

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **PROGRAMA DE DOCTORADO**

### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

## **TESIS**

**“FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS  
FORMALES EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA Y SU RELACIÓN CON LA  
TOMA DE DECISIONES”**

Para optar el Grado Académico de

## **DOCTOR EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**

Asesor:

**Dr. ELFER G. MIRANDA VALDIVIA**

**CAJAMARCA, PERÚ**

**2017**

COPYRIGHT © 2017 by  
**JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **PROGRAMA DE DOCTORADO**

### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONOMICAS**

#### **TESIS APROBADA**

**“FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS  
FORMALES EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA Y SU RELACIÓN CON LA  
TOMA DE DECISIONES”**

Para optar el Grado Académico de

### **DOCTOR EN CIENCIAS**

Presentada por:

**JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**

#### **Comité Científico:**

Dr. Elfer G. Miranda Valdivia  
Asesor

Dr. Héctor L. Gamarra Ortiz  
Miembro de Jurado Evaluador

Dra. Clara Quispe Silva  
Miembro de Jurado Evaluador

Dr. Isidro Rimarachin Cabrera  
Presidente del Jurado Evaluador

CAJAMARCA, PERÚ

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Pos Grado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE DOCTORADO

*ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS*

*DOCTORADO EN CIENCIAS*

*MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS*

Siendo las cuatro de la tarde del día miércoles veintisiete de julio del año dos mil diecisiete, reunido en el auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el Dr. Isidro Rimarachín Cabrera; Dr. Héctor Gamarra Ortiz, Dra. Clara Quispe Silva, como integrantes del jurado titular; y en calidad de Asesor, el Dr. Elfer Miranda Valdivia. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FORMALES EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES**; presentada por la M.Cs. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ con la finalidad de optar el Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS, Mención CIENCIAS ECONÓMICAS.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *APROBAR* con la calificación de *18 Dieciocho (EXCELENTE)* la mencionada Tesis; en tal virtud, la M.Cs. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como DOCTOR EN CIENCIAS, Mención CIENCIAS ECONÓMICAS.

Siendo las *5:30* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
Dr. Héctor Gamarra Ortiz  
Miembro de Jurado Evaluador

.....  
Dra. Clara Quispe Silva  
Miembro de Jurado Evaluador

.....  
Dr. Isidro Rimarachín Cabrera  
Presidente de Jurado Evaluador

A:

A Dios todo poderoso, por su infinito amor y por darme el privilegio de gozar de todas sus bendiciones.

La memoria de mis padres *Carmen y Gabino*, Quienes me inculcaron ideas que orientaron mi vida, me orientaron constantemente en las decisiones intelectuales y de toda índole que implicaban crecimiento; y cuyo ejemplo fueron las mejores lecciones que recibí de ellos, de dedicación al trabajo, responsabilidad, y humildad ante su sabiduría.

A mis hijos fruto del amor a quienes amo con todo mi ser.

A mi esposo, por su apoyo y compañía en nuestro proyecto de vida.

A mis hermanos (as), amigos y compañeros de trabajo que con sus aportes contribuyeron a que este nuevo sueño fuera posible.

## **AGRADECIMIENTO**

Infinitas gracias doy a Dios, quien todos los días me bendice de múltiples maneras, a mi familia quien ha sido mi baluarte fundamental.

A mis queridos padres Carmen y Gabino (in memoriam), por sus esfuerzos en mi educación y por su espera en mi condición como profesional en el campo de la Economía.

A mi asesor, por aceptar ser guía en esta iniciativa, mis colegas de la facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas (CECA), de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes con su amistad y experiencia apoyan en el andar y cumplimiento con la labor de la docencia universitaria.

La autora

“Cuando quieras emprender algo, habrá un montón de gente que te dirá que no lo hagas. Cuando vean que no te pueden detener, te dirán cómo lo tienes que hacer y, cuando finalmente lo logres, dirán que siempre han creído en ti”.

-Dante Gebel

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN</b> .....	xiv
<b>SUMMARY</b> .....	xv
<b>CAPÍTULO I:</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Formulación del problema .....	3
1.2. Justificación e importancia .....	3
1.3. Delimitación de la investigación.....	4
1.4. Objetivos .....	5
2.1. Marco Referencial.....	8
2.2. Marco Epistemológico de la Investigación.....	13
2.1.1. Naturaleza y posicionamiento de la Investigación .....	13
2.1.2. Generación del conocimiento .....	14
2.1.3. Validez del Conocimiento .....	15
2.3. Marco doctrinal de las teorías .....	16
2.3.1. Teorías de la Organización .....	16
2.3.2. Teorías del desarrollo empresarial.....	16
2.3.3. Teorías del Empresario .....	18
2.3.4. Teoría de la aversión al riesgo .....	23
2.3.5. Modelo de solución de problemas en la toma de decisiones.....	25
2.3.6. Enfoques modernos en la Toma de Decisiones .....	26
2.3.7. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública .....	27
2.3.8. Normatividad de las Microempresas .....	28
2.4. Marco conceptual.....	30
2.4.1. Definición de microempresas .....	30
2.4.2. Acceso a la Información .....	31
2.4.3. Aversión al riesgo .....	32
2.4.4. Capacidad Empresarial .....	33

2.4.5.	Desarrollo empresarial.....	34
2.4.6.	Toma de Decisiones.....	35
2.4.7.	Planeamiento Estratégico .....	39
2.5.	Definición de términos básicos.....	42
<b>CAPÍTULO III:</b> .....		44
<b>DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS</b> .....		44
3.1.	Hipótesis .....	44
3.1.1.	Hipótesis general .....	44
3.1.2.	Hipótesis Específicas .....	44
3.2.	Variables y dimensiones .....	45
3.3.	Operacionalización de variables .....	47
Y.3.15	Entorno .....	47
<b>CAPÍTULO IV:</b> .....		48
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....		48
4.1.	Ubicación geográfica .....	48
4.2.	Tipo y diseño de investigación .....	49
4.3.	Métodos de investigación .....	49
4.4.	Unidad de análisis, población y muestra .....	50
4.5.	Técnicas e instrumentos de acopio de información .....	51
4.6.	Procesamiento y análisis de la información.....	51
4.7.	Matriz de consistencia metodológica.....	53
<b>CAPÍTULO V:</b> .....		54
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....		54
5.1.	Presentación de resultados de la investigación .....	54
5.1.1.	Generalidades de las microempresas:.....	54
5.1.2.	Características de los factores limitantes del desarrollo.....	56
5.1.3.	Características de la toma de decisiones empresariales.....	71
5.1.4.	Escalas de Likert.....	74
5.2.	Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	75
5.2.1.	Análisis de las dimensiones del desarrollo de la microempresa.....	75
5.2.2.	Análisis de las dimensiones de la toma de decisiones.....	79
5.3.	Contrastación de la hipótesis .....	83
5.3.1.	Contrastación de resultados:.....	84

<b>CAPÍTULO VI:</b> .....	94
<b>PROPUESTA</b> .....	94
6.1. Estrategias orientadas al factor acceso a la información .....	95
6.2. Estrategias orientadas al factor aversión al riesgo .....	96
6.3. Estrategias orientadas al factor capacidad empresarial.....	99
<b>CONCLUSIONES</b> .....	104
<b>SUGERENCIAS</b> .....	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	107
<b>APÉNDICES</b> .....	112
Apéndice 01: Número de microempresas por régimen.....	113
Apéndice 02: Número de microempresas de acuerdo al tipo .....	113
Apéndice 03: Número de microempresas según sector económico.....	113
Apéndice 04: Calculo de la muestra de microempresas formales .....	114
Apéndice 05. Encuesta.....	115
<b>ANEXOS</b> .....	120
Anexo 01. Sectores económicos del Departamento de Cajamarca (%).....	121
Anexo 02: Producción de los sectores económicos en el Departamento de Cajamarca (Miles de soles).....	121
Anexo 03: Cajamarca - Superficie y población 2011 .....	121
Anexo 04: Proceso de resolución de problemas para la toma de decisiones.....	122
Anexo 05: Requisitos para ser consideradas en REMYPE.....	122
Anexo 06: Puntuaciones y Escala de Likert .....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de las diferentes Teorías del Desarrollo Empresarial .....	17
Tabla 2. Imagen del Empresario a lo Largo del Tiempo.....	18
Tabla 3. Representación y Conformación del CRTPE-Cajamarca .....	29
Tabla 4. Operacionalización de Variables.....	47
Tabla 5. Acceso a la información.....	56
Tabla 6. Tipo de información y frecuencia de solicitud.....	57
Tabla 7. Dificultades y confiabilidad en la entrega de información.....	58
Tabla 8. Solicitud y cancelación de créditos .....	59
Tabla 9. Reflexiones sobre su negocio.....	59
Tabla 10. Elección de riesgo .....	60
Tabla 11. El crédito y su Uso .....	61
Tabla 12. Limitantes en el crédito.....	62
Tabla 13. Apoyo social y familiar .....	63
Tabla 14. El Control Interno .....	63
Tabla 15. Creatividad e Innovación .....	64
Tabla 16. Autoeficacia .....	64
Tabla 17. Perseverancia.....	65
Tabla 18. Motivación .....	65
Tabla 19. Necesidad de logro.....	66
Tabla 20. Independencia .....	66
Tabla 21. Capacidad de riesgo .....	67
Tabla 22. Responsabilidad .....	67
Tabla 23. Liderazgo y Comunicación .....	68
Tabla 24. Conocimientos.....	69
Tabla 25. Negociación.....	69
Tabla 26. Toma de Decisiones .....	70
Tabla 27. Entorno en la microempresa.....	70
Tabla 28. Liderazgo .....	71
Tabla 29. Conocimiento y dominio de técnicas administrativas.....	72
Tabla 30. Conocimiento del entorno .....	73
Tabla 31. Escala de Likert: Análisis de las variables y dimensiones .....	74
Tabla 32. Prueba de ajuste para las dimensiones de las variables.....	83
Tabla 33. Prueba de ajuste para la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa .....	84
Tabla 34. Correlación de Pearson: desarrollo de microempresas y toma de decisiones .....	85
Tabla 35. Correlación de Pearson: liderazgo y desarrollo microempresarial.....	86
Tabla 36. Correlación de Pearson: conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo de microempresas.....	88
Tabla 37. Correlación de Pearson: conocimiento del entorno y desarrollo de la microempresa.	90
Tabla 38. Correlación de Pearson entre el conocimiento y el desarrollo de la microempresa...	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de riesgo.....	8
Figura 2. Teoría del Empresario Riesgo.....	20
Figura 3. Teoría del Empresario Innovador.....	21
Figura 4. Función valor .....	24
Figura 5. Niveles Jerárquicos en la Empresa.....	35
Figura 6. Etapas de la toma de decisiones .....	37
Figura 7. Estilos de toma de decisiones.....	37
Figura 8. Modelo de planeamiento estratégico.....	40
Figura 9. Mapa del departamento de Cajamarca .....	48
Figura 10. Dispersión de puntos entre la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa formal.....	85
Figura 11. Dispersión de puntos entre el liderazgo y el desarrollo microempresarial ...	87
Figura 12. Dispersión de puntos entre el conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo de la microempresa.....	88
Figura 13. Dispersión de puntos entre el conocimiento del entorno y el desarrollo de las microempresas .....	90
Figura 14. Dispersión de puntos entre el comportamiento y el desarrollo de las microempresas .....	92

## LISTA DE SIGLAS

CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CRTPE	: Consejo Regional de Trabajo y Promoción del empleo
DEE	: Dirección de Estudios Económicos
FCE	: Fomento de la Capacidad Empresarial
FIDECOM:	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad
FODA	: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas
GRC	: Gobierno Regional de Cajamarca
IICA	: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
LBM	: Libro Blanco de la Microempresa
MTPE	: Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo
MOF	: Manual de Organización y Funciones
MYPES:	Micro y Pequeñas empresas
NIC	: Normas Internacionales de Contabilidad
NIF	: Normas de Información Financiera
OEA	: Organización de Estados Americanos
OIT	: Organización Internacional del Trabajo
PBI	: Producto Bruto Interno
PIVES	: Parque Industrial de Villa el Salvador
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REMYPE:	Registro de Micro y Pequeñas Empresas
ROF	: Reglamento de Organizaciones y Funciones
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TFNR	: Trabajador Familiar no Remunerado
UIT	: Unidad impositiva Tributaria

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es, determinar los factores que limitan el desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca, establecer su relación con la toma de decisiones empresariales y, proponer estrategias para mejorar su desempeño. Desde una perspectiva descriptiva-explicativa y aplicada, se puntualizaron, aspectos sobre el desenvolvimiento de las microempresas. El proceso de acopio de información se realizó utilizando las técnicas de encuesta, de observación y análisis documental. Se aplicó un cuestionario, a 73 dueños de microempresas. Las características e incidencias de las dimensiones analizadas muestran que, el 48% de empresarios no tiene conocimiento de la Ley de transparencia y acceso a la información pública; el 50% manifestaron ser adversos al riesgo y, el 70%, no desarrollan una gestión empresarial adecuada. En la contratación de la hipótesis se demostró que la Toma de Decisiones, se relaciona positivamente en 72% respecto al desarrollo de las microempresas. Finalmente, se sugiere, promover y apoyar investigaciones que amplíen el estudio de las actividades económicas que dinamizan la economía del departamento.

**Palabras clave:** Microempresa, desarrollo empresarial, toma de decisiones.

## SUMMARY

The purpose of this research is to determine the factors that limit the development of formal microenterprises in the department of Cajamarca, establish their relationship with business decision making and propose strategies to improve their performance. From a descriptive-explanatory and application perspective, aspects about the development of micro-enterprises were pointed out. The information gathering process was carried out using the techniques of survey, observation and documentary analysis. A questionnaire was applied to 73 micro-enterprise owners. The characteristics and incidences of the analyzed dimensions show that 48% of entrepreneurs are not aware of the transparency law and access to public information; 50% said they were adverse to risk and 70% did not develop adequate business management. In contrasting the hypothesis, it was shown that Decision Making process is positively related to 72% of the development of micro-enterprises. Finally, it is suggested, to promote and support research that extends the study of economic activities to make the department's economy more dynamic.

**Key words:** Micro-enterprise, Business development, decision making.

## RÉSUMÉN

L'objectif de cette recherche est de, déterminer les facteurs limitant le développement du micro-entreprises formelles du département de Cajamarca, établir ses relation avec les décisions d'affaires et proposer des stratégies pour améliorer les performances. Du point de vue descriptif explicite, qu'applicatif, les aspects du développement des micro-entreprises ont été soulignés. Le processus de collecte d'information a été réalisée en utilisant des techniques, d'enquête de l'observation et des documents. Un questionnaire a été appliqué a 73 propriétaires de petites entreprises. Les caractéristiques et les dimensions analysées comme des incidents montrent que 48% des entrepreneurs ne connaît pas la loi sur la transparence et l'accès à l'information; Et 50% ont dit qu'ils sont une aversion au risque, et 70%, ne se développent pas une gestion appropriée des affaires. Dans le contracting l'hypothèse il a été démontré que la prise de décision, est liée positivement a 72% sur le développement de micro. En fin, il est suggéré de promouvoir et de soutenir la recherche d'étendre l'étude des activités économiques qui stimulent l'économie du département.

Mots-clés: Micro-entreprises, le développement des entreprises, la prise de décision.

## **CAPÍTULO I:**

### **INTRODUCCIÓN**

En un mundo globalizado y en constante cambio, en el que se desempeñan tanto las personas como las empresas, la gestión empresarial y la toma de decisiones, se convierten en aspectos fundamentales para el desarrollo de las microempresas; es por ello que los gestores de las organizaciones empresariales deben permanecer en alerta y evaluar los hechos que interactúan en su entorno.

En el Perú, como en la mayoría de regiones, el desarrollo de actividades económicas que propician las microempresas, constituyen una parte importante en el crecimiento del Producto Bruto Interno, fortalecen el mercado laboral y aumentan el ingreso de las personas, trasladándose a un mayor consumo y demanda de bienes; y, por consiguiente, mejora la calidad de vida. Este dinamismo económico debería favorecer al desarrollo de las microempresas. Sin embargo, debido a la heterogeneidad en su producción, reducido alcance de sus operaciones, bajo nivel tecnológico, débil estructura organizacional y, la falta de capacidad gerencial para la toma de decisiones, entre otros factores; sus niveles de productividad e ingresos no están respondiendo a las expectativas de competitividad y progreso que estas deben mostrar, convirtiéndose, en una limitante para su desarrollo; Por ello no es de sorprenderse que, así como se crean microempresas anualmente<sup>1</sup>, otro tanto, desaparezcan del mercado<sup>2</sup>.

El departamento de Cajamarca no es ajeno a este contexto, porque su economía se desarrolla en base a actividades que garantizan su crecimiento. Según el Instituto

---

<sup>1</sup> Por ejemplo en el año 2015, solo en Lima, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), durante el año 2015 se crearon 101,336 empresas.

<sup>2</sup> Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), cada año desaparece más del 60% de microempresas creadas en el Perú.

Nacional de Estadística e Informática (INEI 2014), los sectores económicos están fortalecidos por la actividad agropecuaria (5,7%), la construcción (3,3%), el comercio (1,9%) y la manufactura (1,1%) (*Ver anexo 01*). Estos sectores dinamizan los mercados, a través de la creación y el accionar de microempresas.

El desarrollo empresarial de las microempresas del departamento de Cajamarca<sup>3</sup>, depende no solo del incremento de su producción, manejo de sus costos y del ámbito donde estas desarrollan sus actividades económicas, las cuales si bien crecen, lo hacen a paso lento y/o con una constante disminución (*Ver anexo 02*); sino también, de las decisiones que toman sus gestores.

Situación que sumada a la capacidad empresarial, constituida por el escaso manejo gerencial respecto a su emprendimiento, perseverancia, creatividad y visión de conjunto; así como, a lo adversos al riesgo, traducido en una reducida capacidad de endeudamiento y arriesgando su capital propio; el no adecuarse a cambios y oportunidades, nula motivación al empresario y colaboradores por parte del estado, escaso acceso al financiamiento y la carencia de alianzas empresariales; y, anexado a ello, el deficiente acceso a la información integral, inexacta e inoportuna; además del desconocimiento de los aspectos legales y tributarios; son factores que no permiten a las microempresas del departamento, el logro de sus objetivos.

Los mencionados, son factores que llevan al empresario a tomar decisiones erradas respecto a su funcionamiento, y en consecuencia se ven obligados a abandonar el mercado, incapaces de sobrevivir en un mundo globalizado, donde todo se rige en base al cambio y a lo que ello representa.

---

<sup>3</sup> Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hasta el año 2014 los departamentos con los niveles más altos de pobreza fueron: Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Pasco, que se ubican en el rango de pobreza de 46,6% a 52,9%.

La presente investigación pretende explicar las características de aquellos factores que caracterizan su problemática y a los cuales se les debe hacer frente, a través de decisiones objetivas que orienten su desarrollo.

### **1.1. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores limitantes del desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca y como se relacionan con la toma de decisiones empresariales?

#### *Problemas Auxiliares*

¿Cómo se manifiestan las características de los factores que limitan el desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca?

¿Cómo se expresan las características de la toma de decisiones de las microempresas formales del departamento de Cajamarca?

¿En qué medida influye la toma de decisiones en el desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca?

### **1.2. Justificación e importancia**

*Justificación científica*, la investigación aporta al conocimiento, porque se toma en cuenta teorías que explican el comportamiento empresarial y, estudia las características de tres factores en particular como, el acceso a la información, la aversión al riesgo y la capacidad de gestión; a través de las cuales, el empresario toma decisiones que inciden en el desarrollo de las microempresas. En ese sentido, se incrementó el conocimiento respecto a la diversidad de dificultades que afrontan las microempresas del departamento y, las decisiones a tomar para minimizarlas; y de

otro lado, las estrategias propuestas, se pueden generalizar y aplicar a otros ámbitos empresariales, contribuyendo a su desarrollo.

*Justificación técnica-práctica*, el análisis realizado por la investigación, sobre los factores que limitan el desarrollo de las microempresas, identifico que éstas son dirigidas y/o gestionadas por personas que por experiencia o necesidad crean y establecen negocios cuyo nivel de planificación es débil, inadecuado o no existe, conduciéndolas a un insuficiente desarrollo empresarial. Las estrategias propuestas en la presente tesis, optimizarán las capacidades de gestión de los empresarios para, fortalecer su competitividad y desempeño en los mercados. Esta investigación, es un antecedente para futuros estudios o para ampliar la temática en las diferentes organizaciones tanto privadas como públicas.

*Justificación institucional y personal*, la tesis se justifica en la medida en que la Universidad Nacional de Cajamarca y la Escuela de Posgrado, se involucran y contribuyen en el progreso del desarrollo empresarial del departamento de Cajamarca, orientado a impulsar y promover la competitividad de las empresas, dinamizar el mercado laboral, y finalmente, el bienestar y calidad de vida en la población. La investigación es de importancia personal, porque permitió forjar en la práctica los conocimientos, que motivaron el interés de contribuir como profesional en el desempeño de las microempresas, en la planificación de sus actividades y el fortalecimiento de sus capacidades a través de la propuesta de estrategias coherentes y aplicables a la realidad de las mismas.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

El campo de estudio de la presente investigación, está dirigido al sector empresarial del departamento de Cajamarca, con énfasis en las microempresas

formales<sup>4</sup>, para lo cual se ha tomado en consideración analizar el desarrollo de las microempresas bajo tres dimensiones (aversión al riesgo, acceso a la información y capacidad empresarial); las cuales fueron seleccionadas acorde con la problemática descrita anteriormente. Del mismo modo, se considera la variable toma de decisión, cuyas dimensiones se relacionan con el liderazgo, comportamiento, conocimiento del entorno y el dominio de las técnicas administrativas de los gestores de las microempresas. Estas permitieron demostrar cómo influyen en el desarrollo de las microempresas del departamento.

#### **1.4. Objetivos**

##### *Objetivo General*

Determinar las características de los factores limitantes del desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca; y establecer su relación con la toma de decisiones empresariales, para diseñar estrategias que coadyuven a mejorar el desempeño de las mismas.

##### *Objetivos Específicos*

Describir las características de los factores que limitan el desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca.

Describir las características de la toma de decisiones en liderazgo, Conocimiento y dominio de técnicas administrativas, conocimiento del entorno y comportamiento.

---

<sup>4</sup> Por su condición se obtiene mayor información y cumplen con los requisitos objeto de la investigación. El ámbito temporal en el que se recogió la información fue en el año 2013.

Analizar la relación entre el desarrollo de las microempresas formales y la toma de decisiones empresariales en el departamento de Cajamarca.

Proponer estrategias para mejorar el desempeño de las microempresas formales del departamento de Cajamarca.

La presente investigación está organizada en seis capítulos. En el Capítulo I, se expone la situación problemática del contexto de las microempresas y se formula el problema de investigación, se plantean los objetivos que guiarán el desarrollo de la investigación; y, se delimita y justifica la importancia del estudio.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, el cual comprende, al marco referencial, sobre investigaciones relacionadas; al marco epistemológico, que presenta los paradigmas relacionados con la investigación y los criterios de validez; al marco doctrinal y conceptual de teorías y enfoques sobre las microempresas. De igual modo al marco jurídico en el que se enmarcan estas unidades productivas.

En el Capítulo III, se ha planteado la hipótesis, y descrito los supuestos a demostrar a través de la operacionalización de las variables, contrastándolas con la realidad que enfrentan las microempresas del departamento de Cajamarca.

El Capítulo IV, presenta el marco metodológico de la investigación, el cual describe el tipo y diseño de la investigación, métodos utilizados en su desarrollo, la muestra y, las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

En el capítulo V, se exponen los resultados, análisis e interpretación y discusión de la investigación. Se muestran, las características, tanto de los factores que afectan el desarrollo de las microempresas, como de la toma de decisiones empresariales. Se contrastó y comprobó la hipótesis con los resultados.

En el capítulo VI, se presentan las estrategias a implementar, orientadas a enfrentar futuros acontecimientos, y mejorar la toma de decisiones empresariales, las mismas que conducen al desarrollo de las microempresas.

En el último apartado, se exponen las conclusiones y sugerencias, producto de los resultados obtenidos del estudio y análisis de la misma.



Esta matriz, confirma que las empresas atacan las situaciones que se encuentra en la parte superior derecha. Les interesa controlar situaciones de muy alto impacto que se cruzan con una muy alta vulnerabilidad. Previamente a la matriz, se definen los criterios de calificación del riesgo, pero, como son elaborados por personas, los convierten en un proceso subjetivo que puede alterar la valoración del riesgo, por tanto depende de quien lo realice. Finalmente, destacan la efectividad que presenta el modelo para medir el riesgo en términos de comparabilidad con otros agentes, señalando que no aporta una solución eficaz para la toma de decisiones, ya que existen métodos que desde otra perspectiva, permiten medir el riesgo. Concluyen, que el método no es útil para la dirección de las empresas, porque su aporte es inconsecuente a la necesidad de toma de decisiones de la administración.

*Aravena, Fara y Torres (2011)* estudió, la Creación de una herramienta de diagnóstico para la Micro y Pequeña empresa, presentan un instrumento de análisis, estructurado en 6 dominios relevantes y 99 criterios de evaluación, que busca, mediante visualización de su estado actual, la certificación de la calidad en su gestión. Concluyen demostrando que esta herramienta, aporta al desarrollo de micro y pequeñas empresas y a sus colaboradores, porque estandariza criterios de calidad de gestión, que permiten medir su desempeño, mejorar su competitividad, así como, elevar su eficiencia y permanencia en el mercado. Finalmente, proponen un modelo de diagnóstico con criterios que se adecuan a las características de las MYPE; y que su efectividad se logra enfrentándola a un periodo de validación, prueba y ajustes, para conocer qué criterios no aplican en la práctica, que elementos no fueron considerados, y si las ponderaciones a los criterios, están bien determinadas. Por ello, señalan que es necesario ejecutar esta etapa, para comprobar que la herramienta tenga un uso real y pueda ser útil en un futuro cercano.

*Avolio, Mesones y Roca (2011)* investigó sobre, los Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES), reconocen que la labor de las MYPES es muy relevante, por su contribución a la generación de empleo, y por su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Pero, indican que enfrentan obstáculos que limitan su supervivencia y consolidación empresarial en el largo plazo, debido a que el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil. Evidencian que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y sólo el 25% restante sobrepasa este periodo, por tanto se consideran como empresas consolidadas. Señalan que del 25%, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados. Finalmente, identificaron cinco factores que obstaculizan su crecimiento: *administrativos* (gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, administración del negocio y capacitación), *operativos* (mercadeo, precios, control de la producción y de inventarios), *estratégicos* (acceso a capital, visión de largo plazo y planeamiento y, la investigación y conocimiento de mercados), *externos* (corrupción, informalidad, tecnología, competencia y el Estado), y *personales* (motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión y la experiencia de los empresarios).

*Sandoval, Posso y Quispe (2012)* en la investigación, El Régimen Legal Peruano de las Micro y Pequeñas Empresas y su Impacto en el Desarrollo Nacional, presentan hallazgos que perjudican la eficacia de la normativa dispuesta para la MYPE por la presencia de errores, vacíos, o incompatibilidades. Un error en la norma se da a partir del cambio de carácter, ya que el nuevo régimen legal se estableció de manera

temporal en el año 2003 mediante la Ley N° 28015, sin embargo, mediante el Decreto Supremo N° 007-2008-TR (Ley MYPE) se establece el carácter permanente del régimen, creando dificultades que se desenlazan en la inconstitucionalidad de la normativa. Según los autores, un vacío de la norma, establece que las asociaciones sin fines de lucro no están comprendidas dentro de la Ley, a pesar que la norma no diferencia entre personas jurídicas lucrativas y no lucrativas, contradiciendo con el reglamento de la Ley en donde establece que una empresa es una unidad económica generadora de rentas, con una finalidad lucrativa. En ese sentido, el reglamento estaría imponiendo un requisito no contemplado en la Ley MYPE, convirtiéndolo en inaplicable. Afirman, que el régimen para la MYPE formal, establece que pueden acceder a financiamientos que ofrece el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), pero la convocatoria no tuvo el éxito previsto (el fondo no financiaba capital de trabajo activos fijos), obstaculizando el crecimiento y sostenimiento de las MYPE. Los errores, vacíos, o incompatibilidades hacen que la norma sea ineficaz, porque no cumple con el rol para la que fue creada. Afirman, que el nuevo régimen legal no logró motivar a los emprendedores a que se formalicen, por lo que debe intervenir el Estado y rediseñar estrategias para procesos de formalización, desarrollo y sostenibilidad, para evitar la informalidad; y surge cuando los costos de ajustarse al marco legal y normativo de un país son superiores a sus beneficios.

*López (2013)* ha planteado un Modelo de gestión estratégica para las MYPES del Perú y su aplicación en un clúster de muebles de Villa El Salvador, evidencia que estas empresas interactúan entre sí y con distintos tipos de entidades dentro y fuera del espacio geográfico, como parte de un proceso de formación de una estructura productiva que puede o no estar orientada a la exportación; bajo esa perspectiva,

mencionan que se puede desarrollar en un clúster las condiciones y la capacidad para competir en mercados globales como si fuesen una sola gran empresa. Indican que estos grupos presentan debilidades, con la ventaja de que al trabajar en conjunto se multiplica y reproduce el conocimiento y la transmisión de la información y por lo tanto incrementan sus capacidades, y reconocen que los clústeres facilitan ese proceso. Solo el 1% producido en el Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES) se exporta y no tienen el mismo estándar en la calidad de sus productos, y que, más del 70% se articulan entre ellas para atender pedidos de manera conjunta, pero, no se ve el crecimiento conjunto que debería de generar. La ausencia de gestión del conocimiento es parte de su problemática, así como el acceso al crédito, limitando la adquisición de maquinaria que permita tecnificar su producción. Concluye, proponiendo un modelo de clúster para mejorar la gestión estratégica, la productividad y la competitividad.

*Campos (2010)*, indagó sobre la “Problemática de las Micro y Pequeñas empresas comerciales de abarrotes en el distrito de Cajamarca durante el año 2010” buscó determinar los problemas institucionales y empresariales que limitan el desarrollo de las mismas, concluyendo que las MYPES del departamento de Cajamarca conforman alrededor del 99.8% del total de empresas, con características como: personas que no poseen capacidades suficientes para dirigir una empresa, mayormente miembro de la familia y que eligen el giro comercial por necesidad como fuente de empleo; tienen un mercado reducido y muy competitivo (la competencia diversifica líneas de negocio); no reciben capacitaciones sobre gestión empresarial, no cuentan con asistencia tecnológica; no utilizan el sistema informático implementado por SUNAT; no desean participar en el mercado financiero por temor al embargo de sus bienes.

## 2.2. Marco Epistemológico de la Investigación

### 2.1.1. Naturaleza y posicionamiento de la Investigación

El fundamento epistemológico de la presente investigación está basado en el paradigma positivista<sup>6</sup>, cuya naturaleza de la realidad, refleja independencia del sujeto y del objeto; enmarcada desde el punto de vista de la hipótesis ontológica<sup>7</sup>, y bajo el enfoque cuantitativo.

En ese sentido, el método cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que, consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes, luego, de ellas se derivan una serie de hipótesis y variables surgidas de la misma y definidas operacionalmente; desarrolla un plan para probarlas utilizando la recolección de datos (busca las causas) a través del cuestionario, susceptibles a la medición numérica y el análisis estadístico, respetando el contexto de la investigación; siendo necesario obtener una muestra, en forma aleatoria, representativa de las unidades de análisis en estudio; analiza las mediciones obtenidas a través de la presentación de resultados sustentados con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico, para establecer patrones de comportamiento y finalmente, propone aspectos correctivos y, establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis.

Por lo tanto, en la realización de estudios cuantitativos es preciso, contar con teorías ya construidas, y destacar sus elementos como las *variables* (que pueden ser

---

<sup>6</sup> Explica la realidad, basándose en la creencia que existe la esencia propia al objeto de conocimiento.

<sup>7</sup> La realidad tiene una existencia propia que puede llegarse a conocer. Dicha realidad debe ser la misma para cualquier observador por lo que el conocimiento se crea según el principio de objetividad: La observación del sujeto no modifica la naturaleza del objeto. (Girod – Séville y Perret 1999:17).

cuantitativas y cualitativas), la *confiabilidad* (que debe tener consistencia y estabilidad); la *validez* (libre de distorsiones), la *hipótesis* (ser formulada y ser probada por la comprobación de los hechos), y, su *grado de significación estadística* (con un nivel de aceptación o rechazo y margen de error aceptado); dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo. Para el positivismo, la *objetividad* es importante, el investigador observa, mide y analiza variables.

### **2.1.2. Generación del conocimiento**

Desde el escenario anterior, y acorde con (Cortese, s.f.); la presente investigación, por el tipo y diseño en el que se encuentra enmarcada, tiene un fundamento epistemológico positivo lógico, la cual, está centrada en determinar la relación existente entre un conjunto de variables como la capacidad empresarial, la aversión al riesgo, y el acceso a la información, cuyas características reflejan el desempeño de sus actividades como consecuencia de las decisiones tomadas por los empresarios de las microempresas. Situación que permitió enfrentar la realidad a través de la recolección de datos relacionados con los indicadores propuestos en la hipótesis y que permitieron explicar y analizar su incidencia e interrelación en un punto en el tiempo de aquellos factores que condicionan el desarrollo de las microempresas; y a su vez, contrastarlos con la teoría de la organización y del desarrollo empresarial; con enfoques relacionados con la toma de decisiones, aversión al riesgo y el modelo de toma de decisiones, establecidos en el marco doctrinal; así como los beneficios dentro del aspecto normativo en el que actualmente se encuentran las microempresas del departamento de Cajamarca.

### 2.1.3. Validez del Conocimiento

Yin (1994)<sup>8</sup>, afirma que la validez, de un diseño de investigación es el conjunto de métodos donde se puede juzgar la calidad del diseño, acorde con ciertas pruebas lógicas. Es el instrumento de recolección de datos el que debe reunir los requisitos de confiabilidad y validez y medir, aquello a lo cual está destinado, indicando el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de resultados obtenidos.

En el paradigma positivista, la validez del conocimiento lo determina el criterio de demarcación, con el cual se establece si el conocimiento puede ser considerado científico a través de la verificación, la confirmación y la falsación. Los primeros utilizan en su razonamiento, el método inductivo – deductivo y el último, el método hipotético – deductivo (Tdx.cat, 2016).

Acorde con la naturaleza y el modo de razonamiento inductivo – deductivo, en la que está enmarcada la presente investigación, se establece como criterio de validez<sup>9</sup> el de demarcación, a través del cual y con información de las técnicas de acopio de datos y la técnica analítica, se explica la relación entre variables operacionalizadas, y, se verifica la hipótesis planteada, para generalizar el comportamiento de la toma de decisiones empresariales.

En la corriente positivista, según Sandoval (2002), el investigador adopta una postura distante y no interactiva como condición de rigor, que permita excluir juicios valorativos o influencias derivadas de la visión propia, tanto del investigador como de los sujetos objeto de investigación, de los análisis e interpretaciones, que dan origen a los resultados y las conclusiones de la investigación.

---

<sup>8</sup> Citado por, Eleazar Angulo López en su tesis doctoral “Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. un estudio de caso”. 2011. México.

<sup>9</sup> Autores como Campbell, Stanley, Cook y Reichardt, propusieron cuatro criterios de validez en la investigación cuantitativa: interna, externa, de constructo y de conclusión estadística.

## **2.3. Marco doctrinal de las teorías**

### **2.3.1. Teorías de la Organización**

La Teoría de la Organización, constituye dos aspectos de la empresa, la formal y la informal. Reconoce y analiza la conducta del hombre y su comportamiento dentro de la organización (la relación bivalente que hay entre los hombres que componen la organización y la organización misma), reemplaza la concepción de “hombre económico” de la escuela clásica por el de “hombre administrativo” y analiza su comportamiento. Por su parte Hall (1983), la describe como el conjunto de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, que generan preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones. Su finalidad es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. La teoría, proporciona el marco conceptual e instrumental para analizar y diseñar empresas.

Por otro lado, Daft (2005) afirma que esta teoría no es una colección de datos; sino una forma de pensar acerca de la organización con mayor precisión y profundidad. Además, sostiene que la forma de ver y pensar de una organización se basa en patrones y diseños del comportamiento organizacional.

### **2.3.2. Teorías del desarrollo empresarial**

Las escuelas y sus representantes, aportaron en diferente momento a que el conocimiento sobre esta teoría se convierta en el modelo para la consecución de objetivos en una organización; ya que las teorías modernas del empresario, estudian la búsqueda de, nuevo conocimiento. La tabla muestra un resumen de la evolución de escuelas y pensamientos, analizados por el profesor Hernández (2002).

**Tabla 1. Comparativo de las diferentes Teorías del Desarrollo Empresarial**

ESCUELAS Y AUTORES	Definiciones Empresarios: ¿quiénes son?	Funciones: ¿Cómo operan los empresarios?	Características
<b>FRANCESA</b>			
CANTILLON (1755)	Figuras claves en la economía del mercado. Son quienes ejecutan actividades productivas.	Tomar acciones requeridas para hacer una ganancia. Llevar a cabo un balance entre ofertas y demandas de los mercados	Visión para asumir dilemas. Reacción a oportunidades de ganancia. Trabajadores independientes con una ganancia incierta.
SAY (ver TORRES 2003)	Principal agente de producción que da movimiento.	Transformar MP en producción. Mediar entre agentes que aportan factores y la realización de su combinación en bienes finales.	Buen juicio para establecer relación adecuada entre materias primas y producción.
CASSON (1982)	Agentes que reasignan los recursos (ver también Kirzner abajo).	Se especializan en tomar decisiones de juicio acerca de la de recursos escasos.	Toman distintas decisiones comunes, aun compartiendo las mismas circunstancias y objetivos de otros individuos. Tienen distinto acceso a la información, interpretación y criterio.
<b>AUSTRIACA</b>			
SHACKLE (1979)	Imaginativos intermediarios que adelantan nuevas y subjetivas oportunidades de negocios	No hay un patrón objetivo o determinístico de comportamiento, porque la imaginación de una persona no puede ser presentada en una lista finita.	Cada característica depende del empresario. No proporcionan un estado de coordinación en el mercado. No representan un equilibrio en el que haya descanso de la economía.
KIRZNER (1973)	Creativos intermediarios que facilitan el intercambio entre oferentes y clientes, y mueven la economía hacia el equilibrio.	Están alerta a oportunidades de ganancia para que ocurran intercambios. Identifican y explotan oportunidades para el intercambio lucrativo.	Habilidad para obtener el conocimiento que no poseen otros. Habilidad para reconocer oportunidades de mercado y proveer funciones de intermediación.
GERMANA-AUSTRÍACA (SCHUMPETER 1934, 1943)	Innovadores que adelantan el cambio con nuevo proceso tecnológico. Soñador, visionario, creador, hacedor, destructor del status quo en la producción	Liderar la creación destructiva de las combinaciones existentes de los recursos dadas unas nuevas combinaciones (nuevo producto / proceso / organización). Idear alternativas de financiación. Encontrar apoyo y persuadir a no-empresarios/ a quienes practican viejas rutinas.	Empuje y templanza al perseverar. Son peligro a la viabilidad continua de los productos y procesos existentes.
<b>NORTEAMERICANA</b>			
KNIGHT (1921)	Habilidosos y calculadores portadores de riesgo.	Alternar con factores relacionados con el acceso a recursos y facilidades del entorno local. Tomar decisiones que encierren riesgo y ganancia. Evaluar oportunidades de negocio. Coordinar recursos escasos.	Preparados para tomar riesgos en un mundo incierto donde los riesgos no pueden ser asegurados con pólizas. Su pago es la ganancia por llevar sobre sí la incertidumbre (p.e. contingencias imprevistas).
COASE (1937)	Organizadores y coordinadores de recursos.	Crear firmas para minimizar los costos de transacción.	Son una alternativa diferente al mercado para la asignación de recursos.
BAUMOL (1990)	Función social que introduce actividades novedosas que pueden tanto generar como redistribuir (a su favor) valor agregado.	Ejercen cualquiera de las dos funciones de generar o redistribuir (a su favor) valor agregado del sistema.	Depende de cuál es la función con mayor pago ejercen una de las dos funciones de generar o redistribuir (a su favor) valor agregado.
T. INTRA-EMPRESARIALIDAD (SHARMA Y CHRISMAN 1999, otros 993)	Individuos, o grupos, que actúan como parte de un sistema corporativo para crear nuevas organizaciones o innovación dentro de una organización existente.	Se distingue del concepto tradicional del emprendedurismo en que el proceso de innovación (que conlleva el acto empresarial) se lleva a cabo dentro del contexto de las organizaciones existentes.	El proceso intra-empresarial no está sometido a la presión del proceso competitivo sino que es seleccionado y reconocido dentro de una estructura jerárquica.

Fuente: Tomado del curso Teoría de la firma. Prof. Hernández 2002.

### 2.3.3. Teorías del Empresario

Según Hernández, describe que, a lo largo de los años diferentes escuelas y sus autores han descrito las características de cómo la imagen del empresario ha cambiado en el tiempo; desde su identificación como propietario, hasta concepciones modernas, que lo asocian con la función directiva de la empresa (profesional), las cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Imagen del Empresario a lo Largo del Tiempo**

TEORIAS	Como conciben al empresario	Como justifican el beneficio
Economistas Clásicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresario = Capitalista</li> <li>•Dirige y controla asumiendo el riesgo</li> </ul>	Es el dueño del capital
Knight	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incertidumbre respecto al resultado = riesgo</li> <li>•Capacidad para asumir riesgos.</li> </ul>	Recompensa por asumir el riesgo que ha de soportar por anticipar un capital.
Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Su función principal es innovar</li> <li>•Motor del desarrollo económico</li> </ul>	Al innovar tiene un monopolio temporal que genera beneficios extraordinarios. Surgen imitadores y los beneficios disminuyen.
Galbraith	Las grandes multinacionales están formadas por: propietarios (aportan el capital) y técnicos profesionales (gestionan). Conjunto de técnicos profesionales (tecnestructura) con gran influencia y poder.	El beneficio pertenece a los propietarios que buscan rentabilidad.
Visión actual del empresario	Profesionalización del empresario; expertos cuyo objetivo principal es el crecimiento y desarrollo de la empresa	El objetivo del empresario es generar el mayor beneficio para el propietario.

Fuente: La empresa y el empresario. Galbraith, Knight, Schumpeter. Plataforma educativa. Red de Aragón. E – educativa.catedum.es

El concepto, empresa, representa el aspecto objetivo del conocimiento económico - empresarial y, el de empresario a quien protagoniza el aspecto pragmático y del comportamiento, en él se personaliza la función de agente económico definido por organización, *primero* asociándose a una persona física para *finalizar* en una identificación referida tanto a individuos como a grupos y a personas jurídicas. Es el experto, profesional o grupo decisor que atiende a las funciones básicas de la innovación y del liderazgo a través de una adecuada toma de decisiones, con actitud y mentalidad estratégica.

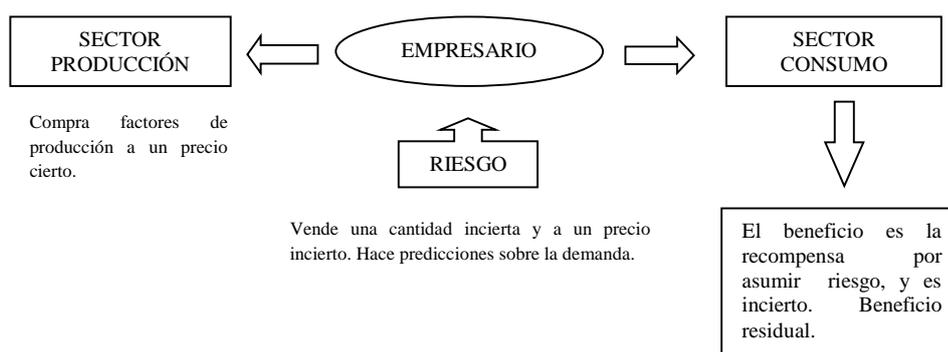
Para Hernández, la evolución del pensamiento económico clásico del empresario ha pasado por un concepto ético. En la etapa mercantilista significo mercader; a partir de siglo XVII empezó a tener carácter científico, y ya en el siglo XIX, se distinguía entre empresario y propietario. Esta visión secuencial a lo largo de la historia del concepto de empresario, se presenta a continuación:

- Say, Jean B. (1830), definió al *empresario* como “agente que combina elementos económicos en un organismo productivo”. Diferencia entre beneficio e interés del capital aportado por el empresario y distingue las funciones del empresario y capitalista. Cantillón, R. (1730), lo denominó *hombre de negocios*, aquel que compra medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costos; y, Smith, A. (1776), como *empresario capitalista*. Propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo.
- *Teoría del empresario riesgo. H. Knight (1921)*<sup>10</sup>: sujeto que compromete su capacidad en el funcionamiento de la empresa, afronta el riesgo patrimonial de la actividad y, por tanto, asegura las rentas de los factores productivos, soporta el riesgo de la actividad económica de la empresa y, el beneficio empresarial es la recompensa por asumir dicho riesgo (aún se confunde capitalista con empresario). Distingue, "riesgo" (aleatoriedad con probabilidades conocidas) e "incertidumbre" (aleatoriedad con probabilidades desconocidas). Define al beneficio como residual que es incierto (no se conoce con seguridad). El empresario tiene costos ciertos e ingresos inciertos que dependerán de que sus previsiones se cumplan o no.

---

<sup>10</sup> “Riesgo, Incertidumbre y Beneficio”.

**Figura 2. Teoría del Empresario Riesgo**

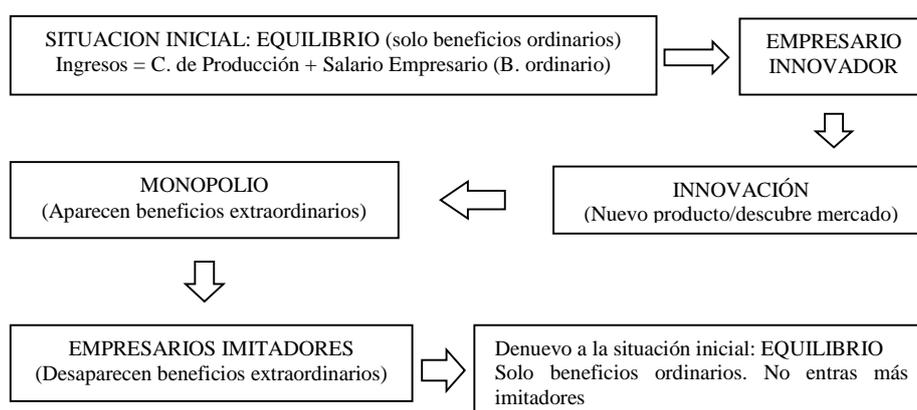


Fuente: Teoría del empresario riesgo. (H. Knight 1921)

El aporte de este enfoque es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. El empresario debe, conocer las necesidades del consumidor y determinar la demanda y el precio. Según la información y sus conocimientos, la incertidumbre será mayor o menor y por tanto, las predicciones serán más o menos acertadas. El riesgo justifica la remuneración o beneficio del empresario; y asegura y mide su riesgo a través de la estimación del beneficio esperado, y considera dos tipos: el *Técnico*, mide la incertidumbre asociada a que se produzcan los bienes en las condiciones y características previstas; el *Económico*, mide la incertidumbre asociada a que los ingresos por ventas superen a los costos. La teoría distingue dos tipos de actividades, la del director, quien gestiona y organiza; y la del empresario, quien asume el riesgo y elige a la persona que dirige y da órdenes en la empresa. El empresario es el propietario (asume el riesgo) y no el director, aunque pueden ser la misma persona, si el propietario (empresario) es además quien la dirige (director). El empresario elige al director y, asume riesgo en situaciones de incertidumbre. Anticipa fondos y espera un beneficio incierto, que es la recompensa por asumir el riesgo. Los dos móviles del empresario riesgo son el beneficio y la atenuación del riesgo.

- *La teoría del empresario innovador. Shumpeter, J.A. (1942)<sup>11</sup>*: Es el promotor del desarrollo económico capitalista, cuya función es innovar (aplicar invenciones tecnológicas a usos comerciales o industriales). Se preocupa por la realización de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento, nuevos métodos de producción o incluso nuevos métodos de dirección y organización. El sistema económico tiende al equilibrio donde los ingresos son iguales a los costos de producción más el salario del empresario o de dirección. No hay beneficios extraordinarios (estos son cero). Su beneficio, es el salario de la dirección de la empresa y es ordinario. Cuando se altera esta situación innovando, obtiene temporalmente una situación de monopolio, que le permite obtener beneficios extraordinarios (tiene una ventaja al ser el primero y único que ha innovado). Atraídos por los beneficios extraordinarios, otros empezaran a introducir imitaciones compitiendo con el innovador. Los beneficios extraordinarios irán desapareciendo hasta volver a la situación de equilibrio, donde el beneficio es ordinario (su salario).

**Figura 3. Teoría del Empresario Innovador**



Fuente: La teoría del empresario innovador. J. A. Shumpeter, 1942

<sup>11</sup>Teoría del desenvolvimiento económico. 2° ed. Fondo de cultura económica, México.

Según esta teoría, el empresario es el artífice del proceso de cambio tecnológico que genera el desarrollo, el cual se produce en 3 fases o etapas, *invención* (se crean nuevos productos o procesos productivos). No es exclusivo del empresario, sino de inventores y de la creatividad; *innovación* (aplica la invención a usos comerciales o industriales). Se convierte en la función principal del empresario; y, la *imitación* (copia de la innovación), es realizada por conservadores para crear competencia y reducir y/o desaparecer los beneficios extraordinarios del innovador. Para Schumpeter, el beneficio empresarial es la recompensa que recibe el empresario por haber sido capaz de realizar una innovación aplicable al mercado (espíritu emprendedor). El empresario no tiene por qué ser la persona que soporte el riesgo, sino que éste sería soportado por el propietario o por quien financie la empresa. El empresario y el propietario pueden ser personas diferentes, al contrario de lo que afirmaba Knight.

- *El empresario control o tomador de decisiones.* Para H. A. Simón, (1947), es un “hombre administrativo” que toma decisiones para controlar el proceso económico. Basado en la racionalidad del individuo, se centra en la existencia de dos supuestos: aquel con comportamiento de un hombre administrativo que actúa como sujeto decisor ante el principio de la racionalidad humana limitada, justificada por un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que siguen a cada elección; y aquel, en el que la disposición no es tarea de un solo individuo, sino un proceso compuesto y complejo dando lugar a la planificación, en el que intervienen multitud de factores y de partícipes.
- *Teoría del empresario como Tecno-Estructura:* Basada en la separación de la propiedad y el control. Para, J.K. Galbraith (1967), el empresario es una función directiva, compuesta por un grupo de personas que aportan conocimiento

especializado, talento o experiencia a la elaboración de las decisiones de grupo que rebasan la capacidad de conocimiento de cada uno de ellos.

- *La teoría del empresario como función de liderazgo. Bennis y Shein (1956-1983)*, considera que al empresario se le otorga el papel de líder y estratega. La función del liderazgo, como guía del grupo humano, como visionario y definidor de la misión de la organización está siendo la justificación de la función empresarial para desarrollar la cultura, adaptar la empresa a su entorno competitivo ante el reto que representa la gestión del cambio imperante en la actualidad.

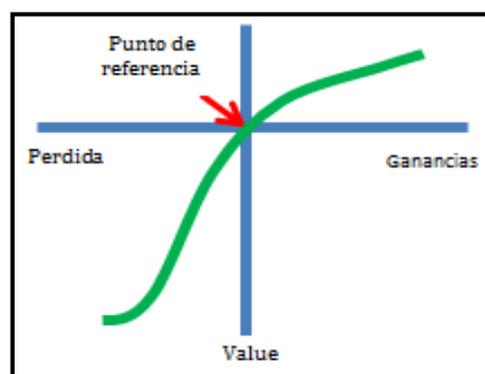
Hernández, también analiza la visión actual del empresario, y lo presenta como aquel que ejecuta las acciones de organización, coordinación, dirección y control del proceso productivo. Su función desde la perspectiva actual es configurar el sistema de dirección de la empresa, ejercer funciones de liderazgo e innovación, asumir riesgos. Es decir, percibe necesidades y las satisface, organiza el sistema de producción, remunera a los factores, recupera vía precios el esfuerzo realizado. Para realizar estas funciones, debe poseer espíritu empresarial, reunir, cualidades como, ser estratega, conocer el mercado, tener habilidades comunicativas, capacidad negociadora y de solución de conflictos, y actitud para gestionar el cambio.

#### **2.3.4. Teoría de la aversión al riesgo**

Kahneman y Tversky (1979), desarrollaron la teoría de las perspectivas. Permite describir cómo las personas toman sus decisiones en situaciones donde tienen que decidir entre alternativas que involucran riesgo, e.g. decisiones financieras. Parte de la evidencia empírica y describe cómo el individuo evalúa las potenciales pérdidas y ganancias. Respecto a las *actitudes frente al riesgo*, afirman la diferencia entre la

teoría clásica y de la perspectiva; la primera predice que la aversión al riesgo es independiente de un punto de referencia, y la segunda, aduce que la aversión al riesgo está en el dominio de las ganancias y, la búsqueda del riesgo está en el dominio de las pérdidas (excepto para pequeñas probabilidades). Nos movemos dentro de un punto de referencia inducido por un marco de referencia (framing). El proceso de decisión consiste en dos etapas, la *edición* y la *evaluación*. En la primera los posibles resultados son ordenados siguiendo un esquema heurístico. Luego se decide qué resultados son idénticos y fijan un punto de referencia considerando el resultado más bajo como pérdida y el más alto como ganancia. En la etapa de evaluación las personas se comportan como, sí pudieran valorar la utilidad, basadas en los resultados potenciales y sus respectivas probabilidades y escogerían la alternativa con mayor utilidad. La fórmula del modelo planteado, es:  $U = w(p1)*v(x1) + w(p2)*v(x2) + \dots$ , donde  $x1, x2, \dots$  son resultados potenciales y  $P1, P2, \dots$ , son sus respectivas probabilidades. “V” es llamada función de valor que asigna un valor a un resultado. En el grafico 02, la función de valor cruza por el punto de referencia (forma de “S”) y su asimetría implica, que dada la misma variación absoluta, hay un mayor impacto en las pérdidas que en las ganancias (aversión a la pérdida), en contraste con la teoría de la utilidad que mide las ganancias y las pérdidas pero no su valor absoluto.

**Figura 4. Función valor**



Fuente: Un análisis de decisión. Kahneman y Tversky (1979)

La aversión a la pérdida o la toma de decisiones de riesgo que impliquen potenciales pérdidas afecta de forma más fuerte la percepción de las pérdidas, es decir si a pesar de tener una ganancia mayor se magnifica la percepción de que la pérdida también existiría esta tiende a tomar más importancia que la misma ganancia e impone al sujeto una decisión no necesariamente buena.

Esta teoría, trata además sobre anomalías, como, el *Status quo*: cuando en ocasiones ninguna alternativas que se presente genera mayor satisfacción al estado actual, por lo que prefiere continuar con el mismo nivel de satisfacción; el *efecto de dotación*, asociado al valor que se le da a determinadas cosas, el cual cambia la perspectiva; y, la *aversión a la pérdida*: cuando la persona teme los efectos de posibles pérdidas más que la anticipación de posibles ganancias. Cada anomalía se desarrolla en un marco de referencia usado por el individuo para tomar decisiones. Estas actitudes reflejan el efecto de disposición o la reversión de la aversión al riesgo/búsqueda del riesgo en caso de ganancias o pérdidas (efecto reflejo).

### **2.3.5. Modelo de solución de problemas en la toma de decisiones**

Los psicólogos, D'Zurilla y Goldfried (1983), desarrollaron un modelo cognitivo relacionado con la toma de decisiones en las empresas, al cual le denominaron técnica de solución de problemas, cuya finalidad era la de, ayudar a tomar decisiones acertadas, sugiriendo, que se debe definir en qué consiste un problema, considerando que un problema aparece cuando no se dispone de forma inmediata de una respuesta eficaz para afrontar la situación. Implica que ninguna situación es problemática en si misma sino que falta una respuesta apropiada; la solución está en proveer a la persona una estrategia o técnica que le señale la forma de enfocar y buscar soluciones válidas. Se debe tomar en cuenta dos dimensiones: la primera, orientada al problema que

incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas; la que a su vez tiene dos factores basados en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997): (a) La creencia en la autoeficacia de la resolución de los problemas (expectativa de eficacia); y, (b) la creencia que los problemas de la vida se pueden resolver (expectativa de resultado); y, la segunda, basada en una serie de pasos que configuran un proceso ideal de resolución de problemas y toma de decisiones<sup>12</sup>. La orientación positiva al problema induce a enfrentarlo, mientras que la negativa lo prepara para evitarlo.

### **2.3.6. Enfoques modernos en la Toma de Decisiones**

Koontz y Weihrich (1999), plantearon tres enfoques para la toma de decisiones bajo condiciones de Incertidumbre, El *primero*, basado en un análisis de riesgo, cuyas variables críticas son el costo de producto, la inversión del capital, el precio que a fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total; el *segundo*, relacionado con árboles de decisión, con puntos de decisión, acontecimientos fortuitos y probabilidades que existan; y permita observar, alternativas y decisiones posteriores que dependan de acontecimientos futuros y; el *tercero*, referido al enfoque de sistemas a la toma de decisiones. No se puede tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado. El gerente, debe ser sensible a las políticas. A las personas se las debe tomar en cuenta al tomar una decisión.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo 03.

### 2.3.7. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública<sup>13</sup>

Tiene por finalidad (art. 1), promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información. Los funcionarios responsables de brindar la información correspondiente al área de su competencia deberán prever una adecuada infraestructura, así como la organización, sistematización y publicación de la información a la que se refiere esta Ley. Las entidades de la Administración Pública quedan obligadas a cumplir lo estipulado en la presente norma. Su incumplimiento es falta grave y ocasiona sanciones, e incluso denuncia penal por delito de Abuso de Autoridad a que hace referencia el Artículo 377 del Código Penal. Por ello, la protección por parte del Estado a través de la Constitución en el artículo 2º, donde se señala que toda persona tiene derecho a: *“Solicitar sin expresión de causa la información que requiera y a recibirla de cualquier entidad pública, en el plazo legal, con el costo que suponga el pedido. Se exceptúan las informaciones que afecten la intimidad personal y las que expresamente se excluyan por ley o razones de seguridad nacional (...)”*. También se contempla la Acción de Habeas Data<sup>14</sup>; y, es la acción de garantía cuyo objeto es la tutela jurisdiccional de derechos constitucionales tales como el acceso a la información. A través de éste se puede solicitar judicialmente el derecho de acceso a la información cuando éste siendo vulnerado. El acceso a la información no es sólo un derecho, sino también una herramienta de transparencia de la gestión estatal. La ley señala que toda información que posea el Estado es pública<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> N° 27806 (02/08/2002). MEF. La Ley 27806 fue publicada en agosto del 2002 y entró en plena vigencia a partir de enero del 2003. En febrero del 2003 la Ley N° 27927 introdujo modificaciones importantes como es la incorporación de las empresas estatales en el ámbito de aplicación de la ley. Aprobado por Decreto Supremo 072-2003-PCM.

<sup>14</sup> Art. 200 de la Constitución Política de 1993. El proceso de Habeas Data se encuentra regulado en el título IV del Código Procesal Constitucional (Ley N° 28237).

<sup>15</sup> Art. 3 de la Ley N° 27806

### 2.3.8. Normatividad de las Microempresas

Marco normativo específico que establece la intervención del Estado y define las políticas públicas para la promoción de la micro y pequeña empresa (MYPE). La Ley N° 28015, publicada el 03-07-2003 de “Promoción y Formalización de la MYPE”<sup>16</sup>, tenía como objeto (art.1), la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria. Y las define como (art. 2), unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las microempresas en esta ley tienen tratamiento diferente respecto al régimen laboral. La Ley describe la forma de segmentar las empresas por el número de trabajadores y los niveles de ventas anuales, así tenemos, que la Microempresa<sup>17</sup>. debe contar hasta con 10 trabajadores y, sus ingresos anuales no deben superar 150 UIT<sup>18</sup>.

La Ley 29157, (DL 1086), publicada el 28-06-2008. “Ley de Promoción de la Competitividad, formalización y desarrollo de Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al empleo Decente”. Se la consideraba como una ley integral que no solo regulaba el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social (convertidos en barreras burocráticas).

---

<sup>16</sup> Ley 28015, promulgada el 02 de julio del 2003

<sup>17</sup> A diferencia de la Ley 27268 y la Ley 705 donde si bien el número de trabajadores máximos también era equivalente a 10 trabajadores pero el monto de ventas anuales era de 132 UIT (primera) y de 12 UIT en la segunda.

<sup>18</sup> Durante el año 2016, el valor de la UIT como índice de referencia en normas tributarias es de S/. 3,950.

Ley 30056, publicada el 02-07-2013 (D.S N° 013 -2013) –“Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”; promueve medidas para facilitar la inversión. Modifica el régimen laboral especial de las MYPES y la instancia que las administrará, con ciertos requisitos<sup>19</sup>. El Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) será administrado por SUNAT<sup>20</sup> y no por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El 07 de julio del 2005, se creó el Consejo Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Cajamarca, mediante resolución Gerencial Regional N° 086-2005-GR-CAJ/GRDS, como órgano consultivo del Gobierno Regional de Cajamarca. Se distingue por su conformación tripartita. Integrado por la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca, Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, organizaciones sindicales y gremios empresariales. La presidencia, recae en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, y la Secretaría Técnica en la Cámara de Comercio y Producción.

**Tabla 3. Representación y Conformación del CRTPE-Cajamarca**

SECTOR	CONFORMACION
Trabajador	Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) – Cajamarca Central Unitaria de Trabajadores del Perú (CUT) – Cajamarca
Empleador	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Cajamarca</li> <li>• Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca</li> </ul>
Organizaciones sociales vinculadas al Sector Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio de Abogados de Cajamarca</li> <li>• Colegio de Arquitectos del Perú – Regional Cajamarca</li> <li>• Colegio de Sociólogos de Cajamarca</li> </ul>

Fuente: Informe Consejo Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Cajamarca  
Elaboración: propia.

<sup>19</sup> Ver Anexo 04.

<sup>20</sup> Publicó en su portal institucional una lista de 19,596 MYPES inscritas en el REMYPE a cargo del MTPE, que no cumplen los requisitos para ser incorporadas. Por razones como: (i) baja de su inscripción en el RUC, (ii) No presenta información sobre ingresos anuales, (iii) Realizan actividades que no les corresponde, (iv) tienen ventas mayores a las permitidas, y deben incorporarse al régimen laboral general.

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Definición de microempresas**

La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa , la define como 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.

Según la recomendación N° 189, adoptada por la OIT en 1998, afirma que su concepto debe ser aplicado de acuerdo a las condiciones prevalecientes en cada país, y para ello es necesario revisar el D.S. N° 009-2003-TR, art. 02, de la ley N° 28015. La Ley describe la forma de segmentar las empresas por el número de trabajadores y los niveles de ventas anuales, así tenemos: Microempresa. Aquella cuyo número de trabajadores se encuentra en el intervalo de 1 y menor o igual de 10 personas. Con niveles de ventas anuales en un monto máximo de 150 UIT. Se aplicará inclusive a las juntas, asociaciones o agrupaciones de propietarios e inquilinos en el régimen de propiedad horizontal o condominio habitacional, en tanto no cuenten con más de 10 trabajadores.

Mejía (2009), señala refiriéndose a la microempresa, que está caracterizada por su reducido tamaño, tiene de uno a cuatro personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo, utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. También presentan bajos niveles de capacitación y productividad, con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes.

La microempresa posee una clasificación otorgada por el Libro Blanco de la Microempresa (LBM)<sup>21</sup>, que la divide en tres grupos: *Microempresa de subsistencia*. Aquellas que en su ejercicio subsisten con baja productividad, cubriendo únicamente el consumo inmediato. Es la más difundida en Latinoamérica y reúne la mayor cantidad de problemas sociales, en el caso del Perú: el subempleo y la evasión tributaria. *Microempresa de acumulación simple*, son las que generan ingresos que cubren los costos sin otorgar al empresario una rentabilidad suficiente para realizar nuevas inversiones, usualmente una microempresa que inicia sus actividades se ubica dentro de este grupo. *Microempresa de acumulación ampliada*, aquellas que poseen una productividad elevada que les permite realizar nuevas inversiones para mejorar la empresa. Se caracterizan por invertir en innovación tecnológica y trabajadores especializados incrementando así su eficiencia.

#### **2.4.2. Acceso a la Información**

Es la transparencia en la administración y gestión de los asuntos públicos que ejerce un estado democrático y constitucional. Genera la obligación en las entidades públicas, de informar sobre las decisiones que toman y que las personas puedan acceder a la información que obra en su poder. De esta forma, los funcionarios públicos son gestores de una organización creada al servicio de la ciudadanía y, por ello, se encuentran expuestos a la fiscalización que la sociedad ejerce. Dispuesto en el artículo 2º inciso 5 de la Constitución que reconoce este derecho; a “solicitar sin expresión de causa la información que requiera y a recibirla de cualquier entidad

---

<sup>21</sup> El Salvador. Centro Nacional de Productividad. 1er. Congreso Nacional de la Artesanía y la Pequeña Empresa en El Salvador. SAN SALVADOR. [s.n.], 1977.

pública, en el plazo legal, con el costo que suponga el pedido. Se exceptúa información sobre intimidad personal y de seguridad nacional” (artículo 2.5 CP).

### **2.4.3. Aversión al riesgo**

Según, Albarracín (2002), la sociedad del riesgo es una nueva forma social que surge como consecuencia de la modernización de la sociedad industrial. De acuerdo con este paradigma, su nacimiento no se produce por un estallido político, sino de la modernización de la sociedad industrial. En este sentido, realizó una presentación y análisis de la teoría del riesgo, enunciada y manejada por varios autores, tratando de identificar las dimensiones en las cuales hace énfasis cada uno de los autores.

Mir (1999), indica, la denominada «sociedad del riesgo» es un nuevo paradigma social, fruto de la modernización de la sociedad industrial, que se caracteriza porque la lógica de la producción de riesgos domina a la lógica de la producción de riqueza. Así mismo, que la palabra riesgo se utiliza con diversas acepciones, contingencia desfavorable a la que está expuesto alguien o alguna cosa, incertidumbre derivada del ejercicio de una actividad empresarial y peligro incierto.

Para Luhmann, citado por Albarracín (2002), referido a la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares. Aquellas que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro, aunque no se sabe de qué modo. El riesgo se caracteriza por la posibilidad de consecuencias negativas y, conviene de cualquier modo, decidir mejor de una manera que de otra.

Por otro lado el PNUD en su informe del 2001, indica que estamos teniendo un cambio histórico, el paso de la era industrial a la era de las redes, donde la innovación tecnológica afecta doblemente el desarrollo humano. Primero elevan de modo directo

la capacidad humana. Luego, las innovaciones tecnológicas constituyen un medio para lograr el desarrollo humano debido a las repercusiones en el crecimiento económico por el aumento de productividad que generan.

#### **2.4.4. Capacidad Empresarial**

En el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial (1998), se indicó que la capacidad emprendedora supone una serie de atributos como imaginación y creatividad; el interesarse en una situación y tener aspiraciones para cambiarla, así como la voluntad para invertir la energía que ello requiere, perseverancia para no abandonar el proyecto cuando se presenten dificultades, liderazgo para motivar, orientar a las personas involucradas en el proyecto, conocimientos para identificar lo que es viable y lo que no lo es, así como las condiciones para hacer avanzar el proyecto (Moreno, 2008).

Ser emprendedor está ligado a la acción ya que hace cosas, se arriesga, se motiva por la persecución de oportunidades, a diferencia de otros empresarios que están exclusivamente interesados en la administración de los recursos y cuentan con la posesión de una empresa. Según, Jarillo, citado por Moreno, 2008, La capacidad empresarial comprende un conjunto de elementos para desarrollar actividades, dentro de los cuales involucra al término empresa.

De ello, se rescatan dos definiciones sobre capacidad empresarial, la establecida por el PNUD (1999), que la define como el proceso de utilizar la iniciativa privada para transformar el concepto de empresa, ampliar y diversificar un negocio que tiene un elevado potencial de crecimiento y, donde se busca innovar para aprovechar una oportunidad y movilizar capital y aptitudes de gestión, asumiendo riesgos en el mercado para nuevos productos, procesos y servicios; y la de Rougoor et al. (1998),

como la capacidad de manejo empresarial que posee características personales y destrezas (incluye conductas y motivaciones, capacidades, habilidades y aspectos biográficos), para hacer frente a problemas y oportunidades de la mejor manera y en el momento adecuado.

Según el *fomento de la capacidad empresarial (FCE)*<sup>22</sup>, proceso de mejora de las aptitudes y los conocimientos empresariales mediante una capacitación estructurada y programas de creación de instituciones. Su objetivo, es ampliar la base empresarial para agilizar el ritmo de creación de nuevas empresas, acelerando la generación de empleo y el desarrollo económico. Se centra en la persona que desea iniciar o ampliar una empresa (potencial de crecimiento e innovación).

#### **2.4.5. Desarrollo empresarial**

Mantilla y Montero (2011), consideran que “durante la vida de la empresa ésta puede aprovechar las oportunidades de negocio del mercado para obtener mejores beneficios. Momento en el que puede aumentar su tamaño, en dimensión y en producción. A este fenómeno se lo conoce como desarrollo empresarial” (p. 19). Este desarrollo se puede dividir en dos estrategias, dependiendo de si el objetivo es “expandirse” (aumentar producción y ventas sin variar la actividad principal a la que se dedican), o “diversificar” (ampliar sus actividades introduciéndose a nuevos mercados). El crecimiento, puede ser *interno* (inversiones para aumentar tamaño y ventas - Estrategia de expansión, diversificación, apertura de sucursales) y, *externo*, referido a la unión de dos o más, o la compra de una a la otra (fusión, absorción, agrupación horizontal, agrupación vertical).

---

<sup>22</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD - 1999). Esfera de Intervención del PNUD: reducción de la pobreza.

## 2.4.6. Toma de Decisiones

Para tomar una decisión, de acuerdo con, Murdicck, (1988) no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, y analizar un problema, para así poder darle solución. Se clasifican acorde con la frecuencia con la que se presentan:

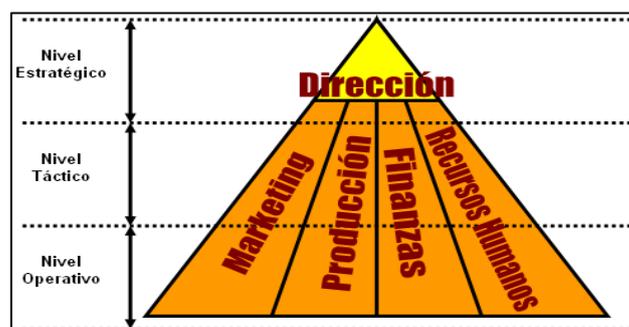
(a) *Programadas*, se toman frecuentemente, son repetitivas y se convierte en rutina tomarlas; la regularidad de presentación de problemas genera un método de solución por ello, ya se conocen los pasos para abordarlos. Se llaman estructuradas y se usan para problemas recurrentes, sean complejos o simples.

(b) *No programadas*: Tomadas en problemas o situaciones presentadas con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

En algunas empresas existe una jerarquía que determina el tipo de acción realizada dentro de ella y, con ello, el tipo de decisión que se debe tomar. La Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos. Dichter (2000):

1. *Nivel estratégico*: Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
2. *Nivel táctico*: Planificación de los subsistemas empresariales.
3. *Nivel operativo*: Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

**Figura 5. Niveles Jerárquicos en la Empresa**



Fuente: La Toma de Decisiones. Murdicck. 1988

Mientras más alta es la jerarquía, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayoría de programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas; enseñándoles a analizar problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. Mientras se disminuye en la jerarquía, las tareas son cada vez más rutinarias, así, las decisiones serán más estructuradas (programadas).

La empresa también desarrolla funciones de, Dirección, Marketing, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, en las cuales, la decisión es diferente.

Según Cohen y Asin (2001), las situaciones, ambientes o contextos en los que se toman decisiones, se clasifican según el conocimiento y control sobre las variables que intervienen en el problema, condicionada por dichas variables (conocimiento, alternativas de solución, información). En ese caso se usan modelos matemáticos o se hace uso de la probabilidad *objetiva* (posibilidad que ocurra basada en hechos concretos, con cifras dadas) o *subjetiva* (basado en opinión y juicio personal) para estimar el posible resultado.

Según, León (2000), el proceso de toma de decisiones pasa por cuatro etapas:

- i) Identificar criterios y ponderarlo: Solo los relevantes de la decisión.
- ii) Definir la prioridad para atender el problema: Basada en el *impacto* (lo vulnerable) y, la *urgencia* (tiempo para evitarlo o reducirlo).
- iii) Alternativas de solución: Si es posible en la mayoría de los casos; cuantas más alternativas existan, más probabilidad de encontrar la satisfactoria.
- iv) Evaluar alternativas: estudiar sus ventajas y desventajas, de forma individual respecto a los criterios de decisión, asignándoles un valor ponderado.

**Figura 6. Etapas de la toma de decisiones**



Fuente: Tomar Decisiones Difíciles. León Orfelio. 2000.

El mismo autor, afirma que, el gerente debe familiarizarse con el circuito básico de toma de decisiones y sus elementos. Una vez reconocidos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individual como en grupo. Debido a que las mismas tienen efecto sobre las personas, no se debe ignorar su influencia en las relaciones humanas, al seleccionar una técnica para tomarla.

**Figura 7. Estilos de toma de decisiones**

		USO DE LA INFORMACIÓN	
		Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
CANTIDAD DE ALTERNATIVAS	Foco único (única alternativa)	<p><b>DECISIVO</b></p> <p>Este estilo es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apeg a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y la brevedad. En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a la tarea.</p>	<p><b>JERARQUICO</b></p> <p>Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo. En público este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual.</p>
	Foco múltiple (muchas alternativas)	<p><b>FLEXIBLE</b></p> <p>Se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Este estilo valora la información justa. En público, este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo.</p>	<p><b>INTEGRADOR</b></p> <p>Las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias. En público, se manifiesta como altamente participativo.</p>

FUENTE: Tomar Decisiones difíciles. León Orfelio 2000.

En la figura 05, se analizan los problemas y cómo responden a ellos de manera muy distinta los ejecutivos de menor rango. Aquellos cuya forma de pensar no evolucione podrían no ascender. El trabajo de un ejecutivo es, tomar decisiones, las cuales cambian a medida de la escala de posición en la empresa. En los niveles más bajos, la labor es sacar el producto al mercado o, en el caso de los servicios, solucionar fallas en el momento. La capacidad de acción cobra un alto valor. En los niveles superiores, el trabajo involucra tomar decisiones sobre qué bien o servicio ofrecer y cómo desarrollarlos. Para ascender y desempeñarse con eficiencia en nuevas funciones, el ejecutivo debe cambiar la forma en que utilizan la información y la forma en que crean y evalúan alternativas.

Hall (1983), afirma que los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- ✓ Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- ✓ Satisfacer: Elegir la opción aceptable satisfaciendo una meta u objetivo buscado.
- ✓ Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Este proceso utiliza como materia prima la información, esencial para evaluar alternativas existentes o desarrollar nuevas. Los datos se procesan y transforman en Sistemas de Información (Sistemas de Soporte o de Apoyo a la Decisión). El no poseer información eficiente implica no tener control sobre la situación, no conocer como varía la interacción de las variables del problema, se podrían plantear alternativas de solución pero no se podría asignar probabilidad a los resultados que arrojen (“incertidumbre sin probabilidad”).

Para Moodly (1983), existen cinco características de las decisiones: efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad, periodicidad. Una decisión excepcional es de alto nivel, y la que se toma en forma frecuente es de nivel bajo.

#### **2.4.7. Planeamiento Estratégico**

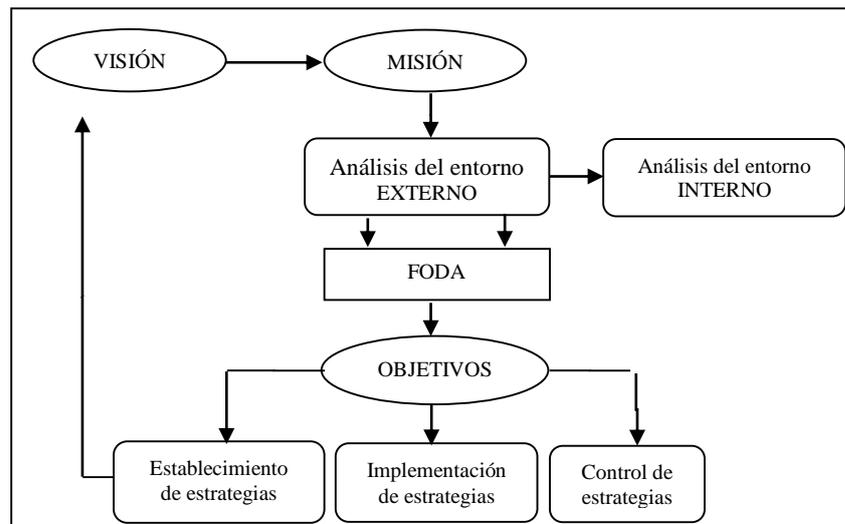
Es un programa, en el que se describe, lo que se pretende conseguir y cómo se lo consigue. Es plasmado en un documento de consenso donde se concretan decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

Según, Becerra y García (2011), establece el itinerario para el logro de objetivos propuestos y enfrentar el futuro. Su objetivo es trazar el mapa de la empresa, que señale los pasos para alcanzar la visión; así como convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). La base del planeamiento estratégico es la administración estratégica.

Hitt y Hoskinsson (1999), afirman que, son el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una empresa sea competitiva y obtenga rendimientos superiores al promedio. La idea es lograr que las empresas actúen bajo dichos parámetros, a pesar de que el estado de sobrevivencia en el que están inmersas hace que, a menudo, el corto plazo sea el único norte en el que piensan.

Una forma de plantear la administración estratégica en las organizaciones es mediante el siguiente esquema:

**Figura 8. Modelo de planeamiento estratégico**



Fuente: Manual de Planeamiento estratégico. 2011

Este proceso se retroalimenta de manera constante, lo que explica por qué el flujo es continuo y nunca se detiene en el tiempo. De este modo se realizan ajustes para que el mejoramiento sea una constante. Si se determina que un objetivo no se ha cumplido de la manera planificada, se procede a analizar el porqué. Se subsanan errores y afinan estrategias; por ser un proceso totalmente dinámico en el tiempo. Con ello se logra la eficiencia empresarial. Es importante conocer los recursos y capacidades con que cuenta la empresa y, sobre esa base considerar sus limitaciones. Las partes fundamentales para su desarrollo son:

- Análisis del entorno (externo, industrial e interno). Para conocer su situación. La conclusión es la determinación del (FODA) de la empresa.
- Definir los objetivos (real, coherente, ambicioso). De ellos parte el desarrollo o la creación de una estrategia exitosa (adonde se quiere llegar y como se va a llegar).
- Formulación de la estrategia, la cual debe ser implementada y controlada.

*La Ventaja Competitiva:* Permite diferenciarse del resto de las organizaciones, para así obtener mayores beneficios. Sus características son, generar valor para la

empresa y sus clientes, tener un elemento que otras empresas no tienen (difícil o costosa de imitar), ser insustituible o que no tenga un equivalente para la industria.

Valeriano (2000), afirma que los *Objetivos Empresariales*, son los propósitos que se espera alcanzar en el tiempo o plazo determinado en forma cualitativa de acuerdo a los recursos disponibles y guardan compatibilidad con las políticas empresariales. Su elaboración plantea mucha imaginación, sentido común, conocimiento y experiencia empresarial.

Perrow (1996) afirma, “Los objetivos, reflejan la singularidad de las organizaciones y el papel de influencias específicas dentro de las categorías tecnológicas y estructurales más generales”. Debido a que son influenciados por, la personalidad de quien dirige, de su historia, su ambiente comunitario, y, las normas y valores de otras empresas con las cuales se relaciona; sus características, deben ser consecuentes con las políticas empresariales. Algunos de ellos son, evaluables y medibles. Deben desarrollarse en un tiempo máximo, tener cantidad y calidad de información disponible. Deben justificar la inversión de tiempos y recursos. No deben ser confundidos con las políticas y las metas empresariales.

Para Mochón (2006), *La Estrategia*, es la segunda etapa del proceso de planificación. Se relacionan e integran con las políticas, objetivos y metas de la empresa y se enmarcan dentro de una secuencia coherente de acciones por realizar. Permite llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos, para ello debe analizarse la situación actual de la empresa y desarrollar las estrategias oportunas. Su formulación correcta requiere: i) Identificar oportunidades y riesgos a cada opción del entorno, ii) determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa, iii) evaluar los valores personales y aspiraciones de los directivos y, iv) reconocer el

sistema de responsabilidades sobre el que se articula la sociedad. A la opción de unir la oportunidad y la capacidad en un nivel aceptable de riesgo, se le denomina Estrategia Empresarial. Su determinación tiene un rasgo ético, un valor de carácter singular que identifica a las empresas.

## **2.5. Definición de términos básicos**

*Actividades Económicas*<sup>23</sup>: Acciones relacionadas a su grado de homogeneidad, que viene dado por los productos elaborados en forma fundamental, es decir que constituyen su producción principal. También producen otros bienes y servicios los cuales son considerados producción secundaria.

*Asimetría de Información*: Situación en la que un comprador y un vendedor tienen información diferente sobre una misma transacción, llevando a una situación de discriminación de precios perjudicial para el usuario, ya que puede estar otorgando más que otros. Esta información asimétrica conduce a la economía de mercado a un resultado socialmente ineficiente.

*Economía Formal*: Es aquella que está registrada ante las autoridades y que reporta sus movimientos económicos por medio de los impuestos.

*Estrategias de desarrollo*, establecimiento de políticas que mejoran las relaciones socio-económicas de los componentes en las microempresas. El resultado de su aplicación da lugar a un proceso continuo, dinámico e integral, cuantitativa y cualitativamente balanceado con parámetros auto-sostenidos.

---

<sup>23</sup> INEI, Metodología del Sistema de Cuentas Nacionales del Perú. Pág. 13

*Formalidad:* Seriedad y responsabilidad de una empresa en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos. Requisito establecido para que cumplan reglas establecidas. El MTPE considera como formal a aquella unidad económica que está registrada ante la SUNAT y realiza declaraciones tributarias.

*Gestor de microempresas:* Individuo que organiza ya sea un proceso de producción o la prestación de un servicio. Considerado como el factor decisivo en la creación y desarrollo de una microempresa; por que invierte capital y asume los riesgos inherentes a la participación en el mercado.

*Micro y Pequeñas empresas de Subsistencia:* Unidades económicas sin capacidad de generar utilidades, en detrimento de su capital, sus actividades no requieren de transformación de materiales (realizada con tecnología rudimentaria). Proveen un flujo de caja vital, que no permite crear empleo remunerado.

*Micro y Pequeñas empresas de Acumulación:* Aquellas, capaces de generar utilidades para mantener su capital e invertir en el crecimiento de la empresa, tienen mayor cantidad de activos y capacidad de generación de empleo remunerado.

*Nuevos Emprendimientos:* Iniciativas empresariales a partir de un enfoque de oportunidad, como una opción de auto-realización y de generación de ingresos. Apuntan a la innovación, creatividad y cambio a una mejor y deseable situación económica, ya sea para iniciar, mejorar y hacer más competitivas las empresas.

## CAPÍTULO III:

### DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

Los factores que limitan el desarrollo de las Microempresas formales del departamento de Cajamarca son: insuficiente acceso a la información, la aversión al riesgo, y la débil capacidad empresarial; los cuales tienen una relación significativa con la toma de decisiones empresariales, y por consiguiente en el desarrollo de las microempresas.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicas

**H<sub>1</sub>:** Las características manifestadas respecto a,

H<sub>1.1</sub> el acceso a la *información*; son, el desconocimiento de la normatividad, difícil acceso en lo solicitado, poca confiabilidad e inadecuada entrega de información, atrasos en la frecuencia de entrega, débil suministro de información de entidades.

H<sub>1.2</sub> la *aversión al riesgo*; son, elevados niveles de incertidumbre en créditos, dudas, aciertos y limitantes en el desenvolvimiento de sus negocios, y empresarios adversos al riesgo en sus inversiones; y en,

H<sub>1.3</sub> la *capacidad empresarial*; son, el bajo nivel de competencia y capacidades de los empresarios e incorrectas prácticas de planificación;

**H<sub>2</sub>:** La toma de decisiones empresariales presenta un débil liderazgo directivo, e insuficiente conocimiento y dominio de técnicas administrativas, así como del entorno y su comportamiento.

**H3:** La toma de decisiones empresariales influye significativamente en el desarrollo de las microempresas formales del departamento de Cajamarca.

### 3.2. Variables y dimensiones

- Variable 1: *Desarrollo de la microempresa*, Proceso por medio del cual se alcanzan beneficios económicos y sociales. En su actividad promueve, el crecimiento empresarial, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de sus recursos; y, de organización empresarial, en las que el empresario y su personal desarrollan y acatan lineamientos, políticas y actividades que coadyuvan a su desarrollo.

#### *Dimensiones de la variable 1*

- Acceso a la información (AI), conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos asignados a una institución (Vidales, 2003).
  - Aversión al riesgo (AR), es la preferencia que adopta una persona a aceptar una oferta con un cierto grado de riesgo antes que otra con algo más de riesgo pero con mayor rentabilidad (Meyer y Meyer, 2006).
  - Capacidad empresarial (CE), son un conjunto de atributos individuales que permiten afrontar determinadas condiciones impuestas por el medio social, económico y político en el cual se desenvuelve (Montoya, s.f).
- Variable 2: *Toma de decisiones*, involucra la selección de un curso de acción entre varias opciones, en la cual se identifican las tácticas llevadas a cabo durante el mecanismo de las decisiones; para conocer su comportamiento ante la elección entre una u otra alternativa.

## *Dimensiones de la variable 2*

- Liderazgo, Proceso de influencia interpersonal, ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos y comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Chiavenato, 1993).
- Conocimiento y dominio de técnicas administrativas, abarcan los instrumentos técnicos y teóricos para administrar y efectuar el proceso de racionalización de las acciones de cambio en una empresa. Las técnicas, referidas a la tecnología administrativa, la capacitación, y las competencias del personal; y el componente administrativo que comprende las funciones de planificación, dirección, control y evaluación del sistema.
- Conocimiento del entorno, implica tener noción de todos aquellos factores socioeconómicos, culturales, tecnológicos, ambientales que se relacionan con el desarrollo de las unidades económicas. Por lo mismo son elementos indispensables en la comprensión tanto de los problemas como de las posibilidades de desarrollo en que se encuentra la microempresa.
- Comportamiento y motivación; relacionado con las prácticas de socialización y la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre la persona o grupo con el que interactúan. La motivación refleja el deseo de hacer que el entorno laboral y social, se ajuste a los planes y objetivos de la empresa; relacionados con su rendimiento, persistencia, y actividad empresarial. (McClelland, 1989).



## CAPÍTULO IV:

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación, se circunscribe en el departamento de Cajamarca. Situado en la zona norte del país, con una superficie de, 33318 Km<sup>2</sup>, que representa el 2,6% del territorio nacional. Limita por el norte con el país de Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Políticamente se divide en 13 provincias y 127 distritos, y su capital la provincia de Cajamarca. Comprende dos regiones naturales, sierra y selva, predominando la primera. Su relieve es accidentado, debido a que el territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los Andes.

**Figura 9. Mapa del departamento de Cajamarca**



Fuente: Gobierno Regional de Cajamarca.

Según INEI (2011), en el departamento de Cajamarca existen 1'507,486 habitantes<sup>24</sup> (5,1% del total nacional), siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima (34,3%), Piura (6%) y La Libertad (5,9%). La población se

<sup>24</sup> Ver anexo 05.

ubica principalmente en las 2 provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte) y Chota (zona centro), y concentra el 48,3% de la población. Al año 2011, la población creció en 0,34%. Según sexo, el 50,3% son hombres y 49,7% mujeres.

#### **4.2. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación, es de tipo descriptiva – explicativa - aplicada, por que permitió observar, describir y documentar los diversos aspectos que marcan el desenvolvimiento de la microempresa dentro de la economía formal en el departamento de Cajamarca. Asimismo, se utilizó un diseño de investigación no experimental – transeccional<sup>25</sup>: *exploratoria* porque permitió conocer un nuevo contexto, aislando las variables relacionadas con la toma de decisiones empresariales, las cuales casi siempre son susceptibles de caer en las trampas de un bajo desarrollo empresarial; *descriptiva* porque se indagó sobre las características e incidencia de los factores referidos al acceso a la información, la aversión al riesgo y la capacidad empresarial, que influyen en las decisiones tomadas por los gestores de las microempresas; a fin de conocer su estado situacional.

#### **4.3. Métodos de investigación**

*Método Inductivo-deductivo*, se partió de la observación, descripción y análisis de los resultados de la encuesta, respecto a las características de los factores, capacidad empresarial, aversión al riesgo, e información financiera, identificados en la problemática, y de esa manera se verificó la relación de asociación entre estos factores seleccionados, así como la influencia de éstos en la toma de decisiones de los gestores de las microempresas; para luego, contrastar con las teorías del desarrollo

---

<sup>25</sup> La información fue tomada y analizada en un momento determinado en el tiempo, a través de las entrevistas y encuestas realizadas a los microempresarios en el año 2013.

empresarial, y, los enfoques y leyes relacionados con cada factor; y, acorde con las conclusiones se diseñaron estrategias tentativas generales orientadas a mejorar el desempeño de las microempresas; las que a la vez, muestran el aporte de la investigación.

*Método Analítico-sintético*, identificados los factores, capacidad empresarial, aversión al riesgo, e información financiera; a través de éste método se procedió a descomponer a cada uno de ellos, para estudiar sus características y dimensiones; para luego, interpretar el comportamiento de estas variables e indicadores, y reunir y articular los resultados, identificando el nivel de asociación entre ellas; y, su influencia en la toma de decisiones; facilitando de esa manera delinear estrategias adecuadas que guíen a los microempresarios a tomar decisiones; finalmente se sintetizaron los resultados a través de las conclusiones.

#### **4.4. Unidad de análisis, población y muestra**

Las unidades de análisis consideradas en la presente investigación son las microempresas formales del departamento de Cajamarca, las cuales por su condición se encuentran registradas en las oficinas del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Gobierno Regional de Cajamarca (GRC), SUNAT, Registro de Micro y pequeñas Empresas (REMYPE), tanto a nivel local como nacional. Teniendo como marco de referencia la información proporcionada<sup>26</sup>; la población a tomar en cuenta en el estudio es de 27,293 microempresas<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> MIPYME 2012. Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa, en colaboración con SUNAT, que, a través de su Gerencia de Estudios Económicos, proporcionó información sobre contribuyentes con actividades económicas en el 2012. MIPYME formales. Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

<sup>27</sup> Ver, apéndices: 01, 02 y 03

El cálculo de la muestra, por medio del muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas determinó 73<sup>28</sup> microempresas formales, las que se distribuyeron en forma proporcional según sector económico.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{27293 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (27293 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 73$$

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de acopio de información**

Para el logro de los objetivos, se recopiló información, de fuentes primarias y secundarias; respecto al acopio de las primeras, se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario<sup>29</sup> dirigido y aplicado a los gestores de las microempresas; y las secundarias, utilizando la técnica del análisis documental y, través de fichas, se registraron y codificaron las consultas bibliográficas de investigaciones, informes, boletines, y estudios, para elaborar la problemática y los antecedentes. Se revisó, bibliografía básica, de profundización y especializada; relacionada con las teorías, enfoques y modelos del desarrollo empresarial, así como de las variables en estudio, para elaborar el marco teórico y metodológico.

#### **4.6. Procesamiento y análisis de la información**

Se fundamentó en un análisis objetivo acorde con el comportamiento de cada variable, las cuales se clasificaron considerando el tipo de indicador. Para procesar y graficar la información, se utilizaron los programas, SPSS24 y Microsoft Excel 2013. El resultado de ello, se presenta en tablas y gráficos.

---

<sup>28</sup> Ver apéndice 04

<sup>29</sup> Elaborado en base al formulario del Censo de Empresas y Establecimientos, diseñado y elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2011. Ver Apéndice 05.

Para comprobar si se verifica la hipótesis de normalidad, se aplicaron técnicas estadísticas como la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorv-Smirnov<sup>30</sup> (K – S), para determinar la normalidad en la distribución de los datos en cada una de las dimensiones de las variables de estudio; y, estadísticos de correlación de tipo paramétrico, vale decir, r de Pearson, para determinar la relación entre variables.

---

<sup>30</sup> Andréi Nikoláyevich Kolmogórov (1903-1987). Matemático, computólogo, estadístico y profesor universitario.



## CAPÍTULO V:

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El informe de resultados, da a conocer la situación general de las microempresas<sup>31</sup> e identifica el desempeño de sus actividades; describe las características de los factores acceso a la información, aversión al riesgo y, la capacidad de gestión empresarial. Se analizan y discuten sus efectos, y se determina el grado de influencia de la toma de decisiones empresariales en el desarrollo de las microempresas.

#### 5.1. Presentación de resultados de la investigación

##### 5.1.1. Generalidades de las microempresas:

Acorde con los resultados de la investigación, el perfil que muestran los conductores de las microempresas en el departamento de Cajamarca, es el siguiente:

- Las microempresas son administradas principalmente por varones (77,8%), siendo mayor su participación de acuerdo al número de trabajadores. Su representación es de 74%, en aquellas de 2 a 4 trabajadores; y de 86% en las de 5 a 9 trabajadores. La conducción de microempresas por parte del sexo femenino, muestra un significativo crecimiento a lo largo de los años.
- Entre los conductores de microempresas se observa una participación creciente (63,9%) de los adultos de más de 36 años. Un factor que explica este comportamiento es la menor demanda de asalariados de esas edades en el mercado laboral, además de las reducciones de personal de las actividades mineras y de servicios apostadas en la zona, que contribuyen a que las personas de más edad creen su propio empleo en las microempresas (comercio, servicio de transporte y/o pequeños negocios).

---

<sup>31</sup> El mayor porcentaje de concentración de microempresas se encuentran en el distrito de Cajamarca. SUNAT 2015

- Respecto al nivel de educación, este muestra una marcada diferencia entre la educación secundaria (11,1%), respecto al 72,2% del nivel superior universitario, los cuales representan un buen nivel respecto al promedio de la PEA (49,50%).
- En cuanto a horas de trabajo, la mayoría de empresarios desempeña tanto labores de dirección (gerentes y administradores) como labores productivas. Actualmente trabajan más horas a la semana, que antes; es decir, los conductores de microempresas han venido incrementando el promedio de horas semanales de trabajo, hasta 60.0 horas en promedio.
- La organización jurídica en las microempresas, a diferencia de la década pasada<sup>32</sup>, registra que el 47,2% se encuentra dentro de una sociedad anónima, el 30,6% como persona natural y el 22,2% como empresa familiar. Más del 55% de microempresas no cuentan con un registro contable, alrededor del 25% realiza apuntes personales y cerca del 20% tiene algún tipo de registro.
- Respecto a la asistencia técnica, refiriéndose al apoyo de un profesional contador y a algunas charlas y capacitaciones por parte de instituciones públicas y privadas; el 69,4% respondió que si cuenta con el profesional y en ocasiones asiste a eventos.
- En la mayoría de las microempresas, se desempeñan tareas o funciones productivas simples y predecibles que requieren en su mayoría de un trabajo manual, en los que su competencia técnica (38,9%) requiere de conocimientos generales. El 27,8% desarrolla sus actividades de forma empírica.

---

<sup>32</sup> Según ENAHO, el 64% de microempresas no tenían personería jurídica, cerca del 30% destacaba como persona natural con negocio; y el 6% registraba como independiente con recibo por honorarios profesionales.

### 5.1.2. Características de los factores limitantes del desarrollo

a) *Acceso a la Información:* El objetivo de este elemento es comprobar cuan garantizado el derecho de acceso de todas las personas y empresas a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia del actuar de las instituciones en general.

**Tabla 5. Acceso a la información**

CARACTERÍSTICAS	Valor %	
	SI	NO
Conocimiento de la Ley de acceso a la información pública	58,3	41,7
Problemas de accesibilidad de información	30,6	69,4
Realizaron pedidos formales de información	63,9	36,1
Tipo de problema de acceso a la información		
Tecnológicas	86,1	
Burocráticas	11,1	
Otros	2,8	
A qué tipo de instancia		
Dependencia pública	83,3	
Bancos	8,3	
Cajas	2,8	
Otros	5,6	

Elaboración: propia

En base al objetivo, y respecto al conocimiento de la ley<sup>33</sup>, según la tabla 06, el 58,3%, manifestaron conocer la ley y los derechos fundamentales que les asisten sobre la información, erradicando en parte la antigua cultura del secreto; sin embargo, existe un 41,7% que responde no conocerla, y tampoco está informado al respecto, reflejando, un cierto desinterés por aprovechar las ventajas y beneficios que se percibe de este derecho que les otorga la Ley. Referente a problemas de accesibilidad de información, el 69,4% responde no haberlos tenido; y, el 63,9% aducen haber realizado pedidos formales de información. En ese sentido, los problemas con mayor porcentaje de accesibilidad a la información, fueron de tipo tecnológico (86,1%) y burocráticas (11,1%), practicadas por algunas entidades del

<sup>33</sup> Ley de transparencia y acceso a la información pública. Propuesta por el poder Legislativo como la ley N° 27806. Publicada el 03/08/2002, Vigente desde enero del 2003.

estado, con información desactualizada, no acorde con los acontecimientos en el entorno, restricciones y demoras.

Así mismo, indican que las dependencias en las que generalmente solicitaron información, fueron las instituciones públicas (83.3%), y el 30,6% respondió haber tenido problemas de accesibilidad a dicha información, lo cual es un indicador de que existen instituciones que no tienen claro cuáles son los límites del suministro de información al usuario. Algunas muestran restricción o indecisión por parte de la gerencia; por ser aducen, de derecho privado.

**Tabla 6. Tipo de información y frecuencia de solicitud**

CARACTERÍSTICAS	Valor %
Tipo de información de la que estuvo interesado(a)	
Financiera	55,6
Técnica	11,1
Administrativa	22,2
Operativa	8,3
Otra	2,8
Frecuencia con la que solicita información	
Mensual	13,9
Cada dos meses	27,8
Anual	58,3

Elaboración: propia

En relación, al tipo de información por la que estuvieron interesados los empresarios, la tabla 07 indica, que el 55,6% se interesa por aspectos financieros, reafirmando la importancia que tienen las entidades bancarias en el desarrollo de este tipo de empresas, y en menor proporción por información técnica y operativa, sumando el 19,4%, y en información administrativa y de otro tipo el 25%. El porcentaje con mayor frecuencia de solicitud de información es anual (58,3%).

**Tabla 7. Dificultades y confiabilidad en la entrega de información**

CARACTERÍSTICAS	Valor %
De las siguientes dificultades, ¿ante cuales se ha enfrentado?	
Trabas administrativas	75,0
Exigen revelar el propósito de la solicitud	5,6
Entrega de información condicionada a no revelar la fuente	5,6
Condicionan a su medio de comunicación	8,3
Recibe presiones y amenazas	5,6
La entrega de información que brindan es:	
En formatos comprensibles y manipulables	41,7
Confiable	25,0
Actualizada	13,9
Oportuna	11,1
Completa	8,3

Elaboración: propia

El 75% de empresarios, aduce haberse enfrentado a trabas administrativas ante la solicitud de información, relacionándola con engorrosos procesos burocráticos; el 8,3% consideró que la entrega de información fue condicionada a su medio de comunicación; y en la misma proporción (5,6%), les exigían revelar el propósito, los condicionaron a no revelar la fuente y recibieron presiones y amenazas. Respecto a la forma en que les brindan la información, el 41,7% lo recibió en formatos comprensibles; el 25% considera que es confiable; y, el 33,3% que es actualizada, oportuna y completa.

*b) Aversión al Riesgo:* Relacionado con la preferencia del empresario, por evitar incertidumbre o altos riesgos en sus inversiones. En ese sentido, el objetivo de este aspecto es determinar la actitud del empresario y el grado de aversión al riesgo frente a diferentes opciones de información con la que cuenta, para la toma de decisiones.

❖ Decisiones a enfrentar

**Tabla 8. Solicitud y cancelación de créditos**

Características	Valor %		
		Si	No
¿Ha solicitado crédito de una institución financiera?		63,9	36,1
¿Alguna vez se atrasó en el pago de las cuotas o del principal de alguno de los préstamos recibidos?		27,8	72,2
Cuando piensa en solicitar un préstamo,	S.I.	I.	N.I
¿Qué tan importante es para usted la tasa de interés?	2,8	94,4	2,8

Leyenda: S.I = Sin importancia; I = importante; N.R= No responde.

Elaboración: propia.

El 63,9% de empresarios, manifestaron haber solicitado un crédito; el 72,2% no tuvo retrasos en su cancelación; y el 94,4% considera importante tomar en cuenta el costo financiero al solicitarlo, lo cual expresa una mejora en la cultura crediticia de los mismos. Aún persiste un 36,1% que no han solicitado, como consecuencia de lo poco informados y por el alto costo del crédito y según su percepción afectan sus ingresos. Es decir, no están interesados en interactuar con entidades financieras; ello muestra, la débil capacidad de gestión e información en el uso de los recursos que proporciona el sistema.

**Tabla 9. Reflexiones sobre su negocio**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %			
	1	2	3	4
<b><i>Sin tener posteriormente problemas de dinero, ¿Piensa usted que podría:</i></b>				
(a) Comprar materia prima o mercadería adicional para su negocio?	61,1	16,7	0	22,2
(b) Contratar mayor cantidad de personal?	30,6	13,9	2,8	52,8
(c) Realizar mejoras en su negocio?	61,1	13,9	0	25,0
(d) Invertir en activos para su negocio?	52,8	22,2	5,6	19,4

Leyenda: 1 = Si; 2 = Tal vez; 3= No sabe; 4 = No

Elaboración: propia.

Señal de que todo empresario desea mantener un inventario adecuado en materias primas y/o sus mercaderías, así como realizar mejoras en su negocio; más de la mitad de los encuestados indica que en ambos si podría (61,1%). Del mismo modo pero en menor proporción a la anterior, perciben que al invertir en activos (52,8%), no tendrían problemas más adelante. El 52,8% no podría contratar

personal. Las respuestas de indecisión y en negativo muestran el temor por parte de los empresarios a arriesgar la liquidez de sus negocios.

❖ Opciones para el empresario

**Tabla 10. Elección de riesgo**

Nº	¿Qué OPCION escogería usted?	%
1	Laborar para una municipalidad cobrando un sueldo fijo no muy alto.	2,8
	Laborar en un negocio propio en el que se puede ganar mucho o poco dependiendo del esfuerzo que haga	97,2
2	Un negocio en el que no podrá obtener un gran éxito pero tampoco un completo fracaso.	5,6
	Un negocio en donde se pueda obtener un gran éxito o un completo fracaso.	94,4
3	Un trabajo estable aunque en total se gane poco	44,4
	Varios trabajos inestables en los que pueda ganar mucho.	55,6
4	Tener un puesto de trabajo en una empresa privada donde no puede tener un gran éxito ni tampoco un completo fracaso.	8,3
	Tener un puesto de trabajo en una empresa privada donde puede tener o un gran éxito o un completo fracaso.	91,7
5	Un negocio en que puede perder la mitad de sus bienes pero también puede ganar cuatro veces más que todo lo que tiene ahora.	75
	Un negocio en el que no se arriesga nada, pero las ganancias son bajas.	25
6	Que parientes sin experiencias le ayuden en su negocio	16,7
	Contratar trabajadores externos con experiencia	83,3

Elaboración: propia.

La mayoría de microempresas, fueron creadas hace cinco a diez años en promedio, y aun con situaciones de desventaja al inicio del desarrollo de sus actividades frente a otras empresas, han logrado mantener una posición dentro del mercado, reflejando de esa manera lo contundente de su respuesta (97,2%), al elegir la opción entre laborar en un negocio propio o en una institución pública. Por otro lado, ante las opciones de un puesto de trabajo en una empresa privada, el 94,4% opta, donde obtenga o un gran éxito o un completo fracaso.

Respecto a los ingresos que obtendría en un trabajo, ya sea, estable o inestable, el empresario demuestra la sana intención de aumentar sus ingresos, tomando como opción, aceptar varios trabajos aunque inestables (55,6%), y el 44,4% por un trabajo estable aun cuando sea menor el ingreso percibido. Asimismo el 91,7%, manifiesta que escogería el negocio en el que obtenga un gran éxito o un completo fracaso, es decir, arriesgan el “todo o nada”. Además, el 75% prefiere perder la mitad de sus

bienes, pero obtener beneficios cuatro veces más de lo que tiene ahora; a diferencia de aquellos que optan por el negocio en el que perdería la mitad, con menores beneficios (25%). El 83,3%, eligen contratar personal externo con experiencia. Estas actitudes, muestran lo consecuente que son los empresarios con el riesgo en el que incurren al asumir compromisos en su negocio; así como de los beneficios que obtendría del mismo.

❖ Sobre prestamos

**Tabla 11. El crédito y su Uso**

CARACTERÍSTICAS	Valor %	
	SI	NO
¿En los últimos 24 meses ha solicitado préstamo de una institución financiera?	52,8	47,2
Uso/destino del préstamo		
Maquinaria, herramientas y equipos		27,7
Insumos, Materia prima		2,9
Capital de trabajo		69,4
¿Por qué NO solicitó un préstamo?		
No necesito; ya estoy pagando uno		8,3
El interés es muy alto		11,1
Prefiero trabajar con dinero propio		11,1
No quiero estar preocupado		8,3
Papeleo complicado, costos altos; la agencia está muy lejos.		2,8
Otra respuesta		58,3

Elaboración: propia

Las opciones de la tabla 11, se relacionan con el nivel de solvencia de los empresarios, por ello, la importancia de conocer su percepción, respecto al uso y/o destino del crédito solicitado en las entidades financieras. El 52,8% solicitó un crédito. De los cuales el 69,4% es utilizado, en capital de trabajo y el 27,7% en la adquisición de maquinaria, herramienta y equipo. El 47,2% que suele no solicitar crédito, aduce su preferencia por trabajar con capital propio y, que el interés es muy alto (11,1%), y el 8,3%, ya cuenta con un crédito y no quiere estar preocupado. El 58,3%, reitera que las comisiones, seguros, cargo por servicios, cobros por atrasos, y otros, son excesivos; proporción considerable a tomar en cuenta en la interrelación con entidades financieras.

**Tabla 12. Limitantes en el crédito**

CARACTERÍSTICAS	Valor %	
	SI	NO
Si los costos fueran eliminados (pero manteniendo la tasa de interés), ¿Solicitaría un préstamo?	2,8	97,2
Si las medidas fueran eliminadas, ¿solicitaría un préstamo?	16,7	83,3
¿Tuvo dificultades para devolver el préstamo?	5,6	94,4
Cuando solicitó crédito, el tramite fue:		
Ágil	86,1	
Difícil	13,9	

Elaboración: propia.

La tabla 12, muestra la desconfianza de los empresarios en las entidades financieras, reafirmando la decisión de no solicitar préstamos en un 97,2%, aún en el caso de que se eliminaran las medidas y costos en los que se incurre al acceder a un crédito. Existe un 83,3% que no está convencido. Ante el incentivo de eliminar los costos asociados a un crédito, solo el 2,8% solicitaría, rechazando de esa manera los establecidos en el contrato de préstamo. En la misma magnitud, señalan que al solicitar un crédito, el trámite fue ágil (86,1), y el 13,9% aun percibe que solicitarlo es complicado y difícil. El 94,4% no tuvo dificultades en su devolución; solo el 5,6% demuestra que la responsabilidad al asumir compromisos con entidades financieras está en proceso. Falta cultura crediticia.

*c) Capacidad Empresarial:* Resaltan aspectos del conocimiento, habilidades y destrezas con que los empresarios coordinan y dirigen el manejo de las actividades en las microempresas; así como de la disposición de información con la que cuentan para facilitar las decisiones empresariales y, la iniciativa y/o anticipación frente a expectativas de sucesos futuros.

**Tabla 13. Apoyo social y familiar**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %				
	1	2	3	4	5
Su familia le da el apoyo moral en las dificultades que se presentan	8,3	16,7	8,3	11,1	55,6
Su familia confía plenamente y lo alienta en las ideas que empieza	11,1	8,3	11,1	16,7	52,8
Las metas son tomadas en consenso con toda su familia	11,1	16,7	11,1	27,8	33,3
Tiene una relación abierta con toda su familia, se cuentan todo	2,8	25	11,1	27,8	33,3
Comunica los problemas a la familia para buscar la solución	11,1	27,8	11,1	13,3	16,7

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre  
Elaboración: propia.

De acuerdo a los resultados en la tabla 13, se observa que en más del 50% de los empresarios, su familia los apoya ante dificultades, los alienta y apoyan en su emprendimiento siempre. Respecto a plantearse metas y mantener una relación abierta con su familia, consideran un alto porcentaje, en que casi siempre y siempre (27,8% y 33,3). Finalmente responden que a veces (27,8%) les comunican los problemas para la búsqueda de una solución. Situación que pone en riesgo en algunos casos las decisiones en las empresas.

**Tabla 14. El Control Interno**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %				
	1	2	3	4	5
Hace las cosas por si solo y no por determinación de otros	8,3	19,4	22,2	5,6	44,4
Planea las actividades de su vida	8,3	13,9	16,7	13,9	47,2
Considera que el hecho de tener accidente depende por si mismo	2,8	16,7	22,2	30,6	27,8
El éxito y fracaso dependen del esfuerzo y no de suerte	8,3	5,6	13,9	36,1	36,1
Considera que lo que tiene que suceder ocurrirá, haga lo que haga	22,2	25	8,3	22,2	22,2

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre  
Elaboración: propia.

Así como, el apoyo familiar es importante en las decisiones del empresario, también lo son, los límites de su responsabilidad en la dirección de las actividades en la microempresa. La tabla 14, muestra que las opciones, casi siempre y siempre hacen las cosas por si solos, planea sus actividades, las contingencias y los éxitos y fracasos los asume bajo su responsabilidad.

**Tabla 15. Creatividad e Innovación**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %				
	1	2	3	4	5
Inventa formas de hacer las cosas	5,6	27,8	19,4	22,2	25
Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas	2,8	13,9	19,4	19,4	44,4
Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas por su entorno	2,8	11,1	25	19,4	41,7
Es una persona de tomar iniciativa para realizar nuevas actividades	2,8	2,8	30,6	36,1	27,8
Desarrolla varias ideas al enfrentar los problemas de su vida	0	19,4	8,3	30,6	41,7

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

La tabla 15, muestra la voluntad por parte de los empresarios de modificar e implementar nuevas prácticas en sus actividades a través de la aplicación de iniciativas que conduzcan a mejorar la productividad de la microempresa. Es así que en la mayoría de los niveles ordinales responden de forma asertiva y en positivo, que tienen capacidades para enfrentar situaciones negativas y encontrar soluciones adecuadas al interior de su empresa, así como en su entorno, lo cual conduce a mejorar su desempeño en un mercado cada vez más competitivo.

**Tabla 16. Autoeficacia**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %				
	1	2	3	4	5
Obtiene las cosas aunque alguien se oponga	19,4	33,3	5,6	25	16,7
Puede resolver problemas por sí sólo	2,8	27,8	11,1	22,2	36,1
Busca hacer las cosas de manera más eficiente y económica	0	11,1	11,1	22,2	55,6
Enfrenta problema tranquilo porque tiene las capacidades para ello	0	2,8	11,1	44,4	41,7
Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas	0	2,8	8,3	38,9	50

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

El afrontar un desafío y confiar en sus habilidades para regular sus acciones y poder conseguir el objetivo, significa tener una autoeficacia alta. Es así que en la tabla 16, el 55,6% y 50% responden que siempre buscan hacer las cosas de manera eficiente, y también que son capaces de utilizar medios para desarrollar tareas. El 86,1%, aduce tener capacidades de enfrentarse a situaciones adversas casi siempre y siempre. Este resultado, es un indicador positivo para el logro de objetivos y su desarrollo personal.

**Tabla 17. Perseverancia**

CARACTERÍSTICAS	Valores en %				
	1	2	3	4	5
Se levanta nuevamente ante una caída	0	0	11,1	25	63,9
Es consistente que cambios se dan sobre la marcha y no de un día a otro	0	2,8	13,9	33,3	50
Es consistente en lo que hace y piensa	0	2,8	13,9	30,6	52,8
Es una persona proactiva más que pasiva	0	5,6	19,4	25	50
No se da por vencido, busca como hacer las cosas	2,8	0	27,8	22,2	47,2

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

Los empresarios, con el afán de mejorar su capacidad empresarial, muestran en general la firmeza y constancia del compromiso que asumen en la manera de ser y de obrar dentro de sus microempresas. La tabla muestra que entre el 60% y 88% de encuestados practican positivamente estos aspectos; confirmando el alto grado de persistencia y el esfuerzo continuo ante situaciones para alcanzar lo que se proponen, buscar solución a dificultades que puedan surgir y lograr superarlas (aun cuando parezca que no está siendo recompensado por sus esfuerzos). Su perseverancia, refleja un valor fundamental en los empresarios.

**Tabla 18. Motivación**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Piensa que la recompensa monetaria es un buen incentivo para trabajo	5,6	11,1	11,1	30,6	41,7
Cuando se le ocurre una nueva idea trata sobre todo de desarrollarla	0	2,8	16,7	41,7	38,9
Se entusiasma cuando ve que una idea comienza a tener forma	0	5,6	11,1	25	58,3
Le encuentra lo bueno a las cosas negativas	11,1	11,1	11,1	25,9	41,7
Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse	0	8,3	16,7	13,9	61,1

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

Los estudios de dirección de empresas, han demostrado que éstas necesitan, la creación y mantenimiento de un medio o situación en el que las personas laboren en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Este medio es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de las personas en una determinada dirección que se estime conveniente. Esta tabla, también muestra indicadores en la cual más del 70%, practican estos aspectos casi siempre y siempre; los cuales, al

ser estimulados y coadyuvados por las necesidades, los valores, las metas y las emociones, ello desencadene acciones que conduzcan al progreso de las microempresas.

**Tabla 19. Necesidad de logro**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles	2,8	16,7	16,7	33,3	30,6
Se fija metas para cada año	5,6	27,8	5,6	13,9	47,2
Ha tenido éxito en lograr las metas que se ha propuesto	0	11,1	27,8	33,3	27,8
Asiste a cursos, charlas, capacitaciones y eventos para así prosperar	11,1	30,6	11,1	19,4	27,8
Es exigente en sus resultados y metas	0	11,1	19,4	38,9	30,6

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

Las necesidades de logro están basadas en el estado anímico de las personas, lo cual, los induce a obtener resultados con éxito. La tabla 19 muestra que en todos los aspectos considerados, más del 60% de empresarios responde en positivo (casi siempre y siempre), reconocen tener habilidades y se siente capaz de realizarlas adecuadamente al fijarse metas para cada año; resaltando en mayor proporción la fijación de metas y su logro. Muestra satisfacción de sus esfuerzos.

**Tabla 20. Independencia**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Hace las cosas sin necesidad que otros le digan que hacer.	0	22,2	13,9	30,6	33,3
Prefiere situaciones donde puede tener el control de los resultados	0	5,6	27,8	33,3	33,3
Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidades a otros	0	5,6	22,2	25	47,2
Prefiere manejar un negocio propio	0	2,8	16,7	25	55,6
Prefiere establecer reglas y normas a que se las establezcan	0	2,8	16,7	25	55,6

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

La capacidad de los empresarios para ejercer independencia y tomar decisiones propias sin necesidad de manipulación o intervención de terceros, se ve reflejado en la tabla 20, mostrando actitudes favorables y positivas en mayor proporción, relacionadas al manejo de un negocio propio y establecer sus reglas o normas, antes que se las establezcan. Respecto a las otras afirmaciones, al realizarlas de forma habitual o a menudo no hacen más que mostrar situaciones contradictorias de alto

riesgo respecto a su capacidad de manejo empresarial, lo cual se verá influenciado en la toma de decisiones; impidiendo el real avance y bloqueando el flujo de crecimiento de las microempresas, cualquiera fuera su actividad. No se deben confundir los términos autonomía con diversidad.

**Tabla 21. Capacidad de riesgo**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Puede manejar varias actividades a la vez sin entrar en caos	5,6	13,9	11,1	38,9	30,6
Evalúa riesgos de nuevos procesos (probabilidad de éxito-fracaso)	2,8	19,4	25	25	27,8
Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen	2,8	16,7	19,4	25	36,1
Considera que para ganar hay que arriesgar	0	5,6	22,2	19,4	52,8
Considera que los riesgos y recompensas están relacionadas	0	11,1	11,1	22,2	55,6

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre  
Elaboración: propia

Poner en marcha una empresa, siempre implica riesgo, ya que están en juego factores cuantitativos y cualitativos. La capacidad de sobrellevar la incertidumbre desde el inicio, y de asumir errores y fracasos; es una cualidad del empresario para no decaer al primer tropiezo. Muestra actitudes del empresario frente a diversas situaciones de riesgo, en las cuales toma decisiones para minimizar el impacto que estas puedan tener en el desarrollo de sus objetivos, estrategias y gestión empresarial. Es así que, más del 50% tienen alta capacidad de riesgo; y en menor proporción, debilidad en la reducción del riesgo e incertidumbre.

**Tabla 22. Responsabilidad**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Reconoce y acepta la responsabilidad por sus acciones	0	2,8	8,3	16,7	72,2
Entiende que debe planear y anticipar futuras consecuencias de acciones	0	13,9	13,9	27,8	44,4
Comprende que acciones mal realizadas pueden afectar a otros	0	11,1	16,7	16,7	55,6
Cumple con actividades y ciclo productivo en el tiempo programado	0	13,9	22,2	41,7	22,2
Establece relaciones fácilmente con su entorno	2,8	2,8	30,6	27,8	36,1

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre.  
Elaboración: propia

La conducta de quienes dirigen y representan a las microempresas es importante, porque su proceder podría generar daños económicos, pérdidas materiales y humanas; por ello, se torna sensible en la toma de decisiones. La tabla

22, muestra que más del 50% de empresarios reconocen y aceptan la responsabilidad por sus acciones y, se relacionan fácilmente con su entorno. Por otro lado, más del 80% razona en que planear, cumplir y evitar acciones que afecten a otros es parte de su responsabilidad, aun cuando sean influenciados por otros factores de su entorno. Los empresarios asumen responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas, pero depende del tipo de información con la que cuenten, así como de sus capacidades empresariales.

**Tabla 23. Liderazgo y Comunicación**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Escucha para un claro entendimiento a otros puntos de vista	0	25,0	5,6	30,6	38,9
Tiene la destreza de influir en otros	2,8	8,3	22,2	30,6	36,1
Ayuda en la resolución de conflictos	0	11,1	13,9	22,2	52,8
Sus acciones motivan a personas que lo rodean	0	19,4	8,3	41,7	30,6
Investiga mejores formas de desarrollar las cosas	0	16,7	19,4	27,8	36,1

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre.

Elaboración: propia

“Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. La comunicación es el elemento clave, y la esencial cualidad del líder en una empresa, porque éste, debe ser capaz de comunicar e influenciar en las personas. Si no existe comunicación, no habrá seguidores y por ende, no habrá liderazgo. La tabla 23, muestra, la débil motivación de la mayoría de encuestados, respecto de la comunicación efectiva que deberían poseer como líderes de sus empresas. En los resultados, la mayoría muestra no tener una comunicación efectiva para evitar conflictos y problemas con los miembros de su entorno. Existe ineficiencia en la comunicación.

**Tabla 24. Conocimientos**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Documenta toda la producción de la empresa	16,3	8,3	16,7	19,4	38,9
Recibe solo las capacitaciones que son de su necesidad	2,8	25	16,7	36,1	19,4
Consulta a expertos y técnicos	0	5,6	22,2	33,3	38,9
Realiza presupuestos cada año para determinar ingresos y gastos	8,3	11,1	19,4	30,6	30,6
Busca tener al día los precios del mercado	0	5,6	19,4	13,9	61,1

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre

Elaboración: propia

Para encaminar la microempresa, es vital e imprescindible que el empresario, cuente con conocimientos sobre negocios, finanzas, contabilidad, comercialización, economía, gestión, uso de tecnología, automotivación, y contar con sistemas de control interno. La tabla 24, muestra que más del 70% de empresarios, casi siempre y siempre realiza consulta a terceros y se interesa por conocer a diario los precios en el mercado, situación que favorece a su competitividad; por otro lado y en muy baja proporción, responden que registran su producción, se capacitan acorde con su necesidad y, evalúan su rentabilidad. Esto evidencia la forma improvisada y sin planificación con la que están conduciendo sus empresas, con el riesgo de ser aislados del mercado por la falta de competitividad.

**Tabla 25. Negociación**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Tiene buenas relaciones con compradores o clientes	0	2,8	27,8	19,4	50
Es una persona que llega a acuerdos con las personas con que trabaja	0	16,7	8,3	33,3	41,7
Se mantiene actualizado de lo que sucede en mercados de sus productos	0	16,7	19,4	25	38,9
Antes de perder, practica el termino ganar- ganar	8,3	19,4	19,4	25	27,8
Considera que las decisiones diarias contribuyen al logro de objetivos	0	11,1	22,2	22,2	44,4

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre.

Elaboración: propia

Para las empresas, saber conducir el proceso a través del cual, dos partes con distinto interés, dialogan e intercambian propuestas hasta construir un acuerdo beneficioso para todos, es fundamental; es la esencia de toda gestión y está vinculado a establecer una gerencia efectiva, y construir un acuerdo beneficioso. La tabla 25 muestra la débil capacidad de negociación que tienen los empresarios de

las microempresas, y esto se ve reflejado en la cantidad de encuestados (menos del 50%) que responden en la mayoría de opciones en el nivel ordinal “siempre”. Es decir, no toman en cuenta causas influyentes en el éxito o fracaso de la gestión.

**Tabla 26. Toma de Decisiones**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Analizan las razones de los problemas que se le presentan	0	5,6	13,9	22,2	58,3
Evalúa alternativas para tomar una buena decisión	0	5,6	8,3	33,3	52,8
Implementa la decisión y le da un monitoreo	2,8	11,1	8,3	38,9	38,9
Todas las decisiones analizadas han sido acertadas	2,8	16,7	41,7	22,2	16,7
Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad	0	16,7	16,7	47,2	19,4

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre.

Elaboración: propia

La prosperidad y fracaso de las microempresas es el resultado de las decisiones que toman sus gestores. Más del El 80% analizan los problemas y evalúan las alternativas antes de tomar una decisión, siempre y casi siempre; el 82% implementa y monitorea sus decisiones, así como cuenta con recursos para desarrollar sus actividades. Sólo el 38,9% responde que las decisiones fueron acertadas, casi siempre y siempre. Las decisiones tomadas por los empresarios implican un aprendizaje. Lo importante radica en la intención, la actitud y los valores que manejan en ese proceso. La tabla, muestra que los gestores no realizan un diagnóstico adecuado ni precisan el problema a tratar, para luego generar soluciones alternativas y evaluarlas. No tienen claro el proceso de la toma de decisiones, y emplean un método único en todas las situaciones.

**Tabla 27. Entorno en la microempresa**

CARACTERÍSTICAS	Valor en %				
	1	2	3	4	5
Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad	0	11,1	27,8	22,2	38,9
Las relaciones sociales que tiene le ayudan para acceder a mercados	0	11,1	13,9	19,4	55,6
Considera que el estar organizado provee mejores beneficios	0	13,9	19,4	19,4	47,2
Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción/ servicio	0	5,6	19,4	19,4	55,6

Leyenda: 1 = Nunca; 2 = A veces; 3 = Frecuentemente; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre.

Elaboración: propia

La tabla 27, muestra, por un lado, los factores tangibles e intangibles que influyen, modifican y/o alteran el desarrollo de las actividades de las microempresas, y por otro, el comportamiento de los empresarios frente a los mismos; en ese sentido, más del 70% de empresarios respondieron que casi siempre y siempre, toman en cuenta la influencia de estos aspectos. Es importante resaltar que la predisposición de los empresarios es no dejar de lado aquellos aspectos que intervienen en su desarrollo y prefieren mantenerse alerta y dispuestos a adaptarse a las nuevas tendencias.

### 5.1.3. Características de la toma de decisiones empresariales

El objetivo en este apartado es, identificar aspectos relevantes del tipo de liderazgo en los empresarios, del conocimiento y dominio de técnicas administrativas en el desarrollo de sus actividades, el conocimiento de su entorno y su relación entre empresa y sociedad; así como las características de su comportamiento, para conocer las habilidades, capacidades y conocimiento ante la elección entre una u otra alternativa llevadas a cabo durante el mecanismo de la toma de decisiones.

**Tabla 28. Liderazgo**

CARACTERISTICAS	Escalas %		
	1	2	3
Hay que escuchar a los otros y tratar de obtener su opinión	97,2	2,8	0
Los empleados deben sugerir ideas nuevas o una manera diferente de hacer las cosas	94,4	5,6	0
Considera que el liderazgo ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo	97,2	0	2,8
Las decisiones deben ser tomadas por la persona con la más alta jerarquía y autoridad	83,3	0	16,7
La decisión la debe tomar la persona con mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación	75	16,7	8,3
Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión	86,1	8,3	5,6
Los empleados deben tener más atribuciones para resolver los problemas a que se enfrentan en su trabajo	80,6	16,7	2,8
Los problemas importantes deben ser solucionados por los directivos y por el consejo de administración	77,8	8,3	13,9
Para el logro de resultados hay que imponer controles rígidos y una supervisión estrecha	66,7	5,6	27,8
Los empleados deben hacer lo que uno dice y no lo que uno hace	61,1	11,1	27,8
Hay que tratar a los empleados con amabilidad y respeto aunque no realicen eficientemente su trabajo	75	8,3	16,7
Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones	63,9	13,9	22,2
La productividad aumenta cuando se delega autoridad a subalternos y tienen libertad para ejercer su trabajo	58,3	11,1	30,6
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección	41,7	5,6	52,8
Considera que el jefe es el que debe establecer las normas de desempeño y las metas del grupo de trabajo	47,2	11,1	41,7

Leyenda: 1 = de acuerdo; 2 = no sé; 3 = en desacuerdo

Elaboración: propia

a) *Liderazgo*: El persuadir e influir de forma efectiva, en los integrantes de una empresa, para motivarlos y mejorar su desempeño, reorientando sus esfuerzos a perseguir objetivos y metas, significa ejercer cierto liderazgo. La tabla 28, muestra que del total de características presentadas y orientadas a medir las cualidades de personalidad y capacidad del empresario líder, el 86,7% de ellas, fueron respondidas como de acuerdo por los empresarios. Estos resultados evidencian lo importante que es para los empresarios, la influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación. En el 13,3% de éstas (las dos últimas), el 52,8% y el 41,7 de empresarios respondieron estar en desacuerdo.

**Tabla 29. Conocimiento y dominio de técnicas administrativas**

CARACTERÍSTICAS	Escala %		
	1	2	3
La capacitación del personal operativo y administrativo facilita y desarrolla habilidades	97,2	2,8	0
Se realizan las mejores prácticas administrativas para aprovechar los RRHH y económicos	97,2	2,8	0
La planeación es uno de las principales herramientas para administrar la organización	94,4	2,8	2,8
La estandarización, especialización y capacitación del personal es un aspecto importante.	91,7	5,6	2,8
La mejora continua (ciclo de Deming) debe seguirse en todos los procesos de administración	94,4	5,6	0
Los procedimientos administrativos permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil	91,7	5,6	2,8
La manufactura esbelta es una buena herramienta para mejorar la calidad	80,6	19,4	0
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa	80,6	8,3	11,1
La administración basada en valores es con la que se obtienen mejores resultados	77,8	5,6	16,7
El benchmarking y la reingeniería deben usarse para mejorar los resultados de la organización	69,4	22,2	8,3
El sentido común (racionalidad) es el principal factor para tomar decisiones acertadas	72,2	8,3	19,4
Las técnicas japonesas como Kaizen y justo a tiempo, son mejores para medir la eficiencia	66,7	33,3	0
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos	63,9	36,1	0
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones	38,9	61,1	0

Legenda: 1 = de acuerdo; 2 = no sé; 3 = en desacuerdo

Elaboración: propia

b) *Conocimiento y dominio de técnicas administrativas*: La tabla 29, presenta herramientas que muestran el nivel de compromiso por parte del empresario al utilizar diferentes técnicas, para lograr resultados positivos en las microempresas. La mayoría de características actúan como un instrumento para administrar la acción de cambio en la microempresa. En las primeras seis características, más del 90% de empresarios respondieron estar de acuerdo con efectuar modificaciones a su estructura para superar obstáculos que impidan el desarrollo de sus actividades operativas; luego, entre el 60% y 83% están de acuerdo con mejorar la

comunicación institucional no solo entre gestores y personal, sino también con los clientes para, por un lado, respaldar los programas de trabajo y, por otro, mejorar el rendimiento de las microempresas. El 61,1%, no sabe si la experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones. La aplicación de estas técnicas dependerá de las necesidades de cada microempresa.

**Tabla 30. Conocimiento del entorno**

CARACTERISTICAS	Escalas %				
	1	2	3	4	5
Esforzarse por realizar el trabajo con la mejor calidad posible	55,6	44,4	0	0	0
Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño	63,9	33,3	2,0	0	2,8
Los empleados deben contribuir a que no se tenga inconformidades de sus clientes	66,6	25	2,8	5,6	0
Informar a los empleados sobre lo que se espera de ellos	38,9	52,8	5,6	2,8	0
Conocer las ventajas competitivas necesarias para la empresa	27,8	55,6	13,9	2,8	0
Conocer las ventajas competitivas de empresas similares	33,3	58,3	2,8	5,6	0
Tener tecnología administrativa para incrementar la productividad de empleados	33,3	58,3	5,6	2,8	0
Los empleados deben conocer a los clientes internos y externos que tiene la empresa	33,3	55,6	2,8	8,3	0
Reducir los costos operativos en todas las áreas de la empresa	36,1	47,2	8,3	5,6	2,8
Conocer las necesidades de los clientes externos	47,2	38,9	2,8	11,1	0
La calificación y certificación debe hacerse mediante un sistema de gestión de calidad	33,3	50	13,7		2,8
Dar seguimiento a los compromisos suscritos en juntas y reuniones de trabajo	25	61,1	11,1	2,8	0
Tener implementado un sistema de gestión de calidad (ISO9000, QS9000)	58,3	22,2	16,7	2,8	0
Difundir los objetivos y metas de la empresa así como sus resultados al personal	27,8	47,2	19,4	2,8	2,8
Proporcionar información al personal sobre recursos económicos con que se cuenta	25	38,9	5,6	22,2	8,3

Leyenda: 1 = muy importante; 2 = importante; 3 = indiferente; 4 = poco importante; 5 = sin importancia  
Elaboración: propia

c) *Conocimiento del entorno:* Del 100% de características propuestas, el 90% de empresarios considera que es muy importante e importante, esforzarse por realizar un trabajo con la mejor calidad posible, capacitar al personal para un buen desempeño y elevar su productividad, mantener una interrelación positiva con los clientes y conocer sus ventajas competitivas y las de sus similares, conocer el mercado, manejar e implementar sistemas de calidad y, reducir costos operativos. Estas perspectivas permitirán a las microempresas anticiparse, responder y adaptarse de manera coherente a las tendencias de su entorno.

#### 5.1.4. Escalas de Likert

Para realizar el análisis de las dimensiones del desarrollo de la microempresa y la toma de decisiones, se interpretó la escala de Likert, para medir las opiniones o percepciones respondidas por los empresarios encuestados. Esta escala, se halló en base a las dimensiones: acceso a la información, aversión al riesgo, capacidad empresarial y toma de decisiones.

**Tabla 31. Escala de Likert: Análisis de las variables y dimensiones**

ESCALAS	VARIABLES			
	DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS			TOMA DE DECISIONES (%)
	Dimensiones (%)			
	Acceso a la información	Aversión al riesgo	Capacidad empresarial	
Deficiente	42	19	31	22.2
Eficiente	36	56	44	63.9
Muy Eficiente	22	25	25	13.9
Total	100	100	100	100

La tabla 31, muestra el análisis de las variables de la investigación:

❖ Dimensiones del desarrollo de las microempresas:

*Acceso a la información*, el 42% de empresarios perciben un nivel de deficiencia por parte del sistema; reflejándose en un desorden y atraso del registro de la misma. Hecho que dificulta la toma de decisiones oportuna en el desarrollo de sus actividades y la planificación de las mismas.

*Aversión al riesgo*, en esta dimensión se aprecia un nivel de eficiencia del 56%, lo cual indica la capacidad de los empresarios para asumir riesgos y enfrentarse ante adversidades presentadas en sus negocios.

*Capacidad empresarial*, en esta dimensión la tabla muestra que solo el 44% de empresarios responden de forma eficiente al proceso de utilizar su iniciativa para, transformar, ampliar y/o diversificar las actividades de su microempresa, lo cual podría conducirlos a un elevado potencial de crecimiento.

❖ La toma de decisiones: la tabla indica que el 22% de empresarios, considera que las medidas que tomadas en su negocio son deficientes. Lo resaltante en esta situación es que el 64% aducen eficiencia en la conducción y planificación de sus actividades para beneficio de su microempresa. En esta variable se observa la intención de los empresarios por mejorar sus decisiones, reforzadas por los niveles de eficiencia mostradas en las dimensiones consideradas en la variable desarrollo de las microempresas. Sin embargo, es preciso tomar en cuenta los valores de deficiencia mostradas en la tabla, para proponer acciones y estrategias que reviertan esta evidencia y evitar que las microempresas solo subsistan y/ o se mantengan de forma eventual en los mercados.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Ser una microempresa formal en el departamento de Cajamarca, y es posible que en el Perú, no significa que se encuentre exenta de dificultades que no les permita desarrollarse empresarialmente, aun cuando sean respaldadas por el Estado.

Acorde con los objetivos propuestos en la investigación; en este acápite se realiza el análisis de cada una de las dimensiones de las variables en estudio.

### **5.2.1. Análisis de las dimensiones del desarrollo de la microempresa**

✚ El *acceso a la información*; Vidales (2003), considera a la información, como el conjunto de datos emitidos, relacionados con actividades derivadas del uso y manejo de los recursos administrativos, económicos y financieros, determinados por a una institución. la Ley de Acceso a la Información Pública, promueve el derecho de los ciudadanos sobre la información que obra en poder de las entidades estatales y privadas cuya característica es la transparencia en la administración y gestión de los asuntos públicos, consideradas como gestores de una organización

creada al servicio de la ciudadanía y, por lo mismo, expuestos a la fiscalización de la sociedad.

Si bien es cierto, y acorde con los resultados, casi el 50% de empresarios, conoce la existencia de la Ley; pero al momento de solicitarla, no se obtiene una respuesta que cubra sus expectativas. Del mismo modo casi el 70% percibe que la tramitología en el sistema público se convierte en una traba al caer en la trampa de la burocracia; indicando que las entidades, no cumplen con proporcionar la información de manera adecuada, privando al empresario, del derecho a informarse sobre aspectos como mercados, tecnología, programas de desarrollo, procesos, tramites, políticas de crédito y no tener acceso a los sistemas de información, financieros; ello confirma el grado de inequidad respecto al derecho de información en la que se encuentran los empresarios del departamento; mostrando, no solo el incumplimiento de la Ley por parte de las entidades e instancias, sino también el desinterés de los empresarios al no hacer prevalecer sus derechos para desarrollar y dinamizar sus actividades económicas con mayor transparencia. Todo ello indica que las instituciones tienen una deficiente gestión de la información solicitada por los empresarios. Estas acciones le restan practicidad a la norma y sus beneficios otorgados, repercutiendo, no solo en las decisiones que toman los empresarios para el crecimiento de sus microempresas, sino también en la objetividad y sostenibilidad de estos agentes dinamizadores de la economía del departamento.

Los principios rectores, del respeto a los derechos de sus ciudadanos y el de transparencia se encuentran implícitos en el estado democrático y social de derecho de la Constitución Política del Perú. La puesta en práctica de los mismos, coadyuva a combatir la corrupción en el Estado y, al mismo tiempo, constituye

una herramienta efectiva contra la impunidad del poder, permitiendo que los empresarios accedan a la información requerida y necesaria.

En nuestro medio, Lo usual es ver que las entidades públicas todavía mantienen la cultura de tener en secreto su información. Para que tomen conciencia y cambiar esa posición, se debe ejercer el derecho de acceso a la información pública. Esto permitirá hacer que la gestión estatal sea mucho más transparente. Si se solicita información con su respectivo seguimiento, se ayudará a que las entidades consideren este tema como prioritario.

Es importante motivar a la ciudadanía para que solicite información pública y así construir sistemas de información y canales de comunicación directos y transparentes entre el Estado y la sociedad. Los solicitantes no tienen que dar explicaciones sobre los motivos por los que desea la información. Pero, para hacer un pedido correcto, se debe discriminar entre aquello que puede pedirse por ser información pública y lo que no por ser información privada. Se mencionan algunos ejemplos, sobre:

INFORMACION PÚBLICA	INFORMACION PRIVADA
Remuneraciones de funcionarios públicos	Salud personal de un funcionario
Adquisiciones de bienes y servicios	El estado de un procedimiento administrativo en trámite
Actividades oficiales que realizan las entidades	Expedientes Judiciales aún en proceso ante el Poder Judicial
Currículo de altos funcionarios	Orientación sexual de una persona
Contratos de profesores de Univ. Públicas	Información sobre Defensa Nacional
Declaraciones Juradas	Información Bancaria (solo si levantan secreto bancario).

Esta situación, evidencia el preocupante desconocimiento que tienen las entidades de la administración pública y privada respecto del derecho de acceso a la información pública, desconocimiento que se traslada también a la ciudadanía. Todavía existen funcionarios que no brindan información por temor a ser sancionados por sus superiores, entorpeciendo el derecho a la información

✚ La ***aversión al riesgo***, es un aspecto que está presente en la vida de todas las personas, pero especialmente de las decisiones que toman los empresarios ya que su implicancia trae consecuencias no solamente al interior de la empresa sino también en su entorno desde los clientes hasta proveedores. Sin embargo, es interesante notar que los empresarios tienen una percepción uniforme respecto a asumir riesgos o no, ya que el 51% solicitó crédito a alguna institución financiera. El incumplimiento de su devolución, refleja por parte del empresario una escasa cultura crediticia.

✚ ***La Capacidad empresarial***, tiene una relación con la administración propia de un negocio. El 70% de microempresas del departamento de Cajamarca están constituidas por familiares, cuyo responsable en la mayoría de ellas es el padre o esposo, el cual a su vez carece de las capacidades de gestión adecuadas, para el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, en la que muestre decisiones coherentes y objetivas.

De acuerdo al resultado de la encuesta, se confirma que el objetivo de los empresarios es obtener utilidades en el menor tiempo posible (liquidez de corto plazo); sin una planificación que motive e impulse el desarrollo de sus actividades enmarcadas en una perspectiva de largo plazo. Así lo demuestra, el 21% de empresarios que acuden a capacitaciones, los cuales, no reflejan resultados positivos; limitando de esa manera el acceso a los diferentes mercados de su entorno. En ese sentido, los empresarios consideran a su experiencia como la guía orientadora de sus actividades ya sea interna o externa, mostrándose reacios a ser parte de un sistema económico amplio.

El Estado y los entes del sector privado, por su parte, están creando una cultura de gestión en los empresarios a través de capacitaciones en tecnología, manejo y aplicación de la información en los negocios, esquemas asociativos y generación de redes de negocios, con el objetivo de, mejorar su capacidad operativa y, sensibilizar y orientar su interés a integrarse con su entorno. Solo el 40% reconoce esta iniciativa; y admite la importancia de las relaciones sociales, para crear lazos con proveedores y clientes, para llegar a nuevos mercados.

La capacidad empresarial en las microempresas, también se ve reflejada en la decisiones tomadas, producto de la negociación, en la que, las condiciones de beneficio de ambas partes se deben establecer y cambiar por medio de la misma. Estas condiciones, se basan en la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. En la primera, ambos deben identificar las circunstancias, el hecho y el efecto que podría tener la posibilidad de preverlos. La segunda influye, cuando la información disminuye y se torna ambigua, porque se basan en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). Finalmente, en incertidumbre cuentan con poca o nula información acerca de las circunstancias y criterios que deben fundamentarla.

### **5.2.2. Análisis de las dimensiones de la toma de decisiones**

Al proceso mediante el cual los empresarios eligen entre alternativas disponibles, que les permitan aplicar y resolver aspectos de su entorno interno y externo, se le considera como, toma de decisiones. En las microempresas, quienes toman las decisiones, que generalmente son los dueños, carecen de conocimiento sobre la dirección de una empresa, mantienen un inadecuado ambiente de trabajo, nula definición de objetivos y metas, no trabajan en equipo, y, aunado a ello, un

débil liderazgo trae como consecuencia inconvenientes como: volatilidad, sensibilidad a entornos negativos, desinformadas y no comunicadas, bajo volumen en su producción y ventas, retraso tecnológico, carencia de estrategias para crecer, dificultades de gestión, baja productividad y crecimiento no planificado.

Es importante tener en cuenta que la toma de decisiones, está ligada al liderazgo que se ejerce dentro de la microempresa, mediante el cual se deben combinar valores, cultura, disciplina, autoconocimiento, toma de riesgos, perseverancia y, otros que con una comunicación efectiva generan buenos resultados. En ese sentido, según Daft (2006, pág. 5); el liderazgo influye en las personas con el objeto de propiciar un cambio que conlleve hacia un futuro deseable. El motor de ello debe ser la competitividad. Las estrategias, también son parte de las decisiones que regulan el comportamiento en las microempresas, sin embargo no son planificadas.

Para Anderson (1999), la empresa, es una “Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la organización y coordinación de factores, persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”. Al unir estos términos se obtiene como resultado la aplicación del liderazgo como estrategia básica para el crecimiento y manejo correcto de la microempresa, y como factor importante al líder quien se encargara de dar rumbo y significado a dichas estrategias que proporcionen eficacia y competitividad. “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez se hace necesario contar con liderazgo en la producción” (Kotter, 1999).

La necesidad de nuevos métodos, técnicas y estructuras flexibles que faciliten adaptarse de inmediato a las demandas de mercados local y global, hace que los gestores que dirigen y coordinan en su empresa, sustenten un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marcan la dinámica económica actual. La cultura organizacional y la buena administración, también debe ser practicada por las microempresas y guiada por un buen líder (aun si es el mismo dueño).

Simone Hartard<sup>34</sup>. “El buen líder pregunta a los empleados acerca de cómo creen ellos que deben hacerse las cosas”. En la microempresa el líder, no debe cumplir un rol autoritario y trabajar de forma cercana con su equipo, y con una comunicación clara abierta y continua, orientada a mantenerse a la altura de los requerimientos del cliente externo, y de las necesidades del cliente interno.

Respecto al conocimiento y dominio de técnicas administrativas; en las microempresas no son aplicadas, y reconocen que se ha convertido en una debilidad, por la falta de conocimiento en el tema de gestión. Estas técnicas, a tener en cuenta, son, la *planeación*, en la que se selecciona misión y objetivos, y se toma la decisión, la *organización*, en la cual se trabaja en grupos para alcanzar una meta, asignando un rol de desempeño; la *integración del personal*, para mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional, para ello, se identifican requerimientos de la fuerza laboral; *dirección*, para influir en las personas a contribuir y obtener la meta de la empresa y del grupo; se interrelaciona con la administración; *control*, para medir y corregir el desempeño en lo personal, y en la empresa para asegurar que las acciones se ajusten a los planes. Medir el desempeño con las metas y los planes.

---

<sup>34</sup> Directora académica del Centro de Liderazgo Estratégico de la Universidad Adolfo Ibáñez. 2015. Chile

La mayoría de las microempresas no cuentan con un sistema de gestión de calidad, sin embargo, existen otros mecanismos para contrarrestar esa carencia, como son, el Manual de Organización y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, el plan estratégico. Estos dispositivos se diseñan para guiar y monitorear el buen desenvolvimiento operativo, administrativo y de gestión del personal, con el que cuentan las microempresas.

El comportamiento de los factores del ambiente interno y externo afectan, a veces positiva y otras negativamente, en las microempresas. Condicionan y modifican la operación de las mismas. Para que exista concordancia entre el entorno, la estrategia y el diseño de la estructura organizacional, se los debe identificar, para potenciar las favorables y minimizar o, incluso, evitar las que no lo son.

En el medio ambiente de la empresa se distinguen el ambiente **interno** que resulta de la relación entre trabajadores y dueños, así como de las decisiones tomadas al interior; y el ambiente **externo** subdivido en: micro y macro entorno. El primero se compone de tres fuerzas: proveedores, clientes/consumidores y competencia, las cuales tienen un efecto inmediato sobre las decisiones del empresario; y en las que la empresa tiene poco control sobre las mismas. El segundo compuesto por cinco fuerzas: socio-culturales, tecnológicas, económicas, político-legales y naturales, y su actuar tiene un impacto fuerte, y en las que la empresa carece de control sobre las mismas; poco puede hacer para modificarlas y su tarea es anticiparse a los cambios y adaptarse cuando estos surjan. Tenerlos en cuenta permite, generar ventajas distintivas para llegar a ser competitivos.

### 5.3. Contrastación de la hipótesis

Luego de analizar la información anterior en conjunto, respecto a la situación de las microempresas, según opinión de los empresarios, se hace pertinente contrastar los resultados con los supuestos planteados. Para ello, se utilizaron herramientas y técnicas estadísticas.

Para determinar la normalidad de los datos, en cada una de las dimensiones de las variables en estudio, se aplicó la prueba de Kolmogorv-Smirnov<sup>35</sup>, tanto a las dimensiones de cada variable, como a la relación entre variables.

**Tabla 32. Prueba de ajuste para las dimensiones de las variables**

ITEMS	Dimensiones de la variable (1)			Dimensiones de la variable (2)				
	Acceso Información	Aversión Riesgo	Capacidad Empres.	Liderazgo	C y D T.A	C. del entorno	Comport.	
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	15,94	19,69	288,94	60.67	59.75	61.50	67.56
	D. estándar	1,723	1,546	48,690	3,472	2,771	5,634	3,229
Estadístico de prueba		,124	,146	,133	,094	,146	,101	,102
Sig. asintótica (bilateral)		,178 <sup>c</sup>	,052 <sup>c</sup>	,105 <sup>c</sup>	,200cd	,051c	,200cd	,200cd

- a) La distribución de prueba es normal
- b) Se calcula a partir de datos
- c) Corrección de significación de Lilliefors
- d) Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

En la tabla 32, se observa que existe normalidad en la distribución del conjunto de datos de las dimensiones analizadas; cumpliendo con el criterio de restricción de Significancia asintótica (bilateral): (0,178<sup>c</sup> ; 0,052<sup>c</sup>; 0,105<sup>c</sup>) y (0,200cd; 0,51c; 0,200cd; 0,200cd) respectivamente; por lo tanto están en condiciones de ser analizados con estadísticos de correlación de tipo paramétrico, es decir, la prueba “R de Pearson”.

<sup>35</sup> Es una prueba de bondad de ajuste (KS), que permite demostrar que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla 33. Prueba de ajuste para la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa**

ITEMS		Desarrollo microempresa	Toma de decisiones
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	324,58	249,47
	D. estándar	49,084	10,617
Estadístico de prueba		,116	,074
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>
a. La distribución de prueba es normal.			
b. Se calcula a partir de datos.			
c. Corrección de significación de Lilliefors.			
d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			

Del mismo modo, se observa que la aplicación de la prueba KS, demuestra que existe normalidad en la distribución de los datos de las variables analizadas; cumpliendo con el criterio de restricción de Significancia asintótica (bilateral).

Las pruebas estadísticas, se aplicarán a través de dos análisis, el descriptivo y el inferencial. Ambos, relacionados en función de los objetivos planteados, pero también del nivel de medición de cada una de las variables.

En el presente estudio, el propósito de las hipótesis formuladas fue determinar la correlación entre las variables, teniendo en cuenta, que tanto el desarrollo de la microempresa como la toma de decisiones, son variables de tipo politómico (tienen cinco categorías: nunca, a veces, frecuentemente, siempre, casi siempre).

### **5.3.1. Contrastación de resultados:**

✚ Análisis inferencial entre el desarrollo de las microempresas y la toma de decisiones.

#### **1. Hipótesis estadísticas general:**

*H<sub>0</sub>*: El desarrollo microempresarial no se relaciona directamente con la toma de decisiones, según opinión de los empresarios, en el departamento de Cajamarca.

$H_1$ : El desarrollo microempresarial se relaciona directamente con la toma de decisiones, según opinión de los empresarios, en el departamento de Cajamarca.

Estadística de Prueba: Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ .

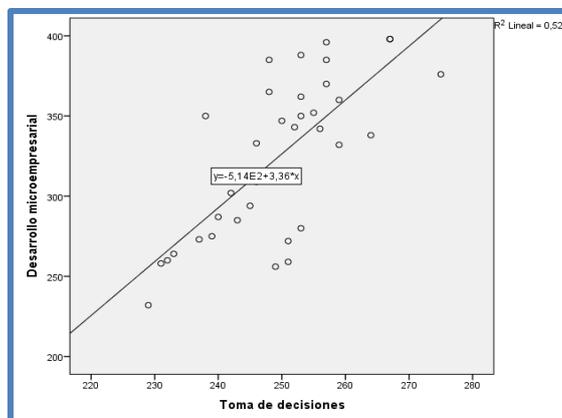
**Tabla 34. Correlación de Pearson: desarrollo de microempresas y toma de decisiones**

		DESARROLLO MICROEMPRESARIAL	TOMA DE DECISIONES
DESARROLLO MICROEMPRESARIAL	Correlación de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilateral)		,000

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

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$  (5 %)

**Figura 10. Dispersión de puntos entre la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa formal**



Fuente: Escala de medición de la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa

El análisis de la correlación de Pearson, señala que el P-valor = 0,000 < 0.05, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ): existe una relación directa significativa entre la toma de decisiones y el desarrollo microempresarial. La magnitud de esta correlación es de 72,7% (0,727), correspondiente a una correlación

positiva considerable. El coeficiente de determinación indica que la variable toma de decisiones explica a la variable desarrollo empresarial en un 52,8 %, el 47.2% restante se debe a variables extrañas.

La toma de decisiones se relaciona directamente (o influye positivamente) con el desarrollo empresarial, es decir, es importante mejorar el la toma de decisiones para que a la vez mejore el desarrollo empresarial.

#### ✚ Análisis inferencial entre el liderazgo y el desarrollo de las microempresas

Hipótesis estadísticas específicas:

$H_0$ : El liderazgo no se relaciona directamente con el desarrollo empresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

$H_1$ : El liderazgo se relaciona directamente con el con el desarrollo empresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

Estadística de Prueba: Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$ .

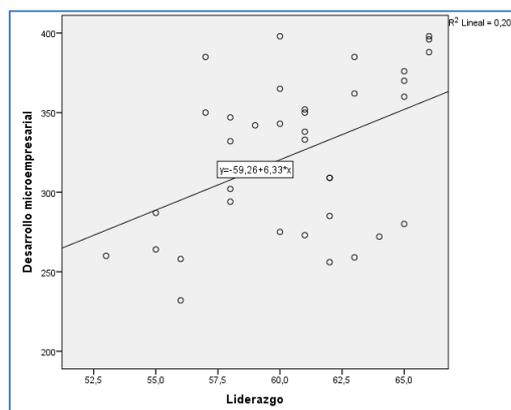
**Tabla 35. Correlación de Pearson: liderazgo y desarrollo microempresarial**

		DESARROLLLO MICROEMPRESARIAL	LIDERAZGO
DESARROLLLO MICROEMPRESARIAL	Correlación de Pearson	1	0,448**
	Sig. (bilateral)		0,006

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

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$  (5 %)

**Figura 11. Dispersión de puntos entre el liderazgo y el desarrollo microempresarial**



**Fuente:** Escala de medición de la toma de decisiones y el desarrollo de la microempresa

El análisis de la correlación de Pearson, señala que el P-valor = 0,000 < 0,05, con lo cual el resultado es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ): existe relación directa entre (influyente significativa) el liderazgo y el desarrollo microempresarial. La magnitud de esta correlación es positiva considerable en 44,8% (0,448). El coeficiente de determinación indica que la dimensión liderazgo explica a la desarrollo de la microempresa en un 20,0 %, el 80,0 % restante se debe a variables extrañas.

El liderazgo se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, es decir que, los empresarios identifican los aspectos relevantes del tipo de liderazgo que asumen los empresarios, del conocimiento y dominio de técnicas administrativas en el desarrollo de sus actividades, el conocimiento de su entorno y su relación entre empresa y sociedad; así como las características de su comportamiento, para conocer las habilidades, capacidades y conocimiento ante la elección entre una u otra alternativa llevadas a cabo durante el mecanismo de la toma de decisiones. Todas estas características son influyentes en la toma de decisiones de los empresarios.

✚ Análisis inferencial entre el conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo empresarial.

1. Hipótesis estadísticas:

$H_0$ : El conocimiento y dominio de técnicas administrativas no se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

$H_1$ : El conocimiento y dominio de técnicas administrativas se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

Estadística de Prueba: Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ .

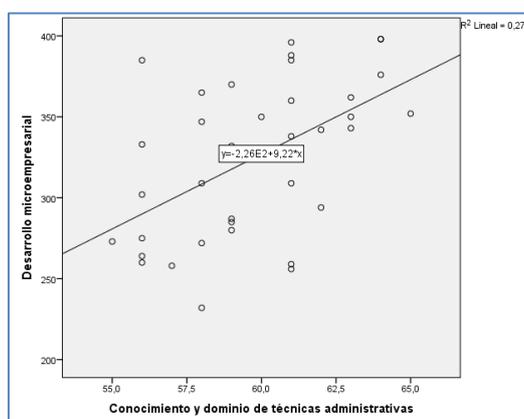
**Tabla 36. Correlación de Pearson: conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo de microempresas**

		Conocimiento y dominio de tecnicas administrativas	Desarrollo de la Microempresa
Conocimiento y dominio de técnica administrativas	Correlación de Pearson	1	0,521**
	Sig. (bilateral)		0,001

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

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$  (5 %)

**Figura 12. Dispersión de puntos entre el conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo de la microempresa**



Fuente: Escala de medición de la toma de decisiones y el desarrollo microempresarial.

En la tabla 36 se observa que el P-valor = 0,000 < 0.05 de la correlación de Pearson, es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se confirma la hipótesis de investigación ( $H_1$ ): existe relación directa significativa entre el conocimiento y dominio de técnicas administrativas y el desarrollo microempresarial. La magnitud de esta correlación es de 52,1 % (0,521), correspondiente a una correlación positiva media.

Al existir, una relación directa entre el conocimiento y dominio de técnicas administrativas con el desarrollo empresarial, muestran el nivel de compromiso por parte del empresario al utilizar diferentes técnicas, para lograr resultados positivos en las microempresas, además efectuar modificaciones a su estructura para superar obstáculos que impidan el desarrollo de sus actividades operativas, mejorar la comunicación institucional no solo entre gestores y personal, sino también con los clientes para, por un lado, respaldar los programas de trabajo y, por otro, mejorar el rendimiento de las microempresas, la competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos, y consideran en que la experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones. La aplicación de estas técnicas dependerá de las necesidades de cada microempresa, la influencia va a ser directa con el desarrollo microempresarial de los empresarios en sus diferentes características.

✚ Análisis inferencial entre el conocimiento del entorno y el desarrollo de la microempresa

### Hipótesis estadísticas específica:

$H_0$ : El conocimiento del entorno no se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

$H_1$ : El conocimiento del entorno se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

Estadística de Prueba: Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ .

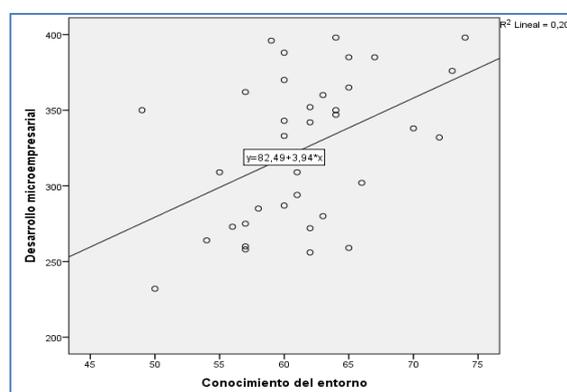
**Tabla 37. Correlación de Pearson: conocimiento del entorno y desarrollo de la microempresa**

ITEMS		Conocimiento del Entorno	Desarrollo de la microempresa
Conocimiento del entorno	Correlación de Pearson	1	0,452**
	Sig. (bilateral)		0,006

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

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$  (5 %)

**Figura 13. Dispersión de puntos entre el conocimiento del entorno y el desarrollo de las microempresas**



Fuente: Escala de medición de la toma de decisiones y el desarrollo microempresarial

En la tabla 37, se observa que el P-valor = 0,000 < 0.05 de la correlación de Pearson, es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se confirma la hipótesis de investigación ( $H_1$ ): existe relación directa significativa entre el conocimiento del entorno y el desarrollo microempresarial. La magnitud de esta correlación es de 45,2 % (0,452), correspondiente a una correlación positiva media.

Al haber una relación directa significativa entre el dominio del entorno con el desarrollo microempresarial, implica que los empresarios mejorarán su desarrollo empresarial, si se esfuerzan para realizar un trabajo con la mejor calidad posible, suponen importante la capacitación, desempeño, perspectivas y productividad del personal, la interrelación positiva con los clientes y conoce sus ventajas competitivas y las de sus similares. alega lo importante de conocer el mercado, manejar e implementar sistemas de calidad y, reducir costos operativos, también considera muy importante compartir objetivos, metas, resultados e información económica con el personal. Esta perspectiva permitirá a las microempresas anticiparse, responder y adaptarse de manera coherente a las tendencias de su entorno.

🚦 Análisis inferencial entre el comportamiento y el desarrollo de la microempresa

Hipótesis estadísticas específicas:

$H_0$ : El comportamiento no se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

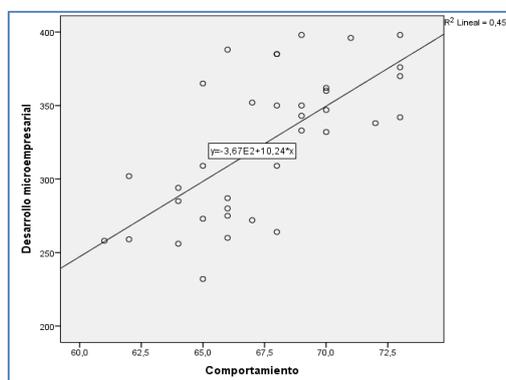
$H_1$ : El comportamiento se relaciona directamente con el desarrollo microempresarial, según opinión de los empresarios, en el departamneto de Cajamarca.

Estadística de Prueba: Probabilísticamente, si P-valor < 0.05, entonces es significativo al 95% de confianza estadística, con lo cual se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ .

**Tabla 38. Correlación de Pearson entre el conocimiento y el desarrollo de la microempresa**

		Comportamiento	Desarrollo de la microempresa
Comportamiento	Correlación de Pearson	1	0,674**
	Sig. (bilateral)		0,000
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			
Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (5 %)			

**Figura 14. Dispersión de puntos entre el comportamiento y el desarrollo de las microempresas**



Fuente: Escala de medición de la toma de decisiones y el desarrollo microempresarial.

En la tabla 38, se observa que el P-valor = 0,000 < 0.05 de la correlación de Pearson, es significativo al 95% de seguridad estadística. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se confirma la hipótesis de investigación ( $H_1$ ): existe relación directa significativa entre el conocimiento del entorno y el desarrollo microempresarial docente. La magnitud de esta correlación es de 67,4% (0,67,4), correspondiente a una correlación positiva media.

Se determina, una relación directa significativa entre el comportamiento con el desarrollo microempresarial, implica que los empresarios tendran mayor éxito siguiendo un plan que haya sido preparado de antemano, el comportamiento de los factores del ambiente interno y externo afectan, a veces positiva y otras negativamente, en las microempresas. Condicionan y modifican la operación de las mismas. Para que exista concordancia entre el entorno, la estrategia y el diseño de la estructura organizacional, se los debe identificar, para potenciar las favorables y minimizar o, incluso, evitar las que no lo son.

## **CAPÍTULO VI:**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo, se proponen estrategias empresariales, orientadas a elevar el nivel de eficiencia y competitividad, a través de la toma de decisiones en las microempresas; las mismas que están basada en documentos de organizaciones internacionales y locales, que buscan el desarrollo de las microempresas, como son, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Plan de Desarrollo Regional-Cajamarca 2021, así como la normatividad legal establecida en el país.

El conjunto de microempresas que desarrollan sus actividades en cada departamento del país, contribuyen al crecimiento económico. Por lo mismo, surge la necesidad de promover e incentivar sus capacidades para impulsar su desarrollo empresarial. El departamento de Cajamarca, no es ajeno a esta necesidad, ya que, en el año 2015, fue considerado como el menos competitivo del país<sup>36</sup>.

De acuerdo con, Gibson, Ivancevich, y Donnelly. (2003, p 246), consideran a la estrategia como un plan referente al futuro, la cual se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas.

En base a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los gestores de las microempresas y corroborando el efecto que tienen el acceso a la información, la aversión al riesgo y la capacidad empresarial en la toma de decisiones, se presentan las siguientes estrategias dirigidas a fortalecer las decisiones tomadas por los empresarios.

---

<sup>36</sup> Según estimaciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

## 6.1. Estrategias orientadas al factor acceso a la información

Del mismo modo que, a las entidades públicas les corresponde proporcionar la información generada y registrada en su actuar; y, la cual esta normada por la Ley de acceso a la información; también es importante que el empresario cuente con diferentes técnicas y herramientas para administrar y evaluar el manejo de información al interno de la microempresa. Para ello se proponen las siguientes estrategias:

- *Uso de software administrativo; son* herramientas que ayudan a organizar y procesar la información generada a lo largo del crecimiento de la microempresa. Estas aplicaciones personalizadas al ajustarse a sus necesidades permitirán aumentar ventas, controlar costos, ser competitivas, ofrecer un mejor servicio, elevar rendimientos, consolidar operaciones, ser más productivas y adaptarse a nuevas tecnologías.

Entre ellos tenemos, el de *Gestión Comercial*, que permite, realizar cotizaciones, pedidos, facturación simple y electrónica, compras y almacenes; el de *Planilla*, y *Contabilidad*, que permite el control financiero de la empresa (libros oficiales, tesorería, SUNAT y estados financieros); de *Gestión y relaciones con los clientes* cuyo objetivo es atraer clientes, retenerlos a través de un conocimiento cercano y establecer estrategias relacionadas con la mezcla de productos y servicios, acorde a características socioculturales, demográficas y de conducta. El beneficio es que permite a sus clientes recibir un mejor servicio a través de una atención personalizada, ofrece la posibilidad de identificar nuevos clientes y mantener satisfechos a los ya existentes; *Gestor de Contenidos*, permite administrar contenidos basados en un ambiente web y permite a la empresa crear, clasificar y

publicar información en una página web. La ventaja de este sistema es que permite al usuario hacer modificaciones sin que tenga que recurrir a un diseñador o administrador del sitio web; finalmente, el *Sistema en línea de Trabajo Colaborativo*, necesarios para evaluar las diferentes actividades en las microempresas; a través del seguimiento y evaluación del desempeño en calidad y tiempos de entrega; así como de tareas particulares.

- *Documentos normativos y de gestión:* para la implementación de reglas de juego claras, conocidas por el personal que labora en las microempresas. Estos son, el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento Interno de Trabajo (RIT) y el Plan Estratégico de la empresa; enmarcan las actividades a corto, mediano y largo plazo de los procesos productivos y de servicios, y orientan sus acciones hacia la consecución de objetivos y metas. La redacción e implementación de estos documentos e instrumentos de gestión, ocasionará tiempo y dinero, pero coadyuvan en el crecimiento y desarrollo de las microempresas. Para ello se propone establecer alianzas estratégicas con las universidades del departamento, y desarrollar un plan de capacitación a los empresarios, a cargo de alumnos del último año de la carrera de Administración y afines.

## **6.2. Estrategias orientadas al factor aversión al riesgo**

La aversión al riesgo de los gestores de las microempresas del departamento de Cajamarca está centrada, en la negativa a invertir, tanto en activos como en intangibles. En ese sentido, es importante que el gestor de la microempresa tenga en cuenta los siguientes aspectos para la reducción de los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta.

#### *Asesorías especializadas:*

Orientadas a temas sobre los beneficios y riesgos en las inversiones, en materia contable, legal, comercial, y otros que impliquen compromisos. Algunas de las principales estrategias empresariales para asesorías, son:

*Orientación al cliente*, para determinar las formas continuas y flexibles de adaptarse a las necesidades del cliente en tiempos complicados con la mayor disponibilidad de servicios incluso digitales para hacer frente a la competencia.

*Formación continua*: para enfrentar los constantes cambios en materias de negocios, así como en los procesos de cambio de las herramientas.

*Orientación Global*: necesarios para dar pasos hacia la internalización y participar en eventos. Este tipo de asesoría, es vital para realizar inversiones.

*Planificación y control*, deben resolver las consultas o necesidades de gestión, con soluciones de mínimo costo. La planificación de los procesos permite obtener la máxima calidad, pasando por controlar y prever resultados, para corregir posibles desviaciones. Generalmente es una fuente de aprendizaje.

*Verificación de la calidad*, busca, el conocimiento del cliente para verificar la calidad del bien/servicio. Esta veracidad se logra con, la marca labrada, las acreditaciones, las experiencias de los clientes, y otros. La ventaja, es el contacto transparente entre cliente y empresa.

*Digitalización de los procesos*, a través de herramientas digitales para el desarrollo de una óptima gestión y organización interna. El canal digital es la vía a través de la cual el cliente se informa, compara, solicita los servicios, envía datos, obtiene servicios concretos, realiza consultas, etc.

*Segmentación de mercados*, permite adaptar las estrategias del marketing mix a tipos de clientes. La misma que, enfoca las potencialidades para ofrecer el bien/servicio acorde a las necesidades y a la disposición a pagar.

*Crecimiento*, permite una mayor especialización en la disposición de recursos adecuados, tanto materiales como humanos; para ello es necesario tener conocimiento del desarrollo eficaz y eficiente del bien que producen y/o del servicio que prestan.

*Rentabilidad financiera*, La asesoría en este punto no es la excepción. El asesoramiento está orientado, al desarrollo de proyectos, cumplimiento de obligaciones, realización de trámites y otros. Con esta iniciativa, se mantiene el contacto con los clientes y su entorno financiero.

#### *Diversificación de rubros:*

Implica, utilizar diferentes combinaciones de rubros (en el mismo rubro o en diferentes áreas geográficas). Es importante tener en cuenta que no todas las estrategias de diversificación son igual de eficientes y, por ende no todas disminuyen de igual forma el riesgo.

#### *Planificación y proyección de flujos de caja:*

Esta herramienta de gestión permite proyectar operaciones futuras y estimar el resultado de las mismas en término de utilidades y rentabilidad. Las proyecciones deben realizarse en diferentes escenarios para prever no solo el resultado probable sino también de rendimientos favorables o desfavorables. Estos escenarios, permitirán prever déficits o incumplimientos de pago, y anticipar posibles soluciones. En la medida que se anticipan estas soluciones, disminuye el riesgo financiero de la empresa.

### 6.3. Estrategias orientadas al factor capacidad empresarial

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de la OEA (IICA- OEA) en cuanto a fortalecer las capacidades empresariales de los gestores de las microempresas, proponen los siguientes aspectos de planificación para fomentar sus actividades:

- a) *Capacidades generales de liderazgo*: Actividades que permitan desarrollar capacidades básicas de liderazgo (participación en talleres vivenciales dirigidos por expertos).
- b) *Capacidades de comunicación*: Actividades que les permitan desarrollar capacidades para comunicarse con el personal y para relacionarse con las instituciones del entorno (cursos, asesorías de expertos).
- c) *Capacidades organizacionales*: Actividades que les permitan manejar técnicas de gestión organizativa (cursos, talleres, asesorías).
- d) *Legitimidad*: Actividades para la obtención de reconocimientos, tanto interno (participación en actividades sociales, rendición de cuentas), como externo, que les permita darse a conocer entre las instituciones del entorno (participación en eventos de la comunidad).

Por otro lado, Durand (2008) propone algunos puntos sobre el perfil del empresario, los mismos que actúan como estrategias a seguir con el propósito de desarrollar sus habilidades. Algunos de ellos relacionados con el entorno de los gestores de las microempresas son:

1) *Determinar sus capacidades empresariales*: Las capacidades comerciales son las cualidades que deben permitir al empresario entender el mercado, posicionar el proyecto y venderlo. Para eso, se requieren capacidades como las siguientes:

- *Conocimiento del mercado*. Además de realizar un estudio de mercado, hacerse especialista del sector.
- *Capacidad estratégica*. Planificar el desarrollo comercial y de marketing de la empresa.
- *Sentido de la comunicación*. Saber transmitir los objetivos de la empresa a los actores internos, socios, directivos, empleados, etc.
- *Aptitud para promover el proyecto*. Saber crear unas relaciones de confianza con los interlocutores externos a la empresa.
- *Aptitud para la venta*. Saber convencer interna y externamente de las ventajas de la compañía y de su oferta.
- *Práctica de la venta*. Salir en primera línea para vender a los socios, a los empleados, a los clientes y a los medios de comunicación.

En ese sentido, se puede afirmar que, los gestores de las microempresas, deben estar rodeados de un equipo capaz, eficaz y motivado. Es importante que el empresario desarrolle sus propias capacidades, y al mismo tiempo aplicar acciones que permitan consolidar las mismas para lograr los objetivos propuestos, las siguientes son algunas de ellas:

CAPACIDAD	APLICACIÓN
Sentido racional	Demostrar el control objetivo de las situaciones.
Capacidad para motivarse	Encontrar las ventajas y pasar a la acción
Capacidad de gestión	Definir e implementar las acciones necesarias.
Práctica del reclutamiento	Conseguir recursos humanos necesarios para la ejecución del plan
Capacidad para implicar	Implementar las formas y acciones de motivación y comunicación para optimizar el rendimiento del equipo.
Sentido de la negociación	Defender los intereses de la empresa, de los empleados y personales.

2) *Buscar posibilidades de apoyo*: buscar el apoyo para, constituirse y aprovechar la agenda adecuada para el tipo de negocio elegido, buscando fidelidad y ayuda. En ese sentido, el entorno del empresario podría ser el siguiente: *Matrimonial*, buscar la comprensión de la pareja para asumir los cambios de ritmo, las prioridades o las obligaciones; *Familiar*, identificar en la familia la ayuda potencial, económica, moral o física; *Amigos*, aprovechar los conocimientos, contactos, relaciones y apoyos de sus amigos, midiendo mucho el límite de la ayuda desinteresada; *Conocidos*, medir el beneficio compartido que puede nacer de un acercamiento; *Profesional*, Aprovechar la agenda profesional para conseguir información, intermediarios, proveedores y clientes; *Financiero*, mejorar el acceso al mundo financiero para conseguir condiciones más favorables. Saber el tipo de apoyo potenciales con que se puede contar es fundamental, así como el grado de este apoyo y como se convierte en compromiso y, así, modificar la relación anterior.

3) *Determinar los medios financieros*: La mayoría de empresas no sobreviven por causa de una insuficiente capitalización, por carencia de medios o por falta de definición de los recursos necesarios. Por eso, no se debe prescindir de un adecuado plan de necesidades financieras, tanto personal como de la empresa.

El empresario potencial debe conocer sus medios financieros para saber en qué medida se va a implicar financieramente en el proyecto: *Patrimonio personal*,

determinar unos objetivos y conocer su situación patrimonial, así como su liquidez; *Ahorros disponibles*, evaluar la cantidad disponible de inversión, manteniendo un fondo de garantía; *Bienes ya puestos en garantía (hipoteca, caución, etc.)*, determinar las garantías disponibles y las otorgables para el proyecto; *Endeudamiento y plan de reembolso de las deudas*, considerar el apalancamiento actual y deseable; *Ingresos fijos y extraordinarios*, medir los recursos ligados a la actividad profesional, los que se mantendrían con el cambio profesional y los puntuales; *Presupuesto persona*, definir los gastos personales mínimos; *Capacidad de inversión*, definir la capacidad consolidada de inversión, a corto y a medio plazo; *Acceso a ayudas o subvenciones*, evaluar su capacidad personal de captación de fondos de ayuda; *Proximidad de inversores*, determinar la capacidad de inversión de sus contactos.

4) *Aumentar el potencial de éxito*: El trabajo de planificación del proyecto es también un magnífico momento para consolidar la preparación del empresario y de su proyecto, al aumentar el potencial de éxito. Se debe procurar lo siguiente:

✚ *Buscar la coherencia proyecto-promotor*

- Reorientar el proyecto en función del temperamento. Si el potencial empresario es una persona de acción, o analítica, o sedentaria, o afectiva, debería o bien adaptar el proyecto a sus características en el plano físico, afectivo o mental, o bien adelantarse a las consecuencias posibles.
- Evitar ciertos sectores de actividad poco adaptados a sus carencias personales. Esto implica evitar ciertos sectores de actividad, sacar provecho de la pyme y no buscar la confrontación con las grandes multinacionales.

+ *Mejorar y completar las cuatro capacidades (comerciales, técnicas, humanas y financieras)*

- Informarse sobre la economía, el entorno, los sectores, el management, etc.
- Completar su formación específica (gestión, idiomas, PC, etc.).
- Aprovechar todas las experiencias formales e informales para madurar.

+ *Construirse un network*

- Buscar a las personas que pueden orientar, ayudar, mejorar los planteamientos y la situación de la empresa.
- Crear sinergias entre empresas, con relaciones de cliente-proveedor, o simplemente para perseguir un objetivo común.

+ *Buscarse un entrenador o coach para recibir una crítica constructiva sobre su proyecto*

- Ser honesto en el plano intelectual, siendo objetivo.
- Saber utilizar consejos y fuentes de información benévolas.
- Saber interesar a personas de nivel, con un beneficio a medio plazo.

## CONCLUSIONES

Las características que presentan los factores que limitan el desarrollo de las microempresas formales en el departamento de Cajamarca, manifestadas por los empresarios son,

- *Acceso a la información*, el 58% tiene conocimiento de la ley; el 30% tuvo problemas de accesibilidad, y de tipo tecnológico (86%); el 83% solicita información de las dependencias públicas, en aspectos financieros (55,6%) y administrativos (22,2%); el 75% considera que existen trabas administrativas; y solo el 41,7% y 25% aduce que la información que brindan es en formatos comprensibles y manipulables y, confiables. Estas fallas en la difusión, generan falta de intercambio de conocimiento, perjudicando su progreso.
- *Aversión al riesgo*, el 64% solicitó un crédito y no tuvieron atrasos en su cancelación, por considerar importante (94%) el costo del mismo; el 69%, destinaron el crédito al uso en capital de trabajo. En este sentido, más del 50% de empresarios, muestra cultura crediticia y está dispuesto a enfrentarse a riesgos, cuyas consecuencias tendrían un impacto significativo.
- *Capacidad empresarial*, más del 60% en promedio, considera tener apoyo social y familiar, muestran responsabilidad y, controla y planifica sus actividades sin intervención externa. Más del 50%, muestran debilidad en aspectos como creatividad e innovación, autoeficacia, motivación, necesidades de logro, capacidad de asumir riesgos, liderazgo, conocimientos, negociación, toma de decisiones y, conocimiento del entorno.

En la toma de decisiones, las características, que presenta el *liderazgo*, refleja aspectos positivos en 85%; el 70%, está de acuerdo en conocer, utilizar y actualizar los procedimientos y técnicas administrativas en su empresa; más del 60% aduce que es muy importante conocer e interrelacionarse con su *entorno*; y, el *comportamiento* que muestran es positivo en más del 70%. Ello, expresa una perspectiva de mejora para una verdadera capacidad de dirección.

Se determinó que existe una correlación directa entre la toma de decisiones empresariales y el desarrollo de las microempresas en 72,7%.

## SUGERENCIAS

Se debe, replantear el enfoque aislacionista con el que se asesora a los microempresarios, así como las formas y requisitos para acceder a líneas de crédito; porque sólo beneficia a los que poseen algo de dinero y no a los que, por su condición socioeconómica, son más vulnerables a la discriminación e injusticia del sistema y a la variación en el escenario globalizado del país.

Es necesario una acción promocional eficiente por parte del Estado que haga más coherente las iniciativas que estén a cargo de los Ministerios y entidades públicas, puede considerarse a los gobiernos locales como instrumentos de fomento y desarrollo de las microempresas, orientando y capacitando a estas sobre las líneas de financiamiento y modalidades de ellas, establecer mecanismos de difusión y transferencias tecnológicas a fin de modernizar los procesos de financiamiento, el mejoramiento de la tecnología de crédito en ellas repercutirá en su crecimiento de manera inmediata.

La existencia de distintas formas de operatividad de microempresas hace necesaria la existencia de diferentes políticas hacia ellas. Las intervenciones debieran incluir políticas sociales y políticas de desarrollo, pero diferenciadas según sus características y necesidades. Así también, sería preciso formular los objetivos y metas a alcanzar, y así poder evaluar las políticas del gobierno, de forma de hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos, en beneficio de las mismas. En este esfuerzo se requiere identificar las responsabilidades y las coordinaciones que deberían establecer conjuntamente los sectores público y privado. Es preciso, generar escenarios para que las microempresas cumplan con los objetivos propuestos y, que los mismos las conduzcan a desarrollarse interna y externamente de tal manera que estén capacitadas para afrontar situaciones de coyuntura macroeconómicas y/o desestabilidad política.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### A. Textos:

- Andersen, Arthur. (1999). *Diccionario de Economía y negocios*. Editorial Espasa. España
- Bandura, Albert. (1997). *“Teoría de la autoeficacia”*. New York. Cambridge University.
- Cohen Karen, Daniel y Asín Lares, Enrique. (2001). *Sistemas de Información para los Negocios*. México. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A.
- Daft, Richard L. (2005). *“Teoría y Diseño Organizacional”*. 8ava. Edición, México: Ed. Thomson.
- Daft, Richard. (2006). *“La experiencia del liderazgo”*. Mason: Cengage Learning Editores.
- Dichter Erneste (2000). *¿Es usted un buen gerente?* Edit. McGraw H. Latinoamericana, S.A.
- D´Zurilla, T. J. & Goldfried, M. (1983). *“Proceso de solución de problemas para la toma de decisiones”*. Ed.), Handbook of cognitive-behavioral therapies.
- Durand, Thibaud. 2008. *“El perfil y las habilidades del empresario”*. Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13 – Madrid, España. ©1999.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *“Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. ED. MC GRAW HILL. MÉXICO.
- Hall, Richard H. (1983). *Organizaciones: Estructura y Procesos*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Madrid 12, España.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2010). *“Metodología de la investigación”*. 5ta edic. McGraw-Hill Interamericana. México
- Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999). *“Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”*. Editorial Thomson Editores, 502 p.
- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky (1979) “Teoría Prospectiva: Análisis de las decisiones sobre el riesgo”, *Econometrical*, XLVII (1979), 263-291.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (1999). *“Administración, una Perspectiva Global”*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., 14va edic. México.

- Kotter, Jhon P. (1999). "Lo que de verdad hacen los líderes". Editorial Norma S.A. Colombia.
- Knight Frank H. (1921). "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio".  
<https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas>
- León García, Orfelio G. (2000). *Tomar Decisiones difíciles*. Madrid. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.
- Meyer, Donald y Meyer, Jack (2006). "*Measuring Risk Aversion*". Boston, Now Publishers Inc.
- Montoya, Jaime (s.f). Ensayo Sobre "*Capacidad Empresarial*". Universidad Católica de Pereira, Colombia.
- Moodly Paul E. (1983). "*Toma de decisiones gerenciales*". Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Mochón Morcillo, Francisco. (2006). "*El Arte de Dirigir una Empresa*". Edit. Mc Graw-Hill/España.
- Murdicck, Robert G. (1988). "*Sistemas de información Administrativa*". Editorial, Prentice – Hall Hispanoamérica, S. A México.
- Perrow, Richard (1996). "*Sociología de las organizaciones*". España: Mc Graw Hill, 3era. Edición.
- Rougoor, C. W., Trip, G., Huirne, R. B., & Renkema, J. A. (1998). How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. *Agricultura economica*, 18(3), 261-272.
- Shumpeter, Joseph A. (1942). "*Teoría del desenvolvimiento económico*". 2º ed. F. de cultura económica. México.  
<https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas>
- Valeriano Ortiz, Luis F. (2000). "*Planeamiento Empresarial*". Editorial San Marcos. Perú.
- Vidales, Rubí (2003). "*Glosario de Términos Financieros*". Universidad Autónoma de Baja California. México, D.F.

#### B. Artículos, boletines, manuales, estudios, trabajos de investigación y tesis

- Albarracín, Jorge (2002). "*La teoría del riesgo y el manejo del concepto riesgo en las sociedades agropecuarias andinas*". Bolivia: CIDES-UMSA, Posgrado en Ciencias del Desarrollo. 29-04-2016.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120903104211/albarra.pdf>.
- Alvind So. (1992). "*Una Estrategia Integral para el Desarrollo*". Santo Domingo. República Dominicana: PNUD. Pp 45 - 53.

- Aravena Lienqueo, María B.; Fara Belmar, Camila A. & Torres Mardones, Victoria A. (2011). “*Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa*” (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago.  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108118>. Recuperado 23-04-2016.
- Avolio Alecchi, Beatrice, Mesones, Alfonso y Roca, Edwin (2011). “*Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*”. Lima: Ed. PUCP. En: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>. 24-04-2016
- Becerra Marsano, Ana M. y García Vega, Emilio (2011). “*Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas*”. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bermúdez Aponte, Juan Eduardo (2010). *Medidas de aversión al riesgo: ¿Es la medida de aversión al riesgo Arrow-Pratt una herramienta efectiva en la Administración?* En: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/medidas-aversion-riesgo-arrow-pratt/medidas-aversion-riesgo-arrow-pratt.pdf>. Recuperado 20-04-2016. Colombia.
- Campos Morales, Segundo E. (2010). “*Problemática de las Micro y Pequeñas empresas comerciales de abarrotes en el distrito de Cajamarca durante el año 2010*” (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca. Pags 102.
- Centy Villafuerte, Deymor B. (2006). “*Manual metodológico para el investigador científico*”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.  
[file:///C:/Users/ERNESTO/Downloads/Manual del Investigador Cientifico.pdf](file:///C:/Users/ERNESTO/Downloads/Manual_del_Investigador_Cientifico.pdf). Recuperado 29-04-2016.
- Centro de Investigación. (2011). “*Planeamiento Estratégico para micro y pequeñas empresas*”. Manual del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- COPEME. Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa - “*Caracterización de las Microempresas en el Perú*”. COPEME es una Asociación Civil sin fines de lucro, conformada por más de 50 ONGs e instituciones privadas del país.
- Cortese, Abel. (s.f.). “*¿Cuáles son los tipos de diseños de investigación no experimentales?*” <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>. 8/04/2016.
- Galván, Edgar. (2005-2009). “*Plan Nacional de Promoción y formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*”. Lima – Perú.
- Hernández Umaña, Iván Darío. (2002). Profesor del curso, Teoría Moderna de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Ibarra, Pedro y Unceta, Koldo (coords.). (2001). “*Ensayos sobre el desarrollo humano*”. Icaria, Barcelona. (Trata las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales que pueden aumentar las oportunidades de desarrollo de países y personas incluyendo algunos estudios de caso).

- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. LEY N° 27806. 02/08/02.
- López Goycochea, Jefferson (2013). “*Modelo de gestión estratégica para las MYPES del Perú y su aplicación en un clúster de muebles de Villa el Salvador*”. Cultura, (27). Universidad de San Martín de Porres.  
[http://www.revistasacademicas.usmp.edu.pe/uploads/articulos/94eec-7\\_7\\_jefferson\\_lopez.pdf](http://www.revistasacademicas.usmp.edu.pe/uploads/articulos/94eec-7_7_jefferson_lopez.pdf)
- Mc Clelland, David C. (1989). “Estudio de la Motivación Humana”. NARCEA, S.A de ediciones. España.
- Mantilla, María y Montero, María D. (2011). “*Desarrollo empresarial y emprendedor*”. Universidad de Córdoba, Andalucía.  
<http://www.fudepa.org/FudepaWEB/Actividades/FSuperior/DesarrolloEmp.pdf>.  
 29-04-2016.
- Manrique, J. I. T. (2013). “*Una mirada crítica a los derechos a la transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas*”.
- Mejía Chávez, Raúl. (2009). “MYPES en el Perú”, Lima – Perú. s.a pp 04.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo – MTPE - Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa – CODEMYPE – 2005, pp. 19.
- Mir Soler, Narcis (1999). “*La importancia del riesgo en la sociedad moderna: la sociedad del Riesgo*”. Revista Medio Ambiente Tecnología y Cultura. N° 24. Octubre.
- Moreno Vargas, Mariela (2008). “*Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica*”. Caso: productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH (tesis de maestría). En <http://www.sidalc.net/repdoc/a2927e/a2927e.pdf>. Recuperado 29-04-2016.
- MTPE – PRODUCE. (2005 – 2009). “*Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la micro y pequeña empresa*”.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (1999). “*Fomento de la capacidad empresarial*”. (Nociones esenciales N° 2). New York, US.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2001). “*Informe sobre Desarrollo Humano: Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano*”. Madrid, España: Mundi-Prensa.  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2001\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2001_es.pdf). 29-04-2016.
- PROMPYME, (junio 2012). “*Situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú*”.
- Ramírez, A. (s.f.). “*Metodología de la investigación científica*”. Pontificia Universidad Javariana, Cali, Colombia.
- Reyes, Giovanni E. (2001). “*Principales Teorías sobre el Desarrollo Económico Social*”. Universidad Complutense de Madrid. España. Trabajo de Investigación publicado en la revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas “Nómadas”.

Sandoval Castillo, Kathryn T.; Posso Rivera, Karina R. & Quispe Gutiérrez, Cinthya G. (2012). *“El régimen legal peruano de las micro y pequeñas empresas y su impacto en el desarrollo nacional”*. (T. maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315406/2/sandoval\\_ck-pub.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315406/2/sandoval_ck-pub.pdf). Recuperado 25-04-2016.

Tdx.cat (2016). *“Posicionamiento epistemológico de la investigación”*. Consultado el 5 de mayo de 2016. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/19capitulo17.pdf?sequence=19>

Ulloa, Mauricio (14 de noviembre de 2010). *“La Empresa y la Capacidad empresarial”* [Mensaje en un blog]. <http://mulloa1028.blogspot.pe/2010/11/la-empresa-y-la-capacidad-empresarial.html>. Recuperado 29-04-2016.

Vera Colina, Mary A. (2011). *“Planificación financiera y acceso al financiamiento en pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero venezolano”*. U. N. de Colombia. [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/65b.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/65b.pdf). 21-04-2016.

El Libro Blanco de la Microempresa, Síntesis, San Salvador- El Salvador en 1997, 41 Págs.

### C. Web-grafía:

[www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducat](http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducat).  
“Riesgo, Incertidumbre y Beneficio”.

[www.copeme.org.pe/index.php.com](http://www.copeme.org.pe/index.php.com). COPEME y las Microfinanzas Peruanas.

[www.inei.gob.pe/estadísticas/índice-temático/economía/](http://www.inei.gob.pe/estadísticas/índice-temático/economía/). Sistema de Información Económica. Principales indicadores macroeconómicos. Información Regional para la toma de decisiones.

[www.lsf.com.ar/libros/16/Sistemas-de-informacion-administrat](http://www.lsf.com.ar/libros/16/Sistemas-de-informacion-administrat).

[lvela@esan.org.pe](mailto:lvela@esan.org.pe). Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú y Desempeño de las micro finanzas. Lima – Perú.

[www.copeme.org.pe](http://www.copeme.org.pe). “Caracterización de las Microempresas en el Perú”.

[www.monografias.com/medidas](http://www.monografias.com/medidas) de aversión al riesgo.

[unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: <http://www.unido.org>. Desarrollo de la Capacidad Empresarial de la Población Rural y de las Mujeres. VIENA.

# APÉNDICES

## Apéndice 01: Número de microempresas por régimen

Departamento de Cajamarca

Régimen empresarial	N° microempresa*
RUS	12,756
GEN	9,285
RER	5,252
TOTAL	27,293

\*Todas las empresas en estudio han declarado renta de 3ra categoría

Fuente: SUNAT 2012 – Ministerio de la Producción/DEE de MYPE e Industria.

Elaboración: propia

## Apéndice 02: Número de microempresas de acuerdo al tipo

TIPO	N° MICROEMPRESAS
Persona Natural con Negocio	20,790
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	2,753
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	2,419
Sociedad Anónima Cerrada	1,158
Sociedad Anónima	73
Universidades, Centros Educativos y Culturales	22
Sucesión Indivisa con negocio	18
Cooperativas, SAIS, CAPS	16
Sociedad Civil	15
Sociedad Irregular	11
Sociedad Conyugal con negocio	7
Sociedad Minera de Responsabilidad Limitada	6
Comunidad Campesina, Nativa, Comunal	2
Sociedad Anónima Abierta	2
Sociedad en Comandita por Acciones	1
TOTAL	27,293

Fuente: SUNAT 2012 – Ministerio de la Producción/DEE de MYPE e Industria.

## Apéndice 03: Número de microempresas según sector económico

SECTOR ECONÓMICO	MICROEMPRESAS	
	N°	%
Comercio	12,304	45.08
Servicio	10,377	38.02
Manufactura	2,306	8.45
Construcción	1,592	5.83
Agropecuario	628	2.3
Minería	75	0.27
Pesca	11	0.04
TOTAL	27,293	100

Fuente: SUNAT 2012 – Ministerio de la Producción/DEE de MYPE e Industria.

Elaboración: propia

#### Apéndice 04: Calculo de la muestra de microempresas formales

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$N$ = Total de la Población

$Z_{\alpha}$ = 1.96 al cuadrado (Nivel de confianza elegido, determinado por el valor de  $\alpha$ ).

Para una confianza del 95% ( $\alpha = 0.05$ ), que es la utilizada habitualmente)

$p$ = Proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

$q$ = 1-  $p$  (en este caso 1-0.05=0.95)

$d$ = Precisión o Error (en este caso un 5%)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$
$$n = \frac{27293 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (27293 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$
$$n = 73$$



(a) ACCESO A LA INFORMACIÓN: "Tiene como objeto garantizar el derecho de acceso de todas las persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia del actuar de las instituciones".

PARTE II: DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA – Variable (Y)					
Y.1 ACCESO A LA INFORMACIÓN	ESCALAS DE VALORACIÓN				
Y.1.1 DE LA INFORMACIÓN	Nunca	Casi Nunca	No Sabe-no Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.1.1 Tuvo problemas de Accesibilidad					
Y.1.1.2 Realizo pedidos formales					
Y.1.2 TIPO DE DIFICULTADES	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.2.1 Idioma					
Y.1.2.2 Tecnológicas					
Y.1.2.3 Burocráticas					
Y.1.3 INSTANCIAS A LAS QUE SOLICITO	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.3.1 Públicas					
Y.1.3.2 Privadas					
Y.1.4 INTERES POR EL TIPO DE INFORMACION	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.4.1 Financiera					
Y.1.4.2 Técnica					
Y.1.4.3 Jurídica					
Y.1.4.4 Operativa					
Y.1.5 FRECUENCIA CON LA QUE SOLICITA INFORMACION	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.5.1 Mensual					
Y.1.5.2 Cada dos meses					
Y.1.5.3 Anual					
Y.1.6 LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA ES:	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.6.1 Comprensible					
Y.1.6.2 Confiable					
Y.1.6.3 Actualizada					
Y.1.6.4 Oportuna					
Y.1.6.5 Completa					

(b) AVERSION AL RIESGO: Determinar la preferencia del empresario a aceptar una oferta con un cierto grado de riesgo antes que otra con algo más de riesgo pero con mayor rentabilidad. (A mayor riesgo, mayor rendimiento).

Y.2 AVERSIÓN AL RIESGO	ESCALAS DE VALORACIÓN				
Y.2.1 RIESGO EN SU NEGOCIO	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.2.1.1 Toma en cuenta la tasa de interés al solicitar un préstamo					
Y.2.1.2 Comprar más MP para el negocio le ocasiona problemas de dinero					
Y.2.1.3 Piensa usted que podría contratar más personal para su negocio o actividad, sin que después tenga problemas de dinero					
Y.2.1.4 Piensa usted que podría realizar mejoras en su negocio o actividad, sin que después tenga problemas de dinero					
Y.2.1.5 Piensa usted que podría invertir en activos para su negocio o actividad, sin que después tenga problemas de dinero					
Y.2.2 ELECCIÓN DE RIESGO	totalmente de acuerdo	de acuerdo	ni de acu. ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desac.
Y.2.2.1 Aceptaría laborar en un negocio propio en el que se puede ganar mucho o poco dependiendo del esfuerzo que haga					
Y.2.2.2 Un negocio en donde se pueda obtener gran éxito o completo fracaso.					
Y.2.2.3 Varios trabajos inestables en los que pueda ganar mucho.					
Y.2.2.4 Tener un puesto de trabajo en una empresa privada donde puede tener o un gran éxito o un completo fracaso.					
Y.2.2.5 Un negocio en que puede perder la mitad de sus bienes pero también ganar cuatro veces más que todo lo que tiene ahora					
Y.2.2.6 Contratar trabajadores externos con experiencia.					
Y.2.3 PRESTAMOS	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.2.3.1 Destina el préstamo para adquirir activos, insumos, MP, y/o capital de trabajo.					
Y.2.3.2 Solicitaría el préstamo si los costos adicionales son eliminados					

Y.2.4 ADVERSO AL RIESGO	totalmente de acuerdo	de acuerdo	ni de acuerdo/ni en desacuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
Y.2.4.1 No solicito préstamo, porque no me alcanzaría pagar la deuda, arriesgar la garantía, no hay acceso a refinanciar, papeleo complicado, costos altos, lejanía de agencias.					
Y.2.4.2 No necesito ya estoy pagando uno, el interés es muy alto, trabajo con dinero propio, no quiero estar preocupado, otros.					
Y.2.4.3 No solicitaría un préstamo así eliminen los costos y medidas adicionales.					
Y.2.4.4 Los trámites se convierten en una traba y dificultad al solicitar un crédito en el sistema financiero.					

(c) CAPACIDAD EMPRESARIAL: Proceso de utilizar la iniciativa privada para transformar, ampliar y/o diversificar el concepto de negocio, con un elevado potencial de crecimiento. El objetivo es identificar y analizar las oportunidades y aptitudes de gestión en las microempresas.

Y.3 CAPACIDAD EMPRESARIAL	Escala de Valoración				
Y.3.1 APOYO SOCIAL Y FAMILIAR	Nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
Y.3.1.1 Su familia le da el apoyo moral en las dificultades que se presentan					
Y.3.1.2 Su familia confía plenamente y lo alienta en las ideas que empieza					
Y.3.1.3 Las metas son tomadas en consenso con toda su familia					
Y.3.1.4 Tiene una relación abierta con toda su familia, se cuentan todo					
Y.3.1.5 Comunica los problemas a la familia para buscar la solución					
<b>Y.3.2 CONTROL INTERNO</b>					
Y.3.2.1 Hace las cosas por sí solo y no por determinación de otros					
Y.3.2.2 Planea las actividades de su vida					
Y.3.2.3 Considera que el hecho de tener accidente depende por sí mismo					
Y.3.2.4 El éxito y fracaso dependen del esfuerzo y no de suerte					
Y.3.2.5 Considera que lo que tiene que suceder ocurrirá, haga lo que haga					
<b>Y.3.3 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>					
Y.3.3.1 Inventa formas de hacer las cosas					
Y.3.3.2 Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas					
Y.3.3.3 Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas por su entorno					
Y.3.3.4 Es una persona de tomar iniciativa para realizar nuevas actividades					
Y.3.3.5 Desarrolla varias ideas al enfrentar los problemas de su vida					
<b>Y.3.4 AUTO-EFICACIA</b>	Nunca	A veces	Frecuente-mente	Casi siempre	Siempre
Y.3.4.1 Obtiene las cosas aunque alguien se oponga					
Y.3.4.2 Puede resolver problemas por sí sólo					
Y.3.4.3 Busca hacer las cosas de manera más eficiente y económica					
Y.3.4.4 Enfrenta problema tranquilo porque tiene las capacidades para ello					
Y.3.4.5 Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas					
<b>Y.3.5 PERSEVERANCIA</b>					
Y.3.5.1 Se levanta nuevamente ante una caída					
Y.3.5.2 Es consiente que cambios se dan sobre la marcha y no de un día a otro					
Y.3.5.3 Es consistente en lo que hace y piensa					
Y.3.5.4 Es una persona proactiva más que pasiva					
Y.3.5.5 No se da por vencido, busca como hacer las cosas					
<b>Y.3.6 MOTIVACIÓN</b>					
Y.3.6.1 Piensa que la recompensa monetaria es un incentivo para trabajo					
Y.3.6.2 Se entusiasma cuando ve que una idea comienza a tener forma					
Y.3.6.3 Le encuentra lo bueno a las cosas negativas					
Y.3.6.4 Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse					
<b>Y.3.7 NECESIDAD DE LOGRO</b>					
Y.3.7.1 Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles					
Y.3.7.2 Se fija metas para cada año					
Y.3.7.3 Ha tenido éxito en lograr las metas que se ha propuesto					
Y.3.7.4 Asiste a cursos, charlas, capacitaciones y eventos para así prosperar					
Y.3.7.5 Es exigente en sus resultados y metas					
<b>Y.3.8 INDEPENDENCIA</b>					
Y.3.8.1 Hace las cosas sin necesidad que otros le digan que hacer.					
Y.3.8.2 Prefiere situaciones donde puede tener el control de los resultados					
Y.3.8.3 Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidades a otros					
Y.3.8.4 Prefiere manejar un negocio propio					
Y.3.8.5 Prefiere establecer reglas y normas a que se las establezcan					
<b>Y.3.9 CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGOS</b>					
Y.3.9.1 Puede manejar varias actividades a la vez sin entrar en caos					
Y.3.9.2 Evalúa riesgos de nuevos procesos (probabilidad de éxito-fracaso)					
Y.3.9.3 Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen					
Y.3.9.4 Considera que para ganar hay que arriesgar					

Y.3.9.5	Considera que los riesgos y recompensas están relacionadas				
<b>Y.3.10 RESPONSABILIDAD</b>					
Y.3.10.1	Reconoce y acepta la responsabilidad por sus acciones				
Y.3.10.2	Planea y anticipa futuras consecuencias de acciones				
Y.3.10.3	Comprende que acciones mal realizadas pueden afectar a otros				
Y.3.10.4	Cumple con actividades y ciclo productivo en el tiempo programado				
Y.3.10.5	Establece relaciones fácilmente con otros				
<b>Y.3.11 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN</b>					
Y.3.11.1	Escucha para un claro entendimiento a otros puntos de vista				
Y.3.11.2	Tiene la destreza de influir en otros				
Y.3.11.3	Ayuda en la resolución de conflictos				
Y.3.11.4	Sus acciones motivan a personas que lo rodean				
Y.3.11.5	Investiga mejores formas de desarrollar las cosas				
<b>Y.3.12 CONOCIMIENTOS</b>					
Y.3.12.1	Documenta toda la producción de la empresa				
Y.3.12.2	Recibe solo las capacitaciones que son de su necesidad				
Y.3.12.3	Consulta a expertos y técnicos				
Y.3.12.4	Realiza presupuestos cada año para determinar ingresos y gastos				
Y.3.12.5	Busca tener al día los precios del mercado				
<b>Y.3.13 NEGOCIACIÓN</b>					
Y.3.13.1	Tiene buenas relaciones con compradores o clientes				
Y.3.13.2	Es una persona que llega a acuerdos con las personas con que trabaja				
Y.3.13.3	Se actualiza de lo que sucede en el mercado de sus productos				
Y.3.13.4	Antes de perder, practica el termino ganar- ganar				
Y.3.13.5	Considera que las decisiones diarias contribuyen al logro de objetivos				
<b>Y.3.14 TOMA DE DECISIÓN</b>					
Y.3.14.1	Analizan las razones de los problemas que se le presentan				
Y.3.14.2	Evalúa alternativas para tomar una buena decisión				
Y.3.14.3	Implementa la decisión y le da un monitoreo				
Y.3.14.4	Todas las decisiones analizadas han sido acertadas				
Y.3.14.5	Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad				
<b>Y.3.15 ENTORNO</b>					
Y.3.15.1	Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad				
Y.3.15.2	Las relaciones sociales que tiene le ayudan para acceder a mercados				
Y.3.15.3	Considera que el estar organizado provee mejores beneficios				
Y.3.15.4	Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción/ servicio				

PARTE III – TOMA DE DECISIONES. El objetivo es identificar los procedimientos que se llevan a cabo durante el mecanismo de la toma de decisiones, y analizar las medidas tomadas ante la elección de una u otra alternativa de los factores que intervienen en la misma.

<b>PARTE III: TOMA DE DECISION EMPRESARIAL – Variable (X)</b>					
<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALAS DE VALORACIÓN</b>				
<b>Y.1 LIDERAZGO</b>	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.1.1	Hay que escuchar a los otros y tratar de obtener su opinión.				
Y.1.2	Los empleados deben sugerir ideas nuevas o una manera diferente de hacer las cosas				
Y.1.3	Considera que el jefe o supervisor es el que debe establecer las normas de desempeño y las metas del grupo de trabajo.				
Y.1.4	Las decisiones deben ser tomadas por la persona con alta jerarquía y autoridad.				
Y.1.5	Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.				
Y.1.6	Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.				
Y.1.7	El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.				
Y.1.8	Los empleados deben tener más atribuciones para resolver por sí mismos los problemas a que se enfrentan en su trabajo.				
Y.1.9	Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.				
Y.1.10	Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.				
Y.1.11	Hay que tratar a los empleados con amabilidad y respeto aunque no realicen eficientemente su trabajo.				
Y.1.12	Para el logro de resultados se impone controles rígidos y una supervisión estrecha.				
Y.1.13	La productividad aumenta cuando se delega autoridad a los subalternos y tienen mayor libertad para ejercer su trabajo.				
Y.1.14	Los empleados deben hacer lo que uno dice y no lo que uno hace.				
Y.1.15	Los problemas deben ser solucionados por directivos y consejo de administración.				

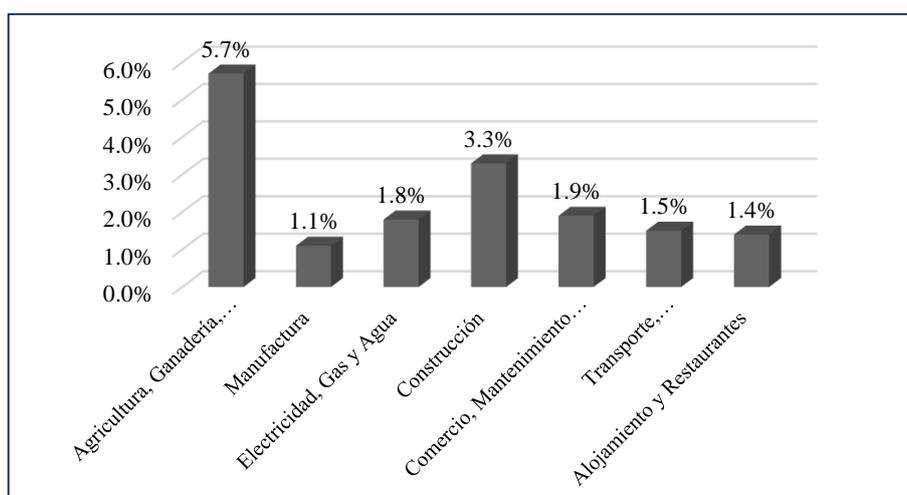
DIMENSION	ESCALAS DE VALORACIÓN				
	Nunca	Casi Nunca	No Sabe/No Responde	Casi Siempre	Siempre
Y.2.1 La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa.					
Y.2.2 La manufactura esbelta es una buena herramienta para mejorar la calidad.					
Y.2.3 Los procedimientos administrativos permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.					
Y.2.4 La estandarización, especialización y capacitación del personal (administración científica) es un aspecto importante de la empresa.					
Y.2.5 La mejora continua debe seguirse en todos los procesos de administración.					
Y.2.6 La planeación es uno de las principales herramientas para administrar la organización.					
Y.2.7 Las técnicas japonesas de fabricación como el Kaisen, justo a tiempo (JIT), etc. son las mejores para medir la eficiencia en el trabajo del personal.					
Y.2.8 Benchmarking y reingeniería deben usarse para mejorar los resultados de la empresa.					
Y.2.9 En la organización se realizan las mejores prácticas administrativas para el mejor provechamiento de los recursos humanos y económicos					
Y.2.10 El sentido común es el principal factor para tomar decisiones acertadas.					
Y.2.11 La administración basada en valores es con la que se obtienen mejores resultados					
Y.2.12 La experiencia y corazonadas son únicos factores necesarios para tomar decisiones.					
Y.2.13 La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades					
Y.2.14 La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.					

DIMENSIÓN	ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
	Muy Import.	Import.	Indiferente	Poco Imp.	Sin Import.
<b>Y3: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>					
Y3.1 Los empleados deben conocer a los clientes internos y externos que tiene la empresa.					
Y3.2 Conocer las necesidades de los clientes externos.					
Y3.3. Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga inconformidades de sus clientes.					
Y3.4. Tener implementado un sistema de gestión de calidad (ISO9000, QS9000)					
Y3.5. Difundir los objetivos y metas de la empresa así como sus resultados al personal.					
Y3.6. Informar a los empleados sobre lo que se espera de ellos.					
Y3.7. Proporcionar información a todo el personal sobre los recursos económicos con que se cuenta.					
Y3.8 Conocer las ventajas competitivas necesarias para la empresa.					
Y3.9 Conocer las ventajas competitivas de empresas similares.					
Y3.10 Esforzarse por realizar el trabajo con la mejor calidad posible.					
Y3.11 Poseer la mejor tecnología administrativa para incrementar la productividad de los empleados.					
Y3.12 Dar seguimiento a los compromisos suscritos en juntas y reuniones de trabajo.					
Y3.13 Reducir los costos operativos en todas las áreas de la organización.					
Y3.14 Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.					
Y3.15 La calificación y certificación debe hacerse mediante un sistema de gestión de calidad.					

<b>Y4: COMPORTAMIENTO:</b> Marque la respuesta que mejor refleje su sentir o comportamiento.	
1. Tiene mayor éxito:	a) Enfrentándose a lo inesperado y decidiendo rápidamente lo que hay que hacer b) Siguiendo un plan que haya sido preparado cuidadosamente de antemano.
2. Le agrada más ser visto como una persona:	a) De sentimientos reales y profundos b) Que se rige siempre por la razón
3. En su rutina diaria:	a) Puede disfrutar de una situación que le haga trabajar bajo presión b) Detesta trabajar bajo presión c) Planea su trabajo para no tener que trabajar bajo presión
4. Tiende a:	a) Darle más valor a los sentimientos que a la razón b) Darle más valor a la razón que a los sentimientos c) Buscar un balance entre ambos
5. En su opinión, es un gran defecto ser una persona:	a) Indiferente b) Poco razonable c) Emocional d) Que busca la empatía con los demás
6. Le resulta más difícil adaptarse a:	a) Una rutina b) Un cambio constante
7. Considera mayor elogio decir:	a) Que alguien tiene visión b) Que alguien tiene sentido común c) Que alguien es intuitivo
8. Cuando empieza un proyecto importante que debe terminar en un tiempo definido:	a) Toma el tiempo para hacer una lista de lo que tiene que hacer y el orden en que tiene que hacerlo b) Lo empieza inmediatamente
9. En su opinión, es más importante:	a) Darse cuenta de las posibilidades que tiene una situación b) Ajustarse a la realidad de los hechos tal como se presentan
10. Prefiere ser un jefe que sea:	a) Siempre bondadoso b) Siempre justo c) Siempre autoritario
11. Se inclina:	a) A disfrutar el tomar decisiones b) A sentir alivio cuando las circunstancias deciden las cosas c) A delegar en otros la decisión
12. Al escuchar una nueva idea, le interesa más:	a) Saber tanto como pueda de la idea b) Decidir si la idea es correcta o incorrecta
13. En casos cotidianos de emergencia, prefiere:	a) Ayudar a resolver las situaciones, pero con alguien más a cargo b) Hacerte cargo y responsabilizarte de las situaciones c) Llamar a alguien más para que resuelva la situación

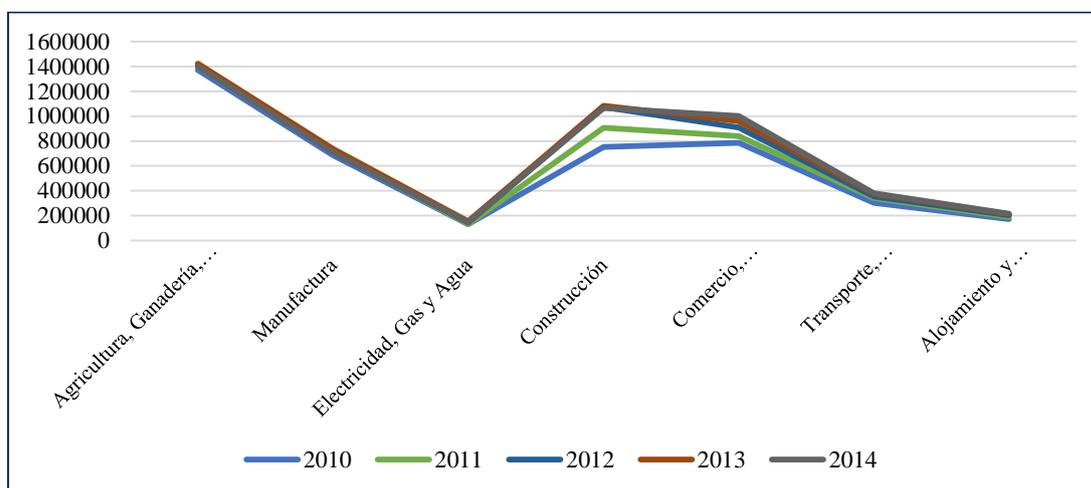
## **ANEXOS**

### Anexo 01. Sectores económicos del Departamento de Cajamarca (%)



Fuente: INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

### Anexo 02: Producción de los sectores económicos en el Departamento de Cajamarca (Miles de soles)



Fuente: INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

### Anexo 03: Cajamarca - Superficie y población 2011

Provincia	Superficies (Km <sup>2</sup> )	Población <sup>1/</sup>
Cajamarca	2 980	361 991
Cajabamba	1 808	79 957
Celendín	2 642	95 275
Chota	3 795	168 513
Contumaza	2 070	32 806
Cutervo	3 028	144 560
Hualgayoc	777	99 159
Jaén	5 233	197 962
San Ignacio	4 990	144 398
San Marcos	1 362	54 609
San Miguel	2 542	58 033
San Pablo	672	24 062
Santa Cruz	1 418	46 161
Total	33 317	1 507 486

1/ Proyectada al 30 de junio.

Fuente: INEI – SIRTOD.

#### Anexo 04: Proceso de resolución de problemas para la toma de decisiones

PROCESO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS	
Orientación del Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El problema no es la situación, el problema es la falta de conductas más</li> <li>▪ Percibir el problema. Valorar las causas y la importancia del problema</li> <li>▪ Saber de cuánto tiempo y esfuerzo disponemos</li> </ul>
Definición y formulación del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el problema en términos objetivos y solucionables</li> <li>▪ Que sucede, que me molesta?</li> <li>▪ Buscar información relevante y objetiva</li> <li>▪ Comprender el conflicto</li> <li>▪ Establecer metas realistas</li> <li>▪ Revalorar el problema en este momento</li> </ul>
Propuestas de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principio de cantidad: la cantidad genera calidad</li> <li>▪ Principio de dilación de juicio: no valorar las consecuencias, en principio todas las alternativas pueden ser válidas.</li> <li>▪ Principio de variedad: proponer soluciones diferentes y combinarlas</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipar las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa</li> <li>▪ Comparar unas alternativas con otras según las consecuencias</li> <li>▪ Preparar un plan de acción</li> </ul>
Llevar el plan a la práctica y comprobar los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner el plan en practica</li> <li>▪ Auto observación</li> <li>▪ Autoevaluación</li> <li>▪ Auto refuerzo si los resultados son satisfactorios y nuevo análisis del proceso o de la puesta en práctica, si son insatisfactorios.</li> </ul>

#### Anexo 05: Requisitos para ser consideradas en REMYPE

CARACTERISTICA	REQUISITOS
a) Empresas constituidas hasta el 02.07.13*	Microempresa.- Máximo 10 trabajadores y ventas anuales no mayores a 150 UIT. Pequeña empresa.- Máximo 100 trabajadores y ventas anuales no mayores a 1,700 UIT.
b) Constituidas desde el 03.07.2013	Conforme a la Ley 30056, las micro y pequeñas empresas constituidas a partir de la vigencia de la misma (03.07.13), califican como tales sólo considerando sus ventas anuales (micro 150 UIT y pequeña 1,700 UIT), ya no se considera como requisito el número de trabajadores (micro 10 y pequeña 100), que sólo se mantiene para las MYPES antiguas, esto es, las constituidas hasta el 02.07.13.
c) Empresas excluidas del régimen MYPE	Conforme a la Ley, están excluidas del régimen laboral MYPE (i) Cuando pertenezcan a un grupo económico o tengan vinculación económica con otras empresas o grupos, (ii) Hayan presentado información falsa para su incorporación en el REMYPE, (iii) Se dediquen al rubro de bares, discotecas, juegos de azar y afines. El MTPE supervisará la existencia de estas causales de exclusión, aplicando las sanciones correspondientes.
d) Microempresas antiguas	Cabe recordar que el régimen laboral especial de las microempresas antiguas, constituidas entre julio 2003 a setiembre 2008, debió caducar el 03 de julio de 2013. Adicionalmente, con la Ley 30056 se ha dispuesto que tales microempresas, <b>podrán acordar con sus trabajadores que su régimen laboral será permanente</b> y que no estará sujeto a caducidad, siempre que tal acuerdo conste por escrito, el mismo que debe ser comunicado al MTPE dentro de los 30 días de suscrito el documento, no habiendo fijado fecha límite para la suscripción de tal acuerdo.
<b>Empresas detectadas por SUNAT:</b> El listado de empresas inscritas en el actual REMYPE del MTPE que no cumplen con los requisitos para ser trasladadas al nuevo REMYPE que será asumida por SUNAT, lo podrá visualizar en el portal institucional de SUNAT, <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> .	

\* Los requisitos que se mantienen a la fecha.

Fuente: SUNAT.

Elaboración: Propia

## Anexo 06: Puntuaciones y Escala de Likert

Codificación de puntajes: Para cada pregunta se asignó el puntaje acorde a la respuesta.

### Puntuaciones

Alternativa	Puntaje
Nunca	1
Casi Nunca	2
A Veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

### La escala de Likert, se elaboró utilizando el programa estadístico SPSS20:

En cada pregunta se sumó los puntajes asignados por cada encuestado y se obtuvo el puntaje total de cada pregunta. Luego se calculó la media aritmética y la desviación estándar para poder hallar los puntos de corte para los intervalos. Así se obtuvieron los tres intervalos, sumando y restando el 75% de la desviación estándar al valor de la media aritmética, utilizando las puntuaciones de estatinos, la misma que es una técnica para niveles de clasificación, cuya fórmula es:  $A = \text{media} - 0.75 * \text{DESV}$ . y  $B = \text{media} + 0.75 * \text{DESV}$ <sup>37</sup>. Finalmente se cuentan cuantos valores caen en cada intervalo, para saber cómo se distribuyeron las opiniones.

#### Puntos de Corte y Asignación para el acceso a la información

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	39	Deficiente
b	45	Eficiente
c	51	Muy Eficiente

#### Puntos de Corte y Asignación para la versión al riesgo

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	56	Deficiente
b	64	Eficiente
c	68	Muy Eficiente

#### Puntos de Corte y Asignación para la capacidad empresarial

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	252	Deficiente
b	325	Eficiente
c	359	Muy Eficiente

#### Puntos de Corte y Asignación para la toma de decisiones empresariales

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	242	Deficiente
b	270	Eficiente
c	295	Muy Eficiente

<sup>37</sup> Para más información, véase Aiken (2003) "Test Psicológicos y de autoevaluación", Cap. 4.