Editorial Colección Aula Mentor. Madrid
- Fernández, M. (2002) *Tesis doctoral de la formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pyme): diagnóstico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas*. Madrid. España.
- Fernández, S. Cordero, J. M. Córdova, A. (2002) *Estadística Descriptiva*. Editorial ESIC. Barcelona. España.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. Pearson Prentice Hall. 1ra Edición. México.
- Flórez, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa* (3a. ed.):Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Gerencie.com (20 de Abril del 2016) *El pensamiento estratégico*. Recuperado de http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones.
- Lanzillota, J. (2012) *Tesina Sobre de la Exigencia a la Excelencia*. Buenos Aires. Argentina.
- LEY N° 26887 (1998) *Ley General de sociedades*. Perú.
- Martínez, D. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*. Colombia: Universidad del Norte.
- Ortega, R. A. O. (2014). *Inteligencia directiva: aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. Larousse Grupo Editorial Patria. México.

- Pérez, U. M. L. (2013). *Seis Sigma: guía didáctica para Pymes*. Colombia: Universidad de Ibagué.
- Peumans. H. (1967) *Valoración de proyectos de inversión*. Editorial Deusto.
- Quiroz, J. (2013) *Etapas de la pyme: transforme su esfuerzo en inteligencia directiva*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Regalado, H. R. (2007). *Las PYMES en Latinoamérica*. Editorial: B – EUMED. Madrid.
- Romero, L. I. (2011). *PYMES y cadenas de valor globales: implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo*. *Análisis Económico*, 24(57): 199-217, 2009. Colombia: B - Universidad Autónoma Metropolitana.
- Simuth, J. (2015). E-learning Tool for Improving Managerial Strategic Thinking Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 (703 – 706). doi: 10.1016/j.sbspro.2015.07.072
- Shirvani, A. Shojaie, S. (2011). A Review on Leader's role in Creating a Culture that Encourages Strategic Thinking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2074 – 2078). doi: doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.403.
- Trujillo, M (2013). *Tesis Análisis, diseño e Implementación de un sistema de planificación de procesos productivos para pymes de textiles y confecciones*. Lima. Perú.

- Vaca, J. (2012) *Tesis sobre Los obstáculos financieros de las PYMES para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan*. Valencia. España.
- Vassolo, R. S., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Argentina: Ediciones Granica. Buenos Aires.

ANEXO

ENCUESTA

Marca con una x las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas como empírico?

SI NO

2. ¿Cree usted que solo es necesario tener habilidades intrínsecas como decisiones abstractas?

SI NO

3. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de precio?

SI NO

4. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de tiempo?

SI A VECES NO

5. ¿Para la toma de decisiones es importante el análisis de competencia?

SI A VECES NO

6. ¿cuenta usted con conocimiento de nivel profesional?

SI NO

7. ¿cuenta usted con conocimiento de actualizaciones (maestría, posgrado)?

SI NO

8. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de contador?

SI NO

9. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de abogado?

SI NO

10. ¿su empresa cuenta con asesoramiento de un experto en finanzas?

SI NO

11. ¿usted se informa en cuanto al respecto del nivel de su rentabilidad de la empresa?

SI A VECES NO

12. ¿Elabora un balance personal para saber la liquidez de la empresa y saber en qué situación se encuentra?.

SI NO

13. ¿Usted está al tanto de su balance de ingresos y egresos de su empresa?

SI A VECES NO

14. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa dentro del mercado comercial?

0-5 años 10 años 1 ños más

15. ¿el rubro comercial de su empresa en su actualidad es el mismo desde que inició su negocio?

Rubro de inicio: _____

Rubro de actualidad: _____

16. ¿Cuenta usted con sucursales del mismo rubro?

SI NO

17. ¿su negocio comercial siempre ha sido una pyme?

SI NO

ACTIVIDADES Y PREVISIÓN DE RECURSOS

1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS	Fecha de inicio	Fecha de término	Dedicación semanal en horas
1.7.1. Recolección de datos.	20/01/2015	29/04/2015	10
1.7.2. Análisis de datos.	01/04/2015	30/07/2015	10
1.7.3. Análisis de datos.	01/08/2015	15/12/2015	10

2. PRESUPUESTO

Según el clasificador de gastos del congreso de la república vigente a la redacción del presente proyecto de tesis, considera los siguientes rubros:

Categoría del gasto.

Genérica del gasto.

Modalidad de aplicación.

Específica del gasto.

2.1. Remuneración por viáticos:

Naturaleza del gasto.	Clasificador.	Cantidad	Monto S/.
2.3.21.299	Viáticos por investigación	4 meses	S/800.00

	(S/200.00 doscientos soles mensuales con 00/100)		
		Sub total S/	S/800.00

2.2. Bienes:

Naturaleza del gasto.	Clasificador.	Cantidad	Monto S/.
2.3.15.12	Papel bond.	4000	80.00
	Folders.	90	45.00
	Resaltadores.	3	12.00
	Bolígrafos.	4	8.00
	Laptop	1	1200.00
	USB	3	150.00
	Libros	8	640.00
		Sub total S/	2135.00

2.3. Servicios:

Naturaleza del gasto.	Clasificador.	Cantidad	Monto S/.
2.3.27.11.99	Servicio de internet. (S/	4 meses de servicio.	480.00

	120 nuevos soles por mes)		
2.3.27.11.99	Otros servicios de terceros: Impresiones Fotocopias	200 hojas 1200 hojas	100.00 120.00
		Sub Total S/	700.00

RESUMEN:

Remuneración por viáticos : S/ 800.00

Bienes : S/ 2135.00

Servicios : S/ 700.00

TOTAL : S/ 3635.00

Sumando un total de tres mil seiscientos treinta y cinco nuevos soles con 00/100.