Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima

TESIS

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Genaro Luis BUSTAMANTE ZEÑA

ASESOR

Dr. Julio Alberto HENNINGS OTOYA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Bustamante, G. (2024). *Gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Genaro Luis Bustamante Zeña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75719149
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-5845-3706
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Julio Alberto Hennings Otoya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08806920
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4195-5159
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Yanette Arminda Baca Morante
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Nancy Margot Esquives Chunga
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08510968
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	00479212
Datos de investigación	

Línea de investigación	D.11.0.11 Las finanzas en las pymes
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Calle: German Amezaga 375 Latitud: -12.05819 Longitud: -77.01891
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Julio 2024 – octubre 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N.°147-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria, a los cuatro días del mes de noviembre del 2024, siendo las 10:00 horas, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020, que aprueba la "DIRECTIVA GENERAL PARA REALIZAR, PRESENTAR Y SUSTENTAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER, LA TESIS O EL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS", se reunieron el Jurado Evaluador designado, en el Salón de Grados (1er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, según la Resolución Decanal N° 002168-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 04 de noviembre del 2024 respectivamente, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTA	:	Dra. Yanette Armida Baca Morante
MIEMBROS	:	Mag. Nancy Margot Esquives Chunga
		Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza
ASESOR	:	Dr. Julio Alberto Hennings Otoya

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación de Tesis titulado: *"GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE UNA MYPE CONSULTORA DE GESTIÓN DE LIMA"*, presentado por Genaro Luis Bustamante Zeña, con código de matrícula N° 17110256, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad de la citada Facultad; para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación de tesis, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación de:

APROBADO

Siendo las 10:55 horas, se dio por concluido la sustentación y leída el presente Acta; procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador, en señal de conformidad;

Dra. Yanette Armida Baca Morante
Presidenta

Mag. Nancy Margot Esquives Chunga
Miembro

Mag. Roberto Bernardino Neyra Urquiza
Miembro

Dr. Julio Alberto Hennings Otoya
Asesor

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Julio Alberto Hennings Otoya, en mi condición de docente asesor designado, mediante Oficio N° 0000462-2024-EPCO-FCC/UNMSM, de fecha 01 de octubre del 2024, de la tesis titulado: ***"GESTION EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE UNA MYPE CONSULTORA DE GESTION DE LIMA"***, presentado por Genaro Luis Bustamante Zeña, con código de matrícula N° 17110256, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Título Profesional de Contador Público.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, evaluación y análisis mediante la plataforma PIDS para la detección de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el 18% de similitud, nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación** en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional correspondiente.

Ciudad Universitaria, noviembre del 2024

DR. JULIO ALBERTO HENNINGS OTOYA
ASESOR
DNI N° 08806920



Calle Germán Amézaga N.° 375
Pabellón "F" - Ciencias Contables
Ciudad Universitaria, Lima - Perú

Teléfonos (511) 619-7000 Anexos: 2416,2428
E-mail: epcontabilidad.contables@unmsm.edu.pe

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, a mi abuela, mis hermanos y pareja, por su apoyo y compañía en el proceso

Agradecimientos

En primer lugar, a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por nuestra formación académica y personal que nos ayudaran a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros asesores por su orientación y apoyo en el desarrollo de la investigación.

A todos mis familiares por su apoyo incondicional.

INDICE GENERAL

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1 Introducción 1

1.2 Descripción de la realidad problemática 3

1.3 Definición del problema 7

1.3.1 Problema general 7

1.3.2 Problemas específicos 7

1.4 Objetivos de la investigación 8

1.4.1 Objetivo general 8

1.4.2 Objetivos específicos 8

1.5 Justificación e importancia de la investigación 8

1.5.1 Justificación teórica 8

1.5.2 Justificación práctica 10

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA 11

2.1 Antecedentes del estudio 11

2.2 Bases teóricas 20

2.3 Definición de categorías de análisis 24

III. SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS 30

3.1 Supuestos Hipotéticos 30

3.1.1 Supuesto Hipotético general 30

3.2 Sistemas y categorías de análisis 30

IV. MATERIALES Y MÉTODOS 32

4.1 Enfoque de la investigación 32

4.2 Diseño de investigación 32

4.3 Credibilidad de investigación 32
4.4 Sujetos de estudio 33
4.5 Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información 33
4.6 Análisis de datos 34
V. RESULTADOS 35
VI. DISCUSIÓN 53
CONCLUSIONES 60
RECOMENDACIONES 62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Categorías y subcategorías..... 30

Tabla 2 Estado de resultados proyectado del año 2024 36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estado de resultados de la MYPE del año 2020 hasta Julio 2024..... 35

Figura 2 Categorías y subcategorías 37

RESUMEN

El **objetivo** de la presente investigación es explicar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima. La **metodología** de la investigación fue de enfoque cualitativo y se utilizó las técnicas de entrevista a profundidad y técnica de revisión documental como recopilación de información. Participaron 4 profesionales expertos de la MYPE. Los **resultados** revelaron que entre el año 2020 al año 2023, la MYPE enfrentó problemas financieros debido a una falta de planificación adecuada, con ingresos gestionados informalmente y sin emitir estados financieros confiables, lo que dificultó la obtención de financiamiento. La gestión administrativa fue ineficiente, con desorganización interna y pérdida de clientes, pero se mejoró en 2023 mediante la optimización de funciones por parte de gerencia. El crecimiento económico fue limitado hasta 2023, hasta cuando las licitaciones estatales ayudaron a la recuperación. La gestión del capital humano fue deficiente, afectando la productividad y retención de talento. Se **concluyó** que la planificación financiera y la adecuada gestión administrativa es esencial para el desarrollo sostenible de la MYPE consultora de gestión, ya que permite controlar deudas, gestionar riesgos y maximizar la rentabilidad. La efectividad de esta planificación depende de una misión clara y metas específicas. La empresa enfrenta desafíos, como la dependencia de préstamos entre particulares y la falta de software contable, que limitan su eficiencia. Para asegurar una recuperación y crecimiento sostenibles, es vital que mejore sus prácticas financieras, fortalezca su estructura organizativa y desarrolle a su personal con capacitaciones enfocadas en habilidades blandas y conocimientos a todas las áreas de la empresa.

Palabras clave: gestión empresarial, gestión financiera, gestión administrativa, desarrollo de la MYPE y capital humano

ABSTRACT

The objective of this research is to explain the impact of business management on the development of a consulting micro and small enterprise (MYPE) in Lima. The research methodology was qualitative, utilizing in-depth interview techniques and document review for data collection. Four expert professionals from the MYPE participated in the study. The results revealed that between 2020 and 2023, the MYPE faced financial problems due to a lack of adequate planning, with revenues managed informally and without issuing reliable financial statements, which hindered financing opportunities. Administrative management was inefficient, characterized by internal disorganization and loss of clients; however, improvements were made in 2023 through the optimization of functions by management. Economic growth was limited until 2023 when state contracts helped with recovery. Human capital management was deficient, affecting productivity and talent retention. It was concluded that financial planning and effective administrative management are essential for the sustainable development of the consulting MYPE, as they allow for debt control, risk management, and profit maximization. The effectiveness of this planning depends on a clear mission and specific goals. The company faces challenges such as reliance on informal loans and the lack of accounting software, which limit its efficiency. To ensure sustainable recovery and growth, it is vital to improve financial practices, strengthen the organizational structure, and develop personnel through training focused on soft skills and knowledge across all areas of the company.

Keywords: business management, financial management, administrative management, micro and small enterprise development and human capital

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

En el contexto empresarial actual, las micro y pequeñas empresas (MYPE) enfrentan diversos desafíos que pueden comprometer su sostenibilidad y crecimiento (Comex Perú, 2024). En Perú, las micro y pequeñas empresas (MYPEs) son un pilar fundamental de la economía, representando más del 99% del total de empresas en el país. Estas empresas generan cerca del 85% del empleo nacional y desempeñan un papel clave en la reducción de la pobreza y la inclusión social. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos, como el acceso limitado al financiamiento, la informalidad, y la baja productividad. A pesar de estas dificultades, las MYPEs tienen un gran potencial para contribuir al desarrollo económico del país si reciben el apoyo adecuado en términos de políticas públicas y financiamiento (Sánchez, 2006).

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una microempresa consultora de gestión . Los hallazgos revelan deficiencias significativas en la gestión financiera, administrativa y de capital humano, que han afectado adversamente la estabilidad y el crecimiento de la MYPE. La falta de planificación financiera efectiva hasta 2023 dio lugar a desorden contable y complicaciones fiscales, generando estados financieros poco confiables y dificultades para acceder a financiamiento.

A pesar de los esfuerzos realizados en 2024 para implementar mejoras, se concluye que la gestión financiera y administrativa son pilares fundamentales para el desarrollo exitoso de la consultora. Esta investigación no solo aporta a la comprensión del impacto de la gestión empresarial en el contexto de las MYPE, sino que también ofrece recomendaciones prácticas, como la adopción de un sistema contable apropiado para el negocio y la inversión en la formación continua del personal, que pueden ayudar a fortalecer la posición de la MYPE consultora en el

mercado. Esta investigación se planteó como objetivo general explicar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima. Por ello, a continuación, se detallan los capítulos de la presente tesis.

El desarrollo de la tesis se inicia con el “Capítulo I”, que abarca la problemática en cuestión, la identificación de los problemas a tratar, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación, así como las limitaciones que presenta.

En el "Capítulo II", se presentaron los antecedentes a nivel internacional y nacional, junto con los fundamentos teóricos relacionados con las categorías examinadas en la investigación, así como la definición de las categorías de análisis.

En el "Capítulo III", se formulan los supuestos hipotéticos que orientan la investigación, detallando los sistemas y categorías de análisis utilizados.

El "Capítulo IV" se centra en la metodología de investigación, describiendo los métodos aplicados, el enfoque, nivel, diseño y validez de la investigación, así como los sujetos de estudio y los procedimientos implementados, además de cómo se analizaron los datos obtenidos.

El "Capítulo V" se dedica a la presentación y análisis detallado de los resultados obtenidos de la investigación, de acuerdo con las entrevistas realizadas y la documentación recabada.

En el "Capítulo VI", se realiza una discusión exhaustiva de los resultados, interpretándolos en relación con los objetivos de la investigación y conectándolos con teorías y conceptos previamente revisados en la literatura.

Finalmente, se expondrán las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la investigación junto con las referencias bibliográficas y los anexos.

1.2 Descripción de la realidad problemática

Coke (2023), indica que las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible. Las MYPES más las medianas empresas constituyen el soporte de la economía mundial. Estas clases de entidades generan crecimiento económico y empleo representando el 90% de todas las empresas, hasta el 70% de todos los puestos del trabajo y el 50% del producto interior bruto a escala mundial. Las MYPES y medianas empresas juegan un papel fundamental para garantizar un crecimiento económico inclusivo, sostenible y conectado, son importantes socios y agentes de cambio que puedan ayudar para lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

Naciones Unidas (2024) sostiene que para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuesta para el año 2030, muchos países se enfrentan todavía a una serie de desafíos de desarrollo únicos e interconectados que incluyen crisis del coste de vida, espacios fiscales limitados, obstáculos para acceder a nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo y el clima, y conflictos. Los desafíos económicos, sociales y ambientales agravan la creciente pobreza y el hambre.

Adicional a ello, el 27 de junio del 2024 se celebró el día de las microempresas, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial , donde se llevó a cabo el intercambio de ideas sobre cómo los agentes, gestión empresarial, entre otros, los responsables de políticas, las grandes empresas, las instituciones financieras y la comunidad internacional, pueden apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para avanzar en la aplicación de la Agenda 2030 y contribuir al logro de los ODS, incluida la erradicación de la pobreza y el trabajo decente para todos.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023)**,** resalta la importancia de las MYPES y medianas empresas en la promoción del trabajo digno, el crecimiento económico y la

justicia social. Sin embargo, estas entidades enfrentan desafíos como la gestión inadecuada, malas condiciones laborales y vulnerabilidad ante crisis económicas, políticas y ambientales. Para superar estos obstáculos, la OIT colabora con gobiernos y organizaciones de trabajadores y empleadores, buscando crear un entorno favorable para empresas sostenibles, fomentar el espíritu empresarial, mejorar el acceso al mercado y promover la formalización y el trabajo decente, maximizando así el potencial de las MYPES como motores de un crecimiento humano, ecológico y resiliente.

Según el informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal en el año 2022 (Comex Perú, 2024), de acuerdo con cifras de la Enaho 2022, publicada por la INEI, el sector privado en el Perú está conformado principalmente por micro y pequeños negocios. Históricamente, la participación de las MYPES ha sido relevante dentro del empresariado peruano, dado que la gran parte de empresas en Perú son MYPES y es un ingreso fundamental de la economía peruana. Por ello, resulta importante evaluar cada situación de las empresas y establecer parámetros de medición que influyen en su formalización y productividad.

En realidad, el perfil del empresario y su gestión influyen directamente en sus prácticas empresariales y en el manejo de sus ventas. Según datos de la Enaho 2022, el 75.60% de las MYPES en el Perú no lleva ningún registro de cuentas, un 20.8% solo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, y el resto (3.6%) lleva libros contables o tiene un sistema completo de contabilidad instalado. El capital humano es otro factor que determina e impulsa la productividad de las MYPES en el país. Así, características del empleo como las condiciones laborales y sus particularidades demográficas son importantes indicadores que permiten identificar las principales barreras para su competitividad.

Se destaca que el problema de las MYPES es la inadecuada gestión empresarial, porque se tiene problemas tanto en el área financiero, contable y administrativo.

Para ello bajo las deficiencias en MYPES se elaboró el "Plan para Mejorar la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa 2024 – 2026", publicó el proyecto de Decreto Supremo con fecha febrero 2024 que aprueba el plan, así como la exposición de motivos y el plan íntegro, en la web del ministerio para recibir, en el plazo de 12 días hábiles, opiniones, comentarios y/o sugerencias de las entidades públicas o privadas y de la ciudadanía en general **(**Ministerio de Producción [PRODUCE], 2024).

El plan contempla tres pilares: facilitar el acceso a mercados, optimizar la gestión empresarial e impulsar la diversificación. Asimismo, busca una actuación conjunta y articulada entre el Estado y los gremios de las MYPES. A través del primer pilar se busca impulsar la formalización empresarial con el objetivo de atender a 75 000 MYPES hasta el 2026; ampliar la cobertura de las compras estatales, permitiendo como meta que 4500 MYPES lo logren; y articular a las MYPES con empresas tractoras orientadas a mercados internos y externos.

En el segundo pilar, el objetivo es ofrecer asistencia técnica para la certificación en gestión de la calidad, además de facilitar el acceso al financiamiento. Como tercer pilar, las metas son promover la diversificación en las MYPES, mejorar el desarrollo de investigación, y aspectos tecnológicos. (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2024).

La problemática se basa en la inapropiada gestión a nivel empresarial de las MYPES lo cual conlleva a que Ministerio de Producción (PRODUCE, 2024) a través del programa nacional Tu Empresa brinde a los emprendedores acompañamiento en formalización y constitución de empresas; y a los empresarios MYPE, asesoría y capacitación en gestión empresarial, digitalización, desarrollo productivo y acceso al financiamiento, para el crecimiento de sus

negocios. Las micro y pequeñas empresas (MYPE) juegan un papel fundamental en la economía del país, representando nada menos al 99.20% de dicho tejido empresarial revelado en el libro “Las Mipymes en Cifras” realizado en el año 2024, presentado por el Ministerio de la Producción.

En una MYPE que se dedica a la consultoría de gestión, que trabaja de manera virtual y cuenta con 8 trabajadores y se encarga de brindar capacitaciones virtuales y presenciales dirigido a profesionales y estudiantes del derecho e ingeniería, se ha observado deficiencias en la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa realizando inversiones desde la gerencia que resultan poco productivas y con bajo margen de ganancia, la empresa ha experimentado una disminución en sus ventas y rentabilidad. Esto se debe a la competencia, que obligó a reducir los precios de venta de la MYPE, a pesar de eso, los clientes prefirieron optar por la competencia, porque brindaban mayores beneficios. Respecto a la gestión financiera, hay una inadecuada gestión en el control de ingresos y egresos lo cual dificulta su capacidad de liquidez y eso trajo como resultado que la MYPE tenga complicaciones financieras a nivel de falta de pago hacia los trabajadores, deudas ante la SUNAT, deudas ante la AFP, etc.

Ante un apogeo de similitudes de empresas que brindaban los mismos servicios, que poco a poco fueron aumentando, la MYPE consultora de gestión no tenía un plan de acción, ni objetivos a corto, mediano y largo plazo, ni una adecuada gestión empresarial, eso trajo como consecuencia que, por la competencia empresarial, las ventas disminuyan considerablemente. El tema de la competencia empresarial, trajo problemas a nivel financiero, organizacional y económico, pero eso no fue todo, hay otra deficiencia a nivel gerencial, se trata de la no supervisión al área comercial, no habiendo un encargado como tal que verifique que los vendedores cumplan con sus metas diarias.

Cuando recién se identificó ese problema, gerencia decidió añadir esa actividad de supervisión a las áreas administrativas y contables, a pesar de que no fueran parte de sus funciones. Todo el problema radica en la incorrecta manera de realizar la gestión empresarial en la MYPE Consultora de gestión, dado que eso puede traer como consecuencias graves para la continuidad de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, se propone investigar:

¿Cómo la gestión empresarial incide en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima?

1.3 Definición del problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo la gestión empresarial incide en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima?

1.3.2 Problemas específicos

¿De qué manera la gestión empresarial influye en el desarrollo financiero de una MYPE Consultora de gestión de Lima

¿De qué manera la gestión empresarial influye en la eficiencia administrativa de una MYPE consultora de gestión de Lima?

¿De qué manera la gestión empresarial influye en la mejora del capital humano de una MYPE consultora de gestión de Lima?

¿De qué manera la gestión empresarial influye en el crecimiento económico de una MYPE consultora de gestión de Lima?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Explicar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima.

1.4.2 Objetivos específicos

Describir la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo financiero de una MYPE consultora de gestión de Lima

Describir la incidencia de la gestión empresarial en la eficiencia administrativa de una MYPE consultora de gestión de Lima

Describir la incidencia de la gestión empresarial en la mejora del capital humano de una MYPE consultora de gestión de Lima

Describir la incidencia de la gestión empresarial en el crecimiento económico de una MYPE consultora de gestión de Lima

1.5 Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación teórica

La presente tesis es de interés ya que una inadecuada gestión empresarial impactará de manera negativa al desarrollo de una MYPE consultora de gestión, además la gestión empresarial implica mejorar la gestión administrativa y financiera para que así se pueda tomar buenas

decisiones respecto al futuro de la MYPE. Las decisiones empresariales y la eficiencia administrativa incidirán en el desarrollo de una MYPE, es por ello que se va a requerir de una adecuada gestión empresarial.

La importancia de la gestión empresarial en las MYPES es fundamental para la continuidad y crecimiento de las entidades, dado la problemática causada por la inadecuada gestión, se estudiaron las buenas prácticas en la gestión empresarial con la cual pretende contribuir a la solución de los problemas de la microempresa consultora de gestión. El aporte y la revisión de las buenas prácticas de gestión empresarial dará a conocer una mejora a nivel administrativo, financiero y económico. Permitirá contribuir hacia la correcta estructura organizacional, trabajo en equipo y liderazgo de gerencia, Emisión y análisis de informes financieros, toma de decisiones adecuadas según el entorno de competitividad con la información de los estados financieros.

Se utilizará principalmente elementos de administración que menciona Chiavenato (2019), en la cual se incluye la planificación, donde se definen los objetivos y se trazan estrategias; la organización, que distribuye recursos y tareas; la dirección, encargada de liderar y motivar a las personas; y el control, que evalúa y ajusta los resultados obtenidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados. Es recomendable seguir paso a paso estos elementos de la administración para el funcionamiento eficaz de las organizaciones.

Además de ello, se usará la teoría de Winslow (1987), que sugiere realizar un análisis de tiempos y movimientos para optimizar la eficiencia, seleccionar y capacitar al personal adecuadamente, fomentar la colaboración entre empleados y directivos para alcanzar objetivos comunes, y definir claramente las responsabilidades entre gerentes y trabajadores.

1.5.2 Justificación práctica

Es necesario y de considerable importancia para una MYPE tener conocimiento sobre modelos de gestión empresarial que incidirán de manera positiva el desarrollo de la MYPE consultora de gestión, es de conocimiento indispensable para que cualquier MYPE se gestione adecuadamente y no quiebre en posterior tiempo.

El trabajo de investigación contribuye a la solución de problemas que tiene la MYPE Consultora de gestión dónde se realizará una gestión administrativa adecuada para obtener buenos resultados y así pueda desarrollarse empresarialmente. También aportará en la corrección de las deficiencias financieras de la MYPE y así la empresa crezca para lograr ser más reconocidos nacional e internacionalmente. Es por ello por lo que, a través de las soluciones a los problemas que se acontece la MYPE Consultora de gestión, se logre buenos resultados económicos y financieros para la empresa, y corrijan sus deficiencias administrativas.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes del estudio

Sosa et al. (2024), tiene como objetivo mejorar el sistema gerencial de la empresa Marpensa, Ecuador. El estudio metodológico fue un estudio de campo, una revisión de literatura y un análisis descriptivo con enfoque cualitativo. El presente artículo obtuvo como resultados concluyentes que el diseño del sistema de control de gestión de la empresa, diagnóstico muchas deficiencias a nivel de control y seguimientos de los procesos internos. Es por ello que al implementarlo tuvo una mejora en mecanismos de monitoreo y control, que trajo como mejora el nivel de porcentaje de los objetivos trazados.

Sierra et al. (2022), sostienen que para alcanzar el desarrollo empresarial se deben proponer estrategias, es por ello que indican que la gestión empresarial representa ser un aspecto fundamental para el crecimiento económico y desarrollo de una MYPE. La metodología usada fue de enfoque cualitativo mediante la revisión de investigaciones, ponencias, capítulos de libros y libros relacionados a la gestión empresarial. En resumen, el artículo concluye que una gestión empresarial sólida y estratégica no solo fortalece a las PYMES individualmente, sino que también contribuye a su competitividad global, asegurando un cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales y un crecimiento sostenido en diferentes sectores económicos.

Zumba et al. (2023), tiene como objetivo, establecer un marco teórico sólido que permita definir las variables estudiadas y facilite la posterior recopilación de datos para un análisis estadístico. La metodología empleada se realizó a través del estudio bibliográfico, analizando

fuentes y revisando las principales características de la gestión financiera y su relación con la toma de decisiones. El presente artículo académico concluye que la gestión financiera está directamente relacionada con la toma de decisiones en las medianas empresas. Una gestión financiera adecuada puede aumentar los rendimientos de la empresa, por lo que es esencial que estas empresas cuenten con un modelo que integre los elementos y procesos necesarios para lograr una gestión financiera eficiente

Cortés y Izar (2021), tiene como objetivo es determinar el impacto de las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento en el desempeño empresarial mediante una encuesta dirigida hacia los emprendedores de las MIPyMES. La investigación es cuantitativa de tipo transversal casual. El estudio se dio a través de encuestas a 429 emprendedores de MYPES y medianas empresas del Estado de Querétaro utilizando un muestreo no probabilístico de conveniencia y la técnica de ecuaciones estructurales lo que representó una aportación teórica y empírica. El presente artículo concluye que existe una existencia de relación entre las motivaciones, competencias y factores del éxito para el emprendimiento, y el desempeño empresarial.

Olis et al. (2021), indagó los factores que intervienen en la crisis empresarial en empresas colombianas, dentro de los factores están la gestión financiera, eficiencia en los procesos y gestión integral que repercuten en el futuro empresarial. El tipo de metodología usado en este artículo de investigación fue de un estudio cualitativo. El presente artículo concluye que, para evitar la crisis empresarial, se debe impulsar el espíritu de operaciones, y para ello se necesita una mejora

colectiva en todos los participantes de una organización, y eso implicará a tener una mejora en la gestión empresarial.

Quintana (2020), tiene como objetivo resaltar la importancia de implementar un modelo de gestión empresarial que les permita a las organizaciones enfrentar nuevos retos para alcanzar la productividad y competitividad en las organizaciones modernas. El estudio metodológico empleado fue el documental con enfoque cualitativo que implica recolectar, seleccionar, analizar y presentar la información considerada valiosa para que se explique los aportes que hacen algunos autores. Se concluye que los modelos de gestión empresarial son una necesidad para el crecimiento y desarrollo de una entidad.

Tapia et al. (2020), tiene como objetivo principal delinear estrategias que brinden el emprendimiento entre la población estudiantil de la Universidad Católica de Cuenca, señaladas en nuevas tecnologías, conocimiento y herramientas que permiten desarrollar proyectos sostenibles e innovadores. El presente trabajo de investigación fue de tipo no experimental con enfoque cualitativa y cuantitativa. Como resultados es crucial fomentar emprendimientos interdisciplinarios e innovadores, ya que la innovación es clave para el éxito. Además, el entorno macroeconómico y el marco normativo también juegan un papel fundamental en el éxito del emprendimiento, por lo que deben ser considerados y apoyados adecuadamente. Se concluye que si un emprendedor fomenta un proyecto innovador es un factor fundamental para el éxito.

Bolaños y Amanda (2019), sostiene que, ante una mala gestión administrativa, donde no se tiene un direccionamiento claro, falta de planeación pueden llegar a fracasar, es por ello que se debe proyectar los objetivos a mediano y largo plazo para que de esta manera se establezca

estrategias de gestión empresarial que influye en el crecimiento de una entidad. La investigación realizada es descriptiva-exploratoria con un diseño documental de enfoque cualitativo. EL presente artículo de tesis concluye que en la actual gestión administrativa de las PYMES no tienen un direccionamiento claro, falta de planeación, acceso a los sistemas de información y recursos financieros de manera limitada.

Así mismo, por tal razón la gestión de estas empresas debe encaminar su administración hacia el implemento de nuevas estrategias que les permita proyectar su organización, lograr sus objetivos a mediano y largo plazo.

García et al. (2019), busca realizar un análisis teórico comparativo de los factores que influyen en la gestión financiera de las PyMES. El presente artículo es de tipo descriptivo con un método de investigación inductivo, este tipo de análisis es teórico, comparativo y crítico. En resumen, el artículo concluye que La gestión financiera integral optimiza recursos y facilita decisiones estratégicas que fortalecen a las PyMES. Factores clave como el diagnóstico, la planificación y sistemas de control son esenciales para mejorar su competitividad y supervivencia. Se propone un enfoque integral para generar ventajas sostenibles, adaptándose al entorno y controlando factores internos. Un modelo de gestión financiera debe incluir elementos administrativos, financieros, técnicos y legales para crear valor.

Alipio et al. (2023), pretende determinar la influencia de la gestión empresarial en el desarrollo de las MYPE´s en zonas mineras en el sur de Perú. La metodología es de enfoque cuantitativo con alcance explicativo, de diseño no experimental. La investigación indica que la gestión empresarial tiene una alta influencia en el desarrollo de una MYPE, específicamente en

zonas mineras. También se concluyó que la planificación es una herramienta fundamental para lograr el desarrollo, porque permite a las empresas identificar adecuadamente hacia dónde quieren dirigirse o dirigir sus recursos, para ello será necesario la elaboración de planes, programas, proyectos o simples acciones que se deben implementar en el futuro.

Hurtado (2023), tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de las MYPES del subsector de Acuicultura en la provincia de Cotabambas, Apurímac. La metodología que se usó fue el enfoque cuantitativo no empírico realizado mediante entrevistas. La presente tesis concluye que, ante un estudio de los resultados presentados, existe una correlación positiva entre la gestión empresarial y el desarrollo de las MYPES. Es por ello que ante unas buenas prácticas de gestión empresarial puede ser un factor importante para el éxito del desarrollo y crecimiento de las MYPES.

Egoavil y Meza (2022), tiene como objetivo principal determinar la influencia de la gestión estratégica en la innovación empresarial de las MYPES del rubro textil de Gamarra. La metodología es hipotético deductivo con diseño no experimental con enfoque cuantitativo. Según los resultados obtenidos, se dictaminó que la formulación e implementación de estrategias impactan de manera significativa en la innovación empresarial. La presente tesis concluye que existe una influencia significativa entre la gestión estratégica y la innovación empresarial en las MYPES del rubro textil de Gamarra.

Caruajulca y Calderón (2021), busca determinar si la gestión empresarial incide en la competitividad de las empresas textiles radicadas en la ciudad de Chiclayo. El estudio de

metodología es tipo descriptivo correlacional y de diseño no experimental con enfoque cualitativo y cuantitativo. Los resultados obtenidos en la investigación es que existe una correlación positiva media entre la gestión empresarial y la competitividad, en otras palabras, se dictaminó que la gestión empresarial incide en la competitividad de las Mypes del sector textil de la ciudad de Chiclayo,2020. El presente artículo de revista concluye que la mejora en la gestión empresarial contribuye a incrementar el nivel competitivo de las MYPES.

Jibaja (2021), tuvo como objetivo analizar la situación de los empresarios respecto a la decisión de acogerse a la formalidad de su negocio, bajo esa premisa se utilizó las estadísticas nacionales y aspectos legales. El tipo de enfoque usado del artículo es cualitativo y cuantitativo. Se concluye que si se implementa la nueva forma empresarial donde todos los empresarios se beneficien de manera individual, podrían administrar sus negocios y adjudicarse al aspecto legal correctamente. Además de ello explica la característica individual de su organización empresarial, la limitación legal para acceder a los beneficios de las formas de organización societaria y la necesidad de realizar reformas para fomentar su desarrollo.

Muñoz (2021), busca determinar y conocer los factores que limitan el desarrollo de las MYPES comerciales en Tingo María. Se llegará a los objetivos utilizando la estadística descriptiva bajo un análisis de datos de un cuestionario de preguntas a través del tipo de investigación aplicativo donde se busca la solución al problema real. La presente tesis concluye que un factor importante que impide el desarrollo de las MYPES comerciales en Tingo María es el desconocimiento de la teoría de gestión empresarial, otro de los factores más destacados es que las entidades no cuentan con un plan de capacitación.

Villanueva (2021), tiene como objetivo, determinar el nivel de la gestión administrativa de una Mype. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, con diseño estudio de caso, se realizó entrevistas y lista de cotejos hacia los integrantes de la empresa investigada. Los resultados de investigación determinaron que la gestión administrativa de la Mype investigada, fue deficiente con un nivel de 21.90%, en conclusión, el nivel de la eficiencia de las gestiones administrativas en la Mype es escaso en todos los puntos que se evalúo, por lo que se determina mejorar ciertos puntos.

Quilia (2020), tiene como propósito, analizar los desafíos empresariales en las Mypes en tiempos de Covid-19, Perú. Dicho estudio pretende a responder las necesidades de conocer a profundidad los desafíos empresariales que atraviesan las empresas en ciertas crisis. La metodología usada fue el enfoque cualitativo, con diseño estudio de caso y fenomenológico, las técnicas usadas fue el análisis documental y la guía de entrevista, que obtuvo experiencia y vivencias del escenario actual de las MYPES. La presente tesis concluye que los empresarios peruanos no tienen un plan de contingencia ante hechos sociales que pueden suceder de manera imprevista, y esto abre un historial de nuevos desafíos que deben afrontar para sobrevivir en tiempos de crisis.

Gabriel y Huaman (2020), tiene como objetivo, determinar lo factores internos y externos que limitan el crecimiento de las Mypes en Lima Metropolitana, durante el año 2019. La metodología empleada se utilizó el enfoque cualitativo y de carácter descriptivo con diseño experimental. Los resultados obtenidos, señalan que los factores externos fueron los que limitaron

con mayor medida el crecimiento de las Mypes en Lima Metropolitana durante el año 2019, entre ellos los principales son la competencia empresarial y la informalidad. Respecto a los factores internos, los principales factores fueron los problemas con los proveedores y la baja productividad del personal, las cuales influyeron en el crecimiento de las empresas.

Mendoza (2020), la finalidad se enfoca en identificar los factores internos y externos que afectaron el impacto económico de las MYPES en Lima Metropolitana como consecuencia del COVID-19 durante el primer semestre de 2020. El enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo y cuantitativo, se utilizó una recolección de datos con fundamento numérico, fue de carácter exploratoria y descriptiva. La investigación determinó que las MYPES de Lima Metropolitana experimentaron un desempeño económico y laboral inferior durante el primer semestre de 2020 en comparación con años anteriores. Aunque el gobierno implementó medidas, no logró superar los retos relacionados con la disminución de la demanda y los problemas con los proveedores.

Murrugarra y Bartolo (2020), tiene como propósito, examinar los fundamentos teóricos y estudios anteriores sobre la estructura de capital como un recurso clave para la gestión financiera en las MYPE del Perú. La metodología usada fue de una revisión sistemática de la literatura científica con enfoque cualitativo. En conclusión, apoyándose de varios antecedentes señalan que la gestión financiera es crucial para el crecimiento empresarial, y su ineficiencia puede tener consecuencias negativas, además de ello resalta que la estructura de capital es clave para la gestión de pequeñas y medianas empresas, ya que permite evaluar costos de capital y deuda, facilitando las decisiones financieras.

Espinoza et al. (2020), busca analizar cuáles son los factores que tienen una mayor incidencia en el crecimiento de las MYPES de calzado de la ciudad de Trujillo- Perú. La metodología realizada en el trabajo es bajo un estudio cualitativo de desarrollo de caso, todos los datos que se manejaron se obtuvieron a través de guía de entrevistas. El estudio destaca que la gestión administrativa es crucial para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de calzado. La eficacia de la administración empresarial impacta positivamente en su crecimiento, mientras que se observó que los factores estratégicos, como la infraestructura, tienen una influencia limitada en este aspecto. El estudio concluyó que, ante una mala administración de los negocios, eso podría limitar bastante el crecimiento de las MYPES de calzado.

Calero (2020), formula el objetivo de determinar la contribución de los factores de la producción sobre el crecimiento del Perú en el período 2012-2017 además la presente tesis indica que las MYPES son entidades que, operando en forma organizada, y haciendo buen uso de sus recursos para elaborar productos o servicios, puede impactar de manera positiva al crecimiento económico nacional. La metodología usada en la tesis es el método científico con enfoque cualitativo, porque hace un estudio objetivo de la situación actual de las MYPES. El nivel de investigación es el nivel descriptivo y explicativo para poder saber la problemática y su posible solución. La presente tesis concluye que todos los factores de producción afectan al crecimiento económico del Perú en el período 2012-2016.

Cori (2019), tuvo como objetivo, verificar de qué manera la gestión empresarial incide en el desarrollo de las MYPES en el distrito de Huánuco, también señala que al crear un correcto

modelo de gestión empresarial facilitará y apoyará el desarrollo de una MYPE en el distrito de Huánuco. La investigación es de tipo descriptivo de tipo observacional, transversal y retrospectivo con enfoque cualitativo. Los instrumentos usados son las encuestas y guía de análisis documental. Se concluye que un modelo de gestión empresarial innovador ayudará el proceso y la correcta toma de buenas decisiones para el desarrollo de las MYPES.

Cahuana (2019), tiene como propósito, demostrar cuál es el rol favorable del capital humano capacitado para obtener una ventaja competitiva de una empresa que presta servicios de tecnología de la información. La metodología empleada es la descriptiva con carácter teórico con un nivel correlacional. En esta investigación se utilizó la recolección de documentos y se obtuvo información directa de los trabajadores a través de encuestas. La presente investigación concluye que el capital humano capacitado desempeña un papel crucial en la empresa estudiada, influyendo positivamente en diversas áreas al integrar capacidades, habilidades y conocimientos. Esto genera una ventaja competitiva a través de la innovación y el uso de mejores tecnologías, lo que ayuda a las MYPES a alcanzar sus objetivos.

2.2 Bases teóricas

Quintana (2020), indica que un modelo de gestión empresarial es fundamental para cualquier negocio. Los modelos de gestión empresarial es un patrón de funcionamiento integral a la cual se debe incorporar la misión, visión, valores objetivos principales, secundarios, protocolos, procesos e indicadores. Este proceso dará como resultado una organización eficiente. Además de ello, los modelos de gestión empresarial facilitan la medición del desempeño y logro de los resultados. También tienen como finalidad mejorar la productividad y competitividad de una

empresa, por lo que es vital implementar un modelo, para que la entidad pueda ser sostenible y viable económicamente.

Es importante mencionar que el modelo de gestión empresarial no solo busca la rentabilidad, sino el crecimiento y desarrollo empresarial, en este sentido se puede afirmar que existen diferentes modelos de gestión empresarial. En base a la revista, se concluye que los modelos de gestión empresarial es una necesidad que llevará a una empresa hacia el éxito. La presente tesis se centrará en acoger distintos modelos de gestión empresarial que abarcan la gestión administrativa, gestión financiera, mejora del capital humano, liderazgo y crecimiento económico.

Chiavenato (2019), señala que los elementos de la administración son las funciones principales que permiten el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Estos incluyen la planificación, donde se definen los objetivos y se trazan estrategias; la organización, que distribuye recursos y tareas; la dirección, encargada de liderar y motivar a las personas; y el control, que evalúa y ajusta los resultados obtenidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados. Estos elementos son fundamentales para la gestión eficiente.

Winslow (1987), establece las bases de la administración científica, enfocada en mejorar la eficiencia laboral y la productividad. Taylor propone que el trabajo debe analizarse de manera científica, alejándose de métodos empíricos o tradicionales. Entre sus ideas, sugiere realizar un estudio de tiempos y movimientos para optimizar las tareas, seleccionar y capacitar adecuadamente al personal, fomentar la colaboración entre empleados y directivos para alcanzar objetivos comunes, y dividir claramente las responsabilidades entre gerentes, encargados de la planificación, y trabajadores, responsables de la ejecución

García y Berttolini (2019), señalaron que los principales problemas de gestión financiera es el desconocimiento de adopción a la tecnología, capacitación a sus trabajadores y del propio empresario enfatizar las especialidades técnicas de liderazgo y habilidades blandas. La gestión financiera integral permite mejorar los recursos y crear valor, esto debido a las decisiones estratégicas que brindan una mayor solidez empresarial. Para ellos, el diagnostico, planeación estratégica y financiera, sistemas de contabilidad y control adecuado son factores con mucha importancia en la toma de decisiones para enfrentar a diversos problemas económicos y sociales del entorno. A medida que cumplan con todo ello, los autores señalan que las mypes generarán estrategias para su consolidación en el mercado local con posibilidad de incorporar nuevas sucursales en el mercado externo, obteniendo buenos resultados para los propietarios. Es por eso que indican que es necesario estructurar y aplicar un modelo de gestión financiera integral que incluya características administrativas, financieras, técnicas y legales.

Además de ello, la implementación de un software contable para tener un control respecto a los ingresos y egresos que ayudará para la emisión de informes financieros para el debido análisis de los ratios financieras que permitirán a la MYPE verificar su evolución y si está en el correcto camino (Huaranga y Reyes, 2022).

Respecto al módulo administrativo, se plantea un sistema de mejoría continua a nivel organización empresarial, a partir de una mejora en comunicación entre los altos mandos y empleados. Una comunicación fluida y abierta entre diversos departamentos de una entidad promueve la colaboración y el intercambio de información entre los equipos de trabajo. Se indica que es vital proponer la posibilidad de implementar un programa de capacitación en habilidades de comunicación (Rodríguez y Valenzuela, 2023).

Villanueva (2021), indica que la gestión administrativa es muy importante porque ayuda a prevenir problemas y también para que se pueda cumplir con los objetivos trazados. Según el estudio que planteó y al identificar varias deficiencias similares a la empresa consultora de gestión que se está investigando en el presente estudio, Villanueva (2021), recomienda formalizar los documentos de gestión en cada uno del proceso de la gestión administrativa, además de ello, recomienda a los colaboradores en involucrarse en actividades de capacitación centrados en la gestión administrativa y los instrumentos que les competen a sus funciones que realizan, destaca que es importante tener una estrategia o modelo de negocio que la garantice sostenibilidad en el mercado competitivo, innovando cada vez más en sus productos o servicios que ofrezcan.

Respecto a la investigación de Quilia (2020), sostiene que los empresarios peruanos no manejan un plan de contingencia ante hechos que pueden suceder de manera imprevista, es por ello que sus recomendaciones se enfocan a que las entidades replanteen su estrategia ante hechos inesperados, adaptandose a los nuevos cambios, buscando nuevas oportunidades de negocio, además de ello, plantean que deberian elaborar un diagnostico economico y financiero, para conocer las condiciones y el tiempo que pueden resistir ante el hecho inaudito, ante estos impactos, la alta direccion debe pensar en buscar opciones de fuentes de financiamiento para así reinvertir en nuevos proyectos o pagar deudas que sostengan, como por ejemplo deudas tributarias, para evitar esto, el autor indica que se debe implementar una planificacion tributaria para reducir los riesgos fiscales ante Sunat.

Cahuana (2019), señala que el capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva, y su gestión estratégica es fundamental para las Mypes. Para lograr esta ventaja, se recomienda implementar un proceso de desarrollo del capital humano a través de capacitaciones especializadas en tecnología e innovación, junto con el fortalecimiento de habilidades técnicas y conceptuales para mejorar el rendimiento. Además, el autor sugiere que los empresarios promuevan el desarrollo integral de sus colaboradores en todas las áreas, no solo en las prioritarias, y fomenten la creatividad como motor clave de la innovación.

2.3 Definición de categorías de análisis

Gestión

Para Ramírez y Martin (2008), la gestión es aquel conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar. Señala que la gestión se aplica como sinónimo de administrador, jefe, coordinador, supervisor, entre otros.

Definiciones de Gestión empresarial

Para Mora et al. (2016), la gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

El diseño de una empresa debe contar con una serie de conocimientos en diversas áreas que puedan garantizar que las condiciones de existencia de la misma se podrán desarrollar en el tiempo. La más importante de todas es quizá determinar si la actividad llevada a cabo podrá ser rentable en distintos contextos propios de la economía. En este sentido, la gestión empresarial se enfocará una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos.

Para Chiavenato (2006), la gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

Control de gestión

Carballo (2013), define que el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. El control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellos más importantes. Parece lógico que en toda actividad unos aspectos de la gestión sean más relevantes que otros. Y entre los más relevantes, probablemente haya unos pocos que sean críticos. Es decir, si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa, o una unidad de la misma, tenga éxito.

Funciones de la gestión empresarial

Mora et al. (2016), indica que la gestión empresarial es crucial para el éxito de una organización. Una gestión efectiva impulsa el crecimiento, mientras que una gestión deficiente puede llevar al declive. Las funciones principales incluyen la planeación, que establece metas y estrategias, asigna recursos y programa actividades. La organización estructura el negocio, define responsabilidades y toma decisiones. La dirección involucra motivar y coordinar al personal, mientras que el control asegura que se cumplan las metas monitoreando el desempeño y ajustando según sea necesario. Estas funciones esenciales aseguran que la empresa opere eficientemente y se adapte a los cambios del entorno.

Condori (2017), sostiene que la gestión empresarial se compone de cuatro funciones clave: La planeación define metas y estrategias organizacionales, así como planes detallados para integrar y coordinar actividades. La organización diseña la estructura empresarial, asignando tareas, responsabilidades y niveles de decisión. La dirección implica dirigir, coordinar y liderar a las personas dentro de la organización para alcanzar los objetivos. El control monitorea el desempeño para asegurar que se cumplan las metas establecidas y los presupuestos previstos.

Importancia de la gestión empresarial

Para Jiménez (2023), el concepto de gestión empresarial ha evolucionado junto con el avance tecnológico y las nuevas relaciones que el hombre establece para mejorar productos y servicios, satisfacer a los clientes y aumentar la productividad y competitividad de las empresas. Los gestores enfrentan influencias externas complejas que hacen que la gestión sea dinámica y en constante cambio. Con la sociedad de la información y el conocimiento, la gestión empresarial ya

no se limita a lo local o nacional, sino que se considera un asunto global. Esto implica desarrollar nuevas estrategias para mantenerse en el mercado nacional e incursionar en mercados internacionales. Los líderes empresariales deben comprender y distinguir términos como administración, gestión y dirección, cada uno con roles específicos dentro de la organización.

En este contexto, la gestión empresarial enfatiza más la planificación de procesos para alcanzar los objetivos organizacionales que la simple organización de recursos, situando a la gerencia como responsable de las estrategias clave de la organización.

Desarrollo de la MYPE

Para Avolio et al. (2011), El estudio examina el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), clasificando los desafíos de estas empresas en categorías como administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos se enfocan en la estructura organizacional y la capacidad para adquirir y desarrollar recursos necesarios, abordando temas relacionados con el personal, las finanzas y la gestión empresarial. Los problemas operativos se refieren a la distribución eficiente de recursos y son frecuentes en áreas funcionales como marketing, operaciones y logística. Los problemas estratégicos involucran la capacidad de los empresarios para adaptar sus productos o servicios a la demanda del mercado externo. Los problemas externos comprenden cuestiones como infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda.

MYPES

Sánchez (2006), indica que hay muchas definiciones disponibles para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), pero en este estudio nos referiremos a las definiciones específicas

establecidas en la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley 28015), las cuales consideramos más adecuadas para la realidad peruana. Según el Artículo 2 de esta ley, una Micro y Pequeña Empresa es una unidad económica formada por una persona natural o jurídica, que opera bajo cualquier forma de organización empresarial reconocida por la ley vigente, y tiene como objetivo principal llevar a cabo actividades como la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o la prestación de servicios.

De acuerdo con el Artículo 3 de la misma ley, las MYPES deben cumplir con ciertas características específicas que se dividen en dos categorías:

a) En cuanto al número de empleados:

Una microempresa emplea de uno (01) a diez (10) trabajadores, inclusive.

Una pequeña empresa emplea de uno (01) a cincuenta (50) trabajadores, inclusive.

b) En relación con el nivel de ventas anuales:

Las microempresas tienen ventas anuales que no exceden las 150 unidades impositivas tributarias (UIT).

Las pequeñas empresas tienen ventas anuales desde el máximo establecido para las microempresas hasta 850 unidades impositivas tributarias (UIT).

La Micro y Pequeña Empresa es una entidad económica formada por una persona física o jurídica, que puede adoptar diversas formas de organización empresarial según la ley vigente, y que tiene como propósito llevar a cabo actividades como la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes, o la prestación de servicios (Sunat).

Importancia de las MYPE

Para Sánchez (2006), las micro y pequeñas empresas en Perú juegan un papel fundamental en nuestra economía. A nivel nacional, estas empresas emplean al 80% de la población económicamente activa y representan aproximadamente el 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Es innegable que las MYPES abarcan varios aspectos cruciales de la economía peruana. Entre ellos, destaca su contribución significativa a la creación de empleo, aunque en ocasiones este no se ofrece en condiciones óptimas para el desarrollo personal. No obstante, estas empresas están desempeñando un papel creciente en la reducción del elevado índice de desempleo en nuestro país.

Para Arbulú y Otoya (2005), en la economía nacional de países en desarrollo como Perú, las pequeñas y micro empresas desempeñan un papel crucial en el funcionamiento del mercado al producir y ofrecer bienes, agregar valor y contribuir significativamente a la creación de empleo. Actualmente, las PYME representan un sector fundamental en la estructura productiva del país, tanto en términos de número de negocios como en la generación de empleo. En los últimos años, han aumentado su presencia de manera considerable, convirtiéndose en la forma predominante de organización empresarial en muchas zonas del interior del país, donde son el principal motor de la actividad económica.

III. SUPUESTOS HIPOTÉTICOS Y CATEGORÍAS

3.1 Supuestos Hipotéticos

3.1.1 Supuesto Hipotético general

En la gestión empresarial participan la gestión financiera y la gestión administrativa y estas a su vez contribuyen en el desarrollo de una MYPE Consultora de gestión de Lima.

3.2 Sistemas y categorías de análisis

Tabla 1

Categorías y subcategorías

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS
Gestión empresarial	Gestión financiera	* Planificación financiera: metas financieras a corto y largo plazo. *Control financiero: Monitoreo continuo de los resultados financieros de la empresa a través de la contabilidad, el análisis financiero y la elaboración de informes *Obtención de fondos: Identificación de fuentes de financiamiento adecuadas para las necesidades de la empresa
	Gestión administrativa	*Organización: Estructura organizativa eficaz y eficiente, Correcta asignación de funciones *Dirección: Liderazgo, motivación hacia los empleados, comunicación efectiva, ambiente laboral positivo *Control: Monitoreo del desempeño organizacional, seguimiento de resultados, implementar medidas para que se cumplan las metas.
Desarrollo de la MYPE	Crecimiento económico	*Adaptabilidad y mejora continua: Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, Innovación, mejora de procesos. *Crecimiento de la producción y productividad: Incremento de la producción de servicios
	Liderazgo	*Visión clara y estratégica: Visión definida del futuro de la empresa.

	*Capacidad de toma de decisiones: Decisiones efectivas y oportunas a corto y largo plazo
Mejora del capital humano	*Capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño
	*Trabajo en equipo

Nota. Presentación de categorías de análisis

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque utilizado en la presente tesis fue el cualitativo, porque según Hernández (2014), indica que para este enfoque utiliza técnicas para recolectar datos como por ejemplo las entrevistas abiertas y revisión de documentos, en base esa información se desarrolló la presente tesis.

El nivel de investigación fue el estudio de caso que según Hernández (2014), es una estrategia de investigación que se utiliza para explorar en profundidad un fenómeno dentro de su contexto real, dado que se investigó a una MYPE que se dedica a la consultoría de gestión como actividad principal.

4.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación fue fenomenológico la cual tiene como propósito explorar de manera exhaustiva las experiencias, opiniones y puntos de vista de los participantes (Hernández, 2014) y enfoque transversal que según Hernández (2014), los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, bajo esa premisa, la presente tesis se investigó desde el año 2020 al 2024.

4.3 Credibilidad de investigación

Todo el proceso de la investigación se ha desarrollado entre el investigador, el asesor temático, la asesora metodológica y la coordinadora de pregrado, el trabajo en conjunto busca respaldar la calidad, validez y relevancia de la información que se brinda en la investigación. Además, se respalda con datos oficiales de la información financiera de la microempresa otorgado

bajo un contrato de confidencialidad que sirve como revisión documental y entrevistas a profundidad a trabajadores y ex trabajadores de la MYPE relacionados a las áreas administrativas, contable y gerencia.

4.4 Sujetos de estudio

Los informantes son 4 entre trabajadores y ex trabajadores de la empresa investigada relacionados a las áreas administrativas y contables.

4.5 Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica que se utilizó fue la entrevista profundidad y la técnica de revisión documental y el instrumento fue la guía de entrevista a profundidad. La técnica de entrevista a profundidad según Hernández (2014), la describe como una técnica cualitativa que busca explorar a fondo las percepciones, emociones y experiencias de los entrevistados. Este tipo de entrevista se caracteriza por su flexibilidad y la posibilidad de adaptar las preguntas según el flujo de la conversación. El investigador juega un papel activo, pero permite que el entrevistado exprese libremente sus respuestas. Esta técnica es ideal para obtener una comprensión detallada de temas complejos o sensibles desde la perspectiva del participante. Según Hernández (2014), describe la técnica de revisión documental como un método para recolectar información a partir de documentos escritos, como libros, artículos, informes y registros. Esta técnica permite al investigador analizar datos existentes para complementar, contrastar o profundizar en un tema de estudio. Es especialmente útil para obtener antecedentes teóricos, históricos o contextuales sobre el problema de investigación.

El procedimiento se llevó a cabo mediante la plataforma virtual Google meet grabado por audio a través del celular, por facilidad de los entrevistados que son expertos en la gestión financiera y administrativa. Al iniciar la entrevista se solicitó el consentimiento para grabar la reunión y formar parte de la investigación. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos.

4.6 Análisis de datos

Para empezar, se hizo la transcripción en la aplicación Microsoft Word las entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores y ex trabajadores de la MYPE consultora de gestión.

Luego, se cargó la data al software ATLAS.TI, el cual es una herramienta avanzada para el análisis cualitativo de grandes conjuntos de datos de texto, audio, imágenes y video, ofreciendo funciones sofisticadas para la organización y gestión creativa y sistemática del material. Además de ello, el programa sirve para codificar y realizar el respectivo análisis e interpretación de la información.

Se utilizaron memos para registrar las reacciones de los entrevistados, lo que facilitó posteriormente un análisis integral de sus respuestas. Además, la aplicación permitió crear conexiones entre categorías y subcategorías para introducir los resultados. Luego, se exportaron los informes de los códigos identificados, lo que permitió analizar los testimonios y reacciones de los entrevistados y sintetizar sus opiniones. Finalmente, con la información recopilada, se redactaron los resultados en función de cada objetivo específico planteado.

V. RESULTADOS

En base al análisis del estado de resultados de la MYPE del año 2020 al 2024, se da inicio a la investigación principalmente mostrando que desde el año 2020 al 2023, la empresa obtiene pérdida en su estado financiero, esto debido a que los ingresos y egresos no se manejaban desde la cuenta bancaria de la empresa sino desde la cuenta personal de gerencia, esto dio como consecuencias graves para la entidad tanto financieras, contables y administrativas. En base al crecimiento económico que principalmente se refleja en las ventas y la utilidad neta, tomando en consideración que desde el año 2020 al 2023, los datos no eran confiables por la inadecuada gestión contable, se observa que, en el año 2024, a pesar de ser Julio, las ventas incrementaron y en cuestión de la utilidad, mantiene un margen positivo en comparación de los otros años, que casi todos mantuvieron un resultado negativo. Se concluye que, en el año 2024, por los concursos ganados del estado y decisiones correctas por parte de gerencia, la empresa aumentó su crecimiento económico.

Figura 1

Estado de resultados de la MYPE del año 2020 hasta Julio 2024

	Año 2020		Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024 (Hasta Julio 2024)	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas Netas	324 678.30	100.00	328 637.85	100.00	321 277.10	100.00	381 126.49	100.00	256 789.76	100.00
Prestación de Servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Ingresos Brutos	**324 678.30**	**100.00**	**328 637.85**	**100.00**	**321 277.10**	**100.00**	**381 126.49**	**100.00**	**256 789.76**	**100.00**
Costo de Ventas	(209 754.98)	(64.60)	(285 789.94)	(86.96)	(315 564.40)	(98.22)	(350 067.40)	(91.85)	(185 567.89)	(72.26)
Utilidad Bruta	**114 923.32**	**35.40**	**42 847.91**	**13.04**	**5 712.70**	**1.78**	**31 059.09**	**8.15**	**71 221.87**	**27.74**
Gastos de Ventas	(15 492.00)	(4.77)	(17 567.34)	(5.35)	(18 567.80)	(5.78)	(17 865.89)	(4.69)	(8 756.50)	(3.41)
Gastos de Administración	(100 756.38)	(31.03)	(26 567.23)	(8.08)	(25 893.30)	(8.06)	(21 345.80)	(5.60)	(12 456.89)	(4.85)
Resultado de Operación	**- 1 325.06**	**-0.41**	**- 1 286.66**	**-0.39**	**- 38 748.40**	**-12.06**	**- 8 152.60**	**-2.14**	**50 008.48**	**19.47**
Otros Ingresos y (Egresos)										
Gastos Financieros	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
Ingresos Diversos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferencia de cambio neto	0.00	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00
Resultado antes de Impuesto	**- 1 325.06**	**-0.41**	**- 1 286.66**	**-0.39**	**- 38 748.40**	**-12.06**	**- 8 152.60**	**-2.14**	**50 008.48**	**19.47**
Impuesto a la Renta		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
Utilidad del Ejercicio	**- 1 325.06**	**-0.41**	**- 1 286.66**	**-0.39**	**- 38 748.40**	**-12.06**	**- 8 152.60**	**-2.14**	**50 008.48**	**19.47**

Nota. El estado de resultados refleja la pérdida del año 2020 al 2023, y en el año 2024, se refleja utilidad hasta Julio 2024. Fuente: Datos oficiales de la MYPE

Teniendo en cuenta que el año 2024, aún no culmina, en base a las ventas y porcentaje sobre cada ítem como costo ventas, gastos de ventas y gastos de administración, se proyectó el monto de cada elemento del estado de resultados en los siguientes meses posterior a Julio. En las entrevistas realizadas comentan que, en octubre del 2024, la empresa recibirá un buen ingreso alrededor de S/ 250,000.00 y eso se refleja en el siguiente estado de resultados proyectado donde se muestra que, a través de las mejoras comentadas en las entrevistas, la empresa mejorará a

nivel económico, sin embargo, aún hay errores que se deben corregir. La mejora económica principalmente se debe al buen progreso en la gestión administrativa en participar en concursos del estado, donde a finales del año 2023 y el presente año 2024, ganaron 3 concursos que reflejó un buen ingreso de dinero a la cuenta bancaria, donde gerencia optó por pagar sus deudas y en invertir en proyectos nuevos a futuros.

Tabla 2

Estado de resultados proyectado del año 2024

	Año 2024 proyección	
	S/.	**%**
Ventas netas	653 526.77	100.00
Total Ingresos Brutos	**653 526.77**	**100.00**
Costo de ventas	461 684.04	(70.65)
Utilidad Bruta	**191 842.72**	**29.35**
Gasto de ventas	(28 311.68)	(4.33)
Gasto de administración	(37 575.11)	(5.75)
Resultado de Operación	**125 955.93**	**19.27**
Gastos Financieros	(0.00)	(0.00)
Ingresos Diversos	0.00	0.00
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Diferencia de cambio neto	0.00	0.00

Resultado antes de Impuesto	**125 955.93**	**19.27**
Imp.renta	(0.00)	(0.00)
Utilidad del Ejercicio	**125 955.93**	**19.27**

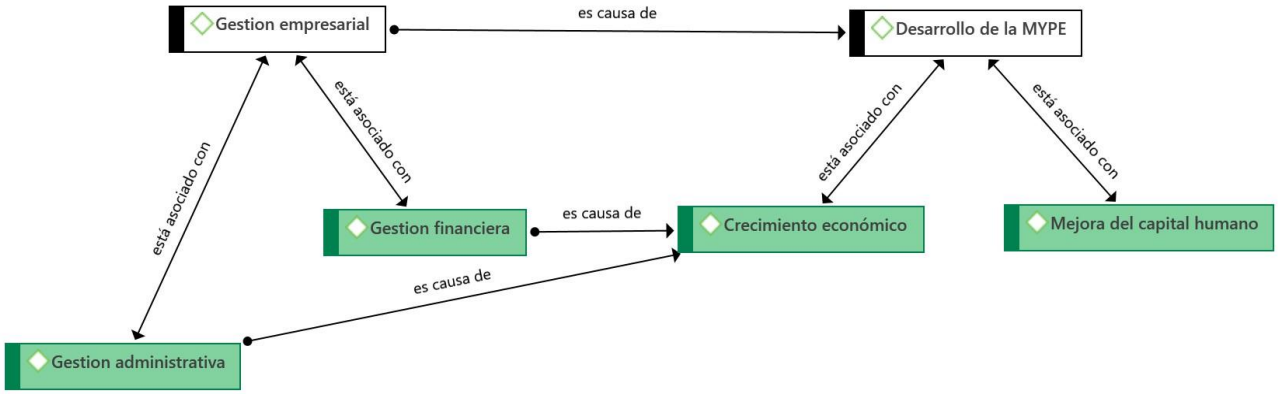
Nota. Datos oficiales de la MYPE

Durante las entrevistas participaron 4 trabajadores con cargos relacionados a la gestión empresarial enfocados en la gestión financiera y administrativa, de los cuales el 50% son de sexo masculino y el otro 50% son de sexo femenino. Además, están en los rangos de edades de 22 a 56 años y su grado académico se perfila entre técnico y magister, con experiencia trabajando en la empresa investigada desde el 2019 hasta la actualidad.

Los resultados de la presente investigación tienen como categorías y subcategorías lo siguiente:

Figura 2

Categorías y subcategorías



Nota. Elaboración propia

Respecto al objetivo específico uno, que dice: Describir la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo financiero de una MYPE Consultora de gestión en los años 2020-2024. Teniendo como sub categoría gestión financiera, se ha identificado que:

Para los actuales y antiguos colaboradores de la MYPE Consultora de gestión, contar con una planificación financiera es esencial para promover el desarrollo, controlar deudas, gestionar riesgos y aumentar la rentabilidad. Resaltan la importancia de tener clara la misión y visión de la entidad para establecer metas financieras y estrategias para alcanzarlas, además de monitorear resultados. Hasta 2023, la empresa carecía de una planificación financiera y tenía desorden en sus aspectos contables y financieros. Entre 2020 y 2023, esto llevó a deficiencias en la gestión empresarial y problemas económicos, como que los ingresos se depositaban principalmente en la cuenta personal de la gerente, lo que podría acarrear problemas con la SUNAT.

> *"…Estuve trabajando alrededor de 4 años en la empresa, y siendo la mano derecha tengo mucha información de esa empresa, en relación a tu consulta te diría que no tienen una planificación financiera, hasta el año 2023 no manejaban esa información, de por sí, la empresa a nivel financiero y contable estaban muy desordenados…"*

Según los participantes, el área contable sí emitía los estados financieros, pero no eran nada confiables, dado que no estaban alineados a las normas financieras y contables, porque no se facturaba todo el dinero que verdaderamente vendían, por lo tanto, el contador no tenía la información necesaria para elaborar los estados financieros con los montos reales, y esto se debe a la inadecuada gestión que realizaban desde la gerencia y las áreas responsables de emitir esa información. Al no tener tantas ventas y al obtener muchos gastos, la empresa desde el año 2020 al 2023, obtiene perdidas en su declaración jurada anual de renta y estado de resultados, eso involucra un problema que se puede presentar a futuro, y no hacen nada para controlar ese riesgo.

> *"…No se realiza una planificación financiera por mi parte, solo se emiten los estados financieros, los cuales, en la mayor parte de esos años, dieron como resultado pérdida…"*

Con base a la inadecuada gestión empresarial que se le venía dando a la empresa durante los años 2020 hasta finales del año 2023, trajo muchas consecuencias que incluso "comentan" que la empresa estuvo a punto de quebrar, algunas complicaciones que se fueron dando poco a poco en los años mencionados fue que por todos lados la empresa mantenía deudas, a lo cual no podía afrontar porque no obtenía ventas. La empresa transcurrió muchos problemas económicos desde el lado tributario hasta el lado administrativo, estos problemas llegaron a repercutir en la retención de sus cuentas bancarias porque tenían muchas deudas en cobranzas coactivas con SUNAT, es por ello que comenzaron a reflejar sus ingresos en la cuenta bancaria de gerencia.

> *"… a nivel tributario la entidad se endeudó en grandes cantidades con la SUNAT, durante esos años, no pagaban impuestos a lo cual siempre llegaban resoluciones de cobranzas coactiva, llegando a que la sunat les retengan la cuenta bancaria, ante ese problema, la empresa no podía recibir dinero mediante su cuenta bancaria…"*

En cuanto a la gestión contable y financiera, determinaron que el contador emite los estados financieros, pero estos no brindan la información correcta, y no cumplen con una característica principal que es la fiabilidad, y mucho menos están bajo las Normas Internacionales de Información Financiera durante los años 2020 al 2023. La gran mayoría de los entrevistados indicaron que el principal error comienza desde la gestión administrativa, la principal falla que se destaca es que, a pesar de la comunicación entre las áreas involucradas, la gerencia persiste en los errores, y deja sin efecto las recomendaciones del contador.

> *"…el contador externo emitía los estados financieros pero la confiabilidad de estos estados financieros no era correctos y apegados a las normas, principalmente porque no se facturaba todo el dinero que ingresaba en realidad, me parece que eso a nivel contable todo altera…"*

Por otro lado, se identificó que la empresa no utilizaba un software contable especializado, limitándose a la elaboración de informes a través de Excel. Sin embargo, dichos informes presentaban una elaboración deficiente, lo que evidenciaba el desorden en su gestión. Además, a pesar de que los ingresos y gastos eran registrados en Excel por el área contable de la MYPE, los montos no resultaban completamente confiables debido a la falta de una adecuada coordinación y comunicación entre la gerencia y el área administrativa-contable de la empresa.

> *"…a nivel interno, la empresa no manejaba un software contable que les facilite al área contable a hacer todo el procesamiento contable y posterior financiero. La empresa solo trabajaba en Excel, y que incluso lo hacían muy desordenado según mi criterio…"*

Se evidenció la preocupación de la mayoría de los entrevistados al señalar que no existían estados financieros confiables y que, además, la empresa carecía de un análisis y proyección financiera que permitiera visualizar su crecimiento a mediano y largo plazo durante los años 2020 a 2023. Ante esta situación, la gerencia tomó la decisión de mejorar dicho aspecto y, a partir del año 2024, según declaraciones de los involucrados, la empresa ha establecido metas financieras concretas, revisando trimestralmente los resultados para evaluar el estado de la entidad de manera más precisa y efectiva.

> *"…la empresa no manejaba una proyección financiera, pero por información de amistades que siguen laborando en la entidad, me indicaron que a inicios del año 2024 se plasmaron varias metas financieras de forma trimestral para que así logren pagar todas sus deudas y generar una capacidad de liquidez muy optima, no sé si les estará yendo bien, pero a inicios de este año ingresó un buen dinero a sus cuentas por el curso que le brindaron al estado peruano…"*

Un entrevistado de cargo gerencial señaló que no realizaban la planificación a pesar de saber la importancia, pero indica que no hacían ello porque no tenían un área de finanzas en la empresa. Así mismo destaca que un análisis financiero es muy importante para la toma de decisiones y eso puede influir en el futuro de la empresa, luego de ciertos análisis, tomar las correctas decisiones también es crucial para el éxito de cualquier empresa.

> *…no hemos realizado una planificación financiera durante los años que indicas. Destacó la importancia de la gestión contable y financiera, pero creo yo que el principal factor de este problema es que no tenemos un área de finanzas, que haga todas las labores necesarias para evitar riesgos a futuro para la empresa…*

Teniendo muchos problemas financieros, la entidad requería de manera urgente un préstamo para salir de sus deudas, sin embargo a presentarse ante cualquier entidad financiera, se les cerraba las puertas porque en sus estados financieros de los años 2020 al 2023, reflejaban pérdida y eso para una entidad financiera no es viable, por lo tanto no podían otorgarle alguna clase de préstamo, al ver esto, gerencia optó por involucrarse con sus amistades y comentarles el problema que estaba atravesando la empresa y obtuvo un préstamo de una amistad, y fue así como la empresa logró pagar parte de sus deudas e invertir en sus proyectos más próximos.

> *"...En el caso de la empresa, por los problemas financieros ya previamente explicados, no pudieron obtener algún tipo de préstamo con una entidad financiera, sin embargo, gerencia decidió optar por conversar con un ingeniero, amigo de la gerenta, para que le pueda otorgar un préstamo y ya cuando el dinero del servicio brindado al ministerio de la justicia ingrese en su totalidad, pues se le pagaba al ingeniero, su monto prestado más los intereses, es así como gerencia se financió para iniciar el proceso del servicio al MINJUS…"*

El pago del préstamo requería cumplir con ciertos requisitos, entre ellos la presentación de documentación que acreditara el crecimiento de la empresa y el contrato del nuevo proyecto en proceso. Con esta información, el prestamista accedió a otorgar el préstamo. No obstante, los

intereses establecidos eran más elevados en comparación con los de una entidad financiera tradicional. A pesar de ello, la empresa se vio obligada a aceptar estos términos para continuar participando en el proceso del MINJUS. A pesar de los altos intereses, que se planificaban cancelar en aproximadamente tres meses, la empresa proyectaba mantener un margen de ganancia favorable, lo que permitiría reinvertir en otros proyectos viables, principalmente participando en nuevos procesos del Estado.

> *"…Tengo entendido que el préstamo se iba a devolver en 3 meses aproximadamente, no tengo la tasa como tal, sin embargo, los intereses eran alrededor del 50% del monto prestado…"*

Se indicó que, en el año 2024, la empresa logró una mejora significativa en el orden contable, implementando un sistema en el que todos los ingresos, incluidos aquellos que ingresaban directamente a la cuenta de la gerencia, fueron debidamente facturados. Como resultado de este cambio, los estados financieros de 2024 se tornaron más confiables, lo que permitió una mejor base para la toma de decisiones empresariales.

> *"… En el año 2024, la empresa se puso un poco más ordenada y comenzaron a facturar todo lo que ingresaban, pero aun así los clientes seguían depositando a la cuenta de la gerente. Teniendo una data correcta, se logró ver si la empresa iba creciendo o no.*

Por último, los entrevistados indicaron que la empresa carece de un sistema que permita automatizar y agilizar los procesos contables. Señalaron que existen herramientas que, al registrar los ingresos y gastos, generan automáticamente los estados financieros, lo que aumentaría la confiabilidad y precisión de estos, facilitando una toma de decisiones más efectiva por parte de la gerencia. Sin embargo, mencionaron que actualmente la empresa continúa operando únicamente con Excel.

> *"…Para la empresa durante los años 2020 al 2023, no había una automatización de procesos que ayude con los informes financieros, en la actualidad no estaría tan segura si es que ya tienen un programa contable, hasta cuando me salí, solo trabajaban bajo Excel…"*

Respecto al objetivo específico dos, que dice: Describir la incidencia de la gestión empresarial en la eficiencia administrativa de una MYPE Consultora de gestión en los años 2020-2024. Teniendo como sub categoría gestión administrativa, se ha identificado que:

La gestión empresarial, desde el enfoque administrativo, presenta ciertas deficiencias, siendo una de las más notables la planificación. Esta se vio debilitada debido al entorno competitivo en el que la empresa operaba, lo que provocó la pérdida de la mayoría de sus clientes. Este fenómeno se debió a que las empresas competidoras replicaban los mismos cursos ofrecidos por la MYPE, contrataban a los mismos profesores, y, además, ofrecían dichos cursos a precios más bajos, afectando significativamente la capacidad competitiva de la MYPE.

> *"…hacíamos una planificación a nivel negocio, pero en realidad no alcanzaba solo con eso, porque conforme iban pasando los años, salió mucha competencia, que incluso nos copiaban los mismos productos, también se llevaban a los profesores con las cuales trabajábamos, es así como la mayoría de nuestros clientes, decidieron irse a la competencia porque la otra entidad brindaba los mismos cursos, pero con un precio de venta menor…"*

En cuanto a la gestión administrativa, se centraba exclusivamente en aspectos técnicos relacionados con la actividad comercial de la empresa, tales como la coordinación de los próximos cursos a impartir, la contratación de profesores, la determinación del precio de venta por curso, el número de sesiones y la duración de cada curso. Adicionalmente, se gestionaba la publicidad en redes sociales, la edición de videos y la creación de brochures para enviarlos a los clientes interesados. Los entrevistados señalaron que la MYPE han desamparado la adecuada gestión de los aspectos contables y administrativos.

> *"…hacían una planificación más técnica que administrativa, ya que solo se coordinaba que profesores, cuantos cursos y qué cursos se iban a dictar cada mes, coordinaban y proponían precios por cada producto, y también coordinaban quienes se encargaban de la edición de los videos para subirlo en redes sociales, así como los brochures, publicidad en redes sociales, y solo en eso se basaban, sentía que el lado administrativo y más que nada contable, lo dejaban mucho de lado…"*

En el año 2022, empezaron a tener graves problemas financieros, comenzaron a obtener deudas tributarias, deudas ante la AFP, falta de pago al personal, falta de pago a los profesores, entre otros más, ante este gran problema y no teniendo una mejora respecto a sus ventas, la empresa optó por participar en procesos del estado y es así como en el año 2023 ganaron un proceso y eso les permitió pagar parte de sus deudas. La mayoría de los entrevistados indicaron que fue una correcta decisión por parte de gerencia, en participar en estas convocatorias del estado, así les permite tener un mayor crecimiento en el mercado y mayor expansión a futuro según las metas que se establezcan.

> *"…Al tener problemas financieros ya desde el año 2022, gerencia ha decidido optar por participar en convocatorias del estado como empresa, en proceso de licitaciones de acuerdo con el servicio que ellos brindan. Al participar en estas convocatorias, el año pasado 2023 participaron y ganaron el concurso para elaborar clases presenciales a empleados del ministerio de Justicia a lo cual ese ingreso ayudó a pagar sus deudas tributarias, pero no la totalidad de las otras deudas…"*

A medida que las deudas aumentaban, la gerencia optó por despedir al personal que no demostraba competencias adecuadas ni generaba resultados satisfactorios, concentrando la reducción principalmente en el área de ventas, aunque también se aplicó en otras áreas. Asimismo, se tomó la decisión de reducir los honorarios, lo que llevó a que varios trabajadores decidieran renunciar debido a la falta de perspectivas de crecimiento profesional dentro de la empresa. Ante

estos problemas económicos, la empresa también se vio obligada a incrementar sus tarifas, a pesar de que la competencia ofrecía precios más bajos. Esto afectó considerablemente el volumen de ventas, lo que comprometió la capacidad de la empresa para generar ingresos suficientes y cumplir con sus obligaciones financieras, incrementando el riesgo de insolvencia. Frente a este escenario, la empresa decidió participar en procesos estatales como una estrategia para asegurar su sostenibilidad financiera.

> *"…Algunas decisiones que iba tomando gerencia, era que fue despidiendo personal de ventas especialmente, fue disminuyendo honorarios a los demás trabajadores, subió sus tarifas de ventas…"*

Ante los problemas económicos que presentaban, otras de las decisiones tomadas por gerencia fue que sacaron a todos los trabajadores de planilla para evitar más gastos por beneficios sociales, debido a esto, un porcentaje de trabajadores decidieron renunciar, por lo que, algunas áreas se vieron perjudicadas y no se abastecieron a nivel funciones y trajo consecuencias para la empresa.

> *"…cuando sucedieron sus problemas financieros, sacaron a todos los trabajadores de planilla, a algunos le perjudicó con el essalud porque se trataban en diferentes hospitales con su essalud, por ese detalle, algunos trabajadores como mi persona renunciaron a la empresa para buscar mejoras oportunidades…"*

Los problemas económicos de la empresa eran causados por varios factores, incluyendo la falta de una adecuada gestión de la estructura organizacional, ya que no se definían claramente los puestos ni se mapeaban las funciones de cada área. Algunos empleados mencionaron que había un mal control y supervisión debido al trabajo virtual, lo que llevó a incumplimientos en horarios y envíos de reportes. Como respuesta, en 2023 se decidió que todos los empleados debían estar conectados en reuniones de Zoom durante su horario laboral, y debían justificar cualquier retraso

en sus respuestas. Esta medida resultó en una mejor colaboración y cumplimiento de funciones, aunque aún persisten ciertos problemas.

> *"…de vez en cuando me quedaba horario libre, en la cual yo sentía que no era totalmente controlada, quizás ahí pudo mejorar gerencia, pero ya en el transcurso del año 2023, gerencia tomó la decisión que todos los trabajadores tenían que permanecer en el zoom todo el horario laboral y cuando se le pregunte algo, la persona tendría que responder de manera inmediata, si en caso no era así, tenía que sustentar por qué no respondía y si en casos no había sustentos de por medio, se le descontaba parte de su sueldo…"*

Respecto a la gestión administrativa, los entrevistados indicaron que no había una correcta designación de funciones por parte de gerencia, ante los cambios repentinos y despidos de trabajadores por la incapacidad de pago, ciertas funciones no eran abastecidas, por lo tanto las demás áreas, tenían que comprometerse a realizar funciones que no les competían, pero también destacan que no solo era por inadecuada distribución de funciones, sino también porque había una inadecuada comunicación entre áreas.

> *"…había momentos en la cual tenía que supervisar a las vendedoras, esa función no me competía, sin embargo, lo hacía, por el lado contable, no era mi función solicitar los recibos por honorarios, sin embargo, de vez en cuando lo hacía por mala comunicación con contabilidad…"*

En una de las entrevistas, gerencia comentó que, durante los años 2021 y 2022, hacían otras labores, y no se encargaban de sus funciones como la máxima autoridad de la empresa, ante esto dieron como consecuencia muchos problemas tanto administrativos como económicos. Bajo esa premisa, notaron su inadecuada gestión y en el año 2023, gerencia optó a ejercer sus funciones de manera eficiente y eso contrajo como resultado la mejora de la empresa en el lado administrativo y económico.

> *"…estuve fallando en temas administrativos desde el año 2021 hasta mediados del año 2022 como, por ejemplo, hacer otras labores personales y no ejercer mis funciones de gerencia de manera correcta…"*
>
> *"…A finales de 2023, se comenzaron a ver mejoras en la gestión empresarial, y la eficiencia organizativa aumentó gradualmente de manera positiva, porque me metí de lleno a hacerme cargo de la entidad y esta vez de manera oportuna y eficiente, es por ello que estamos en ese proceso de resurgimiento…"*

La gran mayoría de los entrevistados señalaron que, tanto en 2020 como en 2024, existió una correcta distribución de funciones dentro de la empresa. En 2020, debido al crecimiento experimentado, la empresa consideró necesario contratar más personal, asegurando que cada nuevo integrante tuviera funciones bien definidas. En 2024, tras atravesar un período de dificultades económicas, se implementaron mejoras en la asignación de funciones por área. No obstante, a pesar de esta mejora, todavía no se manejaba de manera adecuada la definición de roles para cada puesto laboral.

Los entrevistados concluyeron que una adecuada distribución de funciones tuvo un impacto positivo en el crecimiento de la empresa en 2020 y 2024. Sin embargo, entre 2021 y 2023, la falta de claridad en la designación de funciones, reflejada en el manual de organización y funciones, afectó negativamente el desarrollo de la empresa, generando deficiencias que repercutieron en su crecimiento.

> *"…Podría decir que en el año 2020 y 2024 la correcta distribución de funciones, influyó de manera positiva para el crecimiento de la entidad, pero en el año 2021 al año 2023, hubo un gran problema respecto a la distribución de funciones, donde se puede decir que retrocedió el crecimiento de la empresa…"*

Respecto al objetivo específico tres, que dice: Describir la incidencia de la gestión empresarial en la mejora del capital humano de una MYPE Consultora de gestión en los años 2020-2024. Teniendo como sub categoría a la mejora del capital humano, se ha identificado que:

Los entrevistados señalaron que, dentro de la entidad, no existía una línea de carrera clara, lo que se atribuía a la falta de presupuesto y a prácticas deficientes en la gestión. Esta situación llevó a que la mayoría de los colaboradores decidieran renunciar debido a la ausencia de oportunidades de crecimiento tanto profesional como económico. Como consecuencia, la organización enfrentó problemas de alta rotación de personal, lo cual resultó en un desempeño negativo, ya que no contaba con una estructura sólida en su capital humano.

A pesar de los resultados adversos, la gerencia no implementó cambios significativos ni mejoró las condiciones relacionadas con el desarrollo del capital humano. Por ejemplo, las capacitaciones no se ofrecían de manera integral a todas las áreas de la empresa; el enfoque estaba centrado principalmente en el área de ventas, y, según los comentarios de los entrevistados, estas capacitaciones no se realizaban de forma continua. Esta falta de inversión en el desarrollo del personal contribuyó a la insatisfacción y a la desmotivación de los colaboradores.

> *"…no había línea de carrera, en mi caso, el tope era asistente, no podía pasar a otro puesto por falta de presupuesto, e igual para todas las áreas de la empresa, eran sin una línea de carrera como tal…"*

Según señalan, la MYPE solo se enfocaban en el área de ventas, pero solo en las primeras semanas para brindarles inducción, luego de eso no había una retroalimentación. Uno de los entrevistados indicó que, en el año 2021, gerencia decidió invertir en pagarle una capacitación a un trabajador respecto a edición de la página virtual, es por ello que la empresa obtuvo una mejor imagen institucional de manera web ante los clientes, a pesar de eso, gerencia no siguió proporcionando capacitaciones a las áreas.

Se destaca que la capacitación de los trabajadores es esencial porque mejora la productividad al brindar nuevas habilidades, facilita la adaptación a cambios tecnológicos, aumenta la competitividad al ofrecer productos y servicios de mayor calidad, fomenta la innovación en procesos internos, reduce errores y costos operativos, y mejora el clima laboral, lo que contribuye a la retención de talento y disminuye la rotación de personal.

> *Particularmente la empresa no brindaba capacitaciones a su personal, digamos que al personal de ventas sí, pero solo para brindarles la inducción de cómo realizar las ventas que eran los primeros días, luego de eso no había capacitaciones, en el año 2021 hubo un trabajador del área de sistemas que la empresa decidió pagarle un curso para que pueda implementar un programa sobre edición de la página virtual.*

Según los entrevistados, la empresa no ofrecía capacitaciones al personal debido a la falta de recursos financieros y a las dificultades en la gestión por parte de la gerencia. No obstante, enfatizaron que es fundamental promover el desarrollo profesional de los empleados, asegurándose de que comprendan no solo los objetivos de la empresa, sino también sus roles dentro de la misma. Asimismo, es esencial garantizar que cuenten con la capacitación, las herramientas y los procesos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Esta inversión en el desarrollo del capital humano se considera clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

> *"…En la empresa no ofrecíamos capacitaciones continuas al personal, esto debido a la falta de economía, y por temas de tiempo de mi persona…"*

Fue preocupante para los entrevistados, que hasta el momento no se disponga de una capacitación continua a los trabajadores, es bien importante que se implemente este proceso porque ayuda a mantener a los empleados actualizados con las nuevas tecnologías y procesos, lo que es crucial en un entorno empresarial en constante cambio. Además, la capacitación continua mejora las habilidades y conocimientos del personal, aumentando la productividad y eficiencia, lo que

fortalece la competitividad de la empresa. También fomenta la innovación al impulsar la generación de ideas y soluciones nuevas.

> *"…En realidad la capacitación continua influye en el desarrollo para cualquier entidad, pero en este caso no hay una capacitación continua para los trabajadores de la MYPE, incluso hasta en la actualidad no hay eso..."*

Y, por último, señalaron también que había un excelente ambiente de trabajo, en el cual tenía como consecuencia el correcto trabajo en equipo en el cual los resultados no salieron como se esperaba, pero hicieron lo posible para sacar adelante y seguir con la sostenibilidad de la empresa. El lugar armonioso se originó a través de los mismos trabajadores, gerencia no influyó, es por ello que es necesario implementar las capacitaciones continuas hacia los trabajadores para que haya un mejor resultado y la empresa se desarrolle en todos los aspectos que está fallando.

> *"…podría decir que hubo un excelente ambiente de trabajo y un adecuado trabajo en equipo, pero más que nada por la capacidad de los empleados, no por la dirigencia de la gerencia…"*

Respecto al objetivo específico cuatro, que dice: Describir la incidencia de la gestión empresarial en el crecimiento económico de una MYPE Consultora de gestión en los años 2020-2024. Teniendo como sub categoría al crecimiento económico, se ha identificado que:

Según la perspectiva de los entrevistados, indicaron que, en los años 2020 y 2021, la empresa iba en crecimiento económico porque en ese momento no había competencia en ese rubro, es por ello que los clientes solo tenían como proveedor a la Mype, a partir del año 2022, se comenzaron a notar los problemas administrativos, económicos y financieros de la empresa, dando como punto importante el lado económico, que no obtenían ventas para poder pagar las deudas que conforme iba pasando el tiempo, iban incrementando. Estos problemas se generan en base a

la inadecuada gestión empresarial desde el año 2022, dando como resultado el descrecimiento económico durante el año 2022 para adelante.

> *Durante los años 2020 y 2021, las ventas fueron yendo bien para la entidad, sin embargo, en el año 2022 para adelante estuvo en decaída y diversas deudas que no podían cancelar como por ejemplo a nivel sunat, afp, trabajadores, etc.*

Como resultado, los entrevistados señalaron que la implementación del programa que supervisa a las vendedoras trajo buenos resultados a nivel crecimiento económico, no aumentaron en cantidades mayores, pero iba en un correcto crecimiento. A pesar del crecimiento a nivel de las ventas, la empresa aún no tenía un equilibro económico, por las diversas deudas que fue adquiriendo durante su etapa crítica. Concluyeron que el crecimiento económico se fue dando a partir del año 2024, donde también obtuvieron un buen recaudo por el tema del concurso ganado de la licitación ante el Ministerio de Justicia, a pesar de eso, no pudo cancelar la totalidad de sus deudas. El crecimiento económico es crucial para las MYPES porque promueve su estabilidad financiera, genera empleo, estimula la innovación, facilita la obtención de financiamiento.

> *El tema de la implementación del programa que supervisa a los vendedores, como buena consecuencia trajo que las ventas aumentaron de manera progresiva, un poco lento, pero aumentaron y cuando me fui, seguían en proceso de crecimiento*.

Como resultado de los desafíos que la empresa enfrentó en el pasado, la gerencia llevó a cabo una indagación que le permitió participar en procesos estatales, logrando obtener la adjudicación de uno de ellos. Con los fondos obtenidos, la empresa pudo saldar las deudas pendientes. Además, la gerencia informó que, en 2024, han ganado dos concursos adicionales, lo que se traduce en un ingreso significativo. Estos recursos se destinarán a la inversión en nuevos

proyectos, con el objetivo de asegurar la solvencia de la empresa y continuar promoviendo su crecimiento económico.

> *"…decidí participar y ganamos un concurso donde íbamos a brindar los servicios de capacitación a un grupo de trabajadores del MINJUS, gracias a ese servicio, se pudo pagar varias deudas que teníamos, ahora con los otros dos procesos que ganamos, estaremos con más solvencia y mayor liquidez…"*

Al final del año 2023 ganaron la primera licitación en la cual tenían que brindar servicios de capacitación al Ministerio de Justicia de Perú, al finalizar este proceso, la empresa obtuvo un buen ingreso, donde se pagó parte de sus deudas, posterior a ello en el año 2024, obtuvieron dos concursos más que ganaron y donde también adquirirán un buen recaudo porque proyectaron que entre octubre o noviembre del año 2024, percibirán esos ingresos, bajo el ingreso de estos servicios brindados al estado, pagarán todas las deudas pendientes en la totalidad e invertir en nuevos proyectos que impulsarán el desarrollo de la MYPE.

> *"…Estos dos concursos ganados se reflejarán en las cuentas bancarias estimamos en el mes de octubre o noviembre, ingresarán alrededor de 250,000 soles y con ese dinero se empezará a invertir en nuevos proyectos, además de pagar todas las deudas que se tienen…"*

VI. DISCUSIÓN

Respecto al resultado uno para los colaboradores y ex colaboradores de la MYPE Consultora de Gestión, la planificación financiera es crucial para impulsar el desarrollo, controlar la deuda, gestionar riesgos y aumentar la rentabilidad. Subrayan la necesidad de definir claramente la misión y visión de la empresa, establecer metas financieras y diseñar estrategias para alcanzarlas, con un monitoreo constante de los resultados. Dado el historial de pérdidas, las instituciones financieras rechazaron préstamos, por lo que la empresa recurrió a un préstamo de un contacto personal para saldar parte de sus deudas e invertir en nuevos proyectos. A pesar de los altos intereses, la empresa confía en que esta inversión permitirá una recuperación y un mejor desempeño en el futuro. Sin embargo, la falta de un software contable adecuado sigue siendo un desafío importante para la mejora de la gestión financiera.

Este resultado se asemeja a la conclusión de Huaranga y Reyes (2022), quienes señalan que la implementación del software contable en la empresa Torno Salvador mejoró significativamente la gestión contable. Señalando que antes, los procesos eran ineficientes, lentos y desordenados, lo que afectaba la calidad de la información contable y dificultaba la toma de decisiones. Tras la implementación, la información se sistematizó, actualizó y ordenó, permitiendo procesos contables más rápidos y fiables, mejorando el análisis de datos y evitando posibles sanciones de SUNAT. El software también facilitó la interpretación de reportes contables en tiempo real, lo que permitió tomar mejores decisiones y alcanzar los objetivos empresariales. Además, la automatización de ciertos procesos como el ingreso de datos y generación de reportes (compras, ventas, planilla) minimizó el tiempo de las operaciones, proporcionando al gerente información actualizada y precisa para la toma de decisiones.

La conclusión de García y Berttolini (2019), sostienen que la gestión financiera integral permite una mejor utilización de los recursos y genera valor, apoyando la toma de decisiones estratégicas que fortalecen a las empresas. Los expertos coinciden en que la gestión financiera debe ser integral y sistémica, fomentando ventajas competitivas basadas en la innovación y adaptación, lo que ayuda a las PyMEs a enfrentar los factores externos y mantenerse en el mercado.

Elementos como el diagnóstico, la planificación estratégica y la implementación de sistemas de contabilidad y control son esenciales para enfrentar desafíos económicos. Por ello, es clave implementar un modelo de gestión financiera integral con un enfoque estratégico que contemple aspectos administrativos, financieros, técnicos y legales.

Respecto al resultado dos, los entrevistados indicaron que la gestión empresarial de la MYPE presentó deficiencias en su enfoque administrativo, afectada por la competencia que ofrecía los mismos servicios a precios más bajos, lo que provocó la pérdida de clientes. La administración se centraba solo en aspectos técnicos y marketing, descuidando áreas clave como finanzas y contabilidad, lo que condujo a problemas financieros, deudas tributarias y falta de pago a empleados y proveedores. Concluyeron que la competencia y el tema del control de ingresos y egresos son la base del por cual la empresa no logra una adecuada gestión administrativa.

Los entrevistados mencionaron que, entre 2021 y 2022, la gerencia no ejerció sus funciones adecuadamente, lo que agravó los problemas. No fue hasta 2023 que la gerencia asumió sus responsabilidades, mejorando la situación administrativa y económica. La distribución correcta de funciones en 2020 y 2024 tuvo un impacto positivo en el crecimiento de la empresa, aunque durante 2021 y 2023 la gestión ineficiente y la mala comunicación interna afectaron negativamente su desempeño. Es por ello que concluyen que, ante una inadecuada distribución de funciones e

inactividad de las gestiones de gerencia, la empresa mantendrá sus problemas en cada aspecto empresarial.

Este resultado se asemeja a la conclusión de Gabriel y Huaman (2020), que indican que los principales obstáculos para el crecimiento de las MYPES en Lima Metropolitana fueron factores externos, destacándose la alta competencia y la informalidad del sector. Entre los factores internos, los más influyentes fueron los problemas con los proveedores y la baja productividad del personal. En la presente investigación señalan que, para destacar y prosperar en el ámbito empresarial, se debe controlar y estar en constante innovación respecto a la competencia, además de ello que los trabajadores realicen sus funciones de manera eficiente para el progreso de la empresa, sin un trabajo eficiente o de baja de productividad, influirá negativamente en el desarrollo de la entidad.

Este resultado discrepa de Quintana (2020), quien señala que, para ser eficientes, las organizaciones deben adoptar modelos de gestión que ayuden a prever situaciones, prepararse para la incertidumbre y responder al entorno cambiante. Estos modelos facilitan la mejora continua, ya que permiten medir el progreso a lo largo del tiempo, evitando la necesidad de redefinir indicadores. Destaca la importancia de implementar un modelo de gestión empresarial que son una necesidad, actuando como guías que orienten a la empresa hacia el éxito. En mi investigación los participantes de las entrevistas que han trabajado y siguen trabajando en la MYPE, resaltan la importancia de mejorar la gestión administrativa bajo un manejo de gerencia tomando las decisiones correctas respecto a la constante innovación frente a la competencia, pero no bajo un modelo de gestión empresarial tal y cual como lo explica Quintana (2020)

Al respecto Chiavenato (2019), indica que destacan cinco elementos clave de la administración que son esenciales para la gestión efectiva de cualquier organización. Estos elementos son la planificación, que es el proceso de definir los objetivos organizacionales y

determinar las estrategias para alcanzarlos, incluyendo la previsión de recursos y la toma de decisiones para trazar el rumbo de la empresa; la organización, que consiste en estructurar y coordinar los recursos de la organización, como el personal, los materiales y el capital, de manera eficiente para cumplir con los objetivos, lo que implica definir roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas; la dirección, que se refiere al liderazgo y la motivación de los empleados para ejecutar los planes de manera eficaz, e incluye la comunicación, la toma de decisiones y la influencia sobre el equipo para lograr el máximo rendimiento; el control, que es el proceso de monitorear y evaluar el desempeño organizacional para asegurarse de que se estén alcanzando los objetivos establecidos, e implica la corrección de desviaciones y la retroalimentación continua para mejorar; y la coordinación, que integra y armoniza los esfuerzos de las diferentes áreas de la organización, asegurando que todos los recursos y actividades estén alineados hacia el logro de los objetivos. Estos cinco elementos proporcionan un marco integral para gestionar organizaciones de manera efectiva, optimizando recursos y mejorando el rendimiento general.

Respecto al resultado tres, los entrevistados señalaron que dentro de la entidad no existía una línea de carrera debido a la falta de presupuesto y a una mala gestión, lo que resultó en renuncias por la falta de crecimiento profesional y económico. Esto generó una alta rotación de personal, afectando negativamente los resultados de la empresa, ya que no había una buena estructura de capital humano. A pesar de estos problemas, la gerencia no tomó medidas para mejorar la situación, y las capacitaciones se limitaban principalmente al área de ventas y no eran continuas. A pesar de la falta de inversión en capacitación, los trabajadores crearon un ambiente laboral armonioso que promovió el trabajo en equipo. Sin embargo, para mejorar los resultados de la empresa y superar sus deficiencias, los entrevistados consideraron esencial implementar un

programa continuo de capacitaciones que permita a los empleados estar al día con nuevas tecnologías y procesos, aumentando la competitividad y fortaleciendo el desarrollo de la empresa.

Este resultado se asemeja a la conclusión de Cahuana (2019), quien señala que el capital humano capacitado juega un rol crucial en las empresas, ya que influye positivamente en diversas áreas al aportar habilidades, conocimientos y experiencia laboral. Esto se convierte en una ventaja competitiva que promueve la innovación y el cumplimiento de los objetivos de las micro y pequeñas empresas.

Respecto al resultado cuatro, indicaron que entre 2020 y 2021, la empresa creció económicamente debido a la falta de competencia y también por el beneficio de brindar cursos virtuales por la pandemia ocasionada durante el 2020, lo que les permitió monopolizar a sus clientes. Sin embargo, en 2022 surgieron problemas administrativos, económicos y financieros, ya que no generaban suficientes ventas para cubrir las deudas crecientes, producto de una gestión deficiente y la falta de diferenciación frente a la competencia. Aunque implementaron un programa de supervisión para vendedoras, que logró un crecimiento moderado en ventas, la empresa seguía sin alcanzar estabilidad financiera debido a las deudas acumuladas.

En 2024, la situación mejoró tras ganar una licitación con el Ministerio de Justicia, lo que permitió pagar parte de sus deudas. Este crecimiento, sumado a una mejor gestión y a la participación en más concursos estatales, les permitió ganar dos licitaciones adicionales, lo que proporcionará fondos para nuevos proyectos y mayor estabilidad financiera. Concluyen que en el presente año y a finales del 2023, gerencia tomó las decisiones adecuadas para salir del vacío en el cual se encontraban, todo esto debido a que gerencia optó en hacer las gestiones necesarias enfocándose en la dirección en base a un enfoque de gestión empresarial, en este caso fue en la incursión de otro mercado, que fue el estado.

Este resultado discrepa de Quilia (2020), que sostiene que los empresarios peruanos no tienen un plan bajo la manga, ante hechos del entorno social que puedan suceder de manera imprevista, por ejemplo en el año 2020,se atravesó una pandemia a lo cual expuso la falta de planificación y contingencia de los empresarios para afrontar escenarios inciertos y destaca que el principal desafío financiero ha sido la falta de liquidez debido a la paralización de actividades, lo que ha causado incumplimientos en el pago de deudas y salarios, complicando aún más la gestión empresarial. En mi investigación, los entrevistados indicaron que la MYPE se adaptó de una manera correcta a los cambios que originó la pandemia, incluso fue beneficioso para la entidad, en ese caso, sí tuvieron un plan de contingencia, incluso en la actualidad lograron adaptarse a otro mercado para salir de los problemas económicos que tenían en su haber, ese mercado se trata del mencionado Estado Peruano.

Estos resultados, se debería a que los participantes del estudio son trabajadores y ex trabajadores en la cual convivieron con las inadecuadas gestiones que se venían realizando en la MYPE consultora de gestión durante los años 2020 al 2024. Así mismo se destaca que se entrevistó al cargo más alto de la empresa donde detalla los problemas que tuvo y las correctas decisiones que tomó. Adicional a ello, se resalta que los demás participantes del estudio trabajan o trabajaron en las áreas involucradas relacionados al enfoque financiero, contable y administrativo.

Toda investigación comienza con una inquietud que se convierte en un problema, y al concluir, surge una o más nuevas preguntas. En el caso de este estudio, se proponen los siguientes temas como agenda para futuras investigaciones:

- Realizar investigaciones que explique cómo puede impactar una correcta gestión empresarial en las MYPES peruanas hacia el crecimiento económico del país

- Investigar como la comunicación interna empresarial puede afectar el desarrollo de una MYPE
- Realizar un estudio profundo para ver cómo ha evolucionado la gestión empresarial enfocados en la gestión financiera y administrativa en las MYPES de Perú.
- Realizar investigaciones acerca del rol de la gestión financiera en la expansión de las MYPES: Estrategias para mejorar el flujo de caja y el acceso a financiamiento.
- Realizar investigación de los riesgos que una MYPE pueda atravesar ante la informalidad de sus procesos contables y financieros.

CONCLUSIONES

Se concluye que la planificación financiera se erige como un componente fundamental para el desarrollo sostenible de la MYPE consultora de gestión de Lima, ya que permite no solo controlar la deuda, sino también gestionar riesgos y maximizar la rentabilidad. No obstante, su efectividad está condicionada a la definición clara de la misión y visión organizacional, así como al establecimiento de metas financieras específicas y alcanzables. Para lograr los objetivos financieros, es crucial diseñar estrategias adecuadas y llevar a cabo un monitoreo constante de los resultados; esta práctica permitirá a la empresa realizar ajustes necesarios y garantizar el cumplimiento de sus metas, favoreciendo así su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Ante el rechazo sistemático de las instituciones financieras, la empresa se ha visto en la necesidad de recurrir a préstamos entre particulares para saldar deudas y financiar nuevos proyectos. Aunque esta estrategia puede proporcionar soluciones temporales, conlleva riesgos significativos debido a los altos intereses asociados, lo que podría comprometer la salud financiera de la organización a largo plazo.

Adicionalmente, la carencia de un software contable adecuado se ha convertido en un obstáculo crucial para la gestión financiera de la empresa. Esta falta limita la eficiencia en la elaboración de informes financieros y en el seguimiento de las métricas de rendimiento, dificultando así la toma de decisiones estratégicas informadas. La MYPE también presenta debilidades en su estructura organizativa, supervisión y procesos de toma de decisiones, lo que ha reducido la eficiencia operativa y afectado la productividad del equipo. La insuficiente inversión en el desarrollo del capital humano, particularmente en capacitaciones y oportunidades de crecimiento, ha provocado una alta rotación de personal y una disminución de la moral, a pesar de que el ambiente laboral se mantiene positivo.

El crecimiento inicial de la empresa fue impulsado por la falta de competencia en el mercado. Sin embargo, a partir de 2022, la mala gestión ha afectado negativamente tanto las ventas como la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. Aunque se han ganado licitaciones estatales en 2024, el desequilibrio financiero persiste debido a las deudas acumuladas y a decisiones estratégicas inadecuadas. Para abordar estos desafíos, es imperativo que la empresa implemente un software contable adecuado y fortalezca su planificación financiera. Asimismo, se debe priorizar el desarrollo del capital humano a través de programas de capacitación y oportunidades de crecimiento, así como mejorar la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones. Estas acciones son fundamentales para restablecer la estabilidad financiera y asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

En resumen, La gestión empresarial ineficiente entre 2020 y 2023 provocó problemas financieros, administrativos y de capital humano, afectando seriamente el crecimiento y estabilidad de la empresa. A partir de 2024, la adopción de mejores prácticas en planificación financiera y participación en concursos estatales han generado una mejoría, aunque aún hay desafíos significativos por resolver en la consolidación de su crecimiento económico y fortalecimiento del capital humano.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la MYPE a fortalecer su planificación financiera a través del desarrollo de un presupuesto anual, un sistema de contabilidad formal, establecimiento de controles financieros internos, cumplimiento riguroso con la SUNAT y en crear un equipo financiero o contratar consultores especializados que ayuden a mejorar la contabilidad y finanzas de la empresa donde ayuden a establecer medidas ante la regularización de obligaciones fiscales y optimización de la estructura de costos para reducir deudas acumuladas. Al establecer un equipo financiero estos emitirán de forma confiable los estados financieros y se advierte también a analizarlo mediante ratios financieros para una posterior toma de decisiones por parte de gerencia.

Se recomienda a los directivos de la MYPE, en buscar alternativas de financiamiento, como inversionistas o fondos gubernamentales, que puedan ayudar a estabilizar las finanzas a corto plazo y proporcionar capital para el crecimiento. También en desarrollar una política de ahorro e inversión que permita a la empresa crear un fondo de contingencia, minimizando el impacto de futuros imprevistos financieros.

Se recomienda a los directivos de la MYPE, optimizar la gestión administrativa y fortalecer la estructura administrativa, reorganizando la estructura interna de la empresa definiendo claramente los roles y funciones de los empleados con el manual de organización y funciones que ayudará a mejorar la eficiencia y toma de decisiones. Además de ello, en la implementación de un plan de supervisión continua que evalúe el rendimiento de los trabajadores y los procesos clave asegurando que las decisiones estratégicas sean evaluadas y ajustadas regularmente.

Se recomienda a los directivos de la MYPE, invertir en programas de capacitación y formación para los empleados, enfocándose en habilidades técnicas, liderazgo y desarrollo personal, lo que contribuirá a reducir la rotación y aumentar la moral del equipo. También se

aconseja que se debe fomentar un liderazgo más fuerte y cercano por parte de la gerencia, orientado a mejorar la comunicación interna y la motivación del equipo. Además, se sugiere en crear un plan de carrera dentro de la empresa, ofreciendo oportunidades de crecimiento y reconocimiento para mantener a los empleados comprometidos y reducir la fuga de talento.

Se recomienda a los directivos de la MYPE, desarrollar una estrategia comercial más agresiva que diversifique los servicios ofrecidos por la empresa, evitando la dependencia de licitaciones estatales y buscando nuevos mercados. Realizar un análisis competitivo y análisis FODA para identificar nuevas oportunidades en el mercado y adaptar los servicios de la empresa a las necesidades actuales de los clientes.

Se recomienda a los investigadores que profundicen en investigar el impacto de la gestión financiera y administrativa en la sostenibilidad económica de las MYPES en Perú, porque es de gran aporte que se determine las causas y consecuencias que conlleva la adecuada o inadecuada gestión en las MYPES y cómo puede impactar en la economía peruana y las recomendaciones de esta mejorarían las gestiones de los altos mandos de las MYPES peruanas trayendo un impacto positivo para el crecimiento económico del Perú.

REFERENCIAS

Alipio, R. A. L., Chahuaylla, J. A. S., Juárez, H. D. G., y Camacho, H. Y. P. (2023). Gestión empresarial en el desarrollo de las MYPES en zonas mineras del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(103), 1174-1189. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9000839.pdf

Arbulú , J., y Otoya, J. (2005). *La PYME en el Perú.* ESAN. *Revista de egresados, (5),* 32-37. https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf

Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094/0

Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., Fiorino, V. R. M., y Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, *27*(4), 93-112. https://www.redalyc.org/journal/280/28069360008/28069360008.pdf

Bolaños, P., y Amanda, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Apuntes contables*, (24). https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5982/7704

Cahuana Araujo, R. E. (2019). *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en la MYPE de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma], Archivo digital. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2291/NEG_T030_46435560_T%20%20%20CAHUANA%20ARAUJO%20RENATO%20ESTEBAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calero Briones, M. E. (2020). *El desarrollo de las MYPES y su contribución en el crecimiento económico del Perú período 2012-2017* [Informe final de investigación, Universidad Nacional del Callao], Archivo digital. https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5116/CALERO%20BRIONES%20-%20FCE%20-%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carballo - Pérez, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*, 8ª Ed. © ESIC EDITORIAL. http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf

Caruajulca, A. J. D., y Calderón, J. A. V. (2021). Gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las mypes del sector textil en la ciudad de Chiclayo. *Horizonte Empresarial*, *8*(1), 272-285. https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1630/2327

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: , 7set ed., Editorial Mc Graw Hill, https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill. https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Coke, P. (2023). *Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible*. https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-

microempresas-y-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-son-esenciales-para-un-futuro

Comex Perú. (2024). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú- Resultados en 2022.* https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf

Condori, E. (2017). Guía de gestión empresarial. *Cooperación Suiza en Bolivia*, 7. https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guiadegestionambientalweb.pdf

Cori Nolasco , M. (2019). *La gestión empresarial en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el distrito de Huánuco 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán], Archivo digital. https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/6888/PGPDS00074C78.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Egoavil Estrada, X. A., y Meza Cristobal, G. (2022). Gestión estratégica e innovación empresarial en las Mypes del rubro textil. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo], Archivo digital. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108491/Egovail_EXA-Meza_CG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Egoavil Estrada, X. A., y Meza Cristobal, G. (2022). *Gestión estratégica e innovación empresarial en las Mypes del rubro textil* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo], Archivo digital. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108491/Egovail_EXA-Meza_CG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Egoavil Estrada, X. A., y Meza Cristobal, G. (2022). *Gestión estratégica e innovación empresarial en las Mypes del rubro textil* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo], Archivo digital. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108491/Egovail_EXA-Meza_CG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza, A. F., Venturo, C. O., y Bravo, O. J. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las Mypes de calzado, *Revista Dialnet.* (5)2, 67-81. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475507

Gabriel Barboza, F. K., y Huaman Lagos, S. (2020). *Factores que limitan el crecimiento de las MYPES de Lima Metropolitana en el 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Archivo digital. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/57f38686-54a4-4aeb-8bc2-fbae2e16d5ba/content

García-Moreno, E., Mapén-Franco, F., y Berttolini-Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, *12*(31), 128-139. https://www.redalyc.org/journal/5826/582661248013/582661248013.pdf

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.). Mc Graw Hill education.* https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Huaranga Navarrete, E. A., y Reyes Cueva, M. M. (2022). *Implementación de un software contable y su influencia en la gestión contable en la empresa Torno Salvador Lima 2018-*

2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte], Archivo digital. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33362/Huaranga%20Navarrete%2c%20Erick%20Andre%20-%20Reyes%20Cueva%2c%20Melissa%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hurtado Totocayo, N. (2023). Incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de mypes del subsector acuicultura en la provincia de Cotabambas, región de Apurímac. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal], de pregrado, Universidad Complutense de Madrid]. Archivo digital. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8373/TESIS_HURTADO%20TOTOCAYO%20NICOLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jibaja, L. A. A. (2021). La magnitud de la mype en el Perú. Libertad para elegir la estructura empresarial. *Giuristi: Revista de Derecho Corporativo*, *2*(4), 181-199. https://revistas.esan.edu.pe/index.php/giuristi/article/view/545/457

Jiménez, L. J. (2023). Gestión Empresarial para el Apoyo Contable Como Aporte Económico en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Pilar, Periodo 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 6314-6332. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8225

Mendoza Garcia, L. A. (2020). *Impacto económico por COVID-19 en el primer semestre del 2020 a MYPES de Lima Metropolitana*. [Trabajo de investigación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Archivo digital. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/65a0745a-16fd-419f-9c49-5da252be3745/content

Ministerio de Producción. (2024, 14 de febrero). *Produce alista plan para mejorar la competitividad de las mypes.* https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/906284-produce-alista-plan-para-mejorar-la-competitividad-de-las-mypes

Ministerio de Producción. (2024, 26 de enero). *Micro y pequeñas empresas representan el 99.2% del tejido empresarial peruano*. https://www.gob.pe/institucion/tuempresa/noticias/898863-micro-y-pequenas-empresas-representan-el-99-2-del-tejido-empresarial-peruano

Mora, L. L., Duran-Vasco, M. E., y Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Domino de las Ciencias*, *2*(4), 511-520. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891

Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., y Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Domino de las Ciencias*, *2*(4), 511-520. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891

Muñoz Pajuelo, M. J. (2021). Factores que limitan el desarrollo de las MYPES comerciales en la ciudad de Tingo María [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Archivo digital. https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3a9536fd-784c-4008-a3f1-40138948c3e1/content

Murrugarra Jimenez, J. M., y Bartolo Atilano, M. (2020). *La estructura de capital como herramienta para la gestión financiera de las MYPES del Perú: Una revisión de la literatura científica*. [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27160/Trabajo%20de%20Investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Naciones Unidas. (2024, 27 de junio). *Las MIPYME y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day

Organización Internacional del Trabajo. (2023,13 de agosto). *Micro, pequeñas y medianas empresa*s. https://www.ilo.org/es/topics/micro-small-and-medium-enterprises

Pereira, C. A. (2019). *Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). Apuntes contables, (24),39-53* https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5982/7704

Quilia Valerio, J. V. (2020). *Desafíos en la gestión empresarial de las MYPES en tiempos de COVID-19* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Archivo digital. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48291/Quilia_VJVM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 4(16), 272-283. https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/791

Ramírez, F., y Fiorino, V. M. (2008). Implicaciones éticas de los términos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa. *Quórum Académico, 5*(2), 117-134. https://www.redalyc.org/pdf/1990/199016835006.pdf

Rodríguez Cepeda, J. M., y Valenzuela Espinoza, N. K. (2023). *Plan de mejora de comunicación a través del departamento de gestión de talento humano para la empresa Piñas Ricas del Ecuador S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana], Archivo digital. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26330/1/UPS-GT004766.pdf

Sánchez, B. (2006). Las Mypes en Perú: Su importancia y propuesta tributaria. *Revista Quipukamayoc. (1),127-131*, https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/5433/4665/18749

Sierra-Pérez, M. A., Torres-Chávez, J. D., Mendoza-Polo, M., Arellano-García, J. C., y Borre-González, J. S. (2022). Gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas para el crecimiento económico. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, *15*, 140-144. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/10067/9153

Sosa, E. N., Martínez, B. A., Palma, A. V., y Ganchozo, L. A. (2024). Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpensa. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, *11*(1), 45-56. https://www.redalyc.org/journal/5646/564677294004/564677294004.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria (SUNAT). Perú. *Micro y pequeña empresa en Perú*. https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html#:~:text=La%20Micro%20y%20Peque%C3%B1a%20Empresa,producci%C3%B3n%2C%20comercializaci%C3%B3n%20de%20bienes%20o

Tapia, H. A., Erazo, J. C., Nárvaez, C. I., y Matovellle, M. M. (2020). *Estrategias para fomentar el emprendimiento y desarrollo empresarial: Caso Universidad Católica de Cuenca*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, *5(10)*, 833-856. https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215030/576869215030.pdf

Villanueva Daga, R. R. (2021). *Gestión administrativa de una MYPE: Caso Empresa LEGIMI S.A.C. – 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65439/Villanueva_DRR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Winslow, F. (1987). *Principios de la administración científica. (10 ed).* Edtorial el Ateneo. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Ynzunza Cortés, C. B., y Izar Landeta, J. M. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y administración*, *66*(1). http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2327/1513

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10*(1), 21-32. http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176/991

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista a profundidad

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima

Instrumentos: las guías semi estructuradas

GUIA PARA ENTREVISTAS EN

PROFUNDIDAD / TRABAJADORES Y EX TRABAJADORES DE LA ENTIDAD

<table>
<tr><td colspan="2">Presentación
Buenos días/tardes/noches, estimado/estimada _____, quisiera comentarle que el objetivo de esta investigación es "Explicar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima". Gracias por su participación, quisiera comentar que toda la información que nos pueda brindar será de mucha ayuda para realizar nuestro trabajo y solo se usará con fines académicos.
Además, queremos informarle que su identidad no será expuesta en la tesis y no hacemos referencia a ninguna empresa en particular.
Antes de continuar, quisiéramos solicitar su consentimiento para continuar con la grabación de la entrevista ¿Está conforme?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Aspectos generales del entrevistado:
1. ¿Cuál es su grado de instrucción?
2. ¿Cuánto tiempo laboró o labora en la empresa?
3. ¿En qué área específicamente ha laborado usted?</td></tr>
<tr><th>Preguntas</th><th>Repreguntas</th></tr>
<tr><td>5. ¿Qué es y por qué considera importante la planificación financiera en una MYPE?</td><td>¿Cuán importante es la elaboración de informes financieros y el respectivo análisis para su MYPE? ¿Como cree usted que se elaboran las metas financieras en su entidad?</td></tr>
</table>

6. ¿Teniendo en cuenta la importancia, hubo una planificación financiera en los años 2020-2024 en su entidad? Explicar por qué sí o no.	¿A nivel administrativo, había una planificación durante los años 2020 al 2024 en la entidad? En caso sea afirmativo, ¿cómo hacían la planificación? ¿En base a su experiencia, en su MYPE se establece normas y emiten los estados financieros durante los años 2020-2024? ¿trabajan con un programa contable para la emisión de los estados financieros? ¿En caso no sea así, podría explicar en qué manera se trabaja los informes contables y financieros? ¿En su entidad elaboran las metas financieras de acuerdo a qué factor durante los años 2020-2024?
7. ¿Respecto al análisis financiero, cuán importante cree usted que es la capacidad correcta de toma de decisiones para su MYPE? Explicar	¿En base a su experiencia, hubo una decisión a nivel corporativo que tomó usted que haya influido en el desarrollo de su MYPE durante los años 2020-2024? Explicar la situación. En caso hubiera un análisis financiero en su entidad, pronostican la utilidad o perdida de la entidad, ¿de qué manera lo hicieron en los años 2020-2024? ¿En caso hayan presenciado pérdidas, como actuó ante esos problemas durante los años 2020-2024? ¿Qué problemas tuvo y cómo los afrontó? ¿Y para solucionar los problemas que acciones tomó?
8. ¿Su entidad ha intentado obtener algún financiamiento? ¿Qué problemas se les presentó?	¿Cuál es el proceso para obtener financiamiento de una MYPE? ¿Cuáles son los requisitos generales para acceder a financiamiento para una MYPE? ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento en el Perú para una MYPE? ¿En caso se acceda, cree factible que el banco u otra entidad (caja) le pueda otorgar préstamo? ¿A qué tiempo y a que tasa? ¿Cómo cree usted que la empresa prepara su plan de negocio efectivo para obtener financiamiento? ¿Qué elementos clave incluyó en su plan?

9. ¿Por qué cree usted que es fundamental para una MYPE seguir los procesos del personal así mismo monitorear las metas que se les brinda?	¿En su entidad, monitorea las funciones de cada trabajador durante los años 2020-2024? ¿De qué manera los monitorea? ¿En su entidad, hubo una línea de carrera por cada área durante los años 2020-2024? Explicar porque sí y porque no. Según su opinión, ¿La gestión empresarial impactó en el desarrollo de la empresa en los años 2020-2024? ¿Sí o no?, ¿Por qué? ¿Qué problemas administrativos identificó en la gestión empresarial de la MYPE entre los años 2020-2024?
10. ¿De qué manera la gestión empresarial incide en la eficiencia organizativa en su MYPE en los años 2020-2024?	¿Cree usted que, en su empresa, está bien estructurado la asignación de funciones por cada área durante los años 2020-2024? ¿La correcta distribución de funciones influyó en el crecimiento de su MYPE en los años 2020-2024? ¿De qué manera influyó?
11. ¿En caso de la gerencia de su entidad, el mercado se iba innovando constantemente durante los años 2020-2024? Explicar cómo	¿La implementación de mejora de procesos influye de qué manera en el desarrollo de la MYPE durante los años 2020-2024? ¿La automatización de procesos ayuda con los informes financieros-contables? Explicar el por qué
12. ¿Cree usted que la capacitación continua a los trabajadores influyó en el desarrollo de la MYPE en los años 2020-2024? Explicar el porqué	¿Usted cree que hubo un adecuado trabajo en equipo en la empresa durante los años 2020-2024? ¿Ante su liderazgo en equipos, para usted es muy importante el trabajo en equipo? Explicar el porqué. ¿En caso no haya presenciado un buen ambiente o correcto trabajo en equipo en su entidad, qué hizo al respecto para superar esa barrera durante los años 2020-2024?

ANEXO B: Consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____. La meta de este estudio es_____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación es este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez trascritas las entrevistas, los dispositivos con las grabaciones se destruirán. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

ANEXO C: Esquema de presentación de categorías de análisis

ESQUEMA DE PRESENTACION DE CATEGORIAS DE ANALISIS					
CATEGORIAS DE ANALISIS	**DEFINICION NOMINAL**	**SUBCATEGORIAS**	**CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS**	**PREGUNTAS**	**REPREGUNTAS**
Gestión empresarial	Se refiere al conjunto de actividades, técnicas y procesos utilizados para dirigir y administrar una organización con el fin de alcanzar sus objetivos y metas de manera efectiva y eficiente. Incluye la planificación estratégica, la organización de recursos, la dirección de personas y operaciones, el control de actividades y el análisis continuo de resultados para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.	**Gestión financiera**	* Planificación financiera: metas financieras a corto y largo plazo	¿Qué es y por qué considera importante la planificación financiera en una MYPE?	¿Teniendo en cuenta la importancia, hubo una planificación financiera en los años 2020-2024 en su entidad? Explicar por qué sí o no. ¿Teniendo en cuenta la importancia, hubo una planificación financiera en los años 2020-2024 en su entidad? Explicar por qué sí o no. ¿A nivel administrativo, había una planificación durante los años 2020 al 2024 en la entidad? En caso sea afirmativo, ¿cómo hacían la planificación? ¿En base a su experiencia, en su MYPE se establece normas y emiten los estados financieros durante los años 2020-2024? ¿trabajan con un programa contable para la emisión de los estados financieros? ¿En caso no sea así, podría explicar en qué manera se trabaja los informes contables y financieros? ¿Cuán importante es la elaboración de informes financieros y el respectivo análisis para su MYPE? ¿Como cree usted que se elaboran las metas financieras en su entidad? ¿En su entidad elaboran las metas financieras de acuerdo a qué factor durante los años 2020-2024?

			*Control financiero: Monitoreo continuo de los resultados financieros de la empresa a través de la contabilidad, el análisis financiero y la elaboración de informes	¿Respecto al análisis financiero, cuán importante cree usted que es la capacidad correcta de toma de decisiones para su MYPE? Explicar	¿En base a su experiencia, hubo una decisión a nivel corporativo que tomó usted que haya influido en el desarrollo de su MYPE durante los años 2020-2024? Explicar la situación. En caso hubiera un análisis financiero en su entidad, pronostican la utilidad o perdida de la entidad, ¿de qué manera lo hicieron en los años 2020-2024? ¿En caso hayan presenciado pérdidas, como actuó ante esos problemas durante los años 2020-2024? ¿Qué problemas tuvo y cómo los afrontó? ¿Y para solucionar los problemas que acciones tomó?
			*Obtención de fondos: Identificación de fuentes de financiamiento adecuadas para las necesidades de la empresa	¿Su entidad ha intentado obtener algún financiamiento? ¿Qué problemas se les presentó?	¿Cuál es el proceso para obtener financiamiento de una MYPE? ¿Cuáles son los requisitos generales para acceder a financiamiento para una MYPE? ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento en el Perú para una MYPE? ¿En caso se acceda, cree factible que el banco u otra entidad (caja) le pueda otorgar préstamo? ¿A qué tiempo y a que tasa? ¿Cómo cree usted que la empresa prepara su plan de negocio efectivo para obtener financiamiento? ¿Qué elementos clave incluyó en su plan?
		Gestión administrativa	*Organización: Estructura organizativa eficaz y eficiente, Correcta asignación de funciones	¿Por qué cree usted que es fundamental para una MYPE seguir los procesos del	¿En su entidad, monitorea las funciones de cada trabajador durante los años 2020-2024? ¿De qué manera los monitorea? ¿En su entidad, hubo una línea de carrera por cada área durante los años 2020-2024? Explicar porque sí y porque no. Según su

			*Dirección: Liderazgo, motivación hacia los empleados, comunicación efectiva, también laboral positivo	personal así mismo monitorear las metas que se les brinda?	opinión, ¿La gestión empresarial impactó en el desarrollo de la MYPE en los años 2020-2024? ¿Sí o no?, ¿Por qué? ¿Qué problemas administrativos identificó en la gestión empresarial de la MYPE entre los años 2020-2024?
			*Control: Monitoreo del desempeño organizacional, seguimiento de resultados, implementar medidas para que se cumplan las metas.		
			*Adaptabilidad y mejora continua: Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, Innovación, mejora de procesos.		
Desarrollo de la MYPE	El desarrollo de una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) se refiere al proceso mediante el cual una empresa de pequeño tamaño busca crecer, mejorar su capacidad productiva, aumentar sus ingresos y expandir su presencia en el mercado.	**Crecimiento económico**	*Crecimiento de la producción y productividad: Incremento de la producción de servicios	¿De qué manera la gestión empresarial incide en la eficiencia organizativa en su MYPE en los años 2020-2024?	¿Cree usted que, en su empresa, está bien estructurado la asignación de funciones por cada área durante los años 2020-2024? ¿La correcta distribución de funciones influyó en el crecimiento de su MYPE en los años 2020-2024? ¿De qué manera influyó?
		Liderazgo	*Visión clara y estratégica: Visión definida del futuro de la empresa.	¿Cree usted que la capacitación continua a los trabajadores	¿Usted cree que hubo un adecuado trabajo en equipo en la empresa durante los años 2020-2024? ¿Ante su liderazgo en equipos, para usted es muy importante el

			*Capacidad de toma de decisiones: Decisiones efectivas y oportunas a corto y largo plazo	influyó en el desarrollo de la MYPE en los años 2020-2024? Explicar el porqué	trabajo en equipo? Explicar el porqué. ¿En caso no haya presenciado un buen ambiente o correcto trabajo en equipo en su entidad, qué hizo al respecto para superar esa barrera durante los años 2020-2024?
		Mejora del capital humano	*Capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño		
			*Trabajo en equipo		

ANEXO D: Matriz de consistencia del objeto de estudio

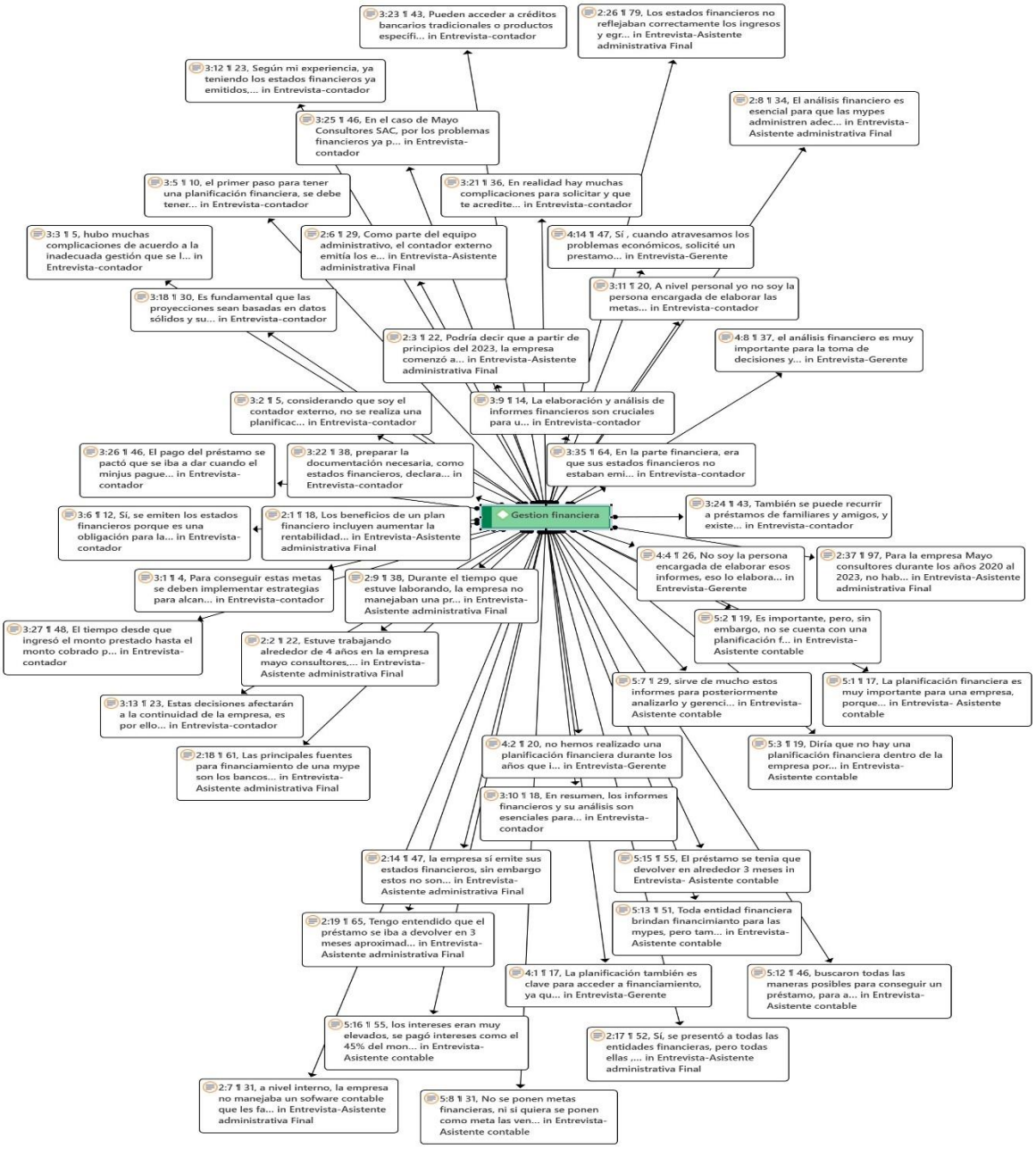
<table>
<tr><th colspan="7">Gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE consultora de gestión de Lima</th></tr>
<tr><th>Problema General</th><th>Objetivo General</th><th>Supuesto General</th><th>Categorías</th><th>Subcategorías</th><th>Características</th><th>Metodología</th></tr>
<tr><td rowspan="3">¿De qué forma la gestión empresarial incide en el desarrollo de una MYPE Consultora de gestión de Lima?</td><td rowspan="3">Explicar el impacto de la gestión empresarial en el desarrollo de una MYPE Consultora de gestión de Lima</td><td rowspan="3">En la gestión empresarial participan la gestión financiera y la gestión administrativa y estas a su vez contribuyen para el desarrollo de una MYPE Consultora de gestión de Lima</td><td rowspan="3">Categoría A: Gestión empresarial</td><td rowspan="2">Gestión financiera</td><td rowspan="2">* Planificación financiera: metas financieras a corto y largo plazo
*Control financiero: Monitoreo continuo de los resultados financieros de la empresa a través de la contabilidad, el análisis financiero y la elaboración de informes
*Obtención de fondos: Identificación de fuentes de financiamiento adecuadas para las necesidades de la empresa</td><td>Enfoque de la investigación: El enfoque es cualitativo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Diseño de la investigación: El diseño de la investigación es fenomenológico.</td></tr>
<tr><td>Gestión administrativa</td><td>*Organización: Estructura organizativa eficaz y eficiente, Correcta asignación de funciones
*Dirección: Liderazgo, motivación hacia los empleados, comunicación</td></tr>
</table>

					efectiva, ambiente laboral positivo *Control: Monitoreo del desempeño organizacional, seguimiento de resultados, implementar medidas para que se cumplan las metas. *Adaptabilidad y mejora continua: Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, Innovación, mejora de procesos.	
Problema Específico	**Objetivo Específico**	**Supuesto Específico**				
1. ¿De qué manera la gestión empresarial influye en el desarrollo financiero de una MYPE Consultora de gestión de Lima?	1. Describir la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo financiero de una MYPE Consultora de gestión de Lima		**Categoría B:** Desarrollo de una MYPE	Crecimiento económico	*Crecimiento de la producción y productividad: Incremento de la producción de servicios	**Técnica de recolección de datos:** Entrevista en profundidad.
2. ¿De qué manera la gestión empresarial influye en la eficiencia administrativa de una MYPE Consultora de gestión de Lima?	2. Describir la incidencia de la gestión empresarial en la eficiencia administrativa de una MYPE Consultora de gestión de Lima			Liderazgo	*Visión clara y estratégica: Visión definida del futuro de la empresa. *Capacidad de toma de decisiones: Decisiones efectivas y oportunas a corto y largo plazo	**Sujetos informantes:** 4 profesionales que laboran o laboraron en la MYPE consultora de gestión.

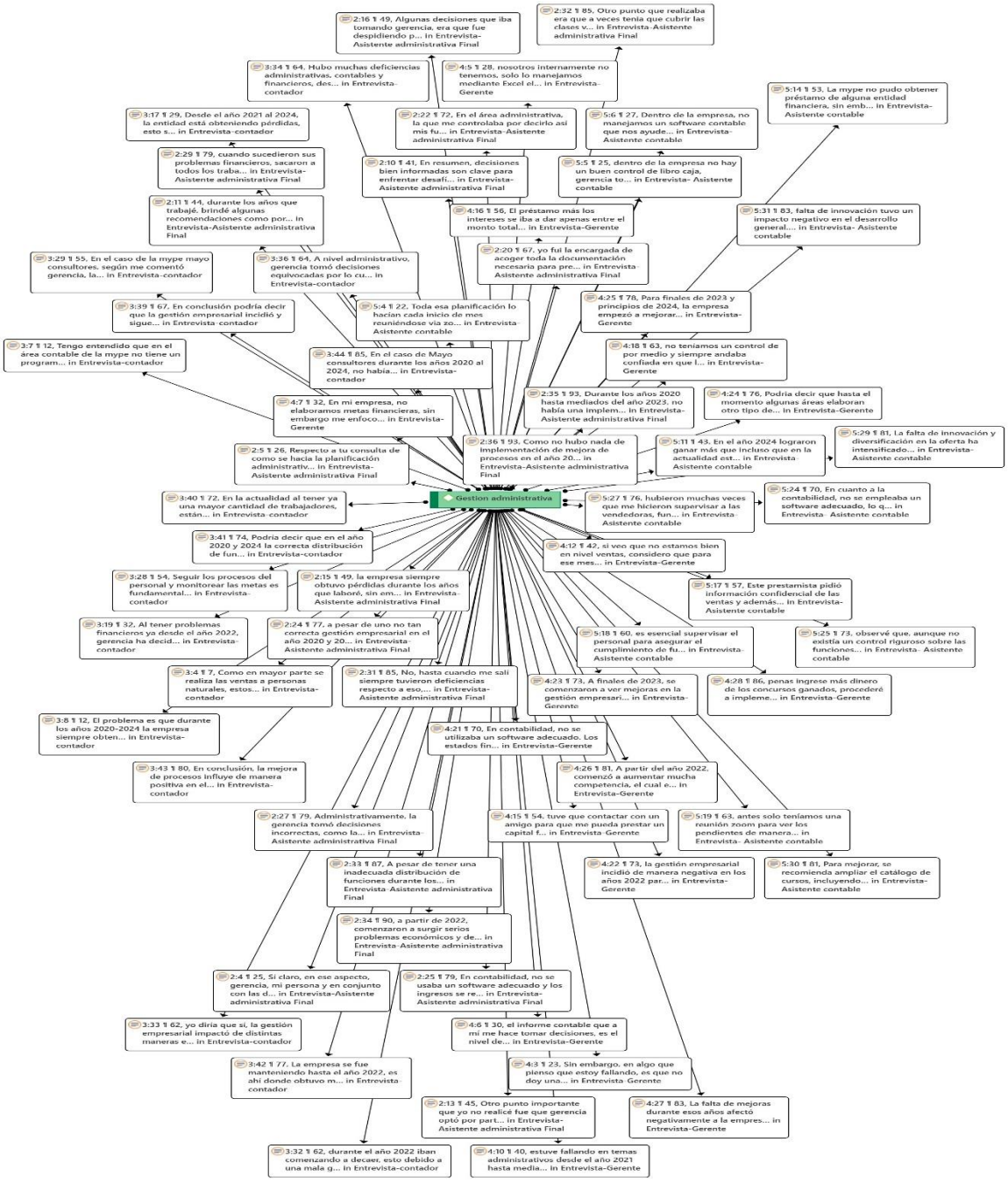
3. ¿De qué manera la gestión empresarial influye en la mejora del capital humano de una MYPE Consultora de gestión de Lima?	3. Describir la incidencia de la gestión empresarial en la mejora del capital humano de una MYPE Consultora de gestión de Lima			Mejora del capital humano	*Capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño *Trabajo en equipo	
4. ¿De qué manera la gestión empresarial influye en el crecimiento económico de una MYPE Consultora de gestión de Lima?	4. Describir la incidencia de la gestión empresarial en el crecimiento económico de una MYPE Consultora de gestión de Lima					

ANEXO E: Redes atlas.ti por código

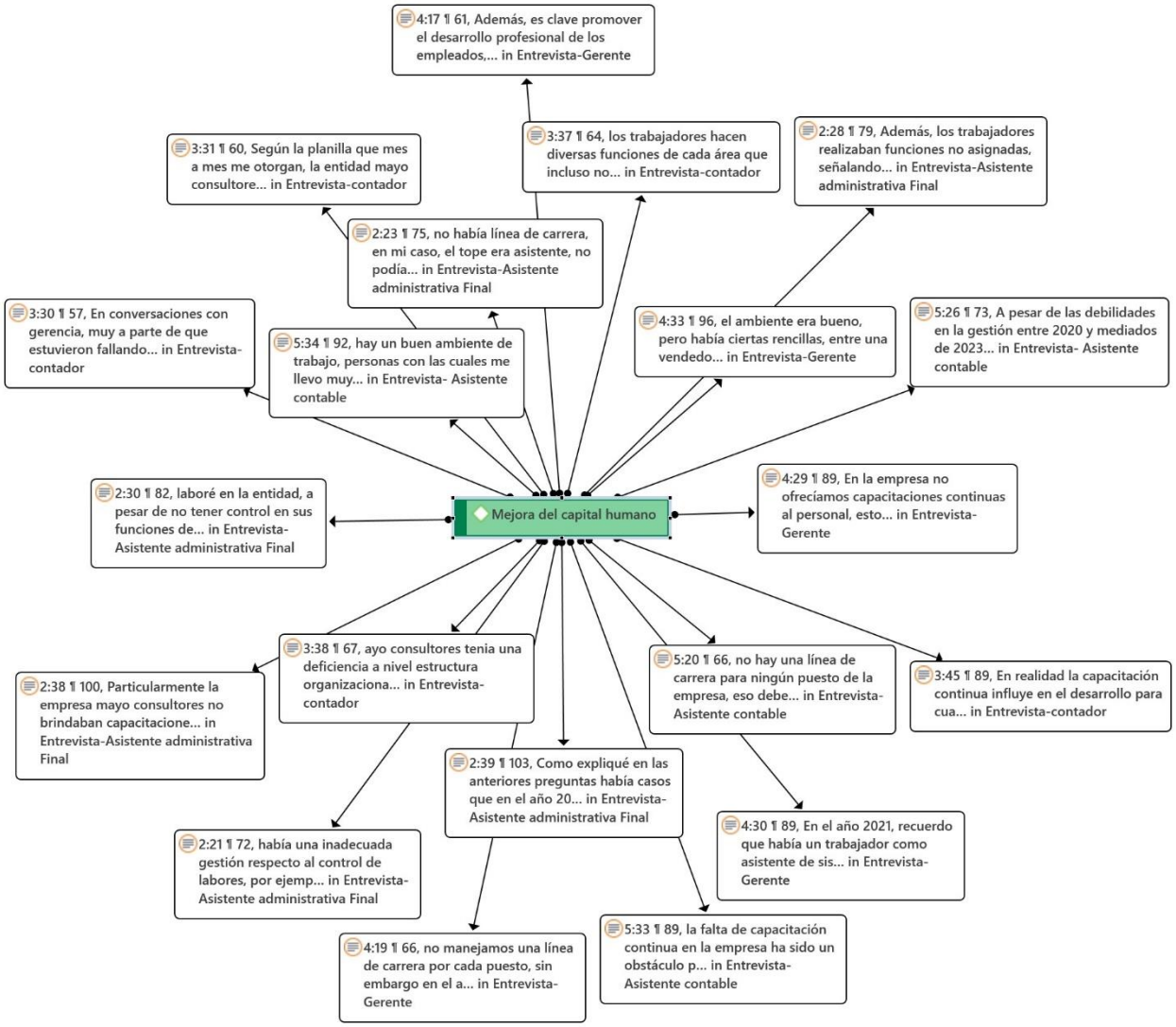
Red de gestión financiera con sus citas



Red de gestión administrativa con sus citas



Red de mejora del capital humano con sus citas



Red de crecimiento económico con sus citas

