

INTRODUCCIÓN

La dinámica que los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes, así como una constante revisión y readecuación de los procesos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

Según estudios realizados por la Cámara de Industria y Comercio de TARIJA (CAINCOTAR), en el país, la mayoría de las organizaciones son micro y pequeñas empresas (MyPE's), debido a diversos factores, tales como falta de financiamiento, porque no se cuenta con mano de obra calificada,

Uno de los principales factores que se observa en las empresas de la sociedad es que tienen una visión conformista; es decir, que la mayoría de éstas no tienen perspectivas de desarrollo, porque en muchos de los casos tienen un alto grado de incertidumbre a la hora de tomar decisiones de inversión en cuanto a nuevas ideas y/o proyectos, que por falta de conocimiento o capacitación adecuada no pueden ser concertadas y esto les lleva a tener un grado de informalidad en cuanto a gestión se refiere.

El éxito de una organización está ineludiblemente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, la institución será igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en estas empresas.

La presente investigación, por lo tanto, abordará este tema, a partir del análisis de los roles gerenciales, por parte de los gerentes de la micro y pequeña empresa de la ciudad de Tarija.

1.- JUSTIFICACIÓN

Hoy en día es importante hacer un estudio de las micro y pequeñas empresas (MyPE's) que existen en la ciudad de Tarija, puesto que desde el punto de vista de empleo productivo, son el sector más significativo para la población, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el transcurso de las últimas décadas se han incrementado el número de MyPE's en los diferentes sectores de la ciudad de Tarija, por ello se han constituido en la fuente generadora de empleos más importante, pese a que las MyPE's se constituyen en un sector vital en la economía departamental y nacional, en la actualidad no se ha podido fomentar su crecimiento, por ende éstas se enfrentan a factores que frenan su desarrollo y competitividad ocasionando que en el transcurrir del tiempo sean estranguladas por aquellas medianas y grandes empresas existentes en la región.

La influencia e importancia señalada anteriormente con respecto a las MyPE's, en la economía nacional y regional lleva a analizar aspectos que son fundamentales en una organización como la ejecución de una buena gerencia ya que requiere asumir desafíos y compromisos con su entorno, generar una dinámica constante de innovación para enfrentar acciones futuras para que sean eficientes y productivas.

Por lo que en un mundo competitivo, el rol gerencial es de vital importancia, por tanto la presente investigación, pretende encontrar la caracterización de los roles gerenciales actuales con la finalidad de conocer, valorar y proponer algunos roles ausentes.

En tal sentido, la caracterización del rol de los gerentes o directivos dentro de las micro y pequeñas empresas se hace más exigente, oportuno y necesario porque constituye de alguna manera la imagen de la cultura organizacional y la parte significativa de la institución, ya que se considera que podría repercutir dentro del departamento de Tarija por ser un tema nuevo y que no se lo tomó en cuenta en anteriores investigaciones.

Por lo que se considera que de no realizarse la caracterización de los roles gerenciales, la región pudiera perder en cierta manera la perspectiva de no contar con tomadores de decisión que apliquen los roles gerenciales más importantes para el desarrollo de las MyPE's tarijeñas.

Quien asuma el rol del gerente debe ser director y a la vez ser líder, debe estar preparado para enfrentar grandes cambios, tanto en el aspecto administrativo empresarial como en las actividades que involucren el desarrollo del hombre como un ser social e integral, física y psicológicamente.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Bolivia, se ha observado un importante incremento del número de micro y pequeñas empresas (MyPE's). Según datos obtenidos del Viceministerio de Microempresas en Bolivia, ya que actualmente generan más del 80% del empleo en nuestro país.

Un estudio realizado por FUNDES Internacional, según datos de una investigación elaborada a nivel nacional reflejan que un 90% de los micro y pequeños empresarios tienen poco acceso a recursos financieros, como así también los empresarios de estas empresas carecen en cuanto a conocimientos básicos sobre planificación y gestión empresarial y que sus negocios surgen de manera intuitiva

En el último quinquenio, el gobierno ha inducido obligatoriamente a la formalización de las micro y pequeñas empresas, por lo que el actual Código de Comercio rige las actividades comerciales de todos los sectores sin distinciones de capital productivo o volúmenes de producción. En este contexto, las micro y pequeñas empresas participan en el mercado en condiciones desfavorables. Dicho código establece normas legales para las empresas de todos los rubros y sectores, no obstante se enfrenta un problema muy complejo en el momento de pensar si el alcance de estas regulaciones puede aplicarse a la realidad de la micro y pequeña empresa.

Un nuevo proyecto plantea modificaciones que se introducirán en el actual Código de Comercio. En este documento según el presidente de la Cámara Nacional de Comercio Guillermo Morales, se evidencia facilidades para la micro y pequeña empresa en la constitución de sociedades, a partir de esta simplificación se permite que los micro y pequeños empresarios accedan a una matrícula de comercio sin tener que pagar fuertes cantidades de dinero.

En el ámbito regional el estilo gerencial del sector de la micro y pequeña empresa es deficiente, debido a uno de los factores que perjudica, que es la pérdida de competitividad reflejada en bajos niveles de rentabilidad, maquinaria y equipamiento obsoleto, y procesos empíricos.

Es así que el sector de las MyPE's ha avanzado en la formalización de las funciones administrativas y no así en cuanto a administración gerencial. En tal sentido se puede decir que es de gran importancia conocer sobre la gerencia de las mismas y el rol que desempeñan los gerentes dentro de éstas, lo que da lugar a la necesidad de conocer qué hacen los gerentes dentro de estas empresas, ¿Será líder portavoz?, ¿Será quién integra y coordina el trabajo?, ¿Será una persona que tiene autoridad para tomar decisiones?, ¿Cuáles serán sus patrones de conducta?, ¿Qué se espera y que conducta se atribuye a estos gerentes dentro de las empresas que se desarrollan en este sector?,

¿Cuáles son los problemas por los que atraviesan los gerentes de este sector?, ¿Cuál es el nivel de formación de los gerentes de las MyPE's en la actualidad

2.1.- Síntesis del problema

Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tarija para sostenerse en el tiempo, se enfrentan a problemas como. El acceso a financiamiento par llevar a cabo sus actividades con éxito y la carencia de conocimientos sobre gestión empresarial (conocimiento sobre su negocio), ocasionando muchas veces que las mismas disminuyan su competitividad o en algunos casos desaparezcan.

En tal sentido se formula el problema de la siguiente manera:

¿La ausencia en la identificación de los roles gerenciales no permite caracterizar el perfil del gerente, por tanto la investigación permitirá identificar y analizar cuales son los roles gerenciales que desempeñan los gerentes dentro de las micro y pequeñas empresas tarijeñas?

3.- DELIMITACIÓN DEL TEMA

La caracterización del rol del gerente es un tema que se desarrolla transversalmente a lo largo de toda la carrera de Administración de Empresas, dentro del área administrativa. Para el presente trabajo, se tomó como referencia temas basados en **Gerencia Empresarial.**

4.- OBJETIVOS

4.1.- Objetivo general

Determinar que roles gerenciales desempeñan los gerentes en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tarija.

4.2.- Objetivos específicos

- ✓ Analizar las actividades, conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, conductas y decisiones, aspectos relevantes que caracterizan a los gerentes de las MyPE's tarijeñas.
- ✓ Conocer como son las actividades gerenciales, responsabilidad gerencial, gerencia empresarial, rol del gerente , liderazgo y otros dentro de las MyPE's de la ciudad de Tarija

5.- ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.-Alcance espacial

El presente trabajo se desarrollará en las diferentes MyPE's de la ciudad de Tarija – Provincia Cercado.

5.2.- Alcance Temporal

La presente investigación se llevara a cabo durante la gestión 2008.

6.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación seguirá la corriente del positivismo lógico, por tanto el presente trabajo de investigación estará compuesto por un marco conceptual, un diagnóstico y un modelo o propuesta personal.

6.1.- Del marco teórico

Para la elaboración del marco teórico se utilizará el método analítico y comparativo realizando resúmenes correspondientes para cada tema, mediante la obtención de fuentes bibliográficas cuyos conceptos y teorías contenidas ayudan a fortalecer mejor los comportamiento para una posterior aplicación a la realidad

6.2.- Del marco práctico

En el diagnóstico se utilizaran fuentes de información secundaria , tanto externa como interna al sector por otro lado se realizará una entrevista con preguntas guía que tendrá como propósito conocer en detalle los problemas de investigación planteados por los que atraviesan los gerentes del sector de las MyPE's en la ciudad de Tarija.

6.3.- De la propuesta

La metodología a utilizar enmarca el estudio dentro de los límites de las investigaciones descriptivas y de campo y la caracterización del rol del gerente como tema central., a través de la cual los datos se recopilan de manera directa de los sujetos de estudio que representan la máxima autoridad de la organización donde desempeñan sus funciones.

PRIMERA PARTE
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN
BOLIVIA

CAPÍTULO I

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN BOLIVIA

Es necesario destacar que el presente capítulo sobre las MyPE's está elaborado en base a datos obtenidos del Viceministerio de la Microempresa de Bolivia a través del plan de desarrollo de la micro y pequeña empresa, y otros realizados por entidades financieras tales como el Banco Bisa, y también por ABEPG (Asociación Boliviana de Economía Política de Globalización).

1.1.- ANTECEDENTES

En Bolivia, se puede apreciar tres importantes etapas sobre el crecimiento y perspectiva de los empresarios sobre este sector.

PRIMERA ETAPA: Se da desde el inicio de los años 80', tiempo en el que se consideraba que las micro y pequeñas empresas se dedicaban a actividades únicamente ilícitas, evasoras de impuestos y generadoras de empleos encubiertos.

SEGUNDA ETAPA: Que inicia a mediados de los 80' y dura hasta finales de los años 90's en la que se considera a la micro y pequeñas empresas como la principal fuente de empleo del país, lo que dio lugar a elevar el nivel de apoyo para el sector en forma de asistencia referida a servicios no financieros (asistencia técnica, capacitación, educación, todo lo concerniente con servicios complementarios a los de financiamiento, que pueden ser proporcionados por las instituciones que otorgan financiamiento) y microcrédito urbano (créditos de carácter individual, donde la garantía es secundaria o no existe, que considera la capacidad y la voluntad de pago, la entrega de los recursos es de 48 horas normalmente y se crea relaciones a largo plazo con el microempresario).

TERCERA ETAPA: Es la que se vive desde el nuevo milenio, considerando a la micro y pequeña empresa como un negocio capaz de producir productos con valor agregado, generar riquezas y excedentes dejando de ser únicamente un medio de supervivencia, dando lugar a empleos productivos y al crecimiento de la economía.

1.2.- DEFINICIÓN DE LAS MyPE'S

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Realmente no se conoce una definición clara que establezca los parámetros de manera congruente, los cuales diferencien la micro empresa de la pequeña empresa.

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Micro y Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

Sea como fuere, la línea de separación entre micro y pequeña empresa varía absolutamente de un país a otro.

1.2.1.- Micro empresa

Está caracterizada por su reducido tamaño, tiene de 1 a 4 personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a \$us. 600 (seiscientos dólares americanos) por puesto de trabajo.

Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) define a la micro empresa como unidad productora con menos de diez (10) personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.¹

1.2.2.- Pequeña empresa

Se la describe como una empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente de \$us. 3.000 (tres mil dólares americanos) por puesto de trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa. Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces , una mayor estabilidad económica que el sector micro empresarial. Incluye a todas las empresas de supervivencia, sin capacidad de acumulación, a todos los trabajadores independientes de baja productividad.

Como se observará, existen diversos criterios para caracterizar a la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo las MyPE's son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplado en la legislación vigente.

¹ www.gestiopolis.com; Julio 1993, "Seminario de Microempresas y Medio Ambiente" realizado por el especialista en la pequeña empresa, VILLARAN, Fernando en Lima – Perú

A continuación, en el cuadro N° 1.1, se presentan las categorías de empresas, en función del número de empleados. Cabe destacar que por lo general la actuación del propietario de la micro y pequeña empresa se asemeja con la de un “hombre orquesta”, ya que él mismo opera y dirige todas las actividades.

CUADRO N° 1.1

CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

CATEGORÍAS	N° DE EMPLEADOS
Microempresa	1 a 4
Pequeña Empresa	5 a 19
Mediana Empresa	Menos de 100
Gran Empresa	Más de 100

Fuente: CAINCOTAR (Cámara de Industria y Comercio de Tarija)

1.3.- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPE's

La mayoría de las personas del sector de las MyPE's pertenecen a niveles socioeconómicos bajos. El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.

De manera muy general todas las Micro y Pequeñas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que éstas son características generales con las que cuentan las MyPE's.

1.3.1.- Aspectos característicos de la micro empresa²

A continuación se indican las principales características que definen a la Micro empresa:

- Es una empresa de tipo familiar, constituida como firma unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada o compañía anónima.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante, dependiendo de la habilidad del empresario para capturar ese mercado.
- La Microempresa carece de una estructura formal en todas sus áreas.
- La gran mayoría, están dedicadas a las actividades comerciales y luego están las de servicios y de transformación.
- Resistencia a delegar funciones, debido a :
 - Temor a perder el control del manejo de la empresa
 - Temor a perder el control de las compras
 - Quiebras personales
 - Creencia por parte del dueño que sólo él , puede hacer las cosas bien.
- Resistencia, por parte del dueño, a reconocer sus limitaciones y creer que lo sabe todo.

1.3.2.-Aspectos característicos de la pequeña empresa³

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Está compuesta por 5 a 19 personas.

²www.monografias.com/fintrabajo/fintrabajo.shtml

³ (2) Ob. Cit.

- Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- No existen funciones fijas delimitadas, tampoco existe planeamiento.
- El empresario ejerce la gestión de control (la cual carece de medios formales) en forma personal, visual y con presencia permanente. Como consecuencia los demás miembros no deciden.
- Escasa especialización en el trabajo; tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos; producción, finanzas, compras, personal, etc.

1.4.- ACTIVIDADES DE LAS MyPE's ⁴

Las Micro y Pequeñas Empresas tienen participación en distintas actividades, es decir, se encuentran en diferentes rubros, como ser:

- **En el rubro agropecuario:** En alimentos, producen artículos de molinería, panificación y alimentos diversos.
- **En el rubro comercial:** Textiles y confecciones, se producen tejidos de puna (calcetines, ropa interior y encajes) y prendas de vestir (vestidos, carteras, bolsas, pañuelos).
- **En el rubro manufacturas:** Productos metálicos; en la fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería; fabricación de muebles y accesorios, puertas y ventanas de metal, balones de gas, calderas y catrería.

⁴ Datos de una Consultora Maximiza, no incluye sectores de pesca y explotación de canteras por no existir información disponible

1.5.- IMPORTANCIA DE LAS MyPE's

La importancia de las MyPE's como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y en el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las MyPE's poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo de profesionales y demás personal calificado.

En conclusión de la importancia de las MyPE's es que acogen importantes aspectos de carácter económico, social y político, fundamental para el desarrollo industrial del país.

1.6.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MyPE's

En este apartado se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las Micro y Pequeñas empresas, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa. Para esto el cuadro N° 1.2 y Cuadro N° 1.3 muestran de una manera global y simplificada las ventajas y desventajas de las My PE's.

CUADRO N ° 1.2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MICRO EMPRESAS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA) • Asimilación y adaptación de tecnología • Producción local y de consumo básico. • Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones) • Flexibilidad al tamaño del mercado (aumento y disminución de su oferta cuando se hace necesario). • Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan. • Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	• Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. • Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. • Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de pequeñas empresas. • Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. • Por la propia inexistencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados del Internet.

CUADRO N° 1.3
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL A PEQUEÑA EMPRESA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Cuentan con una organización, que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. • Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa mediana. • Absorben una porción importante de la PEA, debido a su gran capacidad de generar empleos. • Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. • Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. • Cuentan con una administración, en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.	• Mantienen altos costos de operación. • Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. • No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios. • La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen. • Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Internet.

CAPÍTULO II

LA GERENCIA EMPRESARIAL

Cabe destacar que todo este capítulo se encuentra basado en los libros de Stoner, Freeman y Gilbert Jr. de ADMINISTRACIÓN, Leopoldo Laborda y Rafael de Zuani en FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL, así como en el libro de Philip Crosby sobre DINÁMICA GERENCIAL.

CAPÍTULO II

LA GERENCIA EMPRESARIAL

2.1.- ¿ QUÉ ES GERENCIA?

La gerencia es la disciplina compuesta por los procesos de planeación, dirección, organización y control de los recursos de organismo social para el logro de sus objetivos.

2.2.- EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA

El proceso gerencial se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por si solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previa y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

Pero en sí, la ciencia de la administración viene a consolidarse en la edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias de Fayol marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia, viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el siglo pasado; esa tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

2.3.- OBJETIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El objetivo de la gestión empresarial de una empresa, deben ser la búsqueda de :

2.3.1.- Beneficio económicos

Diferencia entre los ingresos obtenidos a través de las ventas de bienes y servicios menos los costos necesarios para su producción. Estos beneficios son indispensables para que la empresa pueda continuar con sus actividades y no desaparezca.

2.3.2.- Equilibrio financiero

Consiste en que la empresa debe realizar una adecuación armoniosa de los gastos y los ingresos de la misma de manera cuantitativa y temporal, ya que debe contar con los fondos suficientes en el momento oportuno para pagar las deudas en su vencimiento, planificando los cobros y pagos de manera que no se afecte a los beneficios de la empresa.

2.3.3.- Eficiencia ecológica

La gestión de las empresas se debe preocupar del cuidado y mantención de su entorno y el medioambiente, no solo evitando la contaminación, sino haciendo un buen uso de los recurso evitando los desperdicios y buscando la eficiencia y productividad.

2.3.4.- Calidad de los productos y/o servicios

La empresa debe ofrecer productos y/o servicios que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por el mercado y que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

2.3.5.- Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial debe orientar el accionar de las empresas para que éstas tomen conciencia de la influencia que tienen sobre el entorno social tanto interno como externo en el que se desenvuelven, porque deben responder buscando el desarrollo y prosperidad del mismo; en otras palabras, la R.S.E. podría ser determinada como el impacto que tiene la empresa en los actores sociales involucrados, directa e indirectamente, en la ejecución de sus actividades tales como los empleados, sus accionistas, los clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente el cual debe ser positivo para todos éstos, para la sociedad en la que se desenvuelve, desarrollando relaciones de la empresa con el mundo que la rodea, empezando por la relación con los empleados de la empresa como clientes internos, tratándolos con equidad, justicia y ofreciendo salarios justos que le permitan satisfacer mínimamente sus necesidades básicas y mejor aún si les permiten tener una mejor calidad de vida, ofreciéndoles además seguridad e higiene laboral, entre otras.

También es necesario que la empresa, que hace uso no sólo de personal, sino de un espacio geográfico como del aire indispensable para la vida, responda a la comunidad que la rodea colaborando en la satisfacción de sus necesidades tales como centros de salud, educación, áreas verdes, de esparcimiento, y otros, que equilibren de esa manera el desgaste que producen las empresas en la región que operan.

2.4.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS O GERENCIALES

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.

Hace casi un siglo Henry Fayol estableció cinco funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro.

2.4.1.- La planificación de la empresa

Es una función administrativa que establece previamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y como alcanzarlos, esta define adonde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, cómo y en que orden realizarlo.

2.4.2.- La organización de la empresa

Es la acción de instituir, estructurar e integrar los recursos y las partes pertinentes de la administración, así como establecer las relaciones y las atribuciones de cada una de ellas, con la finalidad de que los objetivos puedan ser alcanzados, los planes ejecutados y el talento humano pueda trabajar eficientemente; las actividades deben ser agrupadas apropiadamente de manera lógica y sistemática, la autoridad debe ser lo más idónea posible, de tal manera que delimiten los lineamientos de mando y jerarquía.

2.4.3.- La dirección de la empresa

Elemento de la Administración mediante el cual se logra la realización de la Planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo. La dirección se halla interrelacionada con el accionar de la empresa, así como la puesta en marcha y está directamente relacionada con la actuación sobre el talento humano de la empresa

2.4.4.- El control de la empresa

Proceso por el cual la gerencia se asegura que las actividades ejecutadas concuerden con los objetivos planificados, mediante dispositivo con que regulan la acción de un mecanismo. Inspección, fiscalización, dominio y mando. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto sea posible a los objetivos previamente establecidos.

CAPÍTULO III

EL GERENTE

El presente capítulo al igual que los anteriores se tomó en cuenta al libro de Stoner, Freeman y Gilbert Jr. Sobre ADMINISTRACIÓN, y el libro de Stephen Robbins y Mary Coutler, de ADMINISTRACIÓN, como también de la página de Internet que pertenece a la Universidad autónoma metropolitana de México sobre Gerencia.

CAPÍTULO III

EL GERENTE

En los últimos tiempos han salido a la luz pública las diferencias de opinión existentes entre los propietarios y los gerentes de algunas empresas. De hecho es muy posible que la definición de un gerente este íntimamente relacionado con el de empresario y el de emprendedor dentro de las micro y pequeñas empresas por tanto.⁵

Es así que se tomaran ambas definiciones para el desarrollo del presente tema.

3.1.-¿ QUIÉNES SON GERENTES?

Un gerente es aquella persona que es miembro de una organización que se hace responsable de cumplir y hacer cumplir las cuatro actividades básicas de la administración, como son la planeación, organización dirección y control en el desarrollo de sus relaciones laborales para alcanzar las metas trazadas por la organización.

⁵ DIRECCIÓN DE PROYECTOS CAPIG Cámara de la pequeña industria del Guayas 2006 /Ing. María Laura Rocha

3.2.- ¿QUIENES SON EMPRENDEDORES?

Se denomina **emprendedor** a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.

De estas dos definiciones se destaca lo siguiente:

“El surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituye uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico, la figura del **empresario o emprendedor**, se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo. Es el empresario quien organiza una serie de factores de producción desde la puesta en marcha de su proyecto, asume el riesgo final de la gestión emprendida”.⁶

Así detrás de toda empresa con éxito hay un empresario, un equipo que ha sabido tomar decisiones idóneas sobre aspectos comerciales, tecnológicos, humanos, organizativos y financieros, bajo un enfoque estratégico que pueda no estar sistematizado ni formalizado en muchos casos, pero que se habrá intuido claramente

⁶ Management Group S.R.L. “Diseño de Estrategias competitivas para las PyME’s del Departamento de Tarija”, Pagina 16

3.3- TIPOS DE GERENTES:

- De acuerdo a su posición dentro del organigrama de la empresa los gerentes pueden ser:

3.3.1.- Gerentes de primera línea

Son los responsables del trabajo de las demás personas que ocupan el nivel más bajo de la organización, recibiendo generalmente el nombre de supervisores.

3.3.2.- Gerentes medios

Son aquellos que dirigen las actividades de gerentes de niveles inferiores e incluso en algunas empresas operarios, buscando un equilibrio entre los gerentes que dependen de él y las exigencias de los superiores a este.

3.3.3.-Alta gerencia

Son los encargados de administrar toda la empresa estableciendo las políticas de operaciones en la organización y las interrelaciones con el entorno de la misma, recibiendo generalmente el nombre de ejecutivos.

- De acuerdo al alcance de las actividades que administran en la empresa los gerentes pueden ser:

3.3.4.- Gerentes funcionales

Son aquellos gerentes que solo se hacen responsables de un departamento o área funcional en particular, como por ejemplo, producción, marketing u otras.

3.3.5.- Gerentes generales

Son los gerentes que se encargan y responsabilizan de todas las actividades funcionales de una empresa, es decir que velan por toda una unidad compleja como es una empresa u compañía.

3.4.- HABILIDADES GERENCIALES

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar tres tipos de habilidades que son:

3.4.1.- Habilidad técnica

Hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por el estudio y/o la experiencia), y a la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad. Consiste en utilizar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

3.4.2.-Habilidad humana

Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

3.4.3.- Habilidad conceptual

Habilidad de pensar y conceptuar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en la que la organización encaja en su ambiente.

3.5.- CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE

Es la capacidad para describir, explicar, predecir y hasta donde sea permitido, controlar la conducta del hombre en el trabajo, cobra entonces especial relevancia. En tal sentido, los gerentes deben contar ciertas aptitudes desarrolladas, aunque es posible, de igual manera, desarrollar por voluntad propia ciertas cualidades esenciales para el éxito de la organización como:

3.5.1.- Tenacidad

Es no dejarse vencer por el fracaso y tomarlo en cuenta como una oportunidad de aprendizaje, y si se tiene la seguridad de que se va a tener éxito, no temer en intentarlo una dos o más veces.

3.5.2.- Confianza

El gerente debe tener la confianza necesaria en si mismo, en sus habilidades y el negocio que desarrolla, ya que es muy observador y conoce el mercado y la industria.

3.5.3.-Toma Riesgos Calculados

Aunque muchas veces los riesgos que los gerentes toman pueden parecer enormes, para el gerente deben ser simplemente riesgos que debe asumir ya que el tiene el conocimiento suficiente y tiene mayor posibilidad de ganar que de perder.

3.5.4.- Ver el Cambio Como Oportunidad

Se debe ver el cambio como algo normal y muy necesario, ya que es éste el que despierta la innovación dando lugar a grandes oportunidades, muchas veces insospechadas.

3.5.5.- Flexibilidad

Ya que el ámbito empresarial, al igual que todo en la vida, es susceptible a cambios, y una empresa se ve influenciada por muchos factores incontrolables, como el gusto de los consumidores, el clima, la economía , etc. por lo que el buen empresario aprende a vivir y manejar esa constante incertidumbre.

3.5.6.- Iniciativa

Presentando alta disposición por actuar sobre sus ideas, es decir, llevar la delantera para convertir sus ideas en acciones concretas.

3.5.7.- Creatividad

Ya que debe tener la habilidad de reconocer habilidades, donde otros no las ven, siendo capaz de adaptar los productos y servicios a las necesidades de los cliente incluso antes de que éstos lo requieran.

3.5.8.- Amplitud

Siendo capaces de ver todo el ambiente y la industria como un todo, como algo integrado y no simples partes aisladas.

3.6.- FUNCIONES DEL GERENTE

La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes actitudes y necesidades diferentes y guiarlas por el cambio que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que entre otras cosas:

- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Delega tanto las funciones como el poder para la toma de decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.
- Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

Cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y del grupo que está dirigiendo. De allí que resulta necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

3.7.- FACTORES DE MOTIVACIÓN

Los gerentes empresarios, por lo general, están motivados no por el dinero, sino por el deseo de independencia del yugo que significa contar con un superior y el poder alcanzar sus objetivos personales, como construir algo para su familia, tener completo autocontrol sobre su vida o simplemente el gusto por el desafío.

Es decir, que el buen gerente no ve el trabajo como algo efímero necesario únicamente para la obtención de dinero, sino como una oportunidad de libertad y realización personal que le permita tener una mejor calidad de vida.

3.8.- ROLES GERENCIALES

Entendiendo como roles a una serie de patrones esperados de conducta o comportamiento atribuido a quien ocupa una posición dada en una unidad social; es decir que un rol gerencial es un comportamiento administrativo específico que debe tener quien ocupa un cargo gerencial en una empresa.

Henry Mintzberg, hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Henry Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos que se presentan a continuación:

3.8.1.- Roles interpersonales

De Figura Destacada: Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica tanto interna como externamente, por ejemplo, cuando el rector de la Universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de producción acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes, actúan en representación de la empresa, son la imagen y la cara de la misma.

De Líder Motivador: Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

De Enlace: Es el que obtiene información a través del contacto con fuentes externas que son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro y fuera de la organización.

3.8.2.-Roles de Información

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: Ya que los gerentes reciben y captan información (en su mayoría de actualidad) de organizaciones fuera de la que administran; por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes.

Divulgador: Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización.

Portavoz: Cuando representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros. Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

3.8.3.- Roles de Decisión

Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Empresario: o emprendedor ya que los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de su organización, es decir, que constantemente están en busca de oportunidades, del cambio y de la innovación necesaria para un mayor desarrollo de la empresa.

Manejador de perturbaciones: Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

Distribuidor de recursos: Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Esta necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige

Negociador: Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como entes externos a su unidad organizativa.

VER ANEXO N° 1

SEGUNDA PARTE:
MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

4.1.- INTRODUCCIÓN

Resulta muy significativo efectuar un análisis del entorno externo, por cuanto a la variedad de información que se obtiene, tanto que es importante contar con un diagnóstico del ambiente, que muestre las oportunidades y amenazas que repercutirán en el emprendimiento del negocio.

Uno de los factores que incide en las actividades de toda organización es su macro entorno; es decir, aquellas fuerzas que determinan el ámbito de las operaciones de cualquier empresa y la región en la que esté establecida. Tal vez una micro o pequeña empresa poco pueda hacer para variar sus efectos; pero si puede tener en cuenta las coordenadas en las que se mueve; de tal manera que le permita orientar sus estrategias y políticas y alcanzar sus objetivos sin descuidar el entorno que la rodea.

En la presente investigación se analiza el ambiente externo del sector de la Micro y Pequeña Empresa, en base a las variables político- legales, económicas, sociales, tecnológicas.

4.2.- ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

El país se encuentra en una etapa de implementación de nuevas políticas que apunten a erradicar la pobreza y mejorar la economía del país, a través de un cambio en el modelo económico que permita una mayor generación de oportunidades para la inversión.

Los principales pilares del plan gubernamental del actual presidente son la estabilidad macroeconómica y política institucional que apunten a reducir la pobreza extrema del 35 a 27%. La estabilidad macroeconómica le permitirá crear un contexto favorable, disipar incertidumbres vinculadas a la inflación, reducir al mismo tiempo la inestabilidad financiera y cambiaria en el que se desenvuelven las empresas en Bolivia.

El Gobierno a través del Ministerio de Desarrollo Económico y Vice -Ministerio de Microempresas promulgó el año 2006 algunos acuerdos que pueden beneficiar de alguna manera a las microempresas para su crecimiento en el mercado:

Oportunidad para lograr la integración de microproductores a procesos productivos de gran escala: Representa una gran oportunidad para que los micro y pequeños productores se inserten en el proceso productivo de gran escala (con destino a la exportación). Para lograr esto es necesario que trabajen de manera coordinada. Gobierno, empresas exportadoras, empresas productoras de bienes intermedios y micro y pequeños productores.

Cadenas productivas de exportación: El Plan de Acciones Inmediatas y de Corto Plazo, buscan que se integren todos los agentes económicos con el fin de desarrollar mejor sus capacidades y dar mayor eficiencia a la cadena lo que resultará en un producto más competitivo.

Durante mucho tiempo las micro y pequeñas empresas han desarrollado tener una visión empresarial y en algunos casos, ha desarrollado su propia cadena de producción y exportación, pero en un marco informal, sometido a circunstancias desfavorables que, en definitiva, le restaban competitividad.

El compro BOLIVIANO: El Gobierno Nacional ha decidido generar dinámicas de impacto directo en la economía del país, una de estas políticas de Estado es el COMPRO BOLIVIANO, con este accionar se brinda oportunidades a los micro y pequeños productores para que puedan ofertar productos y servicios al Estado.

Este proyecto tiene como objetivo contribuir a la promoción e impulso de la fuerza productora empresarios, asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones de personas individuales, colectivas y privadas, micro y pequeños económicas campesinas, cooperativas, asociaciones civiles a que participen en las ofertas de productos, bienes, obras y servicios requeridos por el Estado con el enfoque de inclusión social – económica.

La autonomía departamental, una vez vigente deberá incluir el pago impositivo en el lugar que le corresponda y si las empresas generan recursos en la región, tendrán la obligación de tributar en el lugar donde generen sus ingresos, particularmente las petroleras. La autonomía puede ser un mecanismo que articular ordenadamente lo inherente a la parte tributaria, tanto nacional como departamental.

4.3.- ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico es uno de los más influyentes en la actividades de todo tipo de empresa ya que sus cambios o evoluciones influyen en el poder adquisitivo del consumidor, de las empresas y sus respectivos patrones de gasto. En nuestro país el poder adquisitivo de los consumidores se halla limitado principalmente por la dolarización de los precios y el crédito disponible en todos los sectores de la economía.

4.3.1.- PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) NACIONAL

El país enfrenta una crisis económica que ocasiona un ambiente de desánimo empresarial, que afecta al sector privado, ocasionando una disminución de ventas como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo de las personas en general.

Para el año 2007 se esperaba alcanzar una tasa de crecimiento del 5% y de 3% en el PIB per cápita. Las proyecciones muestran que el sector de los hidrocarburos seguirá siendo el más dinámico de la economía nacional, aunque su tasa de crecimiento se reducirá drásticamente en los dos próximos años.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro un resumen de las metas económicas que se esperan para nuestro país.

CUADRO N °4.1
TASA DE CRECIMIENTO
(Expresado en porcentajes)

Descripción	2005	2006	2007	Prom. 05-07
PIB	4,5	4,7	5,0	4,7
PIB per capita	2,2	2,6	3,0	2,6
Inflamación fin de periodo	3,8	3,5	3,0	3,4
Tasa de desempleo abierto*	8,6	8,1	7,5	8,1

Fuente: Plan Bolivia Competitiva y Solidaria

- Tasa de desempleo urbano estimada a partir de las proyecciones de crecimiento del PIB sin hidrocarburos.

4.3.2.- CONTEXTO REGIONAL

Tarija ha comenzado a escalar posiciones en su competitividad económica y se ubica en quinto lugar. Producto de la capitalización de hidrocarburos, Tarija es el cuarto departamento con el mayor nivel de importaciones en Bolivia, y es el tercero en recibir mayor inversión extranjera directa, lo cual significa un panorama alentador en cuanto a lo que inversión y desarrollo se refiere.

4.3.2.1.- PARTICIPACIÓN DE LAS MyPE'S EN EL (PIB) 2007

El país enfrenta una crisis económica que ocasiona un ambiente de desánimo empresarial, que afecta al sector privado, ocasionando una disminución de ventas como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo de las personas en general.

En el año 2007 el Producto Interno Bruto registró en el Departamento de Tarija un total de 2.064.902 millones de bolivianos generando un aporte significativo al PIB nacional lo cual presume buenas perspectivas para el 2008 por el constante nivel de exportaciones, tomando en cuenta que las micro y pequeñas empresas contribuyen a generar alrededor del 25% de la conformación del PIB (datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística INE)

CUADRO N° 4.2
PARTICIPACIÓN DEL PIB EN LAS MyPE's DEL
DEPARTAMENTO DE TARIJA 2007

PARTICIPACIÓN DEL PIB	MONTO ESTIMADO
PIB del departamento de Tarija	2.064.902
PIB generado por la micro y pequeña empresa	516.226
Participación Porcentual de las MyPE's	25%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por lo tanto la participación de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tarija en el Producto Interno Bruto, es importante convirtiéndose en una actividad que requiere de una mayor atención por parte de instituciones como el Gobierno Municipal y la Prefectura.

Otro aspecto para mencionar es que según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística el departamento de Tarija contribuye al producto interno bruto con un aporte significativo ya que ocupa el cuarto lugar generando este indicador de suma vitalidad para el país.

4.3.2.2.- PARTICIPACIÓN DEL PIB SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA

En cuanto al PIB registrado por actividad económica en el departamento de Tarija se observa que la actividad de Petróleo Crudo y Gas Natural tiene una mayor participación en el PIB departamental representando un 40,52%. También tuvieron su importancia las actividades tales como la Agricultura, Silvicultura, caza y pesca que

registraron en el PIB departamental un 8,43%, seguidos por el transporte almacenamiento y comunicaciones con un 78.05% establecimientos financieros, seguros y comunicaciones con 7.58%; servicios a la administración pública de 6,62%; y otras actividades económicas que alcanzaron el 10,49%; por último el rubro de la industria manufacturera con un aporte de 7.24%.

CUADRO N° 4.3
PARTICIPACIÓN EL PIB SEGÚN ACTIVIDAD
ECONÓMICA EN TARIJA 2007

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PIB ACUMULADO	PORCENTAJE DEL PIB
Agricultura, silvicultura caza y pesca	174.139	8,43
Petróleo crudo y gas natural	836.705	40,52
Industria manufacturera	149.477	7,24
Electricidad, gas y agua	14.862	0,72
Construcción y obras públicas	77.598	3,75
Comercio	75.473	3,66
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	175.665	8,05
Establecimientos financieros, seg.	156.547	7,58
Servicios comunales, sociales y personales	31.506	1,53
Restaurantes y hoteles	29.321	1,41
Servicios de administración pública	136.731	6,62
Otras actividades económicas	206.878	10,49
TOTAL PIB	2064.902	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.3.2.3.- TASA DE INFLACIÓN

Un indicador del ritmo y desarrollo de la actividad económica es la inflación que en nuestro caso influye en las actividades de las empresas.

CUADRO N° 4.4
TASA DE INFLACIÓN
(Expresado en porcentajes)

Descripción	2005	2006	2007*	2008*
Inflamación a 12 meses (en %)	3,80	3.60	3,69	7,05

Fuente: I.N.E y Subgerencia de Investigación Económica

o Datos pronosticados

Los datos de la inflación no son alentadores, la actividad económica es insuficiente, e inferior al crecimiento poblacional, lo que no se traduce en un aumento efectivo de los ingresos de la población.

En este contexto, frente a la devaluación de 3.69% en la gestión 2007, se estima que la tasa de la gestión 2008 alcanzará al 3.74% En consecuencia, la capacidad adquisitiva del salario en bolivianos perderá más del 4% al año, aspecto que incide directamente en el consumo, puesto que la población al verse limitada en sus ingresos restringe sus gastos en productos y servicios de precios elevados, e incurre en aquellos considerados de primera necesidad. No hay que olvidar que la compensación a esta pérdida del poder adquisitivo del dinero los salarios se incrementan en la misma proporción.

4.4.- ENTORNO SOCIO- CULTURAL

El contexto social de Bolivia se distingue por una serie de factores controversiales que sacan a relucir la triste realidad en la que está sumergida, donde la desigualdad entre ricos y pobres es cada vez más extrema y los indicadores sociales son alarmantes.

Los movimientos migratorios que se han desarrollado en el país a partir de los años '80, han provocado gran influencia en la composición de la fuerza laboral en la mayoría de las ciudades del país.

Estos cambios son consecuencia de los achicamientos del Estado como empleador y la capacidad de las grandes empresas privadas para absolver la mano de obra cesante, como consecuencia de la primera.

En el transcurso de las últimas décadas, el sector de la micro y pequeña empresa se ha constituido en la fuente de ocupación de los Bolivianos, constituyendo aproximadamente el 65% del mercado laboral del país.

La mayor parte de los habitantes de los barrios periféricos de la ciudad de Tarija pertenecen a la clase baja, debido a que los padres no pasan del nivel de educación de secundaria, lo cual influye en el ingreso promedio mensual que es relativamente bajo; por esta razón todos los miembros de la familia trabajan buscando de esta manera incrementar el ingreso económico del hogar.

La tasa de desempleo oscila en un 9.2% y va en descenso, es por ello que existe escasez de fuentes generadoras de empleo. La población desocupada decide dedicarse a actividades informales. Tarija es un territorio multicultural, contiene complejidad social y cultural. En este sentido, lo más pertinente de la estrategia teórica es la perspectiva de articulación de su análisis sociológico en torno a la idea de identidad compleja, que permite abordar las diferencias y divisiones sociales y culturales, así como las formas de unidad o identificación, en formas que implican, sin embargo, estructuras de dominación o la condición subalterna de los campesinos y de los pueblos originarios de la región

4.5.- ENTORNO TECNOLÓGICO

Estamos en el umbral de una nueva era industrial, en el cual se desarrollarán la mayoría de las innovaciones, muchos de los productos comunes y corrientes de hoy no existían hace 50 años, es posible la presencia de nuevos productos o servicios en el futuro, que no se las puede imaginar hoy debido a la velocidad de los cambios tecnológicos.

Las micro y pequeñas empresas que no siguen el ritmo de los cambios tecnológicos, descubren de repente, que sus productos resultan anticuados y dejan de pasar productos nuevos y oportunidades de mercado.

En los países en vías de desarrollo como el nuestro, la falta de capitales ha imposibilitado la adquisición de tecnologías de punta, los productores, en especial los industriales han tenido que buscar creativamente formas de enfrentar con éxito la nueva expansión y desarrollo.

Incorporar tecnología moderna a los sistemas productivos de los países que se encuentran en vías de desarrollo como el nuestro, se convierte en una sentido necesidad para la modernización del sistema productivo nacional.

Si bien los avances en las condiciones tecnológicas, tiene repercusión en las empresas grandes y medianas; en las micro y pequeñas empresas, no se observa equipos sofisticados, ni tampoco grandes tecnologías, sino más bien pequeños instrumentos, herramientas y algunas maquinarias para la fabricación de sus bienes o servicios. La habilidad y creatividad manual son los factores preponderantes en la elaboración de sus productos, por lo que se puede decir que la pequeña empresa está asimilando una tecnología adecuada a sus limitaciones que son sobre todo económicas

CAPÍTULO V:
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

CAPÍTULO V

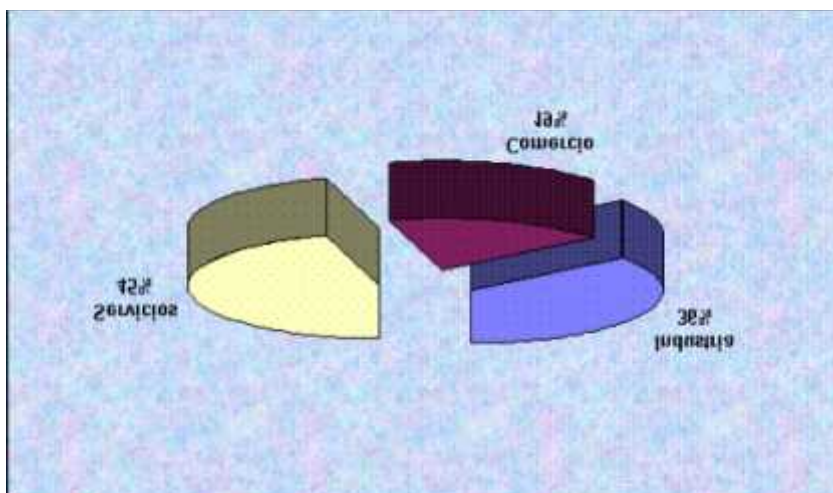
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

5.1.- INTRODUCCIÓN

Según datos proporcionados por la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO) Tarija, cuenta con alrededor de 2.578 micro y pequeñas empresas en la provincia Cercado de las cuales a continuación se detallan por el rubro al que pertenecen.

CUADRO N° 5.1
EMPRESAS REGISTRADAS SEGÚN SECTOR
EN EL DPTO. DE TARIJA

SECTOR ECONÓMICO	N° EMPRESAS	%
Industria	913	35,61%
Comercio	500	18,95%
Servicios	1165	45,44%
TOTAL	2.578	100,00%



Fuente: CAINCOTAR (Cámara de Industria y Comercio Tarija)

En el sector de Industria se puede nombrar a micro y pequeñas empresas que se dedican a la transformación de un producto en particular que puede ser en los sectores, donde por orden de importancia en la captación de mano de obra se encuentran las de Confecciones, Carpintería, Orfebres, Metal Mecánicos en general, Artesanos, etc.

En el sector de Comercio se puede nombrar todo el comercio en General tanto formal como informal, podemos nombrar por orden de importancia en mano de obra a; Ferreterías, Farmacias, Tiendas de barrio, Venta de celulares, Comercio de telas, etc.

En el sector de servicios se puede nombrar a micro y pequeñas empresas de acuerdo al orden de importancia los Restaurantes, Talleres mecánicos, Salones de peluquería, Hoteleros, Soldadores, Transporte, etc; esto de acuerdo al nivel de importancia registrados por CAINCOTAR.

Respecto a la transformación de un producto específico el sector de alimentos representa un porcentaje importante dentro de la CAINCO ya que estos productos requieren un proceso para la venta después de ser elaborados, entre ellos podemos nombrar a los subsectores de : Lácteos (leche, yogurt y sus derivados), elaboración de fideos, procesamiento de alimentos en general.

En el sector de Comercio y Servicios se tienen micro y pequeñas empresas que venden determinado producto; pero también, a la vez dan un servicio adicional como ejemplo muy claro las tiendas de venta de celulares que al mismo tiempo dan servicios de telecomunicaciones, entre otros.

El cuadro siguiente, muestra las micro y pequeñas empresas de importancia relevante dentro de la CAINCO se tomó como referencia debido a que el Sector Industrial es el que más empleo genera en nuestro departamento.

CUADRO N° 5.2

GRADO DE GENERACIÓN DE EMPLEO, ACTIVOS PRODUCTIVOS Y PRODUCCIÓN DE LOS SECTORES 2007

Sector	N° MyPE's Reg.	Activos Prodvos. en Bs.	Cantidad Prom/Mes	Precio Prom.por Prod/Bs.	Prod anual en Bs.	N° de Empl.
Madera	101	5.757.000 (57.000)	10 unid.	750	9.090.000	707
Orfebrería	35	10.640.000	142pzas.	80	47.712.200	105
Textiles	397	4.764.000	12 unid.	65	3.715.920	1.191
Metal						
Mecánica	65	5.200.000	300 m2	120	56.160.000	520

Fuente: CAINCOTAR (Cámara de Industria y Comercio de Tarija)

5.2.- PROVEEDORES

Haciendo un análisis por sectores que se tienen dentro de las micro y pequeñas empresas registradas en la CAINCO se pueden detallar a continuación los sectores que se consideraron importantes y estos son:

a) Madera

En cuanto a los proveedores, son las empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por la empresa con el fin de producir bienes y servicios. Las micro y pequeñas empresas registradas en la CAINCO deben obtener la materia prima como ser la madera en sus diferentes productos complementarios llámese venestas, cartón prensado, aglomerados, pinturas thinner, sellador, laca; además deben contar con mano de obra, para ello deben elegir a los diferentes proveedores y evaluarlos. Se eligen a los que ofrecen bajos costos y créditos razonables; es decir para comprar los productos mientras que para la mano de obra no hay mucho para

seleccionar ya que se cuenta con escasos obreros dedicados a esta actividad. El uso de energía eléctrica en los diferentes talleres que componen las micro y pequeñas empresas registradas en la CAINCOTAR, las micro y pequeñas empresas cuentan con medidores monofásicos, cuando en realidad deberían utilizar medidores trifásicos o industriales.

Los proveedores de materia prima o de madera principalmente son el Gran Chaco, en especial de la localidad de Entre Ríos. Los productos de pinturas, selladores, son generalmente importados y se obtienen de la ciudad de Santa Cruz, Cochabamba y de La Paz, la maquinaria también la obtuvieron del interior del país.

Este grupo de empresas debe estar constantemente vigilando la tendencia en los precios, que generalmente están en constante incremento principalmente de la madera; esta situación los obliga a elevar los precios de los muebles que fabrican o quizá los lleve a variar en cuanto a la calidad de sus productos, estas empresas se abastecen generalmente de diferentes proveedores tanto en la madera como en la adquisición de pinturas, etc. uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta es la competencia agresiva que son del interior del país, ya que son mucho más económicos, pero que dejan mucho que desear en cuanto a su fabricación por ser fabricados con una pésima calidad y los empresarios deben estar alertas ante estos aspectos que representan la competencia.

b) Orfebres

La gran parte de la materia prima que adquieren es oro de 18 quilates, usando en menor proporción oro de 24 quilates, la materia prima la adquieren principalmente de intermediarios y así también de otros departamentos de nuestro país. La disponibilidad de la materia prima en la región es muy escasa y su consecución es muy limitada, y en vista de que la materia prima es muy escasa, los empresarios en lo

posible tratan de administrarla en forma óptima utilizando al 100% toda la materia prima y sin desechar absolutamente nada en lo posible.

En cuanto a la maquinaria que utilizan las empresas son de tipo artesanal, donde más se destaca la habilidad del empresario como de sus trabajadores realizando en forma manual lagunas partes del producto, pocas son las empresas que cuentan con maquinarias sofisticadas y las que cuentan con las mismas las adquieren de la ciudad de La Paz.

La mayoría de la micro y pequeñas empresas cuenta con personal no remunerado el cual tiene una vinculación de tipo familiar con el dueño de la empresa. En su generalidad todos los empresarios son el mando superior y también forman parte de la planta de producción contando con operarios eventuales cuando existe mucho pedido. Por otro lado no realizan ningún tipo de capacitación a su personal porque no existe en el medio una institución que pueda enseñar a sete sector.

El sector en general esta desactualizado de los adelantos tecnológicos y el acceso al capital. Se continúa fabricando con el material tradicional y con la maquinaria precaria. Tampoco existen adelantos en el conocimiento del mercado y sus cambios. Existe una elevada orientación a la producción y se fabrica sobre todo a pedido. La venta generalmente se realiza mediante canales directos, es decir del productor al consumidor final.

c) Textiles

En la materia prima utilizados por este sector son; lino, seda, gasa, polar, algodón, impermeable, prada, alpaca, casimir, oveja tomme, etc. muy pocas empresas trabajan con pedido del interior del país y lo realizan de las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz, en el caso de querer importar telas estas se las pide del Perú y la Argentina.

Dadas la particularidades de las micro y pequeñas empresas en estudio el 80% de las empresas cuentan con maquinarias manuales y semiindustrializadas (pedal con motor, sulfiladora, sigsageadora y overlook pesada, colladora con 2 y 3 agujas) para producción en serie y cantidades mayores.

La mano de obra que se requiere para realizar trabajos en esta área textil necesariamente tiene que contar con conocimientos mínimos para poder desarrollar actividades en el proceso de producción.

d) Metal Mecánica

Este sector se caracteriza por la tendencia a la homogeneización de los productos, es posible encontrar similares productos en cuanto a diseño y materiales. Ya que principalmente se utiliza la misma materia prima que es principalmente el hierro ya que este material es el principal para que puedan fabricar muebles, sillas muebles par oficinas, escritorios, estantes, estructuras metálicas, tinglados entre otros, la gran parte de la materia prima se la encuentra en nuestra ciudad ya que Tarija cuenta con bastantes Importadoras de hierro que traen directamente del Brasil.

Son muy pocas las empresas que cuentan con el capital suficiente para importar directamente el hierro de Brasil, los materiales e insumos a utilizar dentro del proceso de producción también se los puede adquirir en las mismas Importadoras, la maquinaria y equipo necesario necesarios para la producción es principalmente las soldadoras y la dobladora que la utilizan para el armado de las estructuras metálicas y muebles en general, esta maquinaria se la encuentra fácilmente en Tarija a medio uso, pero si las quisieran como nuevas se las encuentra en la ciudad de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

El recurso humano necesario para apoyar en el área de producción deberá contar con conocimientos básicos en soldadura y armado de estructuras metálicas.

VER ANEXO N° 2

5.3.- COMPETENCIA

Para estas áreas que nombramos anteriormente Madera, Orfebrería, Textiles y Metal Mecánica, existe una competencia entre ellas por ser líderes en el mercado Tarijeño ya que es su principal objetivo, se diferencian mucho en el precio principalmente ya que dentro del precio se juegan patrones como la calidad, modelos y atención al público, esto es determinante para colocar el precio final para un producto determinado.

Las Micro y Pequeñas empresas registradas en la CAINCOTAR, casi no están sacando sus productos al interior del país para ser vendidos, ya que el esfuerzo que tendrían que emplear sería mucho más alto en cuanto a la calidad e sus productos ya que en el eje central de Bolivia los consumidores son más exigentes.

El único sector que en la actualidad está en condiciones para exportar es el sector de la Madera pero la inversión para ello es mucho mayor, tomando en cuenta que debe existir una mayor capacitación y asistencia técnica a sus operarios para así mejorar su proceso de producción y acabado de muebles.

Actualmente, en Tarija se observa con mucha claridad como el contrabando está sustituyendo a la producción de muebles de madera. Claro ejemplo es la internación

de productos de plástico como sillas, mesas y otros creando un ambiente de molestia en los empresarios ya que estos se los ofrece a precios mucho más bajos implicando que no exista mercado para productos elaborados a base de madera.

5.4.- CLIENTES

En el área de Textiles y Orfebrería la gran parte del mercado que demanda productos son las familias, ya que la necesidad por la adquisición de un determinado producto los lleva inmediatamente a la compra que pueden ser prendas de vestir y joyería en general.

No ocurre lo mismo con el área de Madera y Metal Mecánica ya que estos sectores tienen bastante demanda por parte de los Municipios , Prefecturas y Empresas Privadas que a través de sus diferentes licitaciones los sectores pueden cubrir sus demandas de ellos con la producción que tiene a su disposición, ya que con diferentes obras que ejecuta el Gobierno Municipal éstos dos sectores pueden participar ejemplo; muebles de madera para escuelas, pupitres, puertas, ventanas, etc. como también la prefectura puede requerir estructuras metálicas en el caso de la construcción de escuelas, tinglados, coliseos, etc. lo mismo para con las empresas privadas, demandan tantos productos en Madera como muebles en Metal Mecánica, estos dos sectores son los más importantes dentro de la CAINCOTAR.

5.5.- PRODUCTOS SUSTITUTOS

El sector más afectado es el de Madera, ya que con la llegada de la variedad de muebles de plástico, en el mercado se lo encuentra a bajos precios, también los muebles de madera combinados con hierro forjado llaman la atención a los clientes

con la diferencia que éstos productos por ser combinados el precio de los mismos es muy elevado en relación a un producto elaborado sólo con madera fina.

5.6.- LA RIVALIDAD DEL SECTOR

En los últimos años el número de los competidores se ha incrementado, en el sector metal mecánica el número sobrepasa a 100, entre micro y pequeñas empresas. En tal sentido el entorno es difícil y los márgenes de rentabilidad y las ventas ha tendido a reducirse. Los precios se mantienen mientras que los costos de materia prima e insumos subieron, erosionando los márgenes de ganancia.

En el rubro de la Madera la competitividad es mucho más elevada considerando un número mayor de 250 micro y pequeñas empresas que presentan productos diferenciados en cuanto a calidad de los materiales, diseños, dirigidos a diferentes segmentos. Esto hace que los competidores puedan influir en el precio hacia abajo, buscando incrementar sus ventas en un corto plazo.

Por último, los sectores de Orfebrería y Textiles debemos señalar que existen una diversidad de talleres que se dedican a este rubro que trabajan de manera tradicional siendo su principal instrumento la habilidad humana, realizando sus productos a pedidos. Es decir que carecen de una visión empresarial, viven al día y no proyectan un crecimiento sostenido lo que debilita la competitividad de estos sectores, forjando la baja de precios irracional que esta perjudicando al sector.

De manera general todos los sectores anteriormente señalados se encuentran desactualizados de los adelantos tecnológicos y el acceso al capital. Se continúa fabricando los productos de manera tradicional y con maquinaria precaria. Tampoco existen adelantos en el conocimiento del mercado y sus cambios. Existe una elevada orientación a la producción y se fabrica sobre todo lo que se ha pedido.

CAPÍTULO VI:
DISEÑO METODOLÓGICO

CAÍTULO VI

DISEÑO METODOLÓGICO

6.1.- INTRODUCCIÓN

Es importante constatar que en la actualidad las empresas que desarrollan sus actividades en nuestra ciudad, están atravesando por una serie de problemas y conflictos en cuanto se refiere a la constante aparición de nuevos bienes y servicios; y por ende a la introducción de los mismos en el mercado.

Las empresas al desenvolverse en un mercado de libre oferta y demanda, necesariamente deben adoptar la necesidad de conocer cuales son los roles de los gerentes dentro de las mismas con la finalidad de entrar en el mundo competitivo con posibilidades de éxito.

Tarija es un departamento con abundantes recursos naturales y gran cantidad de gente dispuesta a trabajar para sacarlo adelante, pero lo que ha determinado la prosperidad no son sólo los recursos que posee, sino las estrategias aplicadas por los empresarios para la transformación de esos recursos en bienes y servicios dentro de las diferentes empresas

6.2.- ANÁLISIS DE LOS DATOS SECUNDARIOS

Los datos secundarios son aquellos recopilados para un propósito al problema que se está manejando. En el caso de la presente investigación se acudió a las siguientes fuentes de datos secundarios para recabar información relevante.

Las fuentes a las que se recurrió, son :

- Datos estadísticos gubernamentales y no gubernamentales.
- Informes de los gremios y posibles estudios realizados en el sector.
- Internet, entre otros.

6.3.- METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se realizara es de carácter transversal exploratorio y descriptivo, dado que la recolección de los datos se llevará a cabo en un solo momento, y la caracterización del rol del gerente como tema central, buscando por este motivo especificar las propiedades, características y perfiles importantes que presentan los gerentes del sector de la micro y pequeña empresa; además, éste será cualitativos ya que permitirá un mejor análisis de los datos.

6.3.1.- ÁREA DE ESTUDIO

Por la amplitud del tema se ha visto conveniente que la investigación se limite y lleve a cabo únicamente en la Ciudad de Tarija, ubicada en la provincia Cercado del departamento de Tarija.

6.3.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS

La presente investigación se realizará a los diferentes Gerentes generales o alta gerencia del sector de la micro y pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Tarija.

6.3.3.- MARCO MUESTRAL

La Cámara de Industria y Comercio de Tarija (CAINCOTAR) que cuenta con un registro de 2.578 micro y pequeñas empresas, que se encuentran ubicadas en toda la provincia Cercado del departamento de Tarija.

Pero tomando en cuenta que no se cuenta con un número exacto de las que se encuentran en la ciudad de Tarija y tampoco se cuenta con una división precisa de la cantidad de cada tipo de empresa, es que se trabajará de manera general con la cifra proporcionada por CAINCOTAR.

6.3.4.- TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La técnica de recolección de datos que se empleará será la entrevista estructurada, mediante la cual se recurrirá a preguntas cerradas previamente determinadas y de acuerdo a las respuestas obtenidas se podrán realizar otras que se consideren convenientes, por lo tanto se pretende propiciar un clima favorable en la entrevista con los gerentes que permita conseguir la mayor información de manera espontánea y que los entrevistados logren transmitir sus experiencias y expectativas con naturalidad y veracidad.

Primero fue necesario conocer:

- Cómo está conformada la empresa
- Cuántas personas trabajan en la empresa para determinar el tamaño de las mismas.

Para posteriormente realizar la entrevista directamente con los gerentes de cada empresa, la cual fue muy concisa, dado que no pudimos destinar mucho tiempo para la misma por la labor que desarrollan los entrevistados.

La pregunta central, fue:

¿Qué roles gerenciales desempeña usted como gerente?

**Es decir,. Que actitudes, acciones y comportamientos
lo caracterizan como gerente.....**

6.3.5.- TÉCNICA DE MUESTREO:

Para la presente investigación se utilizó la técnica de muestreo probabilístico en el cual, cada elemento de la muestra tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionada para la muestra, dentro de este muestreo se aplicará el muestreo aleatorio simple sin reemplazo, una vez que un elemento se selecciona para su inclusión en la muestra, se elimina del marco de la muestra y, por tanto, no se puede elegir de nuevo.

6.3.6.- DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra, se utilizaron los siguientes elementos que fueron definidos de acuerdo a la investigación:

POBLACIÓN: Compuesta por 2578 MyPE's registradas en la Cámara de Industria y Comercio de Tarija (CAINCOTAR).

ERROR PERMITIDO: Que es definido por el investigador, para el presente trabajo se definió un error permitido del $e = 10\%$.

NIVEL DE CONFIANZA: Que es definido por el investigador, el nivel de confianza es la probabilidad de que un intervalo de confianza incluya al parámetro de la población, el nivel de confianza permite determinar el valor de $Z_{e/2}$ valor estándar que se lo encuentra en la tabla de distribución normal. Para el trabajo se definió un nivel de confianza del 90%, por lo tanto el valor de $Z_{e/2}$ en la tabla de distribución normal es de 1,645.

PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN: Al no haber realizado una encuesta piloto en el trabajo de investigación, y de acuerdo a metodología que sugieren los autores de las técnicas de muestreo es que se considera una proporción de ocurrencia de 0,50 y 0,50 representaría la proporción de fracaso.

Posteriormente se determinó el tamaño de muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{e/2}^2 (N) * p * q}{e^2 (N) + Z_{e/2}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra = ?

N = Tamaño de la población = 2.578

$Z_{e/2}^2$ = Nivel de confianza (valor de la absisa vista en la tabla de distribución normal) = 1,645

p = Probabilidad de éxito = 0,50

q = Probabilidad de fracaso (100-p) = 0,50

$\alpha = \text{Nivel de error} = 10\%$

Reemplazando los datos seleccionados determinamos cuantas micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tarija fueron sujetos de aplicación del cuestionario diseñado.

$$n = \frac{1,645^2 (2578)(0,50)(0,50)}{0,10^2 (2578) + 1,645^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{1,744.033113}{26,45750625} = 65,92$$

$$n = 66$$

A criterio del investigador, se considera que tanto la micro como la pequeña empresa tienen la misma valoración, por tanto el tamaño de la muestra se distribuirá de forma proporcional para ambos sectores, es decir que:

$$n = 66$$

$$n = 66 / 2$$

$$\mathbf{n = 33}$$

En tanto que se realizará de forma proporcional 33 encuestas para el sector de la micro empresa como 33 encuestas para la pequeña empresa a criterio de la investigadora dado que ambos sectores tienen el mismo grado de valoración.

CAPÍTULO VII:

TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO VII

TRABAJO DE CAMPO

Como siguiente paso en el proceso de la investigación, será el trabajo de campo donde se recopila toda la información necesaria para obtener los resultados que serán útiles para poder responder a este trabajo de investigación.

7.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS MICRO

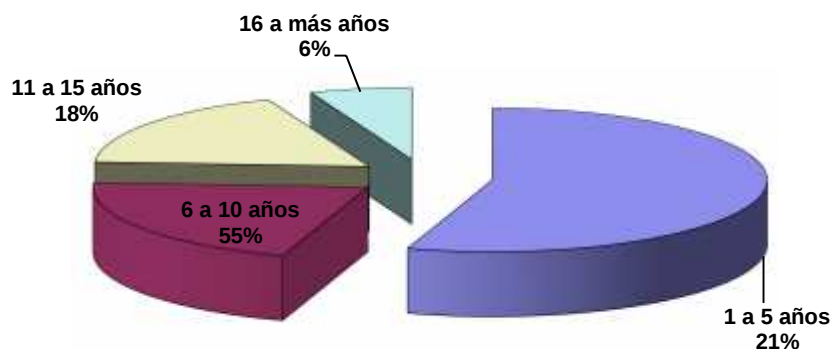
EMPRESA:

De acuerdo a la entrevista realizada a los diferentes gerentes de las microempresas de la ciudad de Tarija, se pudo recabar la siguiente información que se detalla a continuación:

Pregunta N° 1 ¿Hace cuanto tiempo se constituyó su empresa?

AÑOS DE VIDA DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 años	18	21
6 a 10 años	7	55
11 a 15 años	6	18
16 a más años	2	6
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.1
AÑOS DE VIDA DE LA MICRO EMPRESA

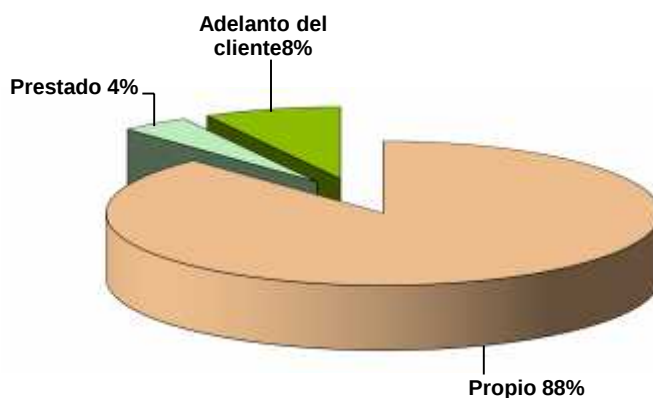


Interpretación.- Un número considerable de estas empresas del sector de las Micro empresas afirman que se encuentran entre 1 a 5 años realizando sus labores en el sector es decir (55%), de 6 a 10 años un porcentaje del 21%, de 11 a 15 años un 18% y por último únicamente un 6% se encuentran establecidas hace 16 años a más.

Pregunta N° 2 ¿El capital de operaciones con el que trabaja es?

CAPITAL DE OPERACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propio	29	88
Prestado	1	4
Adelanto del cliente	3	8
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.2
CAPITAL DE OPERACIONES DE LA MICRO EMPRESA

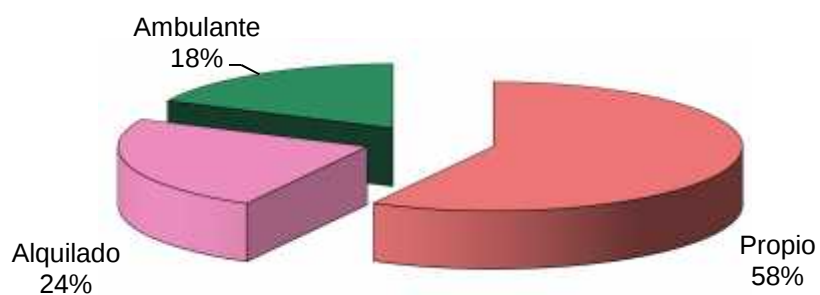


Interpretación: Siguiendo los resultados obtenidos, se advierte que el capital con el que trabajan las micro empresas es propio abarcando un 88% es decir 29 empresas, y son muy pocas las empresas que optan por los préstamos debido principalmente a altos requisitos y tasas de interés para el acceso a financiamiento de instituciones financieras. Es característico de muchos de los rubros componentes de la micro empresa depender del adelanto de los clientes, es así que el 8 % indica que se ubican en esta condición al capital.

Pregunta N° 3¿Cuál es la condición de trabajo de su empresa ?

LUGAR DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Utiliza su vivienda como taller	19	58
Su lugar de trabajo es alquilado	8	24
Su lugar de trabajo está en anticrético	6	18
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.3
LUGAR DE TABAJO DE
LA MICRO EMPRESA

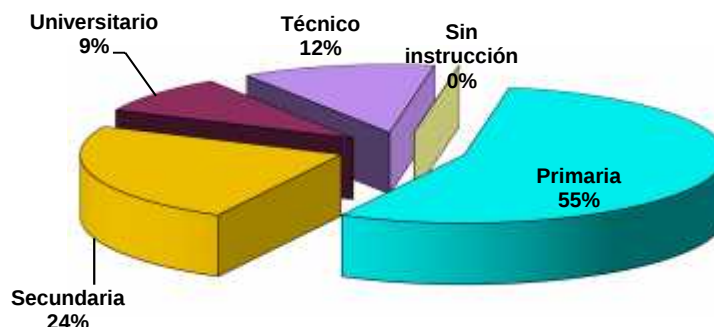


Interpretación: de las 33 encuestas aplicadas a diferentes gerentes de las micro empresas de nuestra ciudad se puede contemplar que el 58% desarrollan sus actividades de trabajo en un local propio o más propiamente en su mismo domicilio particular; un 24% opera en un taller dado en alquiler y el 18% restante realiza sus actividades de trabajo en un local en anticrético.

Pregunta N° 4 ¿Cuál es su grado de instrucción académica alcanzado?

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin instrucción	0	0
Primaria	18	55
Secundaria	8	24
Universitario	3	9
Técnico	4	12
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.4
GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL GERENTE
DE LA MICRO EMPRESA

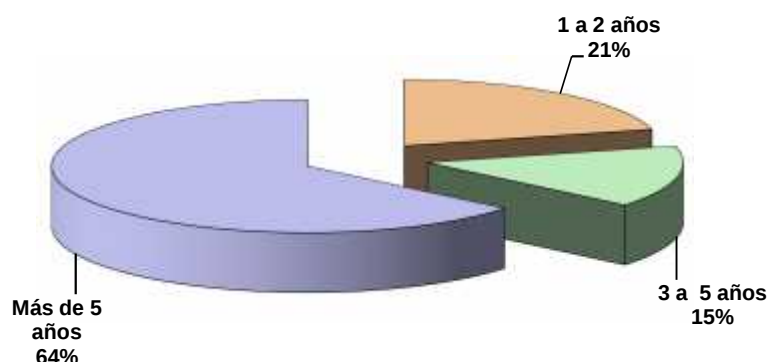


Interpretación.- De acuerdo a esta pregunta se puede observar que un 55% de los gerentes entrevistados solamente tienen educación formal básica; un 24% alcanzo el nivel de secundaria, un 9% el nivel universitario y por último un 12% el nivel técnico. esta falta de educación es un factor preponderante en los micro empresarios, porque debido a este factor es que no consiguen superarse por completo, se encierran con sus conocimientos y creen que no necesitan saber nada más acerca de cómo elaborar sus productos.

Pregunta N° 5¿Cuál es la antigüedad promedio de su personal?

AÑOS DE ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 años	7	21
3 a 5 años	5	15
Más de 5 años	21	64
TOTAL	33	100%

GRÁFICO N° 7.5
ANTIGÜEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DE TRABAJO
DE LA MICRO EMPRESA

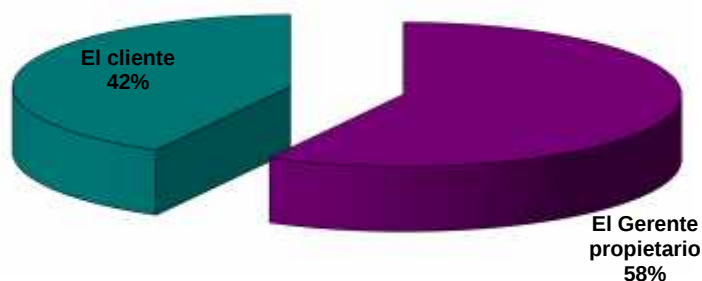


Interpretación.- El mayor promedio que presentan en cuanto a la antigüedad de su personal de trabajo en este sector en estudio es del 64% indicando que se encuentran realizando sus actividades en su empresa desde hace más de 5 años, mientras que un número pequeño de empresas afirman que se encuentran en la empresa de 3 a 5 años con un porcentaje del 15% y por último con un porcentaje de antigüedad de 1 a 2 años un 21% de las microempresas representando a 7 de ellas.

Pregunta N° 6 ¿Quién decide que y cuanto producir?

TOMA DE DECISIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Gerente propietario	19	58
El cliente	14	42
TOTAL	33	100

GRAFICO N° 7.6
DECISIÓN DE PRODUCCIÓN
EN LA MICRO EMPRESA



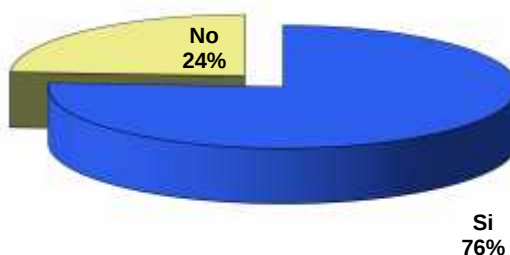
Interpretación.- Con respecto a esta pregunta se puede indicar que la decisión de qué y cuánto producir depende en gran medida del Gerente de la Empresa de este sector con un porcentaje del 58% del total de entrevistadas, mientras que el 42% indica que la decisión del volumen de producción depende de lo que quieren los clientes, esto mayormente se debe a que dependen a los pedidos específicos que desee el cliente.

Pregunta N° 7 ¿Ud., cómo Gerente delega funciones amplias a su personal?

DELEGACIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	76
No	8	24
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.7

**DELEGACIÓN DE FUNCIONES AL PERSONAL
DE LAMICRO EMPRESA**



Interpretación.- Como se puede observar mayor porcentaje de entrevistados, siempre delega funciones a sus empleados representando un 76%, mientras que un 24% no se encarga de la asignación de las funciones a su personal.

Pregunta N° 8 ¿Qué roles desempeña usted cómo gerente?

SU EMPRESA	En frecuencia			En porcentaje		
	Si	No	Total	Si	No	Total
8.1.- Tiene una visión definida	13	20	33	39	61	100
8.2.- Comprende la misión de la empresa	19	14	33	58	42	100
8.3.- Tiene objetivos claros y definidos	16	17	33	48	52	100
8.4.- Define y ejecuta estrategias	10	23	33	30	70	100
8.5.- Elabora P.O.A.	0	33	33	0	100	100
8.6.- Organiza y supervisa las actividades	22	11	33	67	33	100
8.7.- Selecciona y contrata al personal	30	3	33	91	9	100
8.8.- Motiva a los trabajadores	13	20	33	39	61	100
8.9.- Evalúa al personal	13	20	33	39	61	100
8.10.- Solicita informes del desempeño	5	28	33	15	85	100
8.11.- Comunica política, objetivos y estrategias, etc.	3	30	33	9	91	100
8.12.- Promueve el aprendizaje	10	23	33	30	70	100
8.13.- Aprueba presupuestos	20	13	33	70	30	100
8.14.- Realiza presupuestos	25	8	33	76	24	100
8.15.- Informa a los dueños sobre resultados	7	26	33	21	79	100
8.16.- Es dueño	26	7	33	79	21	100
8.17.- Aporta con nuevas ideas y proyectos	28	5	33	85	15	100
8.18.- Representa a la empresa públicamente	11	22	33	33	67	100
8.19.- Los demás son importantes para la toma de decisiones	7	26	33	21	79	100
8.20.- Ud. se encarga de negociar con proveedores y clientes	20	13	33	70	30	100
8.21.- Se reciben quejas y sugerencias de mejora de los clientes	15	18	33	45	55	100
8.22.- Se informa sobre el rubro de la empresa	10	23	33	30	70	100

Interpretación.- El grado de importancia que las Micro empresas entrevistadas le dan a las diferentes aseveraciones y comportamientos que se les presentó sobre todo el Gerente propietario de la Empresa a quien iba dirigida la siguiente entrevista son:

- De acuerdo a la pregunta 8.1 se puede evidenciar que un 39% de las empresas entrevistadas si tienen una visión definida, frente a un 61 % que no cuenta con ella debido muchas veces a que no logran visualizar a la organización en el futuro.

- Por otro lado en la pregunta 8.2, se observa que un porcentaje del 58% si comprende la razón de existir de su empresa (misión) frente aun porcentaje de 42% que no comprende esta.
- En cuanto a los objetivos de la empresa existe un porcentaje del 48% que fija sus objetivos y un porcentaje del 52% que no fija objetivos con anterioridad, por otro lado los gerentes afirman que si bien cuentan con dichos objetivos estos solo están en la mente pero que no han sido escritos.
- La totalidad de las micro empresas no elaboran su POA. ni cuentan con un plan estratégico, siendo una característica absolutamente común en todas las empresas del sector.
- Un 67% de los gerentes entrevistados aseguran que organizan y supervisan las actividades y un 33% que no lo hacen implicando un total de tan solo 11 micro empresas que asignan esta función a otra persona de la empresa.
- En la pregunta 8.7 también se presenta un porcentaje alto de los empresarios se encargan directamente de seleccionar y contratar al personal con un porcentaje del 91% frente a tan solo el 9 % de los mismos que aseguran que no se encargan de esa tarea.
- En cuanto a la pregunta 8.8 se puede observar que solo un 39% aseguran motivar al personal y un 61% aseguran que no lo hacen , exceptuando alguna recompensa de índole monetaria cuando el desempeño es considerado extraordinario o bien sobrepasa el horario normal de trabajo.

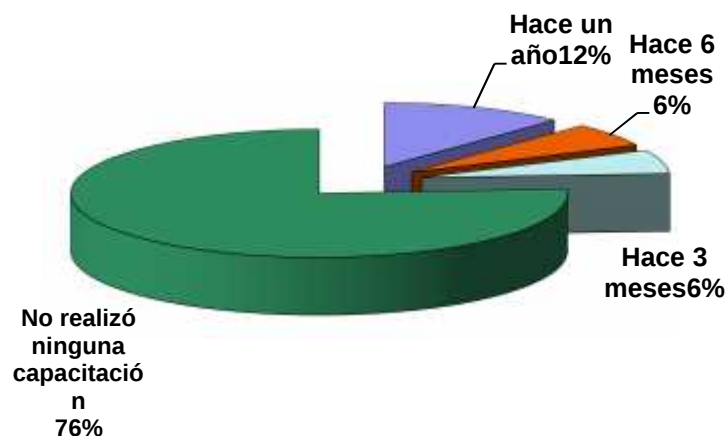
- Un 39% de los gerentes realizan evaluaciones de su personal siendo esto alguna vez, aunque esta evaluación se hace de manera más práctica a través de la verificación de los productos o el servicio que este a cargo del personal de la empresa, y un 61% considera que no es necesario.
- De igual manera sobre el desempeño de sus funciones aunque es necesario recalcar que dichas solicitudes consisten en instrucciones para la realización de tareas o actividades, y un 85% no solicita dichos informes.
- Un 9% de los gerentes comunica al grupo sus objetivos, estrategias y políticas, existiendo un porcentaje elevado de gerentes que no lo hacen con un porcentaje del 91% es decir 30 microempresas.
- Por otro lado en cuanto a la pregunta 8.12 tan solo un 30% promueve el aprendizaje dentro de su empresa ya que muchas veces consideran que si los empleados aprenden bien su oficio podrían copiar y crear su propio negocio, por tal motivo se presenta un porcentaje mayor que no promueve el aprendizaje.
- Por otro lado los gerentes consideran que es importante que ellos mismos sean quienes elaboren y aprueben los presupuestos de la empresa con un porcentaje del 76% frente a otro porcentaje del 24% que asignan esta tarea a otra persona de la misma empresa para que realice esta tarea.
- Un 7% de los gerentes que si bien dirigen la empresa pero que no son dueños aseguran informar sobre los resultados de la empresa a los dueños.
- En cuanto a la pregunta 8.17 el 85% de los gerentes entrevistados si aporta con ideas nuevas para mejorar el negocio y tan solo un 15% de estos no lo hacen esto se debe a que estos suelen ser solo los que se encargan de administrarla y no así de aportar con proyectos que favorezcan la misma.

- Del total de gerentes entrevistados un total de 11 gerentes si representan a la empresa públicamente es decir 33% y un 67% aseguran que no lo hacen ya que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar esta representación.
- De un total de 33 gerentes entrevistados un total de 21% es decir 7 microempresas aseguran que los demás si son importantes para la toma de decisiones dentro de la empresa, y un porcentaje del 79% no considera la opinión de los demás para tomar decisiones.
- En cuanto a la negociación con proveedores y clientes son los gerentes quienes se encargan de hacerlo con un porcentaje del 70% de los gerentes entrevistados y tan solo un 30% de estos asignan esta función a otro empleado de la empresa.
- Los gerentes consideran que es importante recibir quejas y sugerencias de los clientes con un porcentaje del 45% para así determinar si se ofrece un buen producto o servicio y un 55% de los gerentes aseguran que no les importa esta opinión o sugerencia es decir que el mayor porcentaje no le presta atención a esto.
- Por otro lado los gerentes del sector de la micro empresa no se informan bien sobre el rubro de su empresa con un porcentaje del 70% y tan solo un 30% de los gerentes entrevistados si lo hacen.

Pregunta N° 9 ¿Hace cuanto tiempo se capacitó sobre como administrar su negocio?

TIEMPO DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9.1.-Hace un año	4	12
9.2.- Hace 6 meses	2	6
9.3.-Hace 3 meses	2	6
9.4.- No realizó capacitación	25	76
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.8
ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN
GERENTES MICRO EMPRESA



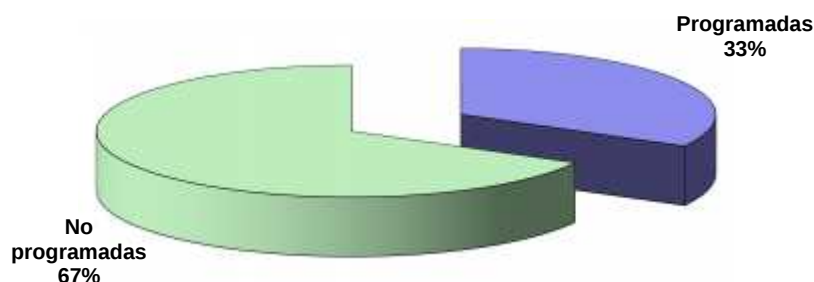
Interpretación.- Es evidente que en cuanto a capacitación se refiere el mayor número de gerentes entrevistados no realizó ningún tipo de capacitación siendo este un 76 % de entrevistas realizadas, esto hace notar que lo Gerentes tienen una limitada capacidad de gestión administrativa y técnica muchas veces una de las limitaciones podría ser el tiempo ya que al ser ellos quienes asumen el mayor número de responsabilidades dentro de las empresas se ven imposibilitados de realizar algún tipo de capacitación. Ya que si bien fueron tan solo 4 gerentes que recibieron capacitación hace un año y 6% que lo hicieron hace 6 y 3 meses respectivamente.

Pregunta N ° 10 ¿ Qué tipo de decisiones toma Ud., generalmente?

TIPO DE DECISIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Programadas	11	33
No programadas	22	67
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.9

**DECISIONES QUE SE TOMAN GENERALMENTE
GERENTES DE LA MICRO EMPRESA**

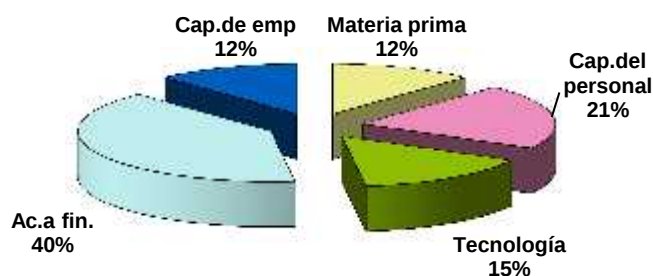


Interpretación.- Como se puede observar en el gráfico anterior las decisiones que el gerente toma, son de carácter no programadas o de contingencias, es decir un 67% es decir 22 micro empresas del total de los Gerentes entrevistados por lo tanto no responden a una planificación de las situaciones que podrían afectarles es más bien corriente que se atiendan los problemas de acuerdo a como se presentan y siempre será de dominio o responsabilidad casi absoluta de los gerentes propietarios, frente a un porcentaje del 33% si toma decisiones programadas.

Pregunta N ° 11 ¿ Cuáles de los siguientes factores considera que son importantes para que su empresa sea más competitiva?

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11.1.- Materia prima	4	12
11.2.- Capacitación del personal	7	21
11.3.- Infraestructura	0	0
11.4.- Tecnología	5	15
11.5.- Acceso a financiamiento	13	40
11.6.- Capacitación del personal	4	12
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.10
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD
MICRO EMPRESA



Interpretación: Los gerentes entrevistados a la hora de responder esta pregunta expresaron que no sólo un factor influye en la competitividad de sus empresas, más por el contrario son varios, por este motivo se tomó en cuenta los que se consideran los más importantes ya que obtuvieron el mayor porcentaje. Los tres factores que influyen en la competitividad de las micro empresas son el acceso a financiamiento con un porcentaje del 40% pues las micro empresas buscan ampliar su negocio para lo cual requieren un mayor capital para sus actividades y las posibilidades de crédito para este sector son muy pocas, como segundo lugar consideran que la capacitación del personal tan solo con un 21%, por último con un porcentaje del 15% la tecnología que se emplee en la elaboración de sus productos.

Pregunta N° 12 ¿Cuándo se da algún accidente laboral que afecte a algún empleado, como reaccionaría?

ACCIDENTES LABORALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12.1.- Todos los empleados cuentan con seguro	0	0
12.2.- Corre por cuenta de la empresa (si no son estables)	2	6
12.3.- Corre por cuenta del empleado	0	0
12.4.- En el rubro no se dan accidentes laborales	31	94
Total	33	100

Interpretación: Un número considerado de los gerentes entrevistados afirman que en el rubro o actividad a la que se dedican no suelen presentarse o darse accidentes laborales con un porcentaje del 94%, y un 6% que si se daría un accidente dentro de la empresa corre por cuenta de la misma siempre que los empleados no sean estables, es importante resaltar que dentro de la micro empresa los empleados no cuentan con ningún tipo de seguro social.

Pregunta N° 13 ¿Cuándo se da alguna pérdida de dinero o extravío mercadería, como se manejan?

PERDIDA Y EXTRAVIÓ DE MERCADERÍA	Frecuencia	Porcentaje
13.1.- El que este a cargo tiene que responder	20	61
13.2.-Se encuentra estipulado en reglamento interno	5	15
13.3.- Para trabajar debe presentar alguna garantía	5	15
13.4.- Para trabajar debe contar con recomendaciones	3	9
Total	66	100

Interpretación: Como se observa en el presente cuadro se puede evidenciar que cuando se da alguna pérdida o extravío de mercadería dentro de la empresa un 61% de los gerentes entrevistados aseguran que el que esté a cargo tiene que responder; un 15% establece que cuenta con un reglamento interno, otro 15% aseguran que los empleados presentan garantías para trabajar, y por último un 9% dicen que deben contar con recomendaciones.

Pregunta N° 14 ¿Si se dan quejas de los productos y servicios que ofrece, quien las recepciona, cómo se manejan?

QUEJAS DE PROD. Y/O SERVICIOS	Frecuencia	Porcentaje
14.1.-Las atiende el personal de turno	5	15
14.2.- El gerente las atiende personalmente	26	79
14.3.-Se llama la atención y se recomienda sobre el particular	2	6
Total	66	100

Interpretación: Por otro lado en cuanto a quejas de los productos y servicios que ofrecen las empresas entrevistadas se puede observar en el cuadro que un 15 % consideran que las atiende el personal de turno y un 79% aseguran que las atienden personalmente el gerente y por último un porcentaje del 6% aseguran que se llama la atención sobre el particular a los empleados

7.2- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

1.- De acuerdo a la entrevista realizada a los diferentes gerentes de las pequeñas empresas se pudo recabar la siguiente información que se detalla a continuación:

Pregunta N° 1 ¿Hace cuanto tiempo se constituyó su empresa?

AÑOS DE VIDA DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 años	10	30
6 a 10 años	15	46
11 a 15 años	6	18
16 a más años	2	6
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.11
AÑOS DE VIDA DE LA PEQUEÑA EMPRESA



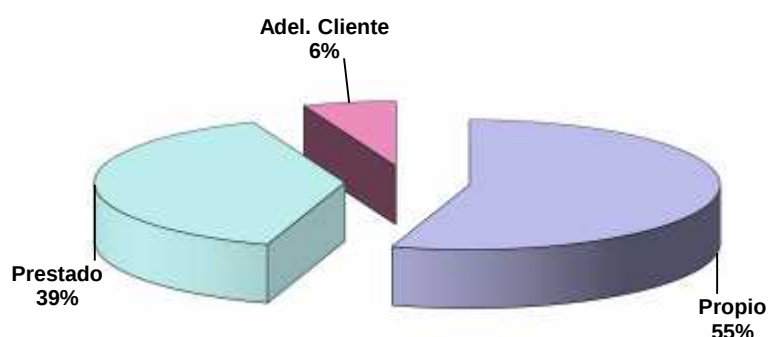
Interpretación.- Los gerentes de las diferentes pequeñas empresas aseguran que se encuentran constituidas dentro del departamento de Tarija de 6 a 10 años con un porcentaje del 46% siendo el mayor porcentaje de ellas, por otro lado un 30% de estas

empresas aseguran que se encuentran de 1 a 5 años, de 11 a 15 años 6 empresas es decir un 18% y por último de 16 a mas años solo un 6% de estas.

Pregunta N° 2 ¿El capital de operaciones con el que trabaja es?

CAPITAL DE OPERACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propio	18	55
Prestado	13	39
Adelanto del cliente	2	6
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.12
CAPITAL DE OPERACIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

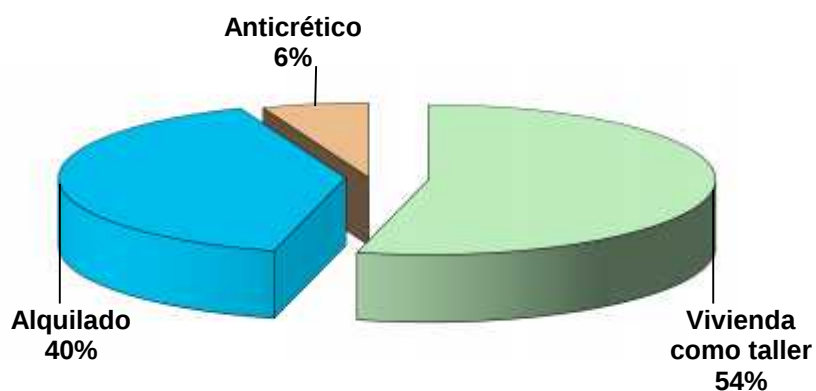


Interpretación: Siguiendo los resultados obtenidos, se advierte que el capital con el que trabajan las pequeñas empresas es propio abarcando un 55% es decir 18 empresas, un porcentaje del 39% aseguran que el capital con el que trabajan es prestado aquí se hace referencia de que este sector tiene más accesibilidad al crédito que el sector de la micro empresa, y muy pocas de estas empresas trabajan con adelanto del cliente con un porcentaje del 6%.

Pregunta N° 3¿Cuál es la condición de trabajo de su empresa ?

LUGAR DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Utiliza su vivienda como taller	18	54
Su lugar de trabajo es alquilado	13	40
Su lugar de trabajo está en anticrético	2	6
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.13
LUGAR DE TABAJO DE
LA PEQUEÑA EMPRESA

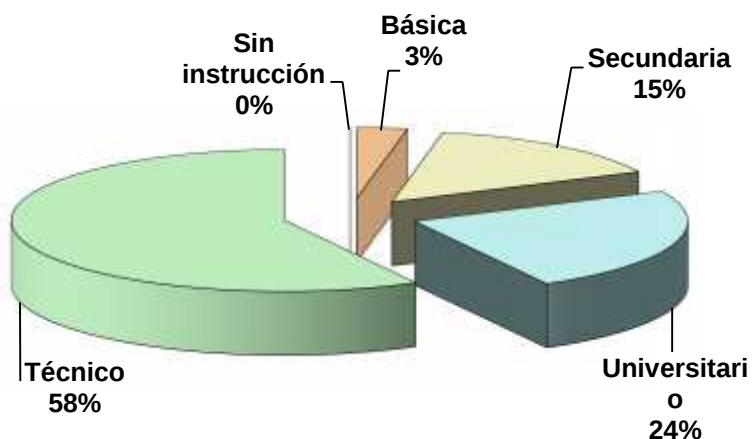


Interpretación:: De un total de 33 gerentes entrevistados un 54% aseguraron que utilizan su vivienda como taller de trabajo, un 40% de ellos paga alquiler y un restante de 6% únicamente trabajan en un lugar dado en anticrético.

Pregunta N° 4 ¿Cuál es su grado de instrucción académica alcanzado?

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin instrucción	0	0
Básica	1	3
Secundaria	5	15
Universitario	8	24
Técnico	19	58
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.14
GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL GERENTE
DE LA PEQUEÑA EMPRESA



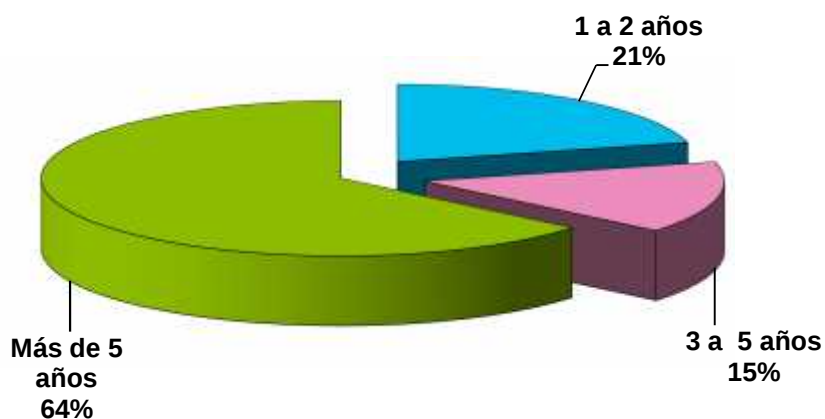
Interpretación.- Cabe recalcar que en la pequeña empresa existe un porcentaje del 58% de gerentes que argumentan haber alcanzado el nivel técnico, 24% el nivel Universitario es decir que tan solo 8 de los 33 gerentes argumentaron ser profesionales; con un porcentaje del 15% alcanzaron el nivel de secundaria y por último con un 3% siendo un porcentaje mínimo alcanzaron el nivel básico.

Pregunta N° 5 ¿Cuál es la antigüedad promedio de su personal?

AÑOS DE ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	7	21
3 a 5 años	5	15
Más de 5 años	21	64
TOTAL	33	100%

GRAFICO N° 7.15

**ANTIGÜEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DE TRABAJO
DE LA PEQUEÑA EMPRESA**



Interpretación.- El mayor promedio que presentan en cuanto a la antigüedad de su personal de trabajo en este sector en estudio es del 64% indicando que se encuentran realizando sus actividades en su empresa desde hace más de 16 años, mientras que un número pequeño de empresas afirman que se encuentran en la empresa de 3 a 5 años con un porcentaje del 15% y por último con un porcentaje de antigüedad de 1 a 2 años un 21% de las pequeñas empresas representando 7 de ellas.

Pregunta N° 6 ¿Quién decide qué y cuánto producir?

TOMA DE DECISIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Gerente propietario	30	91
El cliente	3	9
TOTAL	33	100

**GRAFICO N° 7.16
DECISIÓN DE PRODUCCIÓN
EN LA PEQUEÑA EMPRESA**



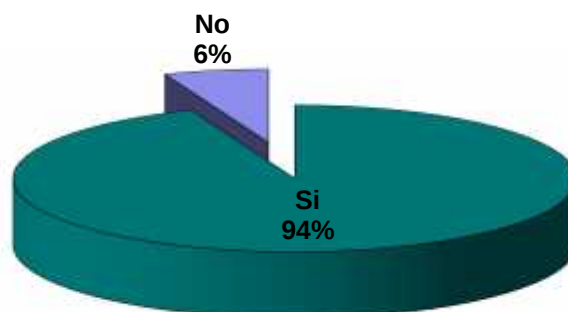
Interpretación.- Con respecto a esta pregunta se puede indicar que la decisión de qué y cuanto producir depende en gran medida del Gerente - Propietario de la Empresa de este sector con un porcentaje del 91% del total de entrevistadas, mientras que el 9% indica que la decisión del cliente no es nada significativa para el gerente ya que para este sector la producción es netamente a criterio del gerente propietario.

Pregunta N° 7 ¿Ud., cómo Gerente delega funciones amplias a su personal?

DELEGACIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	94
No	2	6
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.17

**DELEGACIÓN DE FUNCIONES AMPLIAS AL PERSONAL
DE LA PEQUEÑA EMPRESA**



Interpretación.- Como se puede observar el total de entrevistados el mayor porcentaje siempre delega funciones a sus empleados representando un 94% de ellos, mientras que un porcentaje bastante pequeño no delega funciones con un porcentaje del 6% delegando esta función a otra persona.

Pregunta N° 8¿Qué roles desempeña usted como gerente?

SU EMPRESA	En frecuencia			En porcentaje		
	Si	No	Total	Si	No	Total
8.1.- Tiene una visión definida	16	17	33	49	51	100
8.2.- Comprende la misión de la empresa	30	3	33	91	9	100
8.3.- Tiene objetivos claros y definidos	20	13	33	61	39	100
8.4.- Define y ejecuta estrategias	13	20	33	39	61	100
8.5.- Elabora POA	2	31	33	6	94	100
8.6.- Organiza y supervisa las actividades	23	10	33	70	30	100
8.7.- Selecciona y contrata al personal	30	3	33	91	9	100
8.8.- Motiva a los trabajadores	13	20	33	39	61	100
8.9.- Evalúa al personal	13	20	33	39	61	100
8.10.- Solicita informes del desempeño	9	24	33	27	73	100
8.11.- Comunica política, objetivos y estrategias, etc.	7	26	33	21	79	100
8.12.- Promueve el aprendizaje	16	17	33	49	51	100
8.13.- Aprueba presupuestos	21	12	33	64	36	100
8.14- Realiza presupuestos	33	0	33	100	0	100
8.15.- Informa a los dueños sobre resultados	6	27	33	18	82	100
8.16.- Es dueño	27	6	33	82	18	100
8.17.- Aporta con nuevas ideas y proyectos	33	0	33	100	0	100
8.18.- Representa a la empresa públicamente	25	8	33	76	24	100
8.19.- Los demás son importantes para la toma de decisiones	10	23	33	30	70	100
8.20.- Ud. se encarga de negociar con proveedores y clientes	22	11	33	67	33	100
8.21.- Se reciben quejas y sugerencias de mejora de los clientes	29	4	33	88	12	100
8.22.- Se informa sobre el rubro de la empresa	20	13	33	61	39	100

Interpretación.- El grado de importancia que los gerentes entrevistados le dan a las diferentes aseveraciones y comportamientos que se les presentó son las siguientes:

- De acuerdo a la pregunta 8.1 se puede evidenciar que un porcentaje del 49% de las empresas entrevistadas si tienen una visión definida, frente a un 51 % que no cuenta con ella debido muchas veces a que no logran visualizar a la organización en el futuro

- Por otro lado en la pregunta 8.2, se observa que un porcentaje del 91% que sí comprende la razón de existir de su empresa (misión) frente a un porcentaje menor del 9% que no comprende esta.
- En cuanto a los objetivos de la empresa existe un porcentaje del 39% que no fija sus objetivos y un porcentaje del 61% que si aseguran fijar objetivos con anterioridad es decir que los gerentes si toman en cuenta los objetivos en mayor porcentaje.
- Del total de entrevistados solo un 6% aseguran realizar su POA frente a un porcentaje elevado que no cuenta con el con un porcentaje del 94% es decir que estos gerentes no cuentan con un plan estratégico, siendo una característica absolutamente común en todas las empresas del sector.
- Un 70% de los gerentes entrevistados aseguran que organizan y supervisan las actividades y un 30% que no lo hacen implicando un total de tan solo 10 pequeñas empresas que asignan esta función a otra persona.
- En la pregunta 8.7 también se presenta un porcentaje alto de los empresarios que se encargan directamente de seleccionar y contratar al personal con un porcentaje del 91% frente a tan solo el 9 % de los mismos que aseguran que no se encargan de esa tarea.
- En cuanto a la pregunta 8.8 se puede observar que solo un 39% aseguran motivar al personal y un 61% aseguran que no lo hacen , exceptuando alguna recompensa de índole monetaria cuando el desempeño es considerado extraordinario o bien sobrepasa el horario normal de trabajo.
- Un 39% de los gerentes realizan evaluaciones de su personal siendo esto alguna vez, aunque esta evaluación se hace de manera más práctica a través de la

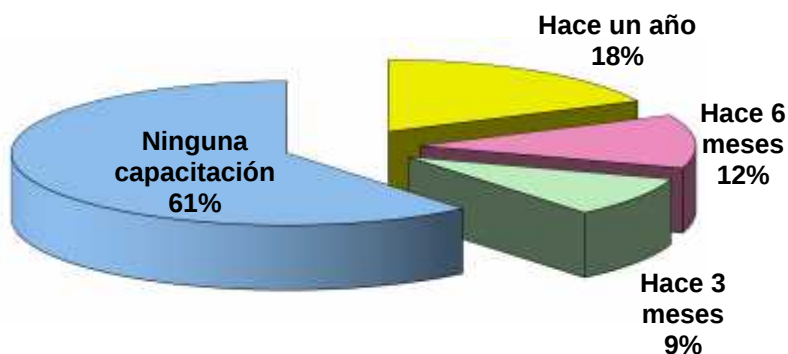
- verificación de los productos o el servicio que este a cargo del personal de la empresa, y un 61% considera que no es necesario.
- De acuerdo a la investigación solo un 27% de los entrevistados miden el desempeño de las funciones de sus trabajadores y un 73% no miden ni realizan ningún tipo de evaluación de sus empleados ya que esta tarea la realiza muchas veces solo cuando se trata de alguna queja o reclamo de otros integrantes de la empresa.
- Un 21% de los gerentes comunica al grupo sus objetivos, estrategias y políticas, existiendo un porcentaje elevado de gerentes que no lo hacen con un porcentaje del 79% que no considera importante comunicarles estos ya que suelen ser muy cerrados en cuanto a esta información se refiere.
- En cuanto al oficio existe un porcentaje del 49% que considera que si es importante que el empleado aprenda su oficio, con diferencia de un 51% de los gerentes que considera que no es tan importante ya que el oficio es de carácter monótono y no necesita de mayor aprendizaje del mismo.
- Por otro lado los gerentes de las pequeñas empresas consideran que es importante que ellos mismos sean quienes elaboren y aprueben los presupuestos de la empresa con un porcentaje del 64% frente a otro porcentaje del 36% que asignan esta tarea a otra persona de la misma empresa para que realice esta tarea.
- Un 18% de los gerentes que si bien dirigen la empresa pero que no son dueños aseguran informar sobre los resultados de la empresa a los dueños.
- Absolutamente todos los gerentes entrevistados aseguran contribuir con nuevas ideas y proyectos para que la empresa crezca ya que se sienten comprometidos con esta.

- Del total de gerentes entrevistados un total de 25 gerentes si representan a la empresa públicamente es decir 76% y un 24% aseguran que no lo hacen ya que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar esta representación.
- De un total de 33 gerentes entrevistados un total de 30% es decir 10 gerentes de las diferentes pequeñas empresas aseguran que los demás si son importantes para la toma de decisiones dentro de la empresa, y un porcentaje del 70% no considera la opinión de los demás para tomar decisiones.
- En cuanto a la negociación con proveedores y clientes son los gerentes quienes se encargan de hacerlo con un porcentaje del 67% de los gerentes entrevistados y tan solo un 33% de estos asignan esta función a otro empleado de la empresa.
- Los empresarios consideran que es importante recibir quejas y sugerencias de los clientes para así determinar si se ofrece un buen producto o servicio con un porcentaje del 88% y tan solo un 12% de los gerentes aseguran que no les importa esta opinión o sugerencia.
- Por otro lado los gerentes del sector de la pequeña empresa no se informan bien sobre el rubro de su empresa con un porcentaje del 61% y tan solo un 39% de los gerentes entrevistados si lo hacen.

Pregunta N° 9 ¿Ud., hace cuanto tiempo se capacitó sobre como administrar su negocio?

TIEMPO DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9.1.-Hace un año	6	18
9.2.- Hace 6 meses	4	12
9.3.-Hace 3 meses	3	9
9.4.- No realizó capacitación	20	61
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.18
ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN
GERENTES PEQUEÑA EMPRESA



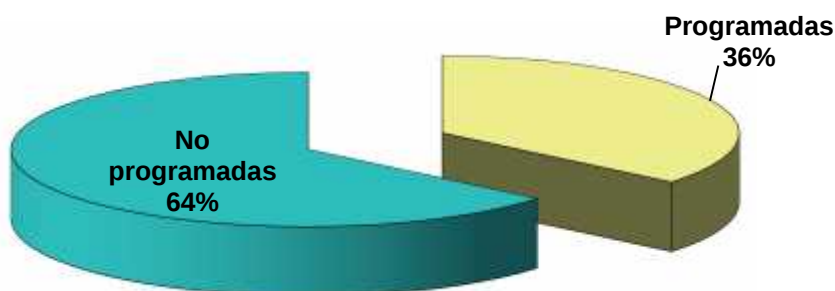
Interpretación.- Es evidente que en cuanto a capacitación se refiere el mayor número de gerentes entrevistados no realizó ningún tipo de capacitación siendo este un 61% de los gerentes entrevistados, esto hace notar que lo Gerentes tienen una limitada capacidad de gestión administrativa y técnica, muchas veces una de las limitaciones podría ser el tiempo ya que al ser ellos quienes asumen el mayor número de responsabilidades dentro de las empresas se ven imposibilitados de realizar algún tipo de capacitación. Ya que si bien fueron tan solo 6 gerentes que recibieron capacitación hace un año y 12% que lo hicieron hace 6 meses y un porcentaje del 9% que lo hicieron hace 3 meses respectivamente.

Pregunta N ° 10 ¿ Qué tipo de decisiones toma Ud., generalmente?

TIPO DE DECISIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Programadas	12	36
No programadas	21	64
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.19

**DECISIONES QUE SE TOMAN GENERALMENTE
EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

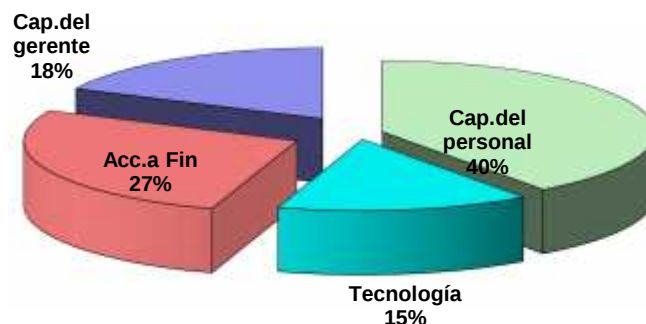


Interpretación.- Como se puede observar en el gráfico anterior las decisiones que el gerente toma, son de carácter no programadas o de contingencias, es decir un 64% es decir 21 pequeñas empresas del total de los Gerentes entrevistados por lo tanto no responden a una planificación de las situaciones que podrían afectarles es más bien corriente que se atiendan los problemas de acuerdo a como se presentan y siempre será de dominio o responsabilidad casi absoluta de los gerentes propietarios, frente a un porcentaje del 36% que si programa sus actividades.

Pregunta N° 11 ¿ Cuáles de los siguientes factores considera que son importantes para que su empresa sea más competitiva?

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11.1.- Materia prima	0	0
11.2.- Capacitación del personal	13	40
11.3.- Infraestructura	0	0
11.4.- Tecnología	5	15
11.5.- Acceso a financiamiento	9	27
11.6.- Capacitación del empresario	6	18
TOTAL	33	100

GRÁFICO N° 7.20
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD
DE LA PEQUEÑA EMPRESA



Interpretación: Los gerentes de las pequeñas empresas consideran que la capacitación del personal es de mayor importancia para ellos con un porcentaje del 40%, un porcentaje del 27% de los gerentes entrevistados consideran que el acceso a financiamiento es de vital importancia para ellos, también la tecnología es importante con un porcentaje del 15% y por último la capacitación de su persona pese a que no

se capacitan hace mucho tiempo pero si creen importante que deben realizar algún tipo de capacitación.

Pregunta N° 12 ¿Cuándo se da algún accidente laboral que afecte a algún empleado, como reaccionaría?

ACCIDENTES LABORALES	Frecuencia	Porcentaje
12.1.- Todos los empleados fijos cuentan con seguro	21	64
12.2.- Corre por cuenta de la empresa (si no son estables)	7	21
12.3.- Corre por cuenta del empleado	0	0
12.4.- En el rubro no se dan accidentes laborales	5	15
Total	33	100

Interpretación: Un porcentaje del 64% de los gerentes entrevistados aseguran que los empleados cuentan con seguro, un 21% dicen que corre por cuenta del empleado si estos no son estables, y por último con un porcentaje del 15% considera que en el rubro no se suelen presentar accidentes dentro de la empresa.

Pregunta N° 13 ¿Cuándo se da alguna pérdida de dinero o extravío de mercadería, como se manejan?

Perdida y extravío de mercadería	Frecuencia	Porcentaje
13.1.- El que este a cargo tiene que responder	29	88
13.2.- Se encuentra estipulado en reglamento interno	3	9
13.3.- Para trabajar debe presentar alguna garantía	1	3
13.4.- Para trabajar debe tener recomendaciones	0	0
Total	33	100

Interpretación: Como se observa en el presente cuadro se puede evidenciar que cuando se da alguna pérdida o extravío de mercadería dentro de la empresa un 88%

de los gerentes entrevistados aseguran que el que esté a cargo tiene que responder un 9% establece que cuenta con un reglamento interno en su empresa y por último con un porcentaje del 3% piden garantías a su personal para que este trabaje en la empresa.

Pregunta N° 14 ¿Si se dan quejas de los productos y servicios que ofrece, quien las recepciona, como se manejan?

Quejas de prod. Y/o servicios	Frecuencia	Porcentaje
14.1.-Las atiende el personal de turno	15	46
14.2.- El gerente las atiende personalmente	14	42
14.3.-Se llama la atención y se recomienda sobre el particular	4	12
Total	33	100

Interpretación: Por otro lado en cuanto a quejas de los productos y servicios que ofrecen las empresas entrevistadas se puede observar en el cuadro que un 46% consideran que las atiende el personal de turno y un 42% son ellos quienes atienden las quejas personalmente, y un 12% aseveran que suelen llamar la atención a sus empleados cuando se presenta un incidente de esta magnitud.

7.3.- ELABORACION DE LA MATRIZ F.O.D.A.

CUADRO N ° 7.21
MATRIZ F.O.D.A. DEL SECTOR MyPE's

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Organizaciones pequeñas que permiten una comunicación efectiva • Gran generador de empleo productivo • Facilidad para rotación funciona de Mano de obra. • Menor exigencia de esfuerzos organizativos y de inversión • Persistencia para continuar en el mercado • Estructura flexible capaz de adecuarse a las condiciones cambiantes del entorno	• Requerimientos reducidos de inversión pública • Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. • Flexibilidad para realizar ajustes • El crecimiento de la población económicamente activa prevé a mediana plazo que puede mejorar el ingreso de los habitantes • Demandas regionales de bienes de consumo básico. • Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Bajo nivel de tecnología • Inexistencia de planificación estratégica • Poco acceso a cursos de capacitación y asesoría técnica productiva • Criterios tradicionales de decisión y evaluación de alternativas • Altos costos de materia prima • Escasa información técnica • Carencia de mano de obra especializada • Débil poder de negociación con los diferentes proveedores de materia prima e insumos	• La situación de inestabilidad general por la que atraviesa el país. • Baja productividad • La informalidad en la que muchas de las organizaciones desarrollan sus actividades. • Poca disponibilidad de mano de obra calificada • La falta de planificación y ambición para establecer una visión empresarial. • Marca institucional y legal débil para regulación y fomento del sector • Elevada presión de los productos sustituidos • Cambios tecnológicos

Fuente: Elaboración propia

7.4.- CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Los gerentes de las diferentes micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tarija en general presentan las siguientes características:

- En su mayoría las empresas presentan una forma de propiedad legal Unipersonal, siendo un reflejo de que la propiedad y la administración de las micro y pequeñas empresas, convergen en el dueño fundador, quien generalmente centraliza la toma de decisiones y ejerce como hombre orquesta es decir que dirige todo.
- Debido a los resultados obtenidos por la investigación se puede verificar que el hecho de ser los propietarios del establecimiento, es un motivo para que el empresario pueda ejercer el poder hacia los subordinados, ya que ellos reconocen la legitimidad de su mando por el propio hecho de ser el dueño de las mismas. Esto permite a los empresarios influenciar de manera directa para que los involucrados puedan realizar los trabajos que se les asigna.
- Por otro lado se puede observar que el liderazgo predominante que ejercen los gerentes de este sector es de tipo autócrata o bien un estilo carente de todo conocimiento sobre gestión empresarial y administrativo a la vez se caracteriza por presentar una administración principalmente familiar.
- Por otro lado en lo que se refiere a capacitación sobre técnicas gerenciales, percibimos claramente que una de las limitantes por las que atraviesan es la falta de tiempo, es así que un bajo porcentaje de los gerentes entrevistados realizó algún tipo de capacitación es más, muchas veces esta capacitación es espontánea, quiere decir que son fruto de sus propias iniciativas por investigar o conocer de alguna manera aspectos relacionados con el negocio.

- No obstante, un 68% de los gerentes propietarios no realizaron ningún tipo de capacitación ya que consideran muchas veces que sus conocimientos son suficientes sobre el negocio y que las limitantes son de orden externo que ellos no pueden manejar.
- La tecnología obsoleta y de bajo nivel, es general que la maquinaria y equipo de las MyPE's, está desgastada y/o restaurada lo que imposibilita de muchas maneras elevar la productividad.
- Mano de obra inadecuadamente calificada. En general esta es una debilidad, ya que no existen suficientes centros de formación específica para cada sector.
- El mercado es limitado, debido principalmente al reducido campo de influencia, bajos niveles de ingreso de los consumidores y la presencia de productos importados de mejor presentación, y también influye negativamente el contrabando.

También se puede añadir que durante las visitas a las diferentes MyPE's, de la ciudad de Tarija, es decir mediante la observación directa se pudo constatar la impuntualidad de los empleados, por lo que a veces la clientela se queja del incumplimiento de los compromisos asumidos.

En términos generales las MyPE's, de nuestra ciudad presentan una elevada dependencia del propietario, quien a la vez es el gerente de la empresa.

Este centraliza la mayoría de las decisiones inherentes a la gestión empresarial, a la vez que se caracteriza por presentar una administración principalmente familiar.

TERCERA PARTE:
PROPUESTA

CAPÍTULO VIII:
LOS ROLES GERENCIALES EN LAS
MyPE's

CAPÍTULO VI11

LOS ROLES GERENCIALES EN LAS MyPE's:

8.1.- INTRODUCCIÓN

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente por ello debe ser capaz de desempeñar ciertos roles así como; interpersonales, informativos y decisorios.

En este contexto después de analizar el rol de los gerentes en las micro y pequeñas empresas en la Ciudad de Tarija, corresponde puntualizar que la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización en este caso de la micro como de la pequeña empresa dependerá entre otros factores de los roles que estos asuman.

Antes de desarrollar la presente propuesta, de acuerdo a datos recabados anteriormente fue posible determinar que los principales factores de influencia sobre el rol que desempeñan los gerentes son:

- Tamaño de la empresa
- Tipo de empresa
- Rubro en el que se encuentra la empresa
- La tecnología utilizada en las empresas
- Conocimientos
- Experiencias
- Resultados
- Cultura del medio
- Exigencias de la demanda

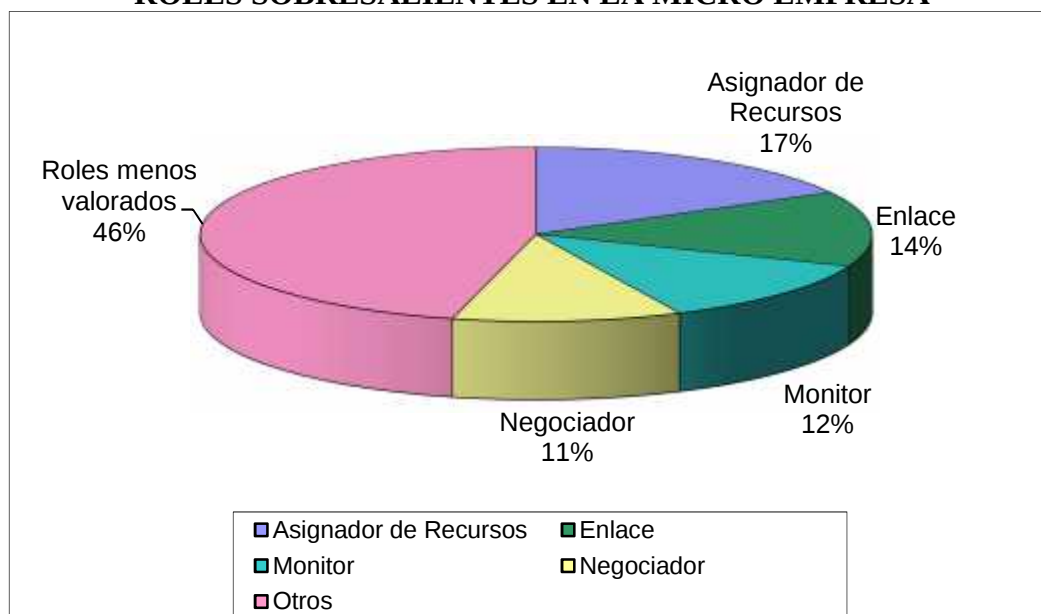
8.2.- ROLES GERENCIALES EN LAS MICRO EMPRESAS

8.2.1.- Roles sobresalientes en las micro empresas:

Es necesario apuntar que de acuerdo a la investigación realizada, cuales son los roles gerenciales que más se destacan en las micro empresas de acuerdo al grado de importancia que los gerentes le dan a cada uno de estos se los muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 8.1

ROLES SOBRESALIENTES EN LA MICRO EMPRESA



Fuente: Elaboración propia, en base datos de las encuestas.

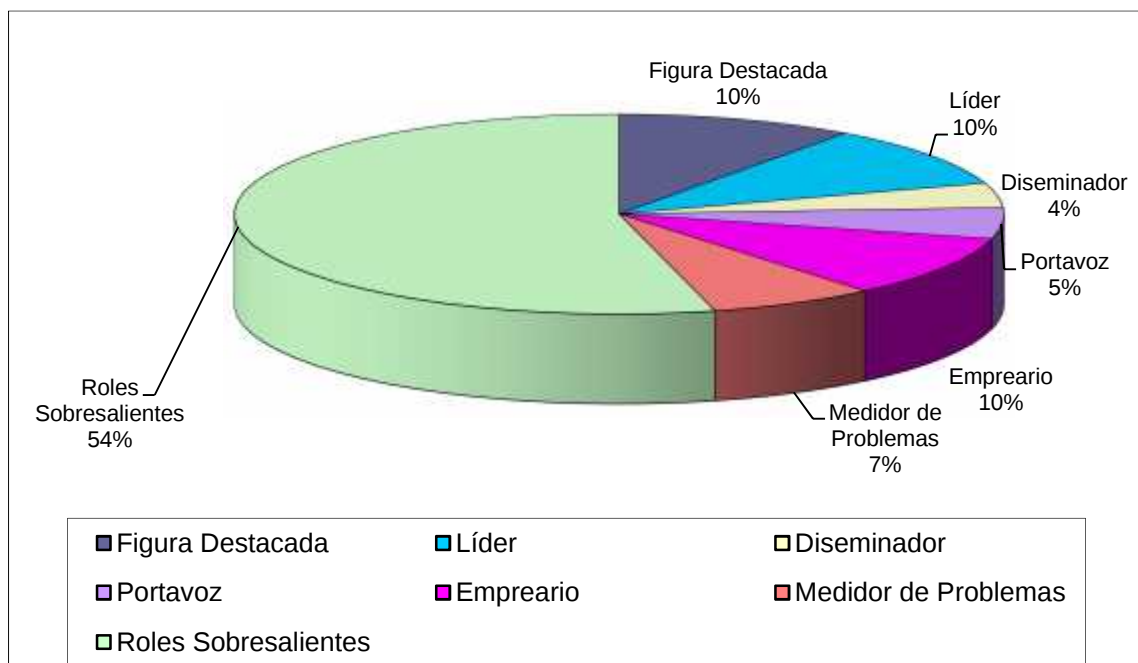
- a) Roles Interpersonales:** En la micro empresa se destaca que en el Rol de Enlace, en consecuencia es posible deducir la importancia, que para los gerentes tiene el mantener una red de contactos e informadores externos que le proporcionen información, ya que los gerentes consideran que es muy importante estar informados sobre el rubro del negocio para poder detectar posibles amenazas que puedan acontecer y estar preparados para enfrentarlas.

- b) Roles de Información:** Por cuanto acciones como búsqueda permanente de información útil, tanto interna como externa, que le permita conocer a la organización y su entorno destacando así el Rol de Monitor, no obstante consideran prudente el no dar a conocer dicha información y el conocimiento que se tiene de la misma.
- c) Roles Decisorios:** en cuanto a este rol se destaca con bastante intensidad dentro de las micro empresas el Rol de Asignador de Recursos, lo que denota lo importante que es para los gerentes no solo supervisar y mantener las operaciones continuas y sin interrupciones, sino la búsqueda por reducir costos en los procesos, buscando siempre insumos y materiales más económicos pero sin sacrificar demasiado la calidad de los mismos.

Asi también se presenta con mayor énfasis el Rol de Negociador, puesto que son los gerentes quienes se encargan de la negociación con los clientes y proveedores, sin embargo son los proveedores quienes reciben verdadera atención, los clientes son tomados en cuenta de manera superficial porque si bien se les escucha y hasta puede dárseles la razón en alguna cuestión pero no llegan a influir ciertamente en la empresa, porque se cree que sus quejas y sugerencias terminan siendo exageradas y difíciles de implantar.

8.2.2.- Roles gerenciales con menor valoración dentro de la micro empresa:

GRÁFICO N° 8.2
ROLES MENOS VALORADOS EN LA
MICRO EMPRESA



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de las encuestas.

- a) Rol Interpersonal:** Los gerentes de la micro empresa no ven tan necesario desarrollar el Rol de Figura Destacada, ya que consideran que el desempeño del mismo los desvía del verdadero trabajo que debe desarrollar y que es realmente importante para la empresa. En cuanto al Rol de Líder, este se presenta con el mismo porcentaje de valoración que el anterior en tanto que si bien en su mayoría, son ellos mismos los que contratan y disciplinan a su personal consideran que la capacitación y la motivación son costos significativos tanto monetarios como de tiempo, que a juzgar por el tamaño de la empresa, los creen innecesarios.

- b) Rol de Información:** dentro de este se presentan tanto el Rol de Diseminador y el Rol de Portavoz, lo que da a notar que para los gerentes de las micro empresas no tiene ninguna importancia el dar a conocer la información y el conocimiento que se tiene entre los subordinados, con el fin de facilitar el desempeño de sus funciones o la transmisión de la información al entorno y la representación de la misma ante clientes, proveedores y otros como los medios de comunicación, debido a que consideran que es muy peligroso, ya que si se brinda información que para ellos es útil también podría ser para los demás y así colaboraría a la creación de empresas competidoras o sustitutas.
- c) Roles de Decisión:** se denota con bastante claridad que no hay un verdadero interés en desarrollar el Rol de Empresario, dado que los gerentes piensan que las empresas son demasiado pequeñas, por lo que no perciben esto como una necesidad, afirmando que lo único necesario para que la empresa sea sostenible en el tiempo es el control. En cuanto al Rol de Medidor de Problemas, asumen que la mayoría de los problemas que se puedan dar como las quejas y otros, escapan de sus manos y no hay mucho que se pueda hacer porque no se cuenta con los recursos ni personales ni materiales para poder hacerlo por tanto no le prestan mucha atención.

De acuerdo a la investigación realizada, se puede evidenciar que en la micro empresa es evidente la carencia de planeación, ya que la mayoría de los gerentes si bien comprenden parcialmente la misión de la empresa no ven la necesidad de trazar formalmente objetivos y estrategias concretos, no se comparte la misión de la empresa con los empleados y no se crea el compromiso de largo aliento porque se supone que no están dadas las condiciones para que los empleados permanezcan el tiempo suficiente dentro de la micro empresa.

Lamentablemente, debido a que no logran visualizar a la organización en el futuro considerando que la misma no podría desarrollarse más, ya sea debido al rubro o a la demanda, es que no llevan adelante mayores inversiones que puedan fortalecer el negocio o empresa, por el contrario se desenvuelven en la supervivencia.

Una de las características recurrentes en éste tipo de organizaciones es que responden a emprendimientos de orden familiar donde se entremezclan las obligaciones y las fianzas con las del hogar confundiendo su verdadera naturaleza de microempresa.

Por otro lado, es importante señalar que en su generalidad son los mismos gerentes quienes organizan las actividades, definen los objetivos y las estrategias para lograrlos, sin embargo, consideran que por el tamaño de la empresa es irrelevante contar con una estructura organizacional formal, puesto que son tan pocos los integrantes de la misma que es evidente quien es el responsable de la toma de decisiones.

Las decisiones que el gerente toma, generalmente, son de carácter no programadas o de contingencias, por lo tanto, no responden a una planificación de las situaciones que podrían afectarles, es más bien corriente que se atiendan los problemas de acuerdo a cómo se presentan y siempre serán de dominio o responsabilidad casi absoluta de los gerentes propietarios.

Respecto a la dirección y su relación con el Rol de Líder, los gerentes de la micro empresa se pueden generalizar como benevolentes autoritarios, debido a que normalmente son desconfiados con los dependientes que no reciben casi ninguna motivación, exceptuando alguna recompensa de índole monetaria cuando el desempeño es considerado extraordinario o bien sobrepasa el horario normal de trabajo.

En cuanto al control, los gerentes de estas empresas optan por herramientas tradicionales como la supervisión directa y el análisis de presupuestos, y en algunos casos sin contar con libros contables, salvo algunas excepciones donde se percibió una mejor utilización de información ordenada sistemáticamente a través del uso de la computadora.

En sector de las micro empresas el gerente es a la vez es el propietario de la empresa o negocio, es así que asume la responsabilidad plena por el desarrollo del emprendimiento teniendo que enfrentar condiciones adversas que muchas veces ignora por falta de experiencia o capacidad técnica.

En estas condiciones en las que se desenvuelve la micro empresa se percibe la presencia de un sentimiento generalizado de desaliento.

Es evidente también que las micro empresas presentan mínima responsabilidad social dado que la mayoría no brinda a sus dependientes seguros de salud ni las afiliaciones obligatorias a alguna AFP's.

Por otro lado se puede afirmar que éste tipo de empresas atraviesan una limitada capacidad de gestión administrativa y técnica, lo cual se debe principalmente a que son empresas muy cerradas y no permiten el ingreso de terceros que no tengan ninguna relación familiar con los propietarios y el marcado celo a brindar información a los integrantes de la organización debido a la desconfianza general ante la posibilidad de perder autoridad.

8.3- ASPECTOS RELEVANTES QUE DEBE CONSIDERAR LA MICRO EMPRESA

De acuerdo a los hallazgos dentro de la micro empresa se considera que es absolutamente necesario que los gerentes de las micro empresas asuman conciencia sobre la importancia de desarrollar una administración de sus negocios para contar con los lineamientos que definan su rumbo y disminuyan sus dudas sobre el futuro de la misma.

Así también, es vital desarrollar componentes tales como el rol de líder y la comunicación que les permita lograr mayor seguridad y motivación en los dependientes para que desempeñen mejor sus funciones.

Se considera necesario que se lleven adelante cursos o seminarios taller que aborden dicha temática, de tal manera que los gerentes cuenten con los conocimientos suficientes para definir con claridad la misión del negocio, tener muy presente la visión del mismo y no limitarse o conformarse con la posición de micro empresa en la que se encuentran y más bien tender a asumir la importancia de fijarse objetivos y trazar las estrategias que permitan alcanzarlos de tal forma que se genere un desarrollo sostenible. Por lo tanto, es importante recurrir a la motivación para despertar el interés de todos los componentes de la empresa, incrementar su eficiencia, más aún si consideramos que en muchos de los casos son emprendimientos familiares.

En el corto plazo lo que se propone es que los gerentes reconozcan lo que es verdaderamente importante y en cierta forma productivo para sus empresas; es necesario que éstos tomen distancia y no entremezclen las tareas o funciones del negocio con las del hogar, los gerentes requieren disponer de un tiempo discrecional para ocuparse de las necesidades de la empresa, para concentrarse en cómo lograr el

desarrollo de la misma, qué objetivos importante pueden alcanzar en el futuro próximo, como también interiorizarse sobre aspectos que podrían ser críticos y la manera de enfrentarlos. Esto se logrará con la disposición de un tiempo prudente para la planificación, la organización, la interacción permanente entre la empresa y su entorno pero con sentido crítico y deseos permanentes de superación, esto significa abrirse y estar dispuesto a aprender siempre, a buscar alternativas innovadoras.

En éste tipo de empresas están dadas las condiciones para lograr una comunicación efectiva, sin embargo hay que reconocer que ésta no surge de manera espontánea, por lo tanto es necesario que los gerentes diseñen los canales de comunicación necesarios. Las bases para que esta comunicación sea eficaz dependerán de cada organización y sus particularidades, no obstante existen algunas reglas que no se pueden obviar y por lo tanto es imprescindible que los gerentes las apliquen en sus empresas:

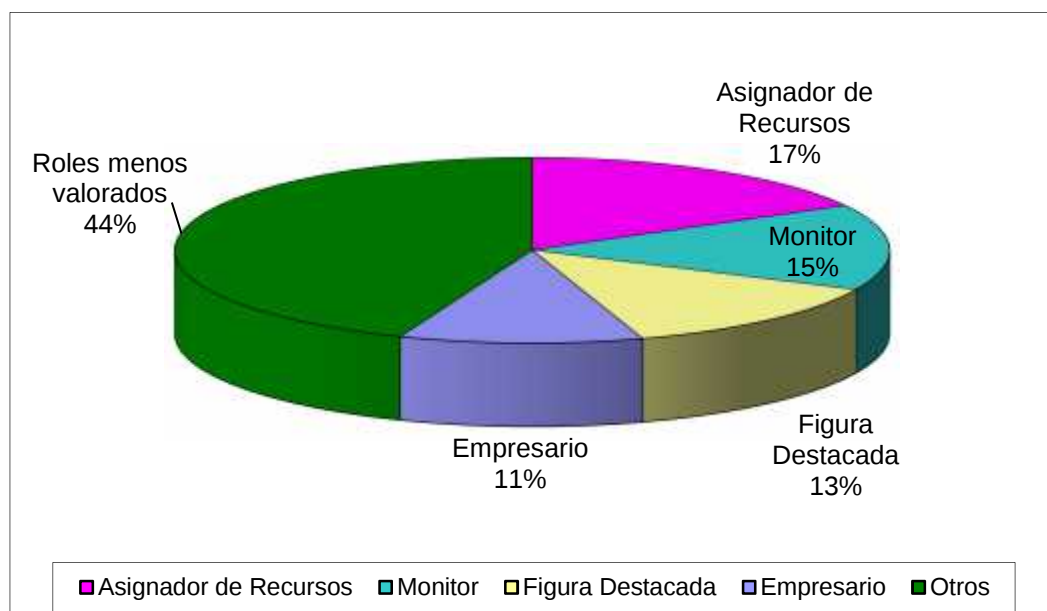
- **Saber escuchar**, este hecho consigue que los subordinados participen en la probable solución de los problemas, les hace sentir que son importantes y que son tomados en cuenta, esto despierta e incrementa el interés por las labores que realizan pues entienden que son parte importante del éxito de la organización. Es de recalcar que se debe motivar a los dependientes a sugerir planes o ideas de cómo mejorar los procesos o funciones que deriven en desarrollo, que no sólo se escuchen las quejas o planteamientos de problemas “sin solución”.
- **Informar permanentemente al personal**, es importante que éste se mantenga informado y al tanto de los aspectos que afectan a la empresa y también de su fuente laboral. Se debe hacer hincapié en qué es lo que busca o quiere la empresa y hacia donde se pretende llegar. El tema misión y visión de la empresa tiene que ser socializado, no ser secreto o algo implícito que debemos imaginar, se pretende generar “compromiso”.

- **Estimular la comunicación recíproca,** es necesario que los gerentes estimulen a sus dependientes para que éstos se sientan en confianza de expresar y comunicar ideas y sugerencias con libertad, orientadas a fortalecer la organización, considerar las opiniones de los componentes de la empresa es una fuente valiosa de ideas y alternativas para encarar con mayor aplomo el desarrollo empresarial.
- **Crear un clima de confianza y de buena voluntad,** el clima organizacional es de mucha importancia, el elemento humano que coopera con su trabajo necesita un ambiente adecuado que le infunda confianza y cierta seguridad para expresar de manera voluntaria sus opiniones y/o sugerencias, así también se afianzará la reputación de la gerencia con elementos tales como liderazgo y comunicación, logrando un apreciado respeto entre los integrantes.

8.4.- ROLES GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

8.4.1- Roles sobresalientes en las pequeñas empresas:

GRÁFICO N° 8.3
ROLES SOBRESALIENTES EN LA
PEQUEÑA EMPRESA



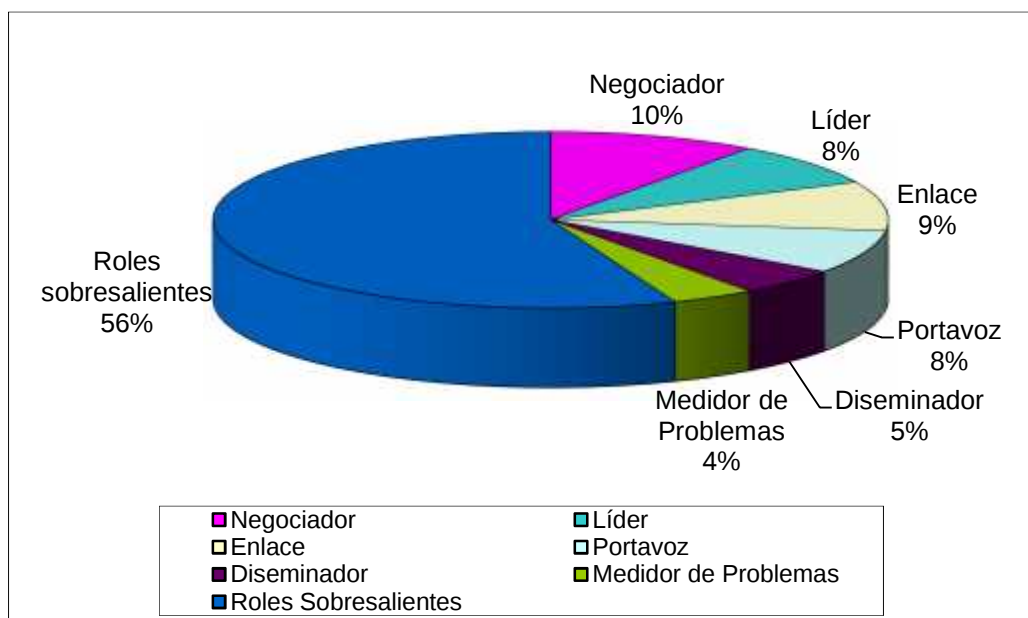
Fuente: Elaboración propia, en base a datos de las encuestas.

De acuerdo a la investigación realizada se presenta en el siguiente gráfico, que tiende a aumentar el porcentaje de la micro a la pequeña empresa, con relación al rol de Monitor y el rol de Asignador de Recursos, mientras que a diferencia de la micro empresa aumentan dos nuevos roles que son el de Figura Destacada y el Rol de Empresario, porque todavía siguen con la percepción de que aún son pequeñas para contar con nuevas funciones o procedimientos, y que los dependientes no precisan más de lo que reciben actualmente.

- a) **Rol Interpersonal:** A diferencia de la micro empresa se destaca el Rol de Figura Destacada, asiendo notar que para los gerentes de la pequeña empresa es de vital importancia las tareas de carácter social y legal, que tiene gran valor el mantenerse con una buena imagen frente a los clientes, tanto de manera interna como externa, ya que los gerentes consideran que son el espejo de la empresa y que es necesario que lo identifiquen y lo conozcan para saber quien es el que respalda a la empresa.
- b) **Rol de Información:** Se observa que aquí los gerentes acentúan con gran magnitud el Rol de Monitor, es decir que los gerentes buscan y reciben una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno, surge como centro nervioso de información interna como externa acerca de la empresa.
- c) **Rol de Decisión:** Dentro de este rol sobresalen el Rol de Asignador de Recursos y el de Empresario, lo que indica que los gerentes de las pequeñas empresas, no solo prestan gran atención e importancia a la realización de presupuestos y aprovisionamiento de los insumos y materiales más convenientes para la empresa así como de velar por la organización de las actividades y ocupar cada cargo con la persona más idónea para el desarrollo del mismo; además de definir o desarrollar estrategias que les permitan el mejor y más pronto logro de objetivos y a la proposición de nuevas ideas y proyectos que colaboren al desarrollo de la empresa.

8.4.2.- Roles gerenciales con menor valoración en la pequeña empresa

GRÁFICO N° 8.4
ROLES MENOS VALORADOS EN LA
PEQUEÑA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

De acuerdo con el siguiente gráfico se detalla a continuación como desarrollan estos los roles que se consideran como menos valorados que se presentan a continuación:

- a) Rol interpersonal:** Las pequeñas empresas en cuanto a este rol hacen frente al Rol de Líder, con un porcentaje bastante bajo lo que resulta peligroso y puede ser el tapón que no permite que este tipo de empresas crezcan más rápido, dado que los gerentes consideran que la capacitación, motivación y otros factores que resultan importantes son importantes pero poco accesibles por los costos en muchos casos y el tiempo que este implica, así también de la misma manera se presenta el Rol de Enlace, con un porcentaje de igual manera bajo lo que nos hace notar que para estos gerentes no resulta

importante la obtención de información que les puedan proporcionar clientes, proveedores y otros ya que consideran que la empresa sigue siendo pequeña y no es reconocida por la sociedad como aporte importante para la economía

b) Rol de Información: Podemos confirmar que los gerentes de las pequeñas empresas no se preocupan por transmitir información recibida del medio externo o de otros miembros de la organización como se observa en el bajo desarrollo del Rol de Diseminador, como así también demuestran mucho celo en compartir y transmitir esta información tanto a los integrantes de la empresa como a clientes internos, como clientes externos de la misma, como consumidores, proveedores y medios de comunicación, debido al temor a la traición de los integrantes de la empresa, ya que puede dar lugar a la apertura de nuevas ideas y a la creación de nuevas empresas como se muestra en el bajo desarrollo del Rol de Portavoz.

c) Rol de Decisión: Existe un bajo desarrollo en las pequeñas empresas en cuanto al Rol de Medidor de Problemas, , ya que se puede deber a que los gerentes no dispongan del manejo de recursos organizacionales que les permita manejar esta situación, así también con un porcentaje menor se presenta el Rol de Negociador, puede ser que los gerentes no han acabado de entender la importancia que tienen los clientes y los trabajadores de la empresa, ya que las quejas y exigencias de los clientes o consumidores son escuchadas pero pocas veces atendidas, y si bien los trabajadores cuentan con mayores beneficios no se encuentran motivados como para deberle fidelidad a la empresa.

Después de haber descrito los roles de acuerdo al grado de valoración que se presenta en la pequeña empresa podemos decir que en la pequeña empresa es visible que para los gerentes la planeación es tomada en cuenta como actividad importante para el desarrollo de la empresa por lo que los gerentes, adicionan el rol de Empresario, a los

desarrollados por la micro empresa (Enlace, Monitor y Asignador de Recursos) ya que casi en su totalidad los gerentes comprenden la razón de ser de la empresa.

La organización como tal también toma mayor importancia al factor humano dentro de la organización dado el número de empleados que poseen, por lo tanto es necesario contar con personal que colabore en la supervisión y en el control de actividades dando lugar a una estructura organizacional funcional, sin embargo aún existe resistencia a otorgarles verdadera autoridad dado que en su mayoría siguen siendo los propietarios.

El liderazgo y la dirección que desempeñan los gerentes de estas empresas al igual que las micro empresas se caracterizan como benevolentes autoritarios, debido a que no confían en los subordinados como para delegarles autoridad y la toma de decisiones, siendo uno de los factores que afectan la alta rotación de personal y que a la vez no permite desarrollar programas de capacitación y establecer vínculos de mayor confianza que posteriormente sería retribuidos con mayores responsabilidades a la par de una mejora salarial.

Con respecto al control, los gerentes optan aún por herramientas tradicionales como la supervisión directa, el análisis de presupuestos, que en este sector ya cuentan en mayor grado con registros contables computarizados facilitando en forma significativa esta tarea.

La responsabilidad social con respecto a su personal es todavía baja, puesto que la mayoría de las empresas pequeñas no brindan a sus integrantes los seguros de salud ni afiliaciones a alguna AFP's, ya que consideran que estos son gastos innecesarios, incluso justifican que son los mismos empleados quienes prefieren no contar con estos beneficios para que no afecten sus salarios, además que la alta rotación de personal no les incentiva a cumplir con estos requisitos legales, por lo que prefieren esperar un tiempo hasta que los trabajadores se estabilicen o lo soliciten de manera expresa asumiendo un compromiso de continuidad laboral.

En la pequeña empresa la administración alcanza mayor relevancia, así como la organización misma y el control, aunque persiste la carencia de un liderazgo marcado y la poca confianza en sus integrantes, lo cual se aprecia en el bajo desarrollo de los roles de Portavoz y Diseminador.

8.5.-ASPECTOS RELEVANTES QUE DEBEN CONSIDERAR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.-

Creemos que es importante que los gerentes de la pequeña empresa, se concentren en la tarea de promover la generación de los objetivos, metas y correspondientes planes de acción para alcanzar los fines organizacionales, así como también es el que debe velar por una periódica evaluación de los mismos a fin de ejecutar anticipadamente, según las contingencias, planes alternativos de acción que permitan alcanzar lo establecido.

En las pequeñas empresas es necesario hacer que el total del personal se identifique con estos objetivos con el fin de que sientan que no sólo están contribuyendo al bien de la organización, sino que esa contribución les traerá una recompensa en lo personal.

En las pequeñas empresas los gerentes necesitan también delegar parte de la autoridad, lo que les permitirá contar con mayor tiempo para desarrollar otros roles gerenciales y actividades administrativas que incrementen la eficiencia de las empresas, pensar en mecanismos de motivación para que los integrantes permanezcan el mayor tiempo en ellas, más aún cuando consideramos la alta rotación de personal como un aspecto que incide negativamente en las pequeñas empresas.

Consideramos que es aconsejable que los gerentes participen en cursos, seminarios taller sobre temas referidos a planeación estratégica, organización y liderazgo, de tal manera que se amplíen conocimientos para apoyar el desarrollo anhelado y lograr la eficiencia de las organizaciones. Las instituciones de formación, como ser Institutos y Universidades, públicas o privadas, son los llamados a desarrollar estos cursos de capacitación, brindando las herramientas indispensables para ejercer una gerencia más competitiva, abriendo horizontes e informando con transparencia sobre la situación de las MyPE's y las posibilidades de desarrollo real que se presentan. Algo muy importante y que debe ser tomado en cuenta es que los empresarios del sector sugieren que éstos cursos de capacitación sean impartidos por profesionales y gente con experiencia real en el rubro, que transmita experiencias ciertas sobre cómo enfrentó una situación particular y cómo logró revertir aquellas dificultades; esto para ellos es reconocer y aprender que una administración planificada ajustada a sus demandas específicas, conjuntamente con la elaboración y ejecución de planes de negocios, les permitirá incrementar sus ingresos y mejorar su nivel de vida.

Es relevante que los gerentes de las pequeñas empresas asuman que deben administrar mejor su tiempo, en la mayoría de los casos éstos se concentran en llevar adelante una serie de actos rutinarios y atender pequeñas dificultades que consumen mucho de su tiempo, entonces, es de vital importancia revisar los procesos y tareas administrativas que bien podrían delegarse, destinando un mayor tiempo a labores de planificación, a trazar los objetivos y definir las estrategias que permitan conseguir aquellos. Ese tiempo se traducirá en beneficios esperados para la empresa, priorizando actividades e identificando las amenazas o problemas como también las soluciones más acordes de acuerdo a la situación que en última instancia transformará la organización en una empresa más productiva.

Las MyPE's normalmente tenían dificultades de acceso al sector financiero formal, sin embargo, actualmente esta situación ha variado notablemente, se ha reconocido que el sector de las MyPE's en nuestro país es de gran importancia económica, tanto

por su potencial productivo como por su capacidad generadora de empleo, en consecuencia las entidades del sector financiero formal, sean bancos, cooperativas de ahorro y crédito, fondos financieros y otros han optado por ofrecer créditos accesibles con requisitos mínimos o indispensables para atender las necesidades económicas de los pequeños empresarios, es así que han destinado personal y creado departamentos especializados destinados a MyPE's, como por ejemplo “Banca MyPE” con créditos que van desde los Sus 200 (Doscientos 00/100 dólares americanos), algo inusual e inesperado hasta hace pocos años atrás. Entonces, están dadas las condiciones crediticias de manera favorable para que el sector de MyPE's se anime a fortalecerse con equipamiento o desarrollo de capacidades que permitan pasar de la subsistencia a actividades rentables, esto se conseguirá estableciendo políticas a largo plazo consistentes y comprometidas con la competitividad.

El gobierno nacional y departamental tampoco han quedado indiferentes a ésta realidad, han procurado acciones concretas que faciliten la inserción de las MyPE's reconociendo su importancia en la economía nacional, se propiciaron espacios de negociación como son las **“Ferias a la Inversa”** y **“Compro Boliviano”**, donde fundamentalmente se modificaron los procesos de contratación haciendo énfasis en la “transparencia” de la información, debiendo para ello ser públicas las licitaciones y las contrataciones de las empresas adjudicatarias, a través de medios de comunicación habilitados para el efecto, las convocatorias, ampliación de plazos, cancelación de los procesos de contratación y resultados de las contrataciones por excepción. Entre otras medidas orientadas a efectivizar condiciones de igualdad entre proponentes y competencia justa se encuentran la obligación de poner a disposición de proveedores, contratistas y sociedad civil a sólo requerimiento verbal, copias del Programa Anual de Contrataciones y del Programa Mensual de Contrataciones menores por Comparación de Precios que realice cada entidad. Estas ferias constituyen innegablemente un punto de encuentro y un impulso largamente anhelado para los microempresarios. Son oportunidades favorables donde los empresarios del sector deben aprovechar para mostrar su capacidad productiva y la calidad de sus productos;

es aquí donde se debe dar por cierto que las MyPE's necesitan generar cultura empresarial, superar el manejo doméstico de las empresas, por lo tanto es vital mayor capacidad gerencial y técnica como también el empleo de tecnología apropiada y competitiva.

Otra acción destacada es la creación del “**Fondo de Fomento al Desarrollo Productivo**” (FFODEPRO), impulsando políticas crediticias de fomento a largo plazo, hecho que se había identificado siempre como factor de restricción para el desarrollo de actividades e iniciativas productivas.

Algo que también preocupa al gobierno y al sector es la informalidad generalizada de las MyPE's, los empresarios huyen de la formalidad, quizá por los excesivos requisitos, trámites y la burocracia eterna en cuánto a tiempo y costos que representa estar formalmente inscritos. Sin embargo, ésta condición es requisito indispensable para acceder a prestar servicios o adjudicarse contratos con el Estado, debemos estar registrados formalmente, significa que somos “legales” y que tributamos lo que las leyes impositivas demandan. Por consiguiente, es necesario que se revisen los procedimientos de inscripción y/o registro de las empresas con la finalidad de facilitar y simplificar la formalización de las mismas y ampliar de igual manera el universo de contribuyentes, algo que interesa y mucho al Estado.

Otro aspecto importante es la ética en todas las empresas, cultivar valores, reconocer y recompensar los esfuerzos demostrados.

Por lo tanto, es recomendable:

- Concentrar tiempo y esfuerzo en la verdaderas necesidades y aspectos más críticos de la empresa.
- Delegar parte de las tareas, especificando qué y por qué, lo que quiere decir que se trazarán objetivos, prioridades y resultados que se esperan alcanzar

- considerando su factibilidad plena, por tanto es necesario el cómo hacerlo, esto incluye suministrar o permitir el acceso a la información, criterios y capacitación en lo que se estime necesario, sin dejar de lado que se debe animar al empleado a tomar decisiones con responsabilidad e iniciativa de solución.
- La evaluación de resultados en tiempos previamente fijados será un indicador formidable para medir la eficiencia y eficacia logradas. Los gerentes deben pasar tiempo con sus subordinados para conocerlos, estar dispuestos a escuchar lo que debe oír y no lo que le gustaría oír.

El control no debe descuidarse, la responsabilidad sigue siendo en mayor grado del gerente de la empresa, quien debe proporcionar no sólo los recursos necesarios sino también las herramientas y los conocimientos para desplegar un buen trabajo, por tanto el asesoramiento constante hasta lograr un desempeño deseado no se delega.

8.6.- ASPECTOS COMUNES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE LAS MyPE's.-

Es cierto que procurar el desarrollo de las MyPE's no es tarea sencilla, ni se consigue con buenas intenciones, sino que depende de esfuerzos deliberados, son los micro y pequeños empresarios quienes en realidad tienen el desafío de superación en condiciones poco propicias.

Algunos de los problemas comunes con los que tropiezan son:

Tiempo escaso; el tiempo es un bien muy mal utilizado. ¿Quién tiene tiempo hoy? Los empresarios que estudiamos quizá mucho menos, y es que existen demasiadas formas de malgastar el poco tiempo disponible. Se percibe que el gerente atiende las

situaciones día a día, no tiene un enfoque de futuro, lo que afecta la competitividad de las empresas.

Organización deficiente; la ausencia de planificación incrementa el caos organizacional pues no está definido claramente que debería estar haciendo cada uno de los integrantes de la empresa. Se observa un nivel directivo débil y con poca experiencia.

Motivación; las condiciones desfavorables en las que desarrollan sus actividades las MyPE's es un factor negativo que genera confusión e inseguridad en los trabajadores convirtiendo a estas organizaciones en lugares de trabajo poco agradables. Se complica la situación si consideramos que el sector de las MyPE's representa salarios bajos y altas (muchas) horas de trabajo.

Gestión financiera deficiente; el manejo de libros y registros contables no es el adecuado, si sumamos a esto el hecho de que exceden su capacidad financiera y no ejecutan a cabalidad las cuentas por cobrar tenemos un panorama donde el beneficio obtenido no refleja lo esperado ni mucho menos. Esto en última instancia refleja estados financieros confusos, sin transparencia, lo que les impide, entre otras cosas, acceder a créditos de inversión.

Informalidad; las MyPE's poseen un verdadero potencial para convertirse en el motor de la economía nacional, sin embargo constatamos que en su mayoría son manejadas bajo la informalidad. Este problema es de conocimiento general, para afrontarlo se había considerado un proyecto que plantea modificaciones al actual Código de Comercio con el propósito de facilitar y simplificar el acceso para las MyPE's obteniendo de ésta manera una matrícula comercial sin que signifique pagar altas sumas de dinero.

Tecnología y maquinaria; En base a la observación se pudo determinar que de manera general y mayoritariamente las MyPE's presentan tecnología y maquinaria antigua y usada siendo en muchos casos maquinaria "hechiza", lo que no le permite elevar sus márgenes y su capacidad de producción. En tal sentido el grado de adecuación tecnológica en los sectores citados influye en gran manera en la competitividad, márgenes de ganancia y proyección de los sectores.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Con relación a los roles gerenciales, fue posible demostrar que los gerentes, objeto de estudio de las diferentes micro y pequeñas empresas cuentan con características propias de los roles Interpersonales, de Información y de Decisión, y es indudable que en toda institución los gerentes están llamados a tener un rol preponderante en procesos de liderazgo, no solo como agentes de cambio, sino como actores principales que modelan y estimulan a sus subordinados a buscar la satisfacción de sus necesidades más altas.

Es por esta razón que el bajo desempeño del rol de líder, de los gerentes objeto de estudio, pudiera ser un peligroso y potencial detonante de un desequilibrio organizacional que amenaza no solo a la satisfacción de las necesidades del individuo y su sentido de compromiso y pertenencia con respecto a la organización, sino incluso la operatividad de sus procesos.

Existe una marcada y positiva tendencia a asumir roles gerenciales de Empresario pero no como Mediador de Problemas Inesperados con los cuales, sistemáticamente, se logran avances organizacionales al promover cambios necesarios; pero no buscan y promueven soluciones a problemas importantes e inesperados como quejas por la atención al cliente y otros que se podrían suscitar en el futuro.

- En cuanto a la Micro empresa, presenta altas limitaciones técnicas y administrativas que se puede apreciar en el bajo desarrollo de roles gerenciales limitándose sólo al de Enlace, Monitor y Asignador de Recursos, presentando alta deficiencia en cuanto a las actividades administrativas como la planificación, organización, dirección y control.

- En la Pequeña empresa, en particular, se puede apreciar un inadecuado cumplimiento del proceso de toma de decisiones, el estudio de los roles demuestra debilidades en el mismo, específicamente en aquellos aspectos vinculados con la resolución de problemas, así como en procesos de negociación, en los cuales el gerente debe representar a la organización, y en aquellos en los que debe brindar información tanto a clientes externos como internos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Es necesario que los gerentes asuman conciencia sobre la importancia del Rol de Líder en sus organizaciones, no sólo como agentes que generan cambios y dirigen a sus subordinados, sino como elemento dinamizador y formador de nuevos líderes, incorporando paulatinamente programas de capacitación para el personal, incluir actividades de crecimiento y esparcimiento personal. Por lo tanto, deben abordarse temas como autoestima, motivación y liderazgo, lo que permitirá trazar y alcanzar con mayor decisión metas organizacionales e individuales.

A pesar de lo adverso que puede ser el entorno para el éxito de cualquier empresa, hay ciertas cosas que están a su alcance, como ser:

- a) Definir claramente el negocio al cual se van a dedicar. Identificar los ámbitos concretos de su accionar y no aventurarse a aquellos para los cuales no cuentan con los recursos y capacidades necesarias.
- b) Es necesario que los gerentes tomen conciencia de la importancia de asumir el rol de Empresario y Medidor de Problemas Inesperados ya que no se toman en cuenta como componentes de relevancia, ya que con los cuales sistemáticamente se logran avances organizacionales al promover cambios necesarios y buscar soluciones a problemas existentes que son importantes y suelen darse en circunstancias inesperadas.
- c) Estimular a los gerentes el desempeño de Roles de Decisión, y en particular los de Medidor de Problemas y Negociador mediante la participación en actividades que les permitan incorporarse activamente en procesos de formulación de políticas y atención de quejas y sugerencias, entre otros.

- d) También es importante que, además, estos gerentes desarrollen el rol de Portavoz ya que se encuentra entre los roles menos valorados ya que actualmente tienen acceso a información importante para el mejor desempeño de la empresa pero, no dan a conocer esta información a los demás miembros de la misma para facilitar el desempeño de sus funciones y así obtener mejores resultados.
- e) Ser empresas asociativas, jamás aisladas y sin interrelación mutua, se debe procurar intencionalmente un entorno empresarial con mentalidad exportadora, de cooperación y asistencia mutua.
- f) Tener presente la decisión de exportar a partir de la generación de estrategias y del análisis de sus actividades que les permita crear valor y no del simple hecho de que el mercado local sea pequeño.
- g) Definitivamente, para salir adelante las MyPE's, requieren de una nueva gestión empresarial, en donde como se ha señalado, no puede seguir descuidando el capital humano bajo su responsabilidad, debe empezar en corregir sus debilidades, transformándolas en fortalezas, haciendo un uso constante de su autoconocimiento a fin de determinar en donde están sus fallas, tanto en el manejo de sus relaciones, como en impartir el Rol de Líder en si, empezar a cambiar, saber motivar, influenciar, persuadir al personal, estar plenamente identificando que deben conformar equipos de trabajos constituidos por individuos que se sientan poderosos y capaces de obtener resultados extraordinarios.