UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MYPE CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.

Fátima Viera-Encalada

Piura, enero de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Viera, F. (2019). *Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Fátima Abigail Viera Encalada

Asesor: PhD. Mariela García de Corcuera

Piura, enero 2019

A mis padres, Alberto e Hiliana, por su constante apoyo a lo largo de mi vida personal y profesional. Y a mi hermana menor, Guadalupe, para quien quiero ser un modelo a seguir, deseo que este logro sea para ella una inspiración más en su vida.

Prefacio

En enero de 2016 ingresé a laborar en la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L., como asistente administrativa, y hacia junio de 2016 me asignaron la administración general de la empresa. La empresa no cuenta con una estructura formal y depende directamente del dueño, quien ejerce las funciones del gerente general pese a que, legalmente, su esposa figura como gerente.

En el ejercicio de mis funciones, pude constatar problemas que ameritan una solución diligente, tales como: la inexistencia de una política de contratación y despido, una duplicidad de funciones, un estilo de liderazgo autoritario y un deficiente clima laboral. Cabe decir, que se ha mejorado la política de pago de proveedores y la atención al cliente es un asunto que el dueño de la empresa asume con especial atención.

Dado que la empresa continúa creciendo y expandiéndose, la tesista como administradora, considera su responsabilidad lograr la máxima eficiencia y eficacia de la organización; por esto, es necesario llegar a plantear un diseño organizacional que se adecue a la meta que persigue la empresa para mejorar así el funcionamiento de la mype Consorcio JJA.

Un buen diseño organizacional contribuye a la definición de las responsabilidades adecuadas a cada trabajador según su cargo; también permite aumentar la productividad individual e institucional, minimiza los conflictos entre áreas, etc. Además, es la base principal para implantar otros sistemas en la empresa tales como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros[1].

---

[1] Franklin Ríos Ramos. (2010). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. 2018*, de Pontificia Universidad Católica del Perú Sitio web: http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/

Si la mype no le otorga el énfasis necesario en su diseño organizacional para su desarrollo a largo plazo, la empresa podría verse afectada.

Resumen

El plan de este proyecto de tesis tiene como propósito determinar las prácticas actuales y deficiencias que existen en la estructura organizacional actual y en los resultados que tiene la empresa en el logro de sus objetivos, en base a los lineamientos establecidos por Richard Daft, en su libro Teoría y Diseño Organizacional (2011).

Los objetivos de la presente tesis son:

1. Definir los problemas principales que presenta la mype Consorcio JJA, en lo relacionado a su organización, a través de un análisis interno y externo.
2. Evaluar la efectividad de la organización y proponer las acciones necesarias que le permitan una mejora sostenible.
3. Proponer un diseño organizacional para la empresa.
4. Proponer el uso de herramientas organizacionales: Organigrama, Manual de Organización y Funciones (MOF) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Conclusiones

La empresa no le ha prestado la debida atención a su organización en sí y a la definición de una estructura formal. Por ello, el personal no se ha desempeñado adecuadamente en su puesto; sin embargo, con las herramientas organizacionales propuestas se podrá lograr un mejor desenvolvimiento de los trabajadores y, con ello, un crecimiento continuo en la empresa. Finalmente, dependerá de la gerencia implementar la estructura y ponerla en práctica.

Tabla de contenido

Introducción **1**

Capítulo 1 Marco teórico introductorio **3**

1.1. Organización de la empresa. Aspectos relevantes 3

1.1.1. Entorno externo de la empresa. 4

1.1.2. Entorno interno de la empresa. 8

1.1.3. Tamaño y etapas del ciclo de vida 11

1.2. Estrategias empresariales 13

1.2.1. Tipos de estrategias. 14

1.2.1.1. Estrategias competitivas de Porter 14

1.2.1.2. Estrategias de Miles y Snow 15

1.3. Diseño organizacional 17

1.3.1. Estructura organizacional 17

1.3.2. Sistemas de información y control 21

1.3.3. Cultura organizacional 22

1.4. Las mypes en el Perú 23

1.4.1. El éxito de las Mypes 26

1.4.2. Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú en relación a su estructura organizacional 27

Capítulo 2 La mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. **29**

2.1. Historia del Consorcio JJA SCRL 29

2.2. Análisis organizacional de la empresa Consorcio JJA S.C.R.L 31

2.2.1. Análisis interno 32

2.2.1.1. Tangibles 32
2.2.1.2. Intangibles 38
2.2.2. Análisis externo 42
2.2.3. Estrategias empresariales 51
2.3. Evaluación de la efectividad organizacional actual de la empresa 52
2.3.1. Financiero 53
2.3.2. Servicio al cliente 53
2.3.3. Proceso de negocios internos 53
2.3.4. Aprendizaje y crecimiento 54
2.4. Síntesis de la problemática vigente en la mype Consorcio JJA S.C.R.L respecto a su organización 55

Capítulo 3 Planteamiento de diseño y herramientas organizacionales para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. 57
3.1. Estructura organizacional propuesta 57
3.2. Dirección de la mype Consorcio JJA 60
3.3. Propuestas de herramientas organizacionales 61
3.3.1. Propuesta de un Manual de Organización y Funciones (MOF) en la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. 61
3.3.2. Propuesta de un reglamento interno de trabajo 62
3.4. Recomendaciones a la Dirección 63
3.4.1. Recomendaciones al Gerente General 63
3.4.2. Recomendaciones a la Administradora 67

Conclusiones 71

Referencia Bibliográfica 75

Anexos 81
Anexo A.1. Manual de organización y funciones 83
Anexo A.2. Reglamento interno de trabajo 97
Anexo A.3. Encuesta 116
Anexo A.4. Evidencia fotográfica 121

Lista de Figuras

Figura 1. Resumen análisis ámbito interno 4
Figura 2. Grados de incertidumbre en el entorno 7
Figura 3. Modelo de respuesta a los cambios en el entorno 8
Figura 4. Diseño organizacional según la estrategia elegida 16
Figura 5. Mypes del Perú según rango de trabajadores. 24
Figura 6. Proveedores de Consorcio JJA 44
Figura 7. Estructura propuesta para la mype consorcio JJA 59

Introducción

Se considera que el desarrollo de una empresa ocurre en la medida en que los encargados de la gestión empresarial obtengan, renueven o actualicen su manejo de prácticas de gestión y que éstas sean pertinentes para el tamaño de la organización y el giro de su actividad. Sin embargo, en una encuesta realizada el 2012 por INEI se demuestra que la organización del personal en las mypes es un tópico que se trata poco y que más bien está rezagado. Solo el 4,4% de los conductores de microempresas asiste a capacitaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos. Se registró, en cambio, mayor asistencia en temas de marketing (19,0%), calidad (10,2%), exportaciones (10,1%) y formalización (9,7%)[2]. Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación en gestión empresarial es una de las causas por las que las mypes, muchas veces, fracasan[3].

Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L es una mype que ha rezagado el tema de organización de personal. Por ello, en este estudio nos enfocaremos en plantear un diseño organizacional adecuado para la mype mencionada.

Para este análisis y diseño se ha utilizado como guía el libro "Diseño Organizacional" del autor Richard Daft (2011). Daft establece que para establecer el diseño organizacional adecuado se debe iniciar con el análisis externo e interno del ambiente donde la empresa interactúa, así como del tamaño y la etapa de crecimiento en la que se encuentra. Se aplicaron encuestas al personal para medir la satisfacción laboral dentro de la empresa y determinar algunos aspectos del análisis interno. Después, se deberá definir la estrategia empresarial que persigue la empresa, estos temas serán analizados,

---

[2] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014*). resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013*. 2017, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/index.html

[3] Ava Alencastre. (2014). *Cada año cierran el 30% de las PYMES que se crean*. 2017, de El Correo Sitio web: diariocorreo.pe/economia/cada-ano-cierran-el-30-de-las-pymes-que-se-8085/

según el Capítulo 1 del marco teórico, en el punto 2, Organización de la empresa: aspectos relevantes.

Para administrar y ejecutar el plan estratégico, debemos establecer la dirección organizacional, pero para ello primero se deberá analizar la efectividad organizacional actual de la empresa utilizando el Balance Scorecard. Este análisis permitirá conocer qué tan eficiente y eficaz es la organización. Después de esto, se tendrá que definir la estructura organizacional adecuada, que permitirá ejecutar la estrategia, así como el sistema de información y control, estos temas serán desarrollados según lo establecido en el capítulo 1 punto 3, Diseño organizacional.

Finalmente, la tesis concluirá con las propuestas para el diseño de un organigrama y de un Manual de Organización y Funciones de la empresa (MOF), un Reglamento Interno de Trabajo y recomendaciones a la dirección descritos en los capítulos 3 y 4.

"Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones[4]*"*

[4] Richard L. Daft (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A.

Capítulo 1
Marco teórico introductorio

1.1. Organización de la empresa. Aspectos relevantes

Una organización es importante porque produce con eficiencia bienes y servicios que satisfacen una determinada necesidad a precios competitivos. Para lograrlo, las organizaciones alcanzan metas específicas a través del uso de determinados recursos; de esta manera, crean valor para los principales grupos de interés o *stakeholders* (accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidad…).

Además, las organizaciones están formadas por personas que se relacionan entre sí para realizar funciones específicas con las que contribuirán a alcanzar las metas establecidas.

Para que la organización logre sus objetivos, es necesario que el administrador estructure y coordine los recursos organizacionales. Richard Daft, en su libro Teoría y Diseño Organizacional (2011), afirma que los directivos de la alta gerencia son los responsables de determinar las metas y estrategia empresariales. Esto permitirá definir el diseño organizacional adecuado que debe tener la organización, para ser capaz de adaptarse al entorno cambiante.

Para poder definir el diseño organizacional, se debe iniciar con la definición de los dos entornos (interno y externo) de la organización y el análisis de la forma en que las empresas responden ante ellos. Empezaremos con la determinación del ámbito externo y, a partir de ello, el análisis de las oportunidades, amenazas, la incertidumbre y la disponibilidad de los recursos existentes; es decir, debe analizarse el estado en el que se encuentran actualmente estas variables y lo que se espera en un futuro determinado[5]. Así mismo, deben definirse los elementos que comprenden el ámbito interno y, a partir de ello,

[5] Machuca Maza, Alma Rosa. Las Organizaciones del Siglo XXI. Apuntes de Administración General

analizar las fortalezas, debilidades, competencia distintiva y estilo de liderazgo de la organización. Richard Daft resume este análisis como se muestra en la Figura 1:

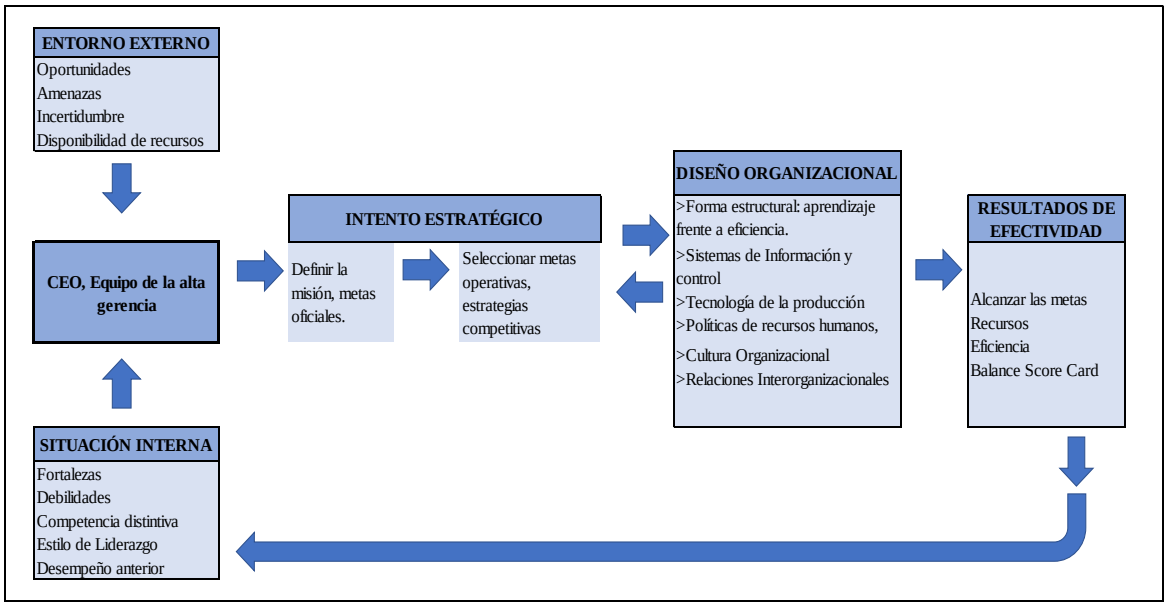

Figura 1. Resumen análisis ámbito interno
Fuente: Adaptado de Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "Individula Properties of the CEO as Determinants of Organization Design", manuscrito sin publicar, Universidad de Duke, 1990; y Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design An Integrated Model", Organization Studies 15, Num. 2 (1994), 183 - 212

1.1.1. Entorno externo de la empresa

Un entorno externo está comprendido por todos los elementos ajenos a la organización sobre los cuales la empresa no puede tener un control directo, pero son importantes para sus operaciones. Para este análisis, *deben considerarse solo los elementos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que debe hacer frente para sobrevivir*. Richard Daft (2011).

Para comprender el entorno externo propio de cada empresa, debemos iniciar definiendo el dominio, campo que la organización elige para actuar, dentro de los sectores externos de la organización. El dominio establece el nicho de la empresa y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas. El autor ha organizado los elementos del entorno en 10 sectores:

a) **Sector industrial:** comprendido por los competidores, tamaño de la empresa, barreras de entrada y competitividad de la industria en el cual la empresa interactúa.
b) **Sector de las materias primas:** proveedores, fabricantes que producen los recursos que son indispensables para ejecutar las operaciones básicas de la empresa.
c) **Sector de los recursos humanos:** mercado laboral, sindicatos, agencias de empleo, capacitaciones. El capital humano es el único recurso vivo y dinámico de la empresa; que toma decisiones y maneja los recursos inertes.
d) **Sector de los recursos financieros:** bancos, ahorros y préstamos; recursos económicos con los que la empresa puede hacer frente a sus compromisos organizacionales.
e) **Sector del mercado:** comprendido por los clientes, consumidores y usuarios potenciales de productos y servicios. La empresa debe establecer los medios para dirigirse al público objetivo del producto y/o servicio que ofrece la empresa.
f) **Sector tecnológico:** técnicas de producción, tecnologías de información, comercio electrónico.
g) **Sector de las condiciones económicas:** como la recesión, tasa de desempleo, tasa de la inflación, estado de la economía, etc. Estas condiciones influyen en la manera en la que una empresa realiza sus operaciones.
h) **Sector público:** leyes, normas, sistemas políticos propios de cada país que regulan las operaciones de las empresas y que influyen en todos sus ciclos de vida.
i) **Sector sociocultural:** la ética laboral, valores, creencias, religión, movimientos de consumidores y ecologistas.
j) **Sector internacional:** competencia y adquisición de empresas del extranjero, entrada en mercados foráneos, aranceles, tipos de cambio. Para el análisis de la mype propuesta en esta tesis no abarcaremos este sector ya que aún el dominio de la empresa no interactúa con este.

Como sabemos, la empresa no controla directamente estos factores, así que su éxito dependerá de la información que recabe para comprender cada uno de ellos, lo cual ayudará también a escoger e implementar la estrategia adecuada. Por

consiguiente, una vez definidos los sectores, el autor nos dice que debemos analizarlos en base a lo siguiente:

a) **Oportunidades.** Condiciones que se dan dentro del entorno externo y que, al ser explotadas por la empresa, permiten obtener una competitividad estratégica frente a la competencia. Por ejemplo: una disminución de precios de insumos, ocasionada por condiciones económicas, permite una reducción en los costos directos de producción y, por tanto, mayores ganancias.
b) **Amenazas.** Estas, al contrario de las anteriores, son condiciones del entorno que podrían dificultar la competitividad estratégica de la organización. Por ejemplo: el ingreso de una nueva empresa que ofrezca el mismo servicio que la nuestra a un precio menor, podría quitarnos clientes y, con ello, ocasionaría la disminución de nuestras ventas.
c) **Incertidumbre.** No todos los ambientes son iguales; por ello, es importante que los directivos analicen el grado de incertidumbre del entorno en el que se encuentra su empresa para que estas sean efectivas, el cual se divide en dos dimensiones:
d) **Dimensión de lo simple y lo complejo.** Un entorno será más complejo mientras más factores externos influyan en las operaciones de la organización. Mientras que en un entorno simple, los elementos que influyen e interactúan con la empresa son pocos.
e) **Dimensión de lo estable y lo inestable.** La estabilidad hace referencia a la dinamicidad de los sectores; es decir, qué tanto cambian abruptamente. Un dominio del entorno es estable si no varía en un largo periodo de tiempo.

Si contamos con información suficiente de los sectores externos podremos reducir la incertidumbre, al lograr anticiparnos a los cambios en estos.

En la Figura 2 presentaremos un resumen del grado de incertidumbre que puede ocurrir, según la estabilidad y complejidad del entorno:

Según el grado de incertidumbre, las organizaciones necesitarán ajustar su estructura interna para lograr adaptarse al entorno externo. En la Figura 3 podemos observar los modelos de respuestas que nos propone Richard Daft para hacer frente a los cambios en dicho entorno.

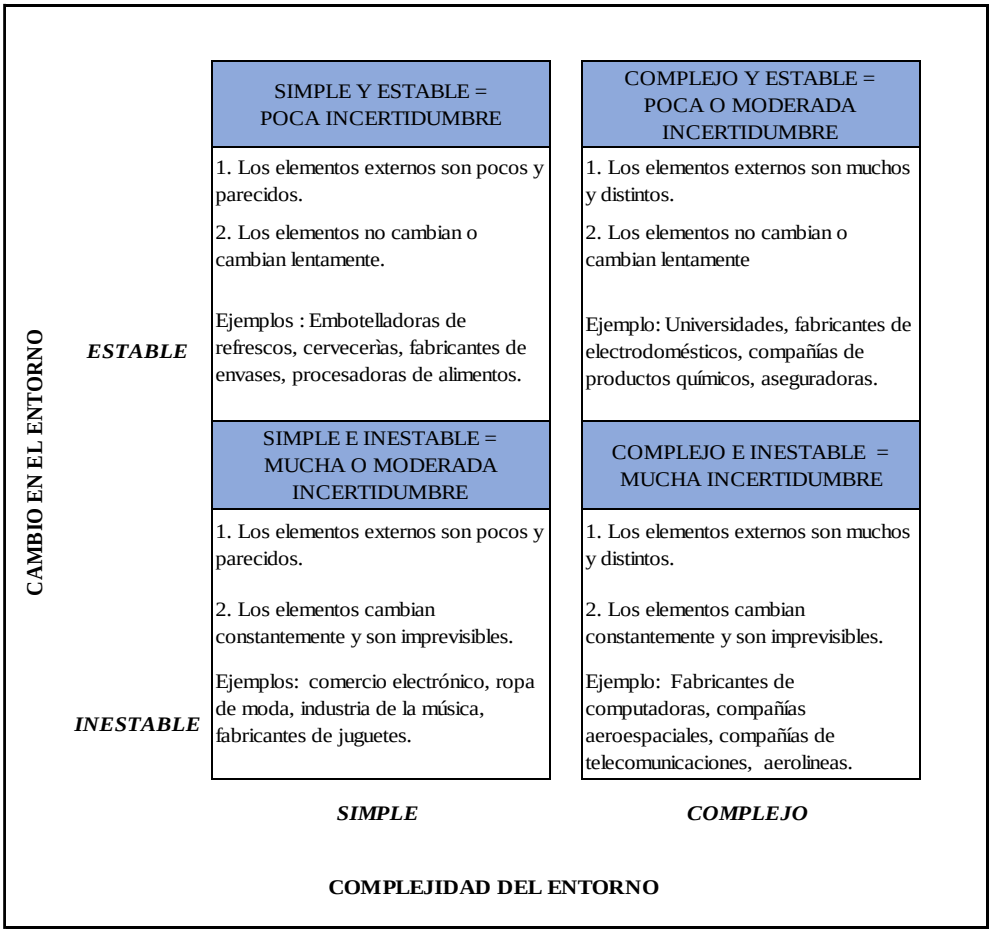

Figura 2. Grados de incertidumbre en el entorno
Fuente: American Science Quartely, Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environments Uncertainty, Rober Duncan, vol.17, pp.313-327, setiembre 1972

f) **Disponibilidad de los recursos.** Las organizaciones dependen del entorno, pero luchan para controlar los recursos y minimizar esta dependencia. Richard Daft explica que hay dos estrategias para influir en los recursos del entorno externo:

- Establecer relaciones favorables con los principales elementos del entorno externo: instituir empresas conjuntas (Joint Ventures), desarrollar conexiones con personas importantes del entorno, reclutar personas claves y utilizar la publicidad y las relaciones públicas.
- Influir en los sectores claves para dar forma al dominio del entorno: cambiar el lugar de los negocios (adquisiciones y desinversiones), hacer política, unirse a otros y no incurrir en actividades ilícitas.
- Administrar es lograr que se alcancen los objetivos (eficacia) optimizando el uso de los recursos disponibles (eficiencia).

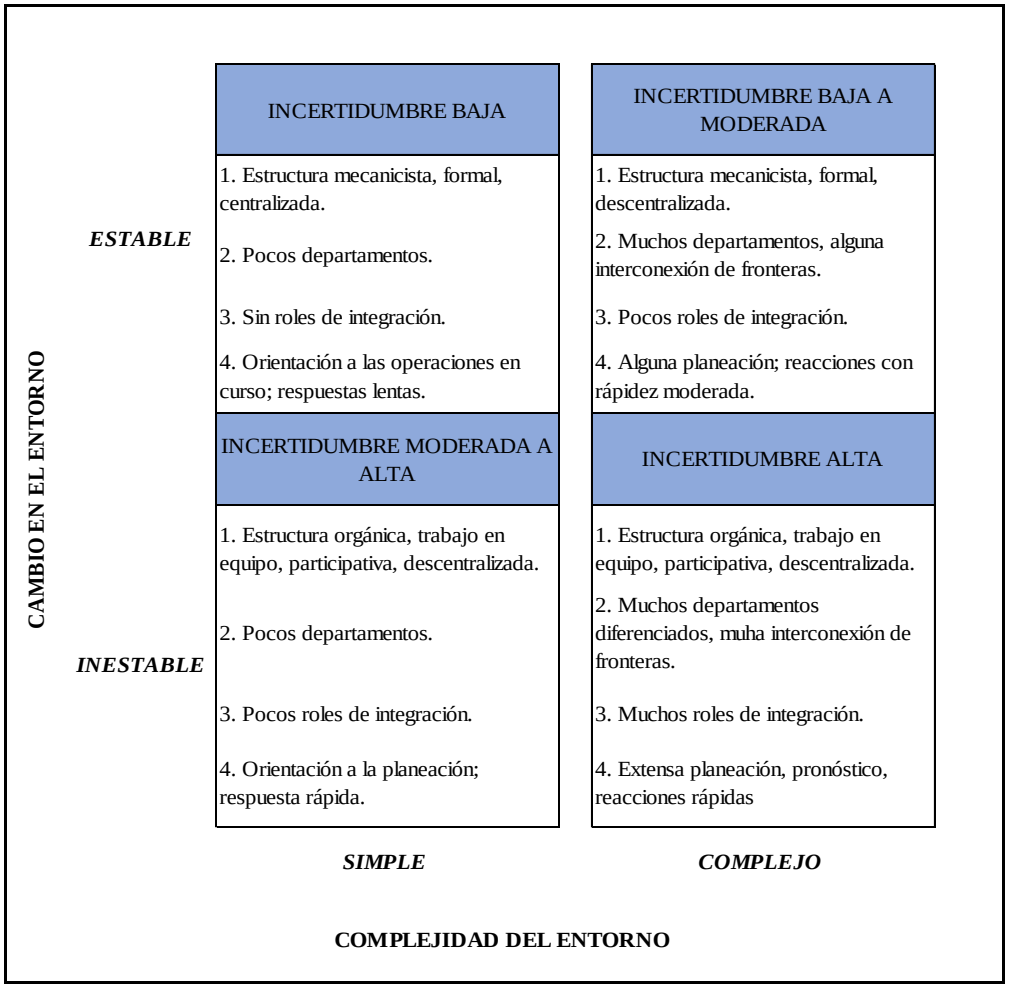

Figura 3. Modelo de respuesta a los cambios en el entorno
Fuente: Teoría y Diseño Organizacional. Richard L.Daft, décima edición, pp.157, 2011

1.1.2. Entorno interno de la empresa[6]

Las organizaciones poseen sus propios recursos y capacidades que son controlados directamente para crear una ventaja competitiva. Así, podemos decir que el entorno interno de una empresa está conformado por *recursos y capacidades.*

Los recursos de una empresa pueden dividirse en los siguientes:

a) **Tangibles.** Están conformados por aquellos activos que se pueden ver y cuantificar. Entre ellos tenemos:
   - Recursos financieros: capacidad para generar dinero y endeudarse.
   - Recursos organizacionales: estructura y sistema establecido por la empresa.

[6] Fuente: Administración Estratégica: Competitividad y Organización, Hitt, séptima edición, pp 73 – 90.

- Recursos físicos: acceso a materia prima, ubicación de la empresa y equipos sofisticados.
- Recursos tecnológicos: patentes, marcas y secretos comerciales.

b) **Intangibles.** Son aquellos que no se pueden ver a simple vista ni materializar, son más difíciles de imitar. Tales son:
   - Recursos humanos: confianza, habilidades gerenciales y conocimiento. El capital humano es un recurso valioso para la empresa porque las personas poseen talentos que ayudan a lograr su éxito.
   - Recursos de innovación: como las ideas, la capacidad científica y de innovación.
   - Recursos de reputación: reputación entre los clientes y proveedores; nombre de la marca; percepción de calidad, durabilidad y confiabilidad del producto o servicio.

Respecto a las capacidades de la empresa, éstas se definen como la integración de recursos con la finalidad de desempeñar una o varias tareas específicas. La mayoría de estas capacidades se concentran en el conocimiento, experiencia y habilidades del capital humano.

Las capacidades se desarrollan según las áreas funcionales, por ejemplo: una técnica de proceso, que reduce el tiempo de fabricación de un producto, proporcionada por un trabajador, es una capacidad del área de producción.

Una vez definidos los recursos y capacidades, estos deben ser analizados en base a las fortalezas, debilidades, competencia distintiva y el estilo de liderazgo.

a) **Fortalezas.** Recursos y capacidades propios de la empresa, con los que esta obtiene una ventaja competitiva. Estos elementos deben ser aprovechados por la organización para sostenerse en el tiempo.
b) **Debilidades.** Elementos internos de la empresa que suponen una dificultad para ella misma. Ante estas debilidades, la empresa deberá trabajar por mejorarlas o minimizarlas.
c) **Competencias distintivas.** Capacidades únicas que posee la empresa y que la hace diferentes a las demás. Estas competencias serán sostenibles en el tiempo, siempre y cuando sean:

- Valiosas: que permitan aprovechar las oportunidades para crear valor para los clientes o que sus capacidades ayuden a neutralizar las amenazas.
- Singulares: son las capacidades que no posee ningún otro competidor o muy pocos las tienen.
- Costosas de imitar: no pueden ser desarrolladas con facilidad por otras empresas.
- Insustituibles: no pueden ser reemplazadas por algún otro recurso estratégico.

d) **Estilo de liderazgo:** El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para que exploten al máximo sus capacidades y puedan alcanzar sus metas en común. Son personas que representan a un grupo determinado, lo inspiran y guían en el cumplimiento del mismo objetivo. Pablo Ferreiro (2008), en su libro Gobierno de Personas, menciona: "Un líder es auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización", (p. 151).

Un directivo debe ser un líder, si quiere lograr que las personas realicen las tareas, cuidando de no caer en un estilo autocrático o impositivo por el cargo que posee. Los líderes deben existir en todas las áreas y niveles de la organización.

Juan Antonio Pérez López, en su libro Fundamentos de la Dirección de Empresas (1998), manifiesta que para que un directivo logre que la organización crezca, en base a los fines requeridos, debe tener un equilibrio de las siguientes dimensiones:

- Dimensión estratégica. Capacidad para aumentar el valor económico de la empresa (eficacia). Este directivo aprovecha las oportunidades del entorno en beneficio de la empresa. Sin embargo, a medida que la organización crece, el estratega perderá el control sobre esta, si carece de la cualidad ejecutiva.
- Dimensión ejecutiva. Capacidad para descubrir las habilidades, talentos y capacidades de las personas y aprovecharlas para incrementar la competencia distintiva de la empresa. En esta dimensión, el directivo ejecutivo logra que las personas realicen sus funciones en base a motivos intrínsecos (atractividad).

- Dimensión de liderazgo. Capacidad para lograr la unidad, confianza y fidelidad de las personas con la empresa. El líder se preocupa por su equipo, le interesa lo que las personas hacen y el tipo de motivo que tienen, y consigue que ellos actúen por motivos transcendentes. Un líder debe tener profesionalismo (virtudes intelectuales) y ejemplaridad (virtudes morales) para formar a otros líderes.

Un líder busca la eficacia, atractividad y unidad; siempre está un paso adelante para responder con rapidez a los cambios del entorno y, sobre todo, él y quienes lo siguen actúan por motivos transcendentes.

1.1.3. Tamaño y etapas del ciclo de vida

Para poder definir el diseño de la organización, también es necesario identificar el tamaño y ciclo de vida de una empresa pues estos factores influyen en el diseño y funcionamiento de la empresa.

Iniciaremos analizando las características que posee una empresa, según su tamaño, así tenemos:

a) Tamaño grande. Las empresas grandes utilizan gran cantidad de recursos y economías de escala para poder competir y optimizar los recursos. Es muy usual que estas empresas se administren mecánicamente, se estandaricen y sean complejas y que los trabajos que realicen sean especializados. Además, gran parte de estas organizaciones son burocráticas, lo cual a veces funciona bien, pero en otros casos puede ocasionar problemas de ineficiencia, rigidez y un tiempo de respuesta lenta ante los cambios del entorno. Por otro lado, son atractivas para los empleados de calidad que buscan nuevos retos y oportunidades para progresar. La organización puede proporcionar una carrera larga, aumentos y promociones; además, son más estables económicamente.
b) Tamaño pequeño. Estas organizaciones tienen capacidad de respuesta rápida y flexibilidad ante los cambios del entorno. Los trabajadores son más comprometidos, pues es más fácil que se sientan parte del equipo de trabajo; además, las funciones no se limitan y trabajan en diversas tareas. Daft (2011) sostiene que estas organizaciones tienen una estructura plana y orgánica y un estilo administrativo de libre flujo que motiva el espíritu emprendedor.

c) Hibrido de empresa grande/empresa pequeña. A medida que la empresa va creciendo cambia su estructura a mecanicista, con jerarquía vertical. Según Daft (2011), lo ideal es combinar los recursos y alcances de una empresa grande, con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña empresa. También se deben combinar la descentralización de la autoridad y la reducción de los niveles de jerarquía con la utilización de tecnologías de información.

Una vez determinado el tamaño de la empresa, se debe analizar la *etapa de crecimiento o ciclo de vida* en los que se encuentra, ya que cada etapa implica un cambio organizacional diferente:

a) Etapa emprendedora. En esta etapa, la empresa está iniciando. Es creada, en muchos casos, por emprendedores que se enfocan en producción y marketing, trabajan con un solo producto o servicio y buscan sobrevivir en el mercado. Los dueños son quienes supervisan al personal; la empresa es informal y no es burocrática.

   A medida que la empresa crece es necesario un *nuevo liderazgo* para enfrentar los problemas administrativos.

b) Etapa de colectividad. Una vez que se tiene el liderazgo correcto, se desarrollan metas y direcciones claras. Los trabajadores se identifican con la misión de la empresa, colaboran en el éxito de esta y, además, se sienten parte de la colectividad. Se establecen departamentos, jerarquía de autoridad, se asignan puestos y existe una división de trabajo inicial. Empiezan a aparecer algunos sistemas formales, pero la comunicación y control continúan siendo, en gran parte, informales.

   En esta etapa, los gerentes se quieren asegurar de que todos los departamentos funcionen adecuadamente y, por este motivo, no renuncian a su responsabilidad, lo cual puede ocasionar una crisis de autonomía. Es necesario empezar a delegar y encontrar mecanismos para controlar y supervisar los departamentos sin una vigilancia directa del nivel superior.

c) Etapa de formalización. Aquí aparecen las características burocráticas, el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La empresa está en la etapa de madurez, en la que la alta gerencia se preocupa por la estrategia y planeación,

dejando las operaciones en manos de la gerencia del nivel medio. Hay más líneas de productos o servicios y la comunicación en la empresa es más formal.

La empresa puede entrar en crisis cuando se dan demasiados trámites burocráticos que limitan la innovación.

d) Etapa de elaboración. Para poder solucionar la crisis de los trámites burocráticos se debe buscar un nuevo sentido de colaboración y trabajo en equipo dentro de la burocracia. En esta etapa hay una preocupación por la organización completa e importa mucho su reputación. Cuando la empresa llega a la madurez, puede atravesar periodos de declive temporal por lo que deberá pasar por una etapa de modernización e innovación.

Cada organización es diferente y a medida que crecen necesitan sistemas y procedimientos más sofisticados para guiar y controlar la empresa. En cada etapa del ciclo de vida existirán problemas distintos que el gerente deberá enfrentar, y responder de forma adecuada, para poder llevar la empresa a la siguiente etapa.

1.2. Estrategias empresariales

Una vez analizado los entornos externo e interno, sobre los cuales interactúa la empresa, estaremos en la capacidad de escoger la estrategia adecuada. Una estrategia es un plan que le permitirá a la empresa interactuar con el entorno dinámico, basándose en las fortalezas que posee y que, a su vez, le permita corregir sus debilidades. De esta manera, la organización podrá aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Así mismo, las estrategias deberán ser congruentes con la misión y metas de la organización.

Además, la empresa deberá establecer su misión y visión. La primera describe aquello a lo que se dedica, es decir, su propósito. Mientras que la visión describe lo que se espera lograr a largo plazo o en un futuro determinado.

Finalmente, tenemos las metas. Estas representan el estado futuro que la empresa desea alcanzar. En ellas se especifica detalladamente lo que una organización debe hacer para cumplir con la misión y visión establecidas. Dentro de las metas tenemos las operativas, que representan las principales tareas de los distintos departamentos de la organización, este tipo de metas son medibles y, por general, a corto plazo.

1.2.1. Tipos de estrategias

1.2.1.1. Estrategias competitivas de Porter

Según Michael E. Porter, antes de definir la estrategia, primero debemos analizar y entender las 5 fuerzas que se encuentran en el entorno de una organización, para buscar una ventaja competitiva:

a) **Amenaza de nuevos competidores**. Ingreso de nuevas empresas, con el mismo rubro de negocio que la nuestra, que entran a competir en la industria en donde nos encontramos.
b) **Poder de negociación de los proveedores**. Si nuestros proveedores son grandes, únicos y nuestra empresa depende mucho de ellos, pueden fijar precios altos, ponernos ciertos límites en calidad y disponibilidad. Por el contrario, si existen muchos proveedores en el mercado, que no ejercen mucha influencia sobre nuestra empresa, podemos manejar mejor las negociaciones.
c) **Poder de negociación de los compradores**. Los clientes fuertes pueden influenciar para establecer precios bajos y exigir mayor calidad y servicio.
d) **Amenaza de los productos sustitutos**. Los productos con características similares a los nuestros, pero de menores costos, llegan a ser alternativas para sustituir nuestro producto o servicios.
e) **Rivalidad entre los competidores existentes**. Los competidores existentes en la industria muestran rivalidades muy notorias en el mercado.

Una vez entendidas estas 5 fuerzas y después de haber encontrado la ventaja competitiva, la empresa deberá elegir una de las siguientes estrategias:

a) **Estrategia de diferenciación.** Se busca lograr que nuestro producto o servicio sea percibido como único y exclusivo en el mercado. Esto conlleva a que el precio no sea un factor importante para el cliente,

quien estará dispuesto a pagar precios altos por obtener este tipo de producto/servicio. En este tipo de estrategia los clientes son leales a la marca. Se necesita un alto desarrollo en el área de marketing para innovar constantemente.

b) **Estrategia de liderazgo en costos**. Mediante esta estrategia se busca aumentar nuestra participación en el mercado al tener precios bajos que atraerán mayores clientes. Usualmente, las empresas que usas esta estrategia poseen economías de escala que le permitan reducir los costos de sus productos.

c) **Estrategia de enfoque.** La empresa orienta la estrategia a un grupo específico del mercado, ofreciendo un producto/servicio con características atractivas para este grupo de enfoque. Puede combinar la estrategia de liderazgo en costos o diferenciación.

1.2.1.2. Estrategias de Miles y Snow

a) **Estrategia exploradora**. Es útil para entornos dinámicos, demuestra que las empresas constantemente buscan nuevas oportunidades en el mercado y poder crecer. Se sobrepone la creatividad a la eficiencia.

b) **Estrategia defensora**. Busca la estabilidad de la empresa, sin arriesgar yendo hacia nuevas oportunidades; y velar por la eficiencia interna y el control para obtener productos de buena calidad que satisfagan a nuestros clientes actuales.

c) **Estrategia analista**. Combina la estrategia de exploración y la defensora para mantener a sus clientes actuales, pero también para buscar otros potenciales y nuevos.

d) **Estrategia reactiva**. Se usa ante una amenaza del entorno. No existe un plan a largo plazo, sino que la estrategia responde a necesidades inmediatas.

Según la estrategia elegida, el autor Richard Daft propone un diseño organizacional como se muestra en la figura N° 4:

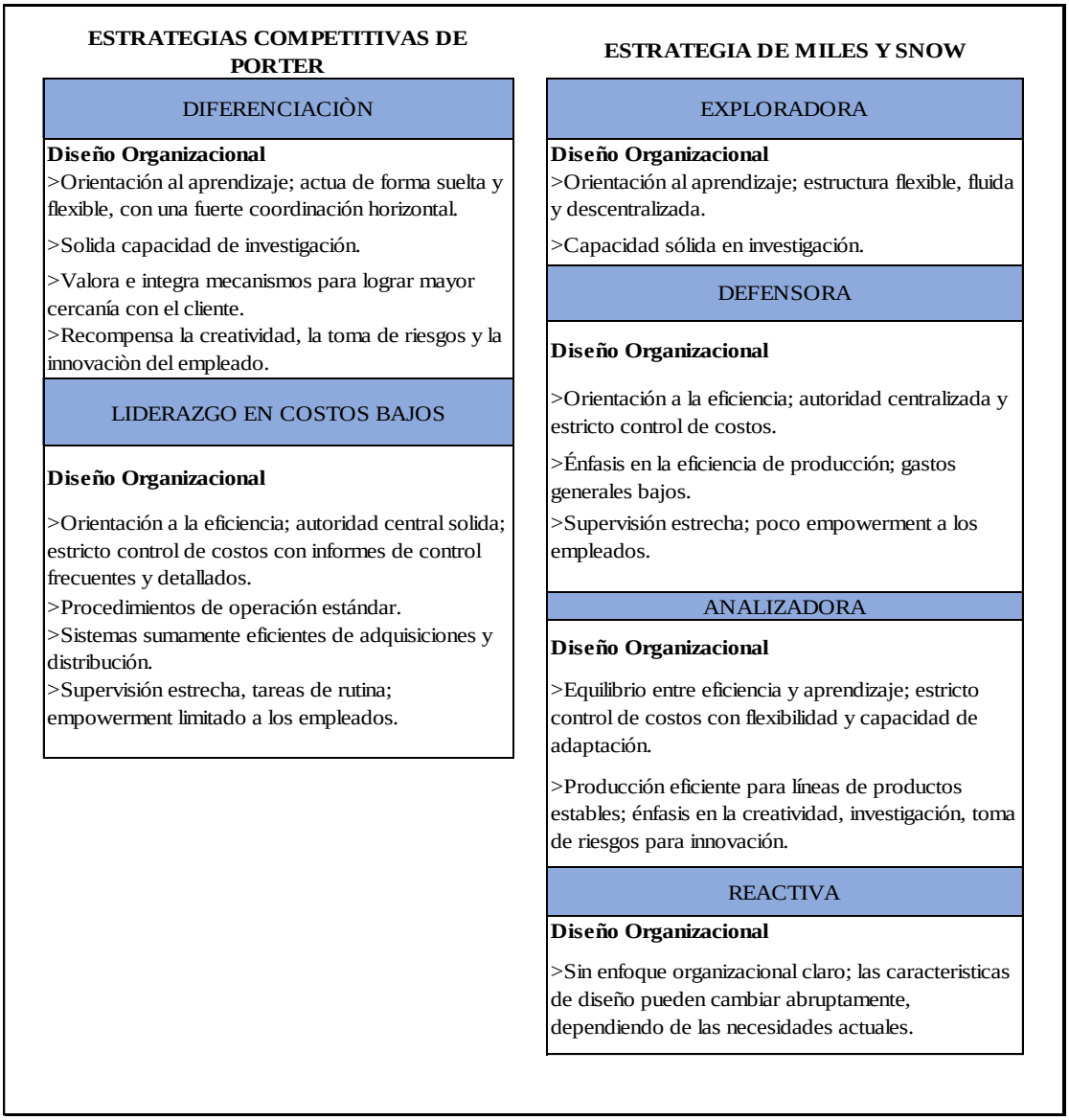

Figura 4. Diseño organizacional según la estrategia elegida
Fuente: Basada en Michael E. Porter, CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Nueva York,; The Free Press, 1980): Michael Tracey y Fred Wierserna, "How Market Leaders Keep Their Edge", Fortune (6 de febrero de 1995), 100 – 113 y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process", Academy of Management Review 3 (1978), 564 – 562.

Las estrategias deben modificarse a medida que cambia el entorno de la empresa, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. Un cambio en la estrategia y/o metas de la empresa llevará a un giro en el diseño organizacional, por lo que la empresa deberá enfocar todos sus recursos para alcanzar la meta establecida.

1.3. Diseño organizacional

Siguiendo los lineamientos establecidos por Richard Daft, en su libro Teoría y Diseño Organizacional, después de haber analizados el entorno interno y el externo de la empresa, y habiendo definido la estrategia y la meta a seguir para cumplir con la misión, se procede a plantear la forma en que se implementarán estas últimas (plan estratégico).

Para administrar y ejecutar el plan estratégico, debemos establecer la dirección organizacional. Para ello será necesario decidir la forma estructural, los sistemas de información y control, tipo de tecnología de producción, política de recursos humanos, cultura y los vínculos entre organizaciones que tendrá la empresa. Un diseño organizacional adecuado determina el éxito organizacional.

1.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional está formada por la jerarquía vertical y horizontal, el tramo de control, el agrupamiento de personal en departamentos y por las interacciones entre el personal de la empresa; estas actividades y procesos se representan mediante un organigrama.

El diseño organizacional debe permitir un adecuado flujo de información vertical y horizontal, pues las personas deben recibir la información necesaria para alcanzar las metas de la empresa. También se debe analizar los mecanismos verticales y horizontales de una organización antes de definir la estructura organizacional.

a) Organización vertical diseñada para la eficiencia: La organización posee vínculos verticales; es decir, las coordinaciones se hacen desde el nivel superior y deben ser realizadas por los demás niveles de la empresa; están diseñados para el control y las tareas son especializadas. Con la finalidad de lograr el vínculo vertical, se emplea la referencia jerárquica; es decir, los niveles altos resuelven los problemas que no pueden solucionar los empleados y luego transmiten las respuestas a los niveles más bajos. Los vínculos se basan en reglas y reglamentos que proporcionan información estándar para la coordinación entre los empleados; los sistemas de información son formales y la toma de decisiones es centralizada.

b) Organización horizontal diseñada para el aprendizaje: La comunicación y coordinación entre los departamentos es horizontal, con la finalidad de conseguir la unidad de objetivos organizacionales, las tareas son compartidas (*empowerment*), existen muchos equipos de trabajo, hay pocas reglas, la jerarquía es relajada, hay contacto directo entre los gerentes y los departamentos, la comunicación y coordinación es directa y la toma de decisiones es informal y descentralizada. Richard Daft propone, como herramienta de vinculación horizontal más sólida, un integrador de tiempo completo y una persona, que con frecuencia tiene un puesto de gerencia y la responsabilidad de coordinar varios departamentos, aunque posee poca autoridad. Ambos deben tener la capacidad de mantener unida la organización.

Después de analizar el manejo de la información, se procede a diseñar la estructura que tendrá la organización. En primer lugar, será necesario identificar las actividades de trabajo requeridas: tareas estratégicamente importantes para la empresa. En base a esto, la organización definirá los puestos y departamentos; así mismo, a medida que crece, se establecerán nuevos puestos y departamentos para lograr nuevas tareas valiosas. En segundo lugar, se definirá la línea de autoridad ininterrumpida que vinculará a las personas de una organización y que muestra a quién se le reporta (cadena de mando), lo cual se verá plasmado en un organigrama con líneas verticales.

Finalmente, al tener definidos los departamentos y el esquema de relación de subordinación podemos establecer en qué forma los trabajadores deben agruparse en sus departamentos. Estas formas pueden ser:

a) **Estructura funcional.** Agrupa a los empleados que realizan funciones semejantes, lo cual permite la especialización de estas. El conocimiento se comparte de forma activa en cada área funcional. Esta estructura funciona bien para implementar estrategias corporativas y de negocios (liderazgo en costos, diferenciación) que no tienen mucha diversificación, y el control y coordinación son verticales. Sin embargo, la estructura no permite responder rápidamente a los cambios del entorno, ya que se requiere coordinación entre cada área. El director general debe verificar que las decisiones de cada área

sean en beneficio de toda la empresa y no solo de esa área. Así también, no hay énfasis en la innovación ya que los empleados tienen una visión limitada de las metas en general.

A medida que la empresa crece necesitará mejorar sus vínculos horizontales para una coordinación más eficiente.

b) **Estructura divisional.** A medida que las empresas pasan a estrategias de diversificación, crean problemas de coordinación y control que la estructura funcional no puede manejar eficazmente. Por tal motivo, para que la estrategia pueda adecuarse a la estructura, la empresa necesitará pasar a una de tipo divisional también conocida como estructura de productos. Esta descentraliza la toma decisiones porque las líneas de autoridad empiezan en un nivel más bajo de la jerarquía. Cada línea de productos tiene su propia división independiente, por lo que permite mayor flexibilidad ante un entorno inestable, mejora el servicio al cliente ya que cada producto se adapta a sus necesidades. Sin embargo, con esta estructura no podemos tener economías de escala, porque la coordinación es deficiente entre líneas de productos ya que están separadas, y los empleados se identifican con línea de producto antes que con la especialidad funcional.

c) **Estructura geográfica.** Esta estructura es eficaz cuando cada región del país tiene diferentes gustos y necesidades, por lo que los empleados son agrupados para atender las necesidades específicas de una región, por tal motivo se identifican con las metas regionales. Las fortalezas y debilidades de esta estructura son similares a las de una estructura divisional.

d) **Estructura matricial.** Cuando la estrategia debe enfocarse en el producto y la función o en el producto y la geografía se necesita una estructura matricial para alcanzar las metas organizacionales. Los empleados reportarán a los gerentes de producto y gerente funcionales quienes tienen la misma autoridad vertical y horizontal. La estructura posee vínculos horizontales que permiten una mejor coordinación entre las dos matrices y es adecuada para entornos inestables; sin embargo, pueden existir problemas que afecten el clima laboral por tener dos autoridades. Entonces, se necesitarán reuniones para lograr las coordinaciones entre matrices, para ello es necesario que los participantes tengan habilidades interpersonales.

e) **Estructura horizontal.** A medida que los gerentes se enfocan en los procesos centrales que cruzan de forma horizontal, para obtener un mejor servicio al cliente, la organización decide cambiar la estructura vertical por una horizontal, en donde los empleados coordinan entre departamentos y comuniquen sus esfuerzos, trabajando en equipo, para cumplir con sus proyectos y obtener un mejor resultado para el cliente. A veces, resulta difícil encontrar los procesos centrales. Se requieren cambios de cultura y diseño de la empresa y que los gerentes cedan poder y autoridad. Esta estructura puede limitar el desarrollo de habilidades del personal subordinado.

f) **Estructura de red virtual y *outsourcing*.** Esta estructura es usada cuando la empresa decide contratar ciertas funciones de otras. Se habla de una estructura de red virtual cuando la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones por especialistas y coordina y controla sus actividades desde pequeñas oficinas. La organización, aunque sea pequeña, puede ser global si atrae recursos competitivos de todo el mundo, para venderlos con facilidad a través de subcontratistas. La desventaja de esta estructura es que no hay control directo y, por ello, podría ser riesgosa; además, la cultura corporativa podría ser débil al tener la mayor parte de funciones tercerizadas.

g) **Estructura híbrida.** Esta combina las demás estructuras mencionadas. Es utilizada para empresas grandes que interactúan en entornos muy inestables.

Una vez elegida la estructura, ésta es plasmada en un organigrama, cuyo objetivo es mostrar el direccionamiento del comportamiento de los empleados hacia tareas y coordinaciones que le permitan a la empresa alcanzar sus metas. Los gerentes serán los encargados de implementar y ejecutar el organigrama.

La estructura y el diseño organizacional elegidos deben ajustarse a los factores de contingencia: estrategia, entorno, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura organizacional. Encontrar el ajuste adecuado conduce a la efectividad organizacional.

1.3.2. Sistemas de información y control

Toda empresa cuenta con una base de datos o sistemas de información que permite a los gerentes, de los niveles más altos, tomar decisiones estratégicas y controlar la organización.

El ciclo de control inicia desde la elección de las metas estratégicas de la empresa, luego se establecen métricas o estándares de desempeño. Estos estándares esperados son comparados con los estándares reales obtenidos y, según esto, se realiza una corrección o cambio de actividades con la finalidad de ayudar a la organización a alcanzar las metas.

a) **Sistemas de control administrativo**. Están enfocados en las actividades organizacionales. Se compone por el presupuesto y reportes financieros, que muestra los gastos reales versus los planeados, de esta manera los gerentes deben tomar acciones para corregir las variaciones, planear el futuro y reducir la incertidumbre. También están los reportes estadísticos, que son usados para evaluar el desempeño no financiero. El tercer elemento es el sistema de recompensas, según el cual los gerentes evalúan las metas y desempeños de los departamentos y, de acuerdo a esto, ofrecen incentivos. Se fijan nuevas metas y se establecen recompensas para lograr los nuevos objetivos. Otro sistema es el del control de calidad, que especifica estándares para la participación de los empleados, el trabajo en equipo y la solución de problemas en temas de control de calidad, uno de estos estándares es el *Benchmarking*.
b) **Balance *Scorecard*.** Tiene un enfoque organizacional y está integrado por el *desempeño financiero* en donde se analiza la utilidad neta y rendimiento de las utilidades, así como actividades que contribuyen a mejorar el desempeño financiero a corto y largo plazo. Como segundo componente tenemos el *servicio al cliente* que mide la retención y satisfacción del cliente; luego tenemos los indicadores de *procesos de negocios internos* que se basan en estadísticas de producción y operación; y el cuarto indicador es la capacidad de la organización para el *aprendizaje y crecimiento,* que mide la administración eficiente de los recursos y del capital humano. El balance *Scorecard* es un enfoque que permite conocer la efectividad de la organización; por ello, los gerentes deben identificar los indicadores claves de cada desempeño para hacer

un seguimiento, porque la efectividad organizacional se llevará a cabo cuando estos cuatro elementos estén en equilibrio, así se podrá cumplir la misión y metas de la empresa.

c) **Sistemas de control administrativo- control del comportamiento frente al resultado**. Tiene un enfoque departamental y es utilizado por los gerentes del nivel inferior que deben enfocarse por el desempeño de las personas a nivel departamental y así establecer estándares para que la empresa alcance sus metas. Este sistema tiene dos enfoques, el primero analiza cómo se desempeñan las personas en sus puestos para conocer si siguen los procedimientos, y se desempeñan según las indicaciones que se han dado (control del comportamiento). Los gerentes los evalúan y recompensan en base a puntualidad, capacidades, apariencia, etc. El segundo enfoque no toma en cuenta cómo las personas realizan sus funciones sino lo que logran. Las personas tienen autonomía en su desempeño, siempre y cuando produzcan buenos resultados.

1.3.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas, conductas y símbolos que sirven de guía a toda la organización. Una cultura refleja la visión y la estrategia del líder. Su importancia radica en que fomenta la integración interna, dando lugar al trabajo en equipo, determinando la forma de comunicación y comportamiento dentro de la empresa y la manera cómo se asigna el poder. En segundo lugar, la cultura es importante porque permite la adaptación al entorno externo, guía las funciones de todos los trabajadores con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa.

Richard Daft propone evaluar la cultura que debe poseer una empresa según dos dimensiones: el grado de estabilidad o flexibilidad que se requiere para hacer frente al entorno competitivo y el grado en el cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización es interno o externo. Así podemos obtener cuatro tipos de culturas:

a) Cultura adaptable. Se enfoca estratégicamente en el entorno externo, a través de la flexibilidad para satisfacer al cliente. Por ello, la cultura se basa en la

innovación, creatividad y espíritu emprendedor. Sin embargo, estas empresas crean el cambio de forma activa pero no reaccionan con rapidez ante los verdaderos cambios del entorno. Los gerentes se interesan en los empleados y los clientes.

b) Cultura de misión. La organización busca servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido. El desempeño de los empleados a nivel departamental se recompensa a través de bonos y promociones. El entorno en el que interactúan estas empresas es estable.
c) Cultura del clan. Se enfoca en satisfacer las necesidades de los trabajadores para lograr un alto desempeño en sus funciones. Un empleado satisfecho será más productivo, además crea compromiso y responsabilidad con la organización.
d) Cultura burocrática. Se siguen políticas y prácticas ya establecidas para alcanzar las metas. El enfoque es interno y tiene una orientación hacia un entorno estable. El nivel de participación de las personas es bajo en esta cultura. Sin embargo, puede que algunas personas se sientan sofocadas y restringidas por el exceso de disciplina.

Una cultura será más fuerte mientras más identificados se sientan los empleados con los valores que posee la empresa. Por esta razón, todo liderazgo debe estar basado en valores. Así mismo, los gerentes deben alienar la estructura y procesos de la organización para respaldar los valores culturales que les permitan lograr esta fortaleza.

1.4. Las mypes en el Perú[7]

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Sunat: "La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción,

[7] Salvo cuando se señale explícitamente lo contrario, se denomina MYPE a aquellas empresas con ventas anuales menores o iguales a 1 700 UIT.

transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios"[8].

Una de las características de las mypes está definida por su nivel de ventas. Las microempresas tienen ventas anuales de hasta 150 UIT y las pequeñas empresas tienen ventas desde 150 UIT hasta 1700 UIT, como máximo.

En el 2016, el Ministerio de Producción realizó un estudio de las mipymes denominado "Mipyme en cifras 2016", entre los principales resultados obtenidos respecto a las mypes están los siguientes:

a) En el Perú existen 1 737 743 empresas formales. Las microempresas representan el 95,07%, las pequeñas empresas conforman el 4,26% del estrato empresarial, que equivale a un total de 1 726 156 mypes formales, mientras que las medianas empresas conforman el 0,15% y las grandes empresas, el 0,5%. Sin embargo, en el Perú también existen aproximadamente 1 969 274 microempresas informales.
b) Las ventas del segmento mype para el año 2016 representaron aproximadamente el 21,5% del total de ventas del país.
c) Para el año en estudio, se registraron 10 939 170 empleos en el sector privado. El 85,49 % fueron generados por mypes formales (9 351 727 empleos). Además, la PEA ocupada por el sector privado en el 2016 fue del 67,5% y las mypes emplearon el 57,8% de la PEA ocupada.
d) En la Figura 5 se muestra la estructura de las mypes en el Perú, según el rango de trabajadores:

RANGO DE TRABAJADORES	MICROEMPRESA		PEQUEÑA	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Entre 0 a 5	1 632 992	98,85%	43 289	58,43%
Entre 6 a 10	14 331	0,87%	13 333	18,00%
Entre 11 a 20	3689	0,22%	10 442	1,.09%
Entre 21 a 50	894	0,05%	5180	6,99%
Entre 51 a 100	112	0,01%	1421	1,92%
Entre 101 a 200	33	0,00%	338	0,46%
Más de 201	20	0,00%	82	0,11%
TOTAL	**1 652 071**	**100%**	**74 085**	**100%**

Figura 5. Mypes del Perú según rango de trabajadores.
Fuente: Ministerio de la Producción. *Las Mipyme en Cifras 2016.*

8 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2017). *Definición de la micro y pequeña empresa. 2017*, de Sunat Sitio web: http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html

Más del 50% de las pequeñas empresas tienen de 0 a 5 trabajadores y solo el 0,57% llega a tener más de 101. Mientras que en las microempresas solo el 0,05% llega a tener de 21 a 50 trabajadores.

En las microempresas, el 36,2% de los trabajadores tienen estudios hasta primaria. El 45,3% en secundaria, el 10,3% tiene superior no universitario y el 8,2% tiene estudios superiores universitarios.

En el caso de las pequeñas empresas el 9,9% tienen solo estudios de nivel primaria; el 40,9% en secundaria, el 22,3% tiene superior no universitario y el 26,9%, estudios superiores universitarios.[9] Como se observa en las pequeñas empresas ya hay un mayor porcentaje de trabajadores mejor calificados.

Así mismo, las microempresas ofrecen a los trabajadores un ingreso promedio de S/ 967,00 y las pequeñas empresas ofrecen un ingreso promedio de S/1713,00.

a) Respecto al sector económico, el 1,37% de mypes pertenece al sector agropecuario, el 0,20% al sector pesca, el 0,66% al sector minería, el 8,71% al de manufactura, el 3,33% al de construcción, el 43.80% al de comercio y el 41,27% al sector servicios.
b) Respecto al sector financiero, solo el 7,34% (es decir 126 777) de las mypes formales accedieron a algún tipo de crédito a diciembre del 2016. Según las fuentes de financiamiento, el 60,5% de las mujeres empresarias recibieron un crédito para empezar su negocio de la banca múltiple; para los hombres, esta proporción fue del 70,5%. Les siguen las cajas municipales cuyo acceso fue del 16,8% para mujeres y 13,3% para hombres. Así mismo, el 6% de mujeres y el 4,7% de los hombres empresarios accedieron a un crédito por medio de un prestamista.

Es difícil para una mype acceder a un crédito para empezar su negocio dentro del sistema financiero formal, generalmente se debe a la falta de un historial crediticio, cultura financiera, entre otras razones.

a) Respecto a las características de los conductores de la **pequeña empresa,** más del 80% iniciaron porque querían tener un negocio propio. Así mismo, el 72,8% son

[9] Para el análisis del empleo según las características del nivel de educación, edad y sexo se ha considerado el estrato empresarial en base al rango de trabajadores: Microempresa hasta de 10 trabajadores; pequeña empresa de 11 a 100 trabajadores; mediana empresa de 101 a 250 trabajadores; y gran empresa más de 251 trabajadores.

hombres y el 27,2 % son Mujeres. La educación de las mujeres dueñas de una pequeña empresa está conformada de la siguiente manera: el 5,7% tiene posgrado, el 53,3% tiene superior universitario, 19,0% superior no universitaria, 19,3% secundaria y el 2,7% ningún tipo de estudios. En el caso de los hombres, el 10% tiene posgrado, el 60,1% tiene superior universitario, 12,6% superior no universitaria, 15,6% secundaria y el 1,7% ningún tipo de estudios.

1.4.1. El éxito de las Mypes

La mayor parte de las mypes solo llega hasta los 5 años de vida. El 57,5% de las microempresas están en el mercado hasta los 5 años, el 20,2% están de 6 hasta 10 años y el 9,9% permanece hasta los 15 años. Por su parte, el 43,8% de las pequeñas empresas tiene una permanencia entre 0 a 5 años, el 26,8% permanece desde 6 hasta 10 años en el mercado y el 12.8%, de 11 hasta 15 años.[10]

Carlos Prado, socio del Grupo Verona a cargo de la División de Consultoría Estratégica, manifiesta: "La gran mayoría de las pymes que pasan del segundo año de vida, se mantienen en un estado de 'supervivencia', estancada en un ciclo de poco o nulo crecimiento y poca rentabilidad"[11].

El éxito de las mypes, que logran mantener su continuidad y crecimiento, radica en su capacidad para ingresar a nuevos mercados, logrando definir sus nichos de mercado. La asociatividad es un factor importante ya que permite la disminución de los costos, al realizar las compras de manera conjunta. Además, obtienen mayor poder de negociación con los compradores y proveedores, pueden acceder a mercados de mayores volúmenes de bienes y servicios y mejoran la capacidad de los empresarios para captar y procesar información tecnológica y de mercado, entre otras.

---

[10] Ministerio de la Producción. (2017*). Las Mipyme en Cifras 2016*, de Ministerio de la Producción Sitio web: http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/Mipyme-en-cifras-2016.pdf www.grupoverona.pe/blog/5-razones-por-las-que-las-pymes-no-sobreviven

[11] Carlos Prado. (2015). *5 razones por las que las Pymes no Sobreviven.* 2015, de Grupo Verona Sitio web: www.grupoverona.pe/blog/5-razones-por-las-que-las-pymes-no-sobreviven/

1.4.2. Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú en relación a su estructura organizacional

En el año 2014, el INEI realizó una encuesta Nacional de Empresas[12], uno de los resultados obtenidos fue que solo el 15,6% de los dueños de una microempresa y solo el 28,5% de los dueños de una pequeña empresa han participado en capacitaciones sobre gestión empresarial en donde se abordan temas sobre formalización, compras estatales, instrumentos financieros, exportaciones, calidad, marcas y franquicias, atención al cliente, planes de negocios, marketing, cadena de suministros, gestión financiera, negocios por internet, innovación, gestión de recursos humanos y seguridad laboral[13].

Esto dificulta el crecimiento idóneo, respecto a su estructura organizacional, de la empresa que han formado pues no tienen los conocimientos adecuados sobre estos temas, considerando que no todos los conductores de mypes cuentan con estudios superiores universitarios completos.

Entre los factores que limitan el crecimiento de las mypes en relación a su estructura organizacional y su entorno tenemos los siguientes:

a) La empresa no cuenta con una estrategia definida por lo cual los recursos no son utilizados eficientemente.
b) Falta de un MOF, lo que ocasiona una duplicidad de funciones, definiciones imprecisas de funciones para un determinado cargo. De hecho, el 63,1% de las microempresas no cuentan con áreas funcionales; y en el caso de las pequeñas empresas es el 25,4%.
c) Inexistencia de organigrama, lo que produce un aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial. También ocasiona que existan jefes sin personal a cargo o con exceso del mismo.
d) Centralismo en la toma de decisiones.

---

[12] Elaborado en base a la información proveniente de las empresas comprendidas en la encuesta y ejecutada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en coordinación con el Ministerio de la Producción (Produce)

[13] Instituto Nacional de Estadística e informática. (2015). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. 2015, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html

e) Falta de mecanismos de control interno que permitan evaluar la eficacia y eficiencia para conseguir los objetivos y metas de la empresa.
f) Falta de capacitación adecuada de los trabajadores para realizar las funciones y tareas que deben cumplir.
g) El estilo de liderazgo no tiene equilibrio con la dimensión estratégica, ejecutiva y de liderazgo. Muchas veces el estilo que se ejerce es autoritario y ocasiona desmotivación en el personal, un mal clima laboral, entre otros

Capítulo 2

La mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

2.1. Historia del Consorcio JJA SCRL

La historia de JJA inicia en febrero del 2009, cuando el señor Víctor Godoy Torres, con 24 años de edad, había culminado el año anterior una campaña exitosa de venta de pavos. Para ello, había utilizado ahorros y préstamos personales con los que pudo llevar a cabo dicha campaña, bajo el nombre de la empresa Catering Villa Carmen. Es así como en el 2009, con el dinero obtenido, decide incursionar en un negocio adicional: la venta de pollo.

Así, junto a tres amigos Gabriel, Josimar y Martín, quienes trabajaban para él, inicia la distribución: a sus antiguos clientes, a *caterings* de la ciudad y a la empresa CNC - Proveeduría Piura, esta última se convertiría en una de las más importantes en su historia pues junto a ella inicio el servicio al que ahora se dedica.

En abril del mismo año, decide abrir una carnicería que complementaría la distribución de pollo y pavo. Las campañas de venta de pavo y pollo fueron exitosas, el señor Godoy logró vender todo, pero en la campaña de fin de año es estafado por un cliente que había comprado gran parte del producto que ofrecía y no le canceló lo acordado.

Fue un cierre de año catastrófico para la empresa, con cuentas por pagar a los proveedores, deudas en los bancos de aproximadamente S200 000 soles; por lo que en marzo del 2010 decidió liquidar la empresa. Con el dinero obtenido, pagó a sus trabajadores y canceló la deuda a los proveedores informales.

Don Víctor Godoy se quedó solo con una mototaxi y con la venta de pollo a la empresa CNC. Comenzó a facturar a nombre de una persona natural, Josimar Falla Yance, su mejor amigo. Paralelamente, tuvo que trabajar, como dependiente, en la empresa Profuturo; el sueldo lo utilizaría para los gastos de su hogar y el dinero obtenido de la

venta de pollo a CNC, lo reinvertiría en el negocio. Así logró tener nuevamente un pequeño capital de trabajo.

Así logró abastecer al comedor de CNC con pollo; y luego, con carne de res y pescado, hasta que le propone al gerente de CNC, abastecerlo también con abarrotes. Este acepta, siempre y cuando los precios sean iguales al proveedor actual. Además de empezar este nuevo paso, empieza a trabajar con proveedores a crédito.

Luego, sumó las verduras. Como la mototaxi era insuficiente compró una motofurgón y contrató a una persona (su primo) para que manejara el vehículo. Así se hizo cargo de la distribución de todos los insumos requeridos por el comedor de la CNC.

A finales del 2010, CNC abre una sucursal en Paita donde se iba a dar alimentación a cerca de 600 personas. Don Víctor fue seleccionado para encargarse de la distribución de insumos de ese comedor. La empresa empezó a tener facturaciones de 3500 a 4000 soles diarios. Sin embargo, a inicios del 2011 se exigieron las facturas a nombre de persona jurídica, por lo que pide prestado a sus amigos el nombre de una empresa que fue creada para atender unos servicios en la municipalidad pero que nunca se utilizó: Consorcio JJA, este nombre llevaba las iniciales de los 3 socios Javier, Josimar (representación de don Víctor) y Aldo. Como nunca lograron trabajar con la municipalidad, don Víctor compró la empresa a nombre del Josimar Falla Yance.

Después de esto, en marzo de 2011, un amigo de don Víctor, dueño de una empresa dedicada al servicio de alimentación, y ahora principal competidor de Consorcio JJA, se comunica con él para que abastezca de insumos a sus comedores, uno de ellos ubicado en Tambogrande en la empresa Sunshine S.A.C, otro en Maestro Home Center Piura y otro del hospital Santa Rosa. Don Víctor tuvo que contratar un familiar, sus dos amigos, Josimar y Martín y a una administradora.

En ese mismo año, la empresa FLP saca una licitación para un comedor, por lo que don Víctor decide postular, quedando seleccionado gracias a la buena sazón demostrada en la degustación de los platos. El jurado de FLP quedó satisfecho con la comida y dio la buena pro para que inicien a laborar, obteniendo así su primer comedor.

Con el conocimiento en la logística de este servicio y la contratación de personal calificado logró avanzar en este rubro.

En el 2013, el gerente de FLP recomienda el servicio al gerente de la empresa Sunshine, que se comunica con el Consorcio JJA para solicitar el servicio de alimentación.

La empresa logró ingresar con un precio superior al antiguo concesionario y con una filosofía de una calidad superior.

Así, la empresa logra consolidarse en el rubro de servicios de alimentación para comedores industriales, con 50 trabajadores en campaña baja y hasta 140 en campaña alta. Actualmente, cuenta con 6 concesiones ubicadas en diferentes partes de la región de Piura: FLP del Perú S.A.C., Agrícola San José S.A., Neptunia S.A.C., Cosapi S.A., SSK Ingeniería y Construcción S.A.C (Alimentación y hospedaje), Herdoiza Crespo y Construcciones S.A.C.

2.2. Análisis organizacional de la empresa Consorcio JJA S.C.R.L

La actividad principal de la empresa es el servicio de alimentación a comedores industrial, y también brinda el servicio de hospedaje. Actualmente, la empresa cuenta con 50 trabajadores distribuidos en sus diferentes concesiones.

La tesista, en el ejercicio de sus funciones como administradora principal, pudo constatar problemas que ameritan una solución diligente, tales como: la inexistencia de una política de contratación y despido, duplicidad de funciones, un estilo de liderazgo autoritario, deficiente clima laboral, entre otros aspectos. Cabe decir que se ha mejorado la política de pago de proveedores y que la atención al cliente es un asunto que el gerente general asume con especial atención. La empresa no cuenta con un diseño organizacional establecido, funciona a través de un sistema informal que se ha formado por los lazos de amistad entre las personas que iniciaron junto con la empresa. Además, la organización depende directamente del dueño, quien ejerce las funciones del gerente general, pese a que legalmente aparece como gerente su esposa.

La empresa continúa creciendo y expandiéndose, por esto en esta tesis se planteará un diseño organizacional que se adecue a la meta y estrategia de la empresa, para lograr la máxima eficiencia y eficacia de la organización. La estrategia también será definida para mejorar el funcionamiento de la mype Consorcio JJA, de lo contrario, a largo plazo, la empresa podría verse afectada.

Para proponer el diseño organizacional, primero se debe iniciar con el análisis de los aspectos relevantes de la organización, según lo descrito en el capítulo 1 de este trabajo.

2.2.1. Análisis interno

El análisis interno se basa en los recursos y capacidades de la empresa, lo primero que se debe analizar serán los recursos, los cuales se dividen en los siguientes tipos:

2.2.1.1. Tangibles

a) **Recursos financieros**

La empresa maneja una política de crédito de un mes; sin embargo, suele excederse hasta 45 o 60 días. Tampoco realiza la cobranza a sus clientes de manera formal, solo envía correos cuando la deuda es grande y el plazo excede lo habitual. Esto repercute en el plazo de pago de las cuentas por pagar, como la de proveedores, pues la política de pago es de 30 días, que no suele cumplirse, puede alargarse hasta los 60 días.

Actualmente, la empresa trabaja con dos entidades financieras: Scotiabank S.A.C. con el que tiene 3 *leasings* por un monto total de S/169 286,73[14], utilizado para la compra de un camión de uso de la empresa y dos vehículos para el uso personal del dueño, la calificación con esta entidad es de 'normal'. En el Banco de Crédito se tiene una deuda actual de S/ 68 396,00[15], monto utilizado como capital de trabajo. Además, la empresa tiene aprobada una línea de crédito de S/207 400,00; y utiliza otros instrumentos financieros como: el *factoring* y adelanto de facturas.

La empresa no tiene cuotas de préstamos atrasadas ni deudas vencidas, por lo que presenta un comportamiento de pago normal.

A diciembre del 2017, obtuvo ingresos de S/ 4 383 225,00 con un incremento en sus ventas del 59,78% respecto al año anterior. Los ingresos de la empresa varían según la campaña en la que se encuentren los clientes. Como la mayoría de las empresas a las que les presta el servicio son agrícolas, los ingresos aumentan en las campañas altas, que se dan entre setiembre y enero.

Los costos de producción (materia prima, mano de obra y los costos variables) representan entre el 58 y el 63 por ciento en relación con las

[14] Monto de deuda actual al mes de diciembre del 2017.
[15] Monto de deuda actual al mes de diciembre del 2017.

ventas. Y, respecto a su rentabilidad, a diciembre del 2017 esta fue de, aproximadamente, el 20% en relación con las ventas. La empresa es económicamente rentable.

Así mismo, se realizan balances semanales de los comedores para controlar los costos de producción y tomar decisiones que le permitan reaccionar rápidamente si estos aumentan más de lo normal y amenazan con perjudicar la rentabilidad de la empresa en conjunto.

b) **Recursos organizacionales**

Para el análisis de este recurso se procedió a realizar encuestas al personal, el contenido de la encuesta se detalla en el Anexo A.3:

- **Estructura del personal**. Para febrero de 2018, la empresa tenía 50 trabajadores, el 42% eran ayudante de cocina/vajillero, el 20% personal administrativo, el 16% cocineros, el 12% jefes de cocina y el 10% restante era personal de servicios generales y repartidores. Como puede observarse, el 80% del personal lo conforma la parte operativa. Las contrataciones siempre han sido realizadas por el dueño de la empresa, quien siempre controlaba y supervisaba directamente el trabajo de los demás. En el 2017, este empezó a delegar parte de estas funciones, pero aún continúa con la supervisión constante.

- **Rotación de personal**. En la empresa no hay una política adecuada de retención de personal por lo que la rotación es alta en el grupo operativo. Así, el 54% del personal tenía entre 0 y 6 meses en la empresa (27 trabajadores) y 17 trabajadores de este grupo ocupaba el cargo de ayudante/vajillero, 3 cocineros, 2 jefes de cocina y 3 de servicios generales/repartidor. Este personal había ingresado por aquellos que se retiraron cuando el periodo de campaña disminuyó considerablemente. Solo el 22% de los trabajadores (11) tienen más de 2 años en la empresa: 1 ayudante de cocina, 1 repartidor, 4 jefes de cocina y 3 administrativos (cargos de confianza de la empresa) [16].

[16] Datos obtenidos a partir de la Encuesta de satisfacción laboral aplicada en el 2018 para uso de la presente tesis.

- **Contratación y despido**. Las entrevistas para la selección de personal han sido realizadas directamente por el dueño, en base a criterios teóricos en relación con el giro del negocio; después eran evaluados en cocina durante una semana. No existen evaluaciones de personalidad. En algunos casos, había trabajadores que demostraban ser excelentes en la cocina, pero, al poco tiempo demostraban ser personas conflictivas, no se alineaban al equipo ni a las funciones designadas por su superior. En menos de dos meses, el personal era separado de la empresa.

  Inicialmente, ante un problema o queja de un trabajador, la primera respuesta era el despido, sin analizar a fondo las causas de sus disconformidades; ahora esto ha cambiado, aunque aún no se ha logrado una organización adecuada. Y, si un trabajador decide irse, se acepta la renuncia, olvidando trabajar la parte de 'retención de personal calificado'.

- **Organigrama y herramientas organizacionales**. La organización no cuenta con un organigrama establecido, tampoco posee un MOF ni otro manual organizacional. Las funciones son asignadas directamente por el dueño de la empresa, a quien se le reporta todo lo sucedido. Las funciones y cargos establecidos se han definido en base a un sistema informal. Una persona puede ocupar el lugar del otro cuando sea requerido o cuando así lo decida el dueño, esto sucede mayormente en la parte administrativa. Así, por ejemplo, el encargado de mantenimiento puede hacer las compras de la empresa y repartirlas a los comedores cuando el jefe de logística este realizando tareas personales del dueño. El 40% del personal administrativo considera que las responsabilidades de trabajo dentro de su área están mal distribuidas; y, el 30% considera que las responsabilidades de trabajo de su área tienen una regular distribución. Así mismo, el 40% del personal administrativo no está muy conforme con las funciones que realiza en la empresa. Esta duplicidad de funciones y/o funciones adicionales que realiza, ajenas al cargo, produce descontento laboral, manifestado en

reiteradas oportunidades a la administradora general. Así mismo, el 26% del personal en general considera que sus capacidades y conocimientos son aprovechados, a veces, en su área de trabajo.

- **Comunicación**. Durante los 2 últimos años, la administradora ha observado que no existe una retroalimentación continua entre las diferentes áreas, lo cual frecuentemente ocasiona ineficiencia en el cumplimiento de las tareas. No hay un estilo de comunicación definido, el dueño puede dar directamente una orden a un personal de cocina e, igualmente, este personal puede hablar directamente con el dueño para solicitar algún permiso o informar algún suceso en su comedor, sin acudir a su jefe inmediato correspondiente, lo que origina disconformidad, en muchas ocasiones.

  De hecho, el 34% del personal está totalmente de acuerdo con que sí hay una buena comunicación entre los jefes y los empleados, 15 personas de este grupo pertenecían a la parte operativa de la empresa y 2 a las jefaturas. Así mismo, el 44% está de acuerdo con la buena comunicación entre los jefes y los empleados. Por otro lado, el 28% de todo el personal considera que a veces sus opiniones son escuchadas y valoradas por su jefe inmediato.

- **Proceso de toma de decisiones**. Los administradores tienen poca libertad para solucionar los problemas de su comedor, las acciones siempre deben ser reportadas para que se dé la autorización respectiva. Según la encuesta realizada, el 25% está en desacuerdo con la libertad que tienen, mientras que el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la libertad que poseen para tomar decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Mecanismos de control**. La empresa no utiliza ningún mecanismo formal, solo la supervisión del jefe inmediato. Como es pequeña, la comunicación es más rápida y se logra solucionar los problemas de forma inmediata. El personal siempre se muestra dispuesto a cumplir lo

que se requiera. En resumen, aunque los responsables tengan la libertad de decidir, siempre necesitan de la aprobación del dueño. No hay un control formal sobre las funciones que ellos realizan y menos una retroalimentación adecuada para reducir las ineficiencias de la empresa.

- **Estilo de liderazgo**. El dueño siempre incide en la necesidad de reducir los costos para obtener mayores ganancias, con mayor énfasis en la parte de rentabilidad (liderazgo estratégico), descuidando la parte ejecutiva y la del líder. Es necesario que el liderazgo se base no solo en la eficiencia sino también en valorar los talentos y capacidades de las personas y aprovecharlas para incrementar la competencia distintiva; además, debe preocuparse por lograr la unidad, confianza y fidelidad en la empresa. Respecto al apoyo al personal, si algún trabajador necesita un préstamo de dinero siempre son aprobados, es la manera en la que el dueño trata de crear unidad y confianza entre los trabajadores y la empresa. En la encuesta realizada para conocer la satisfacción del personal, se obtuvo que solo el 36% del personal considera que recibe apoyo de la empresa cuando lo necesita; así mismo, solo el 40% está satisfecho con el ambiente en su lugar de trabajo.

- **Incentivos**. No existe una política de incentivos extrínsecos ni intrínsecos. Los trabajadores de la parte operativa son evaluados en base a aspectos de rentabilidad en su comedor, atención al cliente y limpieza, pero no reciben una motivación ni incentivo en relación a las metas logradas. El 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en la forma en la que la empresa reconoce el esfuerzo en su desempeño, pero el 38% reconoce la importancia de su trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa, además hay un fuerte compromiso con la empresa. El 48% dijo que estaba totalmente comprometido con su trabajo. La inversión en capacitación del personal es escasa, el 34% está moderadamente satisfecho con este tema y el 24% está poco satisfecho.

- **Remuneraciones**. El 46% del personal esta moderadamente satisfecho con su remuneración y el 28% estaba poco satisfecho; además, el 18% considera que su sueldo no es adecuado al trabajo que realiza. mientras que el 34% no se mostraba ni de acuerdo ni en desacuerdo. A esto se suma que el 38% afirma que, a veces, recibe el pago de su salario a tiempo y el 20% que rara vez es así. Estos aspectos demuestran que hay disconformidad en el tema de remuneraciones.

Según lo analizado en el capítulo 1 – Tamaño y etapas del ciclo de vida de la empresa– podemos deducir que la empresa es pequeña y se encuentra en una etapa de colectividad; por lo tanto, el dueño debe definir el estilo de liderazgo correcto, establecer la meta y dirección a seguir. En la etapa vigente, también deben formalizarse las áreas de la empresa y definir a los responsables, así como la línea de jerarquía de autoridad.

Según la teoría del autor, en esta etapa los gerentes quieren asegurarse de que todos los departamentos funcionen adecuadamente y, por tal motivo, no renuncian a su responsabilidad, lo cual puede ocasionar una crisis de autonomía y desarrollo profesional de los encargados. Es necesario *empezar a delegar* y encontrar mecanismos para controlar y supervisar las áreas sin una supervisión directa del nivel superior.

Por esta razón, en el capítulo 3 se abordarán el planteamiento de diseño y las herramientas organizacionales para la mype Consorcio JJA servicios generales S.C.R.L., y de forma más profunda, las recomendaciones que debe seguir el dueño de la empresa.

a) **Recursos físicos**

La empresa cuenta con un almacén principal ubicado en la ciudad de Piura y cada comedor tiene sus propios almacenes, y son abastecidos de carnes, abarrotes y verduras una vez por semana. Sin embargo, no hay control total de la logística de la empresa, no se cumple a cabalidad con el procedimiento de entrega oportuna y estos sucesos tampoco son comunicados al área correspondiente para que tome medidas preventivas. Por ello, muchas veces se cambia el menú establecido, causando disconformidad en la empresa cliente.

La empresa es flexible para responder ante cualquier eventualidad y abastecer al comedor correspondiente en el transcurso de la semana. El único comedor que trabaja con proveedores independientes es el ubicado en la ciudad de Talara, ya que el trayecto de Piura a dicho punto es más largo y los vehículos de la empresa no cuentan con cámaras de conservación adecuadas, para mantener la calidad requerida. A la fecha, la empresa posee un camión, una camioneta y tres motofurgones.

b) **Recursos tecnológicos**

La empresa cuenta con una página web, correos corporativos y una cuenta en Facebook. Cada administrador tiene un equipo móvil que permite la comunicación inmediata con la administradora principal y el dueño. Mayormente, la comunicación se realiza mediante grupos de WhatsApp.

Además, se ha implementado un sistema informático que permite una mayor organización y control de la información económica de la empresa. Esto ha permitido una reducción de tiempo en el tratamiento de esta información, no hay duplicidad de información, hay un mayor control en las cuentas por cobrar y por pagar y un mejor manejo de la estructura de costos por comedor y de otros aspectos.

2.2.1.2. Intangibles

a) **Recursos humanos**

La mayoría del personal, con cargos administrativos y/o de jefatura de la empresa, son amigos de la infancia y juventud del dueño, por lo que hay una estrecha confianza y compromiso entre cada uno de ellos. Esto, a veces, limita el control de las funciones asignadas, pues el dueño es bastante condescendiente. Siempre es comprensible ante los problemas económicos de los trabajadores: cuando ellos solicitan préstamos o permisos, les son otorgados en la mayor medida posible. Además, hay un fuerte compromiso de las personas con su trabajo.

b) **Recursos de innovación**

Existe creatividad en los trabajadores para la resolución de conflictos. En el caso de cocina, el personal siempre se muestra dispuesto a mejorar la presentación de sus platos.

c) **Recursos de reputación**

En todos sus comedores, la empresa siempre es reconocida por la calidad del servicio que ofrece. Los clientes siempre la recomiendan a sus contactos, es así como han logrado varias concesiones sin necesidad de ninguna publicidad, solo por su calidad recomendada y acreditada por los clientes.

Los menús son elaborados en base a una información nutricional, según el desgaste físico al que se encuentran expuestos los trabajadores de la empresa cliente, lo cual es un valor adicional al servicio que ofrece la empresa. También se enfocan en brindar un servicio de calidad, de la mano con la amabilidad y cordialidad con las que se trata a cada comensal; el servicio es el mismo tanto para los comensales obreros y empleados, como para los jefes de la empresa cliente.

Respecto a las **capacidades** de la empresa, el personal administrativo es capaz de realizar funciones de otra área. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento conoce y puede suplir cabalmente al jefe de logística, lo cual le permite a la empresa responder rápidamente ante ciertas eventualidades suscitadas en estas áreas.

La empresa conoce todo el proceso logístico del servicio de alimentación, desde la adquisición de los insumos principales, ya que inició como proveedor de insumos a *caterings*, aspecto que le otorga una ventaja competitiva. Además, la innovación y reputación que tiene le otorga un valor agregado al servicio que ofrece. La empresa siempre se muestra dispuesta a atender de la mejor manera las exigencias de los comensales.

Por otro lado, la compra del camión mejoró el proceso de logística, ya que la capacidad de transporte es mayor y, además, el vehículo permite

una mejor conservación de los insumos, asegurando la calidad del servicio ofrecido.

Así mismo, se utilizan estructuras de costos para la elaboración de platos, lo cual ha permitido la disminución de los costos directos de producción; y, además, la empresa maneja un control de inventarios en cada comedor.

Siguiendo con el análisis interno, a continuación, evaluaremos las fortalezas, debilidades y competencia distintiva, así como el estilo de liderazgo.

a) **Fortalezas:**

- Alto conocimiento del sector industrial en el que se encuentra.
- Personal comprometido, innovador y capaz de asumir roles diferentes de aquel para el que fueron contratados.
- La empresa enfoca su servicio en brindar una alimentación nutritiva y de una calidad superior. Tiene una reputación reconocida.
- Es económicamente rentable para asumir políticas y mejoras en beneficio de la empresa.
- Existe confianza entre el dueño y su personal administrativo.

b) **Debilidades**

- Las funciones solo han sido definidas de manera informal, según las actividades cotidianas que realizan los trabajadores. No hay un organigrama establecido, lo que ocasiona duplicidad de funciones e inadecuada comunicación entre las áreas. Por otra parte, el personal seleccionado no es adecuado para el puesto.
- Los mecanismos de control son escasos, por lo que no se pueden tomar las medidas adecuadas ante el incumplimiento de las funciones asignadas en los distintos cargos.
- Las faltas cometidas por el personal no son sancionadas adecuadamente, en la mayoría de los casos reciben llamadas de atención, sin embargo, este mal comportamiento es reiterativo. La

empresa no ha establecido las medidas adecuadas ante estas situaciones.

- La falta de motivación del personal puede ocasionar, a largo plazo, descontento laboral e incapacidad para retener al personal calificado.
- La empresa no utiliza un plan de ventas ni cuenta con el personal adecuado para esta función, esto no le ha permitido tener un mayor crecimiento.

c) **Competencia distintiva**

La empresa se ha enfocado en ofrecer un servicio de calidad total, para ello utiliza los lineamientos del HACCP (Análisis de peligro y control de puntos críticos) y BPM (Buenas prácticas de manufactura). Además, la alimentación ofrecida es nutritiva.

d) **Estilo de liderazgo**

El estilo de la empresa no engloba las tres dimensiones: estratégica, ejecutiva y de liderazgo. Como se mencionó en el análisis organizacional, el liderazgo del dueño solo se enfoca en la dimensión estratégica, en las ganancias obtenidas de cada comedor. En algunas ocasiones, asignan al trabajador tareas distintas a las de su cargo, que deben ser cumplidas obligatoriamente. El estilo de liderazgo de los administradores del comedor también va por esa línea, aunque ellos muestran algo de la dimensión ejecutiva, al preocuparse por su equipo de trabajo y de sus necesidades. Sin embargo, no existe una política motivacional para los trabajadores, tampoco mecanismos que permitan conocer las necesidades de las personas. La falta de un liderazgo adecuado puede ocasionar que el personal no tenga el direccionamiento idóneo para lograr el objetivo empresarial.

2.2.2. Análisis externo

Analizaremos el entorno externo de la empresa según los sectores propuestos Daft (2011):

a) **Sector industrial.** La empresa Consorcio JJA se encuentra en el rubro de Servicios. En el 2016, el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE) registro 881 453 empresas de servicios en todo el Perú, de las cuales el 94,60% eran microempresas y el 4,1% pequeñas empresas. En Piura, hay 37 428 microempresas de servicios y 1051 pequeñas empresas de servicios.

Respecto a las empresas de servicios, con actividad económica de comidas y bebidas, existen 156 980 microempresas y 2660 pequeñas empresas en todo el Perú[17].

Respecto a la rentabilidad del sector, en el año 2015 el margen sobre ventas de las grandes empresas de servicios de comidas y bebidas fue del 1,6%. Por cada cien soles de ingresos por prestación de servicios se generó una ganancia de 1,6 soles. Así mismo, las empresas de servicios obtuvieron un coeficiente técnico de 44,9% para la pequeña empresa; es decir, que por cada cien soles de ingresos por prestación de servicios se necesitaron 44,9 soles en recursos utilizados para brindar el servicio[18]. El rubro de comidas y bebidas de la pequeña empresa registro un coeficiente técnico de 64,6%.

Respecto a la competencia, el principal competidor del Consorcio JJA es la empresa Artex Perú que tiene concesiones en Talara, Piura, Pacasmayo, entre otras ciudades. Ellos tuvieron en concesión, inicialmente, el comedor de Sunshine Export, que luego paso a ser concesión del Consorcio JJA. Otro competidor era Catering Service S.A.C, ubicado en la ciudad de Talara, pero quebró. Al parecer, el tiempo de pago de sus clientes excedía constantemente el plazo acordado, lo que, a largo plazo, perjudicó a la empresa. Por otro lado, se tiene un competidor de mucho mayor tamaño, Sodexo empresa internacional.

---

[17] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/index.html

[18] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas de Servicios, 2015*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1481/libro.pdf

En la investigación realizada por el Ministerio de Producción denominada Mipyme en cifras 2016, se determinó que la tasa de entrada de las mipymes del sector servicios alcanzó un valor de 13,3%; esto es: de cada 100 empresas existentes, 13 estaban registradas como nuevas. Así mismo, en Piura, el flujo de nuevas empresas que ingresan al sector de servicios pertenece al rubro de restaurantes. Uno de los factores que podría explicar esta tasa de entrada es la reducción continua de los costos administrativos y burocráticos para iniciar un negocio formal. Sin embargo, las empresas concesionarias de alimentos y el rubro de comidas y bebidas necesitan una fuerte inversión en activos fijos, así las grandes empresas realizan un promedio de inversión de 165 millones de soles, las medianas invierten 28 millones de soles y las pequeñas empresas, un promedio de 176 millones de soles[19]. Así mismo, la exigencia en certificados de calidad e inocuidad son estrictos y no todas las empresas logran cumplir los estándares requeridos por los clientes.

b) **Sector de las materias primas.** Para diciembre del 2017 el sector agropecuario creció 11,5%, debido a que hubo un 18,1% más de producción de arroz en cáscara en Piura, Lambayeque y San Martín; y la exportación de la uva creció un 106,9% en Ica y Piura.

En el año 2017, el sector agropecuario creció 2,6 %, revirtiendo los efectos del Fenómeno El Niño Costero, ocurrido en los primeros meses del año, que afectó los precios de muchos productos. Este fenómeno dejó una alta disponibilidad del recurso hídrico, asegurando el desarrollo adecuado de la campaña de siembra de agosto 2017 – julio 2018[20].

Los insumos de la empresa Consorcio JJA son abarrotes en general, verduras, carnes y pescado. Sus proveedores, por lo general, son comerciantes ubicados en la ciudad de Piura. El acceso a los insumos requeridos es fácil, pues las compras se realizan en misma ciudad y son trasportadas y distribuidas a los diferentes comedores de la empresa, excepto al comedor de Talara, que

---

[19] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas de Servicios, 2015*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1481/libro.pdf

[20] Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Actividad Económica: diciembre 2017*. 2018, de BCRP Sitio web: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-14-2018.pdf

hace sus pedidos en esta ciudad. Además, hasta este punto llegan carros de reparto de 2 proveedores: Chimú Agropecuaria S.A.C y Yugocorp S.A.C.

Respecto a los precios, hay poca variabilidad en las verduras, arroz, azúcar, pollo y pescado.

Así mismo, al inicio, la mayor parte de los proveedores de la empresa utilizaba boleta de venta y algunos solo contaban con notas de pedido. Actualmente, la empresa procura trabajar con proveedores que emitan facturas, para un mejor control contable y logístico. Entre sus proveedores figuran:

RUC	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	DOCUMENTO
10028077543	CARNICERIA JOSE	CARNES	BOLETA DE VENTA
10739994689	CASTILLO BUSTAMANTE MARIA CECILIA	AGUA	FACTURA
20525729754	CHESI S.R.L	AGUA	FACTURA
20132373958	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	AVICOLA	FACTURA
10026710974	COMERCIAL CARDOZA	VERDURAS	FACTURA
20529899735	COORPORACION FERNANDEZ CASTILLO S.A.C.	VERDURAS	FACTURA
20484193721	DISTRIBUIDORA KRISALF EIRL	ABARROTES	FACTURA
20484145751	ESPIGA DORADA EIRL	PAN	FACTURA
20529738138	EURO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS E.I.R.L	LAVANDERIA	FACTURA
10038885834	FACUNDO FLORES ARISMENDIZ	PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS	FACTURA
20530075118	INVERSIONES POCHIA S.A.C	AGUA	FACTURA
20492092313	MAKRO SUPERMAYORISTA SA	ABARROTES, VERDURAS Y CARNES.	FACTURA
10085089230	MANUEL JIMENEZ ZAPATA	AVICOLA	FACTURA
10056458056	NEGOCIOS SAN JOSE	PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS	BOLETA DE VENTA
20113539594	PIURA GAS S.A.C.	GAS	FACTURA
20113539594	PIURA GAS S.A.C.	GAS	FACTURA
20543754332	VENTUS CORP PERU S.A.C	EQUIPOS DE COCINA	FACTURA
10443062799	WILSON RONALD VILLEGAS ZAPATA	VERDURAS	FACTURA
20132381624	YUGOCORP S.A.C.	CARNES	FACTURA

Figura 6. Proveedores de Consorcio JJA
Fuente: Elaboración propia

c) **Sector de los recursos humanos.** Para el año 2016, las empresas del rubro de servicio concentraron el 26,7% del empleo en el sector privado, lo que equivale a 2 917 950 empleos. Así mismo, en todo el Perú el rubro de Hoteles y Restaurantes tuvo 145 413 trabajadores inscritos en planilla electrónica en diciembre del 2016 y, el mismo mes, registró 23 208 trabajadores de cocina (cocineros). Respecto a Piura, la PEA para el 2016 fue de 923 200 y solo había 144 666 trabajadores en el sector privado en diciembre del mismo año.[21] .

La remuneración promedio mensual en el rubro de hoteles y restaurantes fue de 1418,00 soles, en diciembre del 2016.

d) **Sector de los recursos financieros.** Respecto a la composición sectorial de los créditos, los del sector servicios representan el 48% del total de créditos directos a la mipymes, seguido por el sector comercio con un 28,9%. Según este estudio, en el último año, tres de las siete entidades intermediarias consideradas (Banca, Afianzadora y de Garantías, Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Caja Rural de Ahorro y Crédito, Edpyme y Factoring, Financiera) disminuyeron la concentración sectorial. Sin embargo, el indicador de concentración se elevó en los bancos, cajas rurales, Edpyme y financieras. Las cajas rurales aumentaron su participación en el sector servicios, sus colocaciones crecieron en 20,9% entre el 2015 y el 2016. Y, las Edpyme redujeron sus colocaciones en todos los sectores, excepto en servicios, donde colocaron un 2,5% más, respecto al año anterior.

Por otro lado, para finales del 2016 las microempresas realizaron mayores operaciones de factoring, producto que obtuvo una tasa de crecimiento interanual de más de 200%; estas colocaciones se dirigieron al sector servicios. Sin embargo, la estructura de los instrumentos financieros que utilizan las Mipymes estuvo conformada por el 0,4% de factoring, 17,6% de descuento y 81,9% de arrendamiento.

---

[21] Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). Anuario Estadístico Nacional 2016. 2017, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/anuario/Anuario_2016_020717.pdf

Entre los productos financieros más usados por las Mipymes están: el crédito para capital de trabajo, crédito para activo fijo, el de consumo con tarjeta de crédito, el de consumo como préstamo personal, factoring, descuento y cartas fianza /garantías[22].

El Banco Central de Reserva del Perú prevé que el crecimiento del crédito para el sector privado evolucione en la medida que aumente la demanda interna.

e) **Sector del mercado.** Según la Encuesta Mensual del Sector Servicios, de diciembre del 2017[23], realizada por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), "*el sector restaurantes tuvo un crecimiento en 1,94%, por el resultado positivo de la actividad de restaurantes que varió en 1,84%, y otras actividades de servicio de comidas que variaron en 2,29% respecto al mes anterior; debido a la mayor actividad de concesionarios de alimentos por renovación y ampliación de contratos, expansión de servicios en comedores de centros de salud, clubs, embajadas, empresas industriales y constructoras, cementeras, mineras y entidades financieras, ofreciendo menú ejecutivo, económico y dieta, en base a estándares de calidad y seguridad alimentaria. Asimismo, atendieron servicios especiales en banquetes y buffet e incorporaron carnes a la parrilla, al cilindro y a la caja china como parte de las celebraciones corporativas de navidad y año nuevo. La actividad de suministro de comidas para contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte) aumentó por mayores requerimientos de empresas de transporte aéreo y terrestre, asociados al feriado de fin de año y a la diversidad de menú ofrecido[24]" (p. 4)*. Los clientes de este sector son exigentes en cuanto a higiene, calidad y servicio.

---

[22] Ministerio de la Producción. (2017). *Las Mipyme en Cifras 2016.* 2017, de Ministerio de la Producción Sitio web: http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/Mipyme-en-cifras-2016.pdf

[23] Los indicadores coyunturales del sector servicios son obtenidos a partir de las Encuesta Mensual de Servicios que abarca las actividades de Comercio, Restaurantes y Servicios Prestados a Empresas; es una operación estadística ejecutada por el INEI y aplicada a 3,500 empresas de comercio, 1400 restaurantes y 2,500 prestadoras de servicios a empresas, ubicadas en el territorio nacional.

[24] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (febrero, 2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios diciembre 2017,* de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf

f) **Sector tecnológico.** El internet permite que haya una rápida comunicación entre la empresa y sus clientes. En el estudio realizado por el INEI, denominado *Tecnologías de la Información y Comunicación en las Empresas 2015*[25], se registra que solo el 87,1% de las pequeñas empresas utilizan el servicio de internet, el 24,6% tiene página web y el 93,9% usa telefonía móvil[26]. El internet facilita el acceso a la información, permite que los clientes tengan un mejor contacto con la empresa, aumenta la eficiencia en el sistema de trabajo, permite crear puntos de venta accesibles desde cualquier lugar del mundo y proporciona valor añadido a los clientes, sobre todo, por el uso de la publicidad y el marketing.

También se pueden utilizar los anuncios por internet; de hecho, el 27,9% de las empresas dedicadas al rubro de alojamientos y servicios de comidas pagó por anunciarse en internet.

a) **Sector de las condiciones económicas.** Actualmente el Perú presenta una economía estable, de hecho el PBI para el tercer trimestre del 2017 creció en 2,5%, debido a lo siguiente: la recuperación de los cultivos orientados al mercado externo e interno (sector agropecuario), mayor consumo interno de cemento (construcción), mayor producción de cobre, molibdeno y hierro (minería e hidrocarburos), crecimiento de todos los subsectores del sector Servicios y mayores ventas al por mayor y menor de autos (comercio); sin embargo, hubo una contracción del sector manufactura y pesca, esté último sector se vio afectado por el enfriamiento del mar que ocasionó un decrecimiento ligero del 2,8% al 2,7% . Para Piura, al mes de noviembre, la actividad pesquera se redujo 49,7% respecto a noviembre del 2016, debido al menor desembarque para congelados (-50,4%), ante la menor disponibilidad de pota en Paita.

---

[25] La Encuesta Económica Anual que ejecuta el Instituto Nacional de Estadística e Informática investiga a las grandes, medianas y pequeñas empresas que desarrollaron alguna actividad económica durante el año 2015.

[26] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2015*. 2017, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

El consumo privado varió un 2,5% respecto al trimestre anterior[27]. El Banco Central de Reserva del Perú ha proyectado, para los próximos dos años, un crecimiento del PBI de 4,2 %, en un contexto de aceleración de la inversión privada y mayor gasto público, asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos[28]. Así mismo, la inflación disminuyó del 3,17% registrado en agosto, a 1,54% en noviembre, principalmente por la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del 2016 y El Niño Costero del primer trimestre del 2017. Se proyecta que la inflación continué ubicándose por debajo del 2%[29].

b) **Sector público.** El rubro de Servicios, subsector restaurantes, debe acatar las disposiciones legales del Reglamento de Restaurantes, según Decreto Supremo Nª 025-2004-Mincetur. En este decreto se establecen las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; y establece los órganos competentes en dicha materia.

Los restaurantes y las empresas de servicios de alimentación también deben cumplir con las exigencias de inocuidad. Por ello, estas empresas deben cumplir la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines, como lo establece la Resolución Ministerial Nº 363-2005/Minsa[30], cuyo objetivo es asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines. En segundo lugar, la norma busca establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los

---

[27] Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2017*. 2018, de BCRP Sitio web: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf

[28] Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Nota Semanal N 7. 2018,* de BCRP Sitio web: www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/ns-07-2018.pdf

[29] Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *REPORTE DE INFLACIÓN - diciembre 2017*. 2018, de BCRP Sitio web: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf

[30] Ministerio de Salud. (2005). *Norma Sanitaria Para El Funcionamiento De Restaurantes Y Servicios Afines Resolución Ministerial* Nº 363-2005. 2005, de MINSA. Sitioweb:http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%203632005%20MINSAfunc_restaurantes.pdf

manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines. Y, finalmente, se establecen las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que se deben cumplir.

c) **Sector sociocultural.** Actualmente, el consumidor tiene una preocupación por la alimentación saludable. Al respecto, Martha Neves (2017), nutricionista y especialista en temas de nutrición con apego, manifiesta: "Cada vez hay más gente buscando una alimentación más consciente, que sea nutritiva, pero que también vaya de la mano con sus ideales[31]". Además, la preocupación por el sobrepeso y obesidad es latente en el Perú. Los resultados de la última Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes), realizada el 2016 por el INEI, nos muestra que el 35,5% de los peruanos mayores de 15 años tienen sobrepeso y el 18,3% tiene problemas de obesidad.

El entorno externo descrito, deberá ser evaluado según las oportunidades, Amenazas, incertidumbres y la disponibilidad de los recursos, para determinar que tan bien responde la empresa CONSORCIO JJA frente a este entorno.

a) **Oportunidades**

- Los clientes del sector restaurantes, inmersos en la actividad de servicio de comida, buscan menús que cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria. La empresa en estudio desarrolla su servicio en base a estas características, sigue los lineamientos de la certificación HACCP y el manual de Buenas Prácticas de Manufactura.
- La tendencia a la alimentación saludable es otra oportunidad para la empresa, pues se caracteriza por establecer la estructura de sus menús según el equilibrio nutricional que necesita el personal. Además, cuenta con una nutricionista externa que asesora a la empresa en los menús que ofrece en el servicio. Los clientes son exigentes en la calidad de alimentación que reciben sus trabajadores.

---

[31] Martha Neves. (agosto, 2017). Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú. 2017, de El Comercio Sitio web: https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916

- La estabilidad económica permite a la empresa una generación de confianza para poder trabajar y proyectar su producción y ventas.
- Las financieras, bancos y cajas realizan mayores colocaciones de créditos en el sector servicios, lo cual puede ser aprovechado por la empresa para alternativas de inversión.

b) **Amenazas**

- El sueldo promedio de las empresas del rubro de servicios es superior al que maneja la mype Consorcio JJA, lo que podría ocasionar que esta no pueda retener al personal valioso.
- El sector de servicios debe contar con certificaciones, como el de HACCP y BPM, entre otros. Aunque los clientes actuales no le exigen estos certificados, hay otras empresas de mayor tamaño y con sedes internacionales que exigen estos requisitos a los postulantes de las concesiones, lo que sería una limitación para la empresa.

c) **Incertidumbre**

Los elementos del entorno externo que influyen en la empresa son muchos. Entre ellos tenemos: el sector de las materias primas, las condiciones económicas que, aunque en algunos casos no afectan directamente a la empresa, pueden afectar a los diferentes rubros a los que pertenecen los clientes de la empresa Consorcio.

También está el sector de los recursos humanos: se necesitan chefs y cocineros capacitados en temas de calidad e inocuidad.

Estos elementos tienen poca variabilidad por lo que podemos decir que el grado de incertidumbre en el que se encuentra la empresa es poco o moderado.

d) **Disponibilidad de los recursos**

Los recursos de insumos son de fácil acceso, sin embargo la empresa presenta problemas de liquidez. Los clientes no pagan en los plazos programados, no hay una proyección de flujos de caja y esto, a su vez, ocasiona dificultades para cumplir con los pagos a los proveedores en el plazo acordado, y, en casos extremos, estos dejan de abastecer a la empresa. Además, los abarrotes y algunas carnes se compran al contado y cuando la empresa no cuenta con la liquidez requerida no

puede abastecer a tiempo a sus comedores. Sin embargo, por lo general, cuenta con stock en los almacenes de los comedores.

Los recursos humanos no son fáciles de obtener, aunque hay personas con estudios en cocina no están capacitadas en temas de inocuidad. La mayoría de los entrevistados no cumplen con las exigencias necesarias en este rubro.

2.2.3. Estrategias empresariales

A partir del conocimiento y experiencia de la empresa y contando con la opinión del dueño, se propone a continuación la síntesis de la que sería la estrategia, estableciendo para ello la misión y la visión de la empresa.

a) Misión. Brindar un servicio de alimentación acorde a los estándares de calidad exigidos, con los nutrientes necesarios para recuperar las energías de una jornada laboral.
b) Visión. Convertirse en una empresa líder en la región, en el servicio de alimentación a comedores industriales.
c) Estrategia. Según lo descrito en el capítulo 1.2, se establecerá la estrategia empresarial en base a la definición de Michael Porter. Para ello, analizaremos las 5 fuerzas existentes en el entorno:
   - Amenaza de nuevos competidores. Las barreras de entrada en este rubro son altas, se requiere un alto nivel de inversión, certificados de calidad, político de salud, seguridad y ambiental, entre otros. Además, los clientes exigen experiencia de más de 7 años para las concesiones industriales; por lo que la amenaza es baja.
   - Poder de negociación de los proveedores. En el mercado existen muchos proveedores que no ejercen influencia sobre la empresa. Consorcio JJA les exige calidad para trabajar con ellos. Aunque la empresa tenga retrasos en los pagos y estos en algún momento dejen de abastecerla, Consorcio JJA puede llamar y/o conseguir rápidamente a otros proveedores eventuales. El poder de negociación de los proveedores es bajo, la empresa suele negociar los precios y condiciones del servicio con ellos.
   - Poder de negociación de los compradores. Los clientes agroindustriales no son tan exigentes en los temas de calidad, certificaciones y alimentación nutritiva pues, en algunos de ellos, los trabajadores pagan parte de su

alimentación lo que ocasiona que los precios no sean tan altos. Sin embargo, los clientes de los rubros de la construcción, ingeniería, minería y pesca son muy exigentes en temas de calidad, inocuidad y nutrición y pagan precios más altos. La empresa se caracteriza por desarrollar sus servicios en base a los lineamientos del HACCP y BPM, además los menús ofrecidos son establecidos por una nutricionista. La empresa vela en todo momento por la calidad del servicio que ofrece, desde el inicio del proceso logístico hasta la entrega en línea del plato. Por estas características, Consorcio JJA es reconocido y recomendado por los clientes. En este caso, se puede decir que el poder de negociación de los compradores es medio.

- Amenaza de los productos sustitutos. La amenaza de productos sustitos es nulo. El servicio de alimentación no tiene un sustituto directo.
- Rivalidad entre los competidores existentes. Los competidores existentes en la industria son pocos, pero su presencia es notoria. Algunos tienen clientes más grandes que los nuestros y tienen presencia en la región Piura y a nivel nacional.

Según lo analizado en las 5 fuerzas de Porter, y acorde con la misión de la empresa, se establecerá una "*estrategia de diferenciación"* enfocada en un servicio de alimentación saludable, que cumpla con los lineamientos requeridos de calidad e inocuidad en todo el proceso del servicio.

2.3. Evaluación de la efectividad organizacional actual de la empresa

Evaluar la efectividad de la empresa implica determinar el grado en que esta cumple sus metas operativas. Aunque la empresa Consorcio JJA no lo ha establecido formalmente, busca alcanzar una misión y visión, las mismas que han sido definidas en este trabajo, luego del análisis realizado y la información proporcionada por el dueño de la mype en estudio. En este sentido, la efectividad será evaluada en varias áreas de la organización según el modelo de Balance *Scorecard*.

Este enfoque combina cuatro categorías de efectividad en una sola estructura, en lugar de enfocarse en un solo aspecto, equilibrando el interés de la empresa en varias partes de la organización. En cada área en las que interesa alcanzar adecuados niveles de

efectividad, el gerente deberá identificar los principales indicadores de desempeño que se evaluarán.

Los criterios son los siguientes:

2.3.1. Financiero

La empresa en los dos últimos años ha tenido una rentabilidad positiva; en el 2017, esta fue del 20%, respecto a las ventas; estas se incrementaron un 60% respecto al 2016, gracias a que la empresa ganó la licitación de tres nuevos proyectos en el sector Construcción, que paga un precio superior al del Agroindustrial. Sin embargo, la empresa constantemente tiene problemas de liquidez, no hay una proyección de flujo de efectivo y flujo de caja y no existe una política de cobranza. Por lo tanto, los principales indicadores que el gerente deberá identificar son: indicador de prueba ácida, el de apalancamiento financiero, indicador de periodo promedio de cobranza y el de rentabilidad.

2.3.2. Servicio al cliente

Después del primer cliente que tuvo la empresa en el 2010, los dos siguientes llegaron recomendados, gracias al buen servicio brindado por el Consorcio JJA y esto ha continuado así sostenidamente. La empresa se preocupa por la calidad del servicio y la satisfacción de sus comensales. La regla, respecto a la atención, es que el servicio de alimentación es igual para el comensal con el cargo más bajo como para el que tiene el mayor puesto, aunque hay menús diferenciados según la política de precios de cada cliente. Actualmente, la empresa también busca captar nuevos clientes y fidelizar a los antiguos. El gerente será responsable de gestionar los siguientes indicadores: nivel de cumplimiento de los estándares exigidos por cada cliente, número de quejas presentadas y el número de licitaciones presentadas y aceptadas.

2.3.3. Proceso de negocios internos

La empresa ha mejorado sus costos. En el último año se redujeron del 68% hasta el 58%, gracias a un mejor control en las compras. Respecto a la logística, los comedores no son abastecidos con todos los insumos requeridos y los pedidos faltantes no se reponen a tiempo pues no hay una comunicación adecuada entre los

responsables, lo que en algunos casos conlleva a un cambio del menú, acción que no es bien recibida por la empresa cliente.

Debido al compañerismo y amistad existente entre los responsables, estos suelen adoptar las funciones de su compañero, descuidando las tareas propias de su cargo. Esto ocasiona ineficiencia en el proceso del servicio y malestar en los demás empleados que se sienten perjudicados. A ello se suma la falta de un mecanismo de control durante este proceso. Por tanto, se debe mejorar el proceso operacional y, adecuar la estrategia a la estructura que se propondrá.

Así mismo, respecto al servicio que ofrece la mype Consorcio JJA, este se basa en una alimentación nutritiva, elaborada en base a los lineamientos del HACCP y BPM. El gerente deberá enfocarse en los siguientes indicadores: productividad, costo del servicio por comedor y el indicador de calidad de los insumos.

2.3.4. Aprendizaje y crecimiento

La empresa no maneja adecuadamente los aspectos referidos a cómo motivar al personal; evalúa a los empleados en base a criterios económicos; es decir, criterios de eficiencia en el manejo de costos de producción y rentabilidad obtenida. Tampoco existe un plan de crecimiento profesional para los trabajadores.

La empresa ha mejorado en temas de calidad e inocuidad ya que recientemente ha contratado a un biólogo, encargado de inspeccionar constantemente y ofrecer capacitación en los comedores; sin embargo, este también ocupa un cargo de administrador de comedor.

Los responsables deben trabajar en conjunto para alcanzar las metas específicas y, con ello, mejorar el desempeño de la empresa y cumplir su misión.

Para cumplir este criterio, el gerente deberá plantear objetivos que permitan lograr los siguientes indicadores: satisfacción de los trabajadores, índice de creatividad, indicador de reclamos atendidos y resueltos e indicadores de seguridad e higiene.

2.4. Síntesis de la problemática vigente en la mype Consorcio JJA S.C.R.L respecto a su organización

Se presenta a continuación los aspectos que la empresa no ha tenido en consideración respecto a su organización:

a) Las funciones y competencias de los distintos responsables de la empresa no están establecidas, lo que trae consigo una inadecuada retroalimentación que termina perjudicando todo el proceso del servicio. A esto se suma un estilo de liderazgo que se basa solo en la rentabilidad, descuidando la atractividad y la unidad.
b) La empresa debe definir su estructura formal y establecer la jerarquía formal. Así mismo, debe determinar las funciones de cada puesto para eliminar la duplicidad de funciones y tareas, empezar a delegar, encontrar mecanismos para controlar y supervisar las distintas áreas, sin una vigilancia directa del dueño de la empresa.
c) Por otro lado, debido a que los trabajadores no disponen de una política formalmente establecida, respecto a sus competencias, responsabilidades y conductas en la empresa, reinciden en acciones inadecuadas tales como: tardanzas y faltas injustificadas, agresiones verbales, incumplimiento de tareas asignadas, entre otras.
d) Después del análisis realizado, se ha podido determinar que la falta de un sistema formal, de un organigrama y una labor directiva más adecuada en la empresa, así como algunos excesos en relación con el sistema informal han producido una limitación en su crecimiento.

El éxito de una empresa depende en gran manera de cómo está organizada y dirigida. Por tal motivo, se propondrá un diseño que permita que el Consorcio JJA evolucione hacia la etapa de formalización. Así mismo, se sugerirán algunas herramientas organizacionales para mejorar el funcionamiento de la mype mencionada, de lo contrario la empresa podría verse afectada, a largo plazo.

En el capítulo 3 se presentarán las herramientas organizacionales elaboradas: estructura organizacional, manual de organización y funciones (MOF) y el reglamento interno de trabajo (RIT). Las que pretenden contribuir con una mejor atención de los problemas referidos en los párrafos anteriores.

Capítulo 3

Planteamiento de diseño y herramientas organizacionales para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

3.1. Estructura organizacional propuesta

Según lo indicado en el capítulo 1, apartado 3 referente a la estructura organizacional, antes de definirla, se debe establecer la forma de manejar la información. En este caso, y según lo analizado, la empresa es pequeña y se encuentra en una etapa de colectividad, en donde los trabajadores son más comprometidos, lo cual debe aprovecharse para capacitarlos adecuadamente y fomentar la unidad, de tal forma que realicen las tareas de una manera más eficiente. Además, las funciones en la empresa no se limitan y las personas trabajan en diversas tareas.

La comunicación y coordinación entre los encargados de áreas debe ser horizontal, con la finalidad de conseguir el debido lineamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales y alcanzar la misión de la empresa. Se deben establecer reglas, para estandarizar el comportamiento de los trabajadores; para ello, también será necesario implementar un organigrama que le permita al personal conocer sus deberes y derechos. En la empresa debe haber un contacto directo entre la gerencia/administración y los encargados de áreas. La comunicación y coordinación debe ser directa y la toma de decisiones en cada área debe ser descentralizada. La administradora tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de las distintas áreas de la empresa y la capacidad de mantener unida la organización.

Después de haber analizado el manejo de la información, se procedió a diseñar la estructura que tendría la organización. Al no contar con un sistema formalmente establecido, las funciones no estaban definidas, por lo que se debió comenzar por organizar

y ordenar al personal según las funciones importantes para la empresa. Para ello, se han identificado las actividades de trabajo requeridas: las tareas importantes para la empresa son las que corresponden a la administración principal, administración de comedores, logística, mantenimiento, contabilidad, finanzas, recursos humanos, calidad y cocina. Adicionalmente, la empresa cuenta con asesoría externa para la parte contable y legal.

Seguidamente, se estableció la línea de autoridad, la cual se ha plasmado en el organigrama con líneas verticales. La autoridad más alta será la gerencia, seguida por la administradora principal de la empresa, luego estarán las jefaturas de las distintas áreas: Producción, Recursos humanos, Administración y Ventas.

Finalmente, una vez definidas las áreas y el esquema de relación de subordinación se estableció la forma en que los trabajadores deben agruparse en sus áreas para alcanzar la misión de la empresa y el equilibrio del Balance *Scorecard*. Así, la forma de estructura propuesta para la mype Consorcio JJA es la estructura funcional.

La tarea principal inicial es ordenar la empresa en las áreas adecuadas. Para ello, se deben analizar las competencias que posee el personal. La estructura funcional permitirá agrupar a los empleados que desempeñan funciones semejantes, y especializarse en ellas, para ordenar estructuralmente la empresa. Esto permitirá mejorar el Balance *Scorecard*, pues al estar estructurada por áreas, y con ayuda de un manual de organización y funciones, la empresa podrá organizarse mejor, establecer indicadores y fijar estrategias que permitan disminuir las deficiencias encontradas. Además, la estructura funcional facilitará la implementación de la estrategia de diferenciación que persigue la empresa.

De esta manera, el organigrama propuesto se muestra en la Figura 7, el cargo de mayor jerarquía en esta estructura será la gerencia, seguido de la administración general. Por el momento, no hay un área de contabilidad, pero sí hay una asistente contable que es guiada por el asesor externo; por eso, el cuadro está pintado de color blanco. Después seguirán las áreas funcionales, la primera es la de producción que incluye al personal de logística y mantenimiento y a los administradores de comedores. Se propone crear el cargo de jefe administrador de comedores, que supervise y administre el funcionamiento de todos los comedores en temas de calidad, atención, servicio y costos. Así mismo, en cada comedor se encuentra el jefe de cocina o chef con su respectivo personal de cocina. Luego, está el área de recursos humanos, si bien es cierto que solo hay una persona en ella, el área debe estar establecida porque la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y en campaña llega a tener hasta 150 trabajadores. Finalmente, figura el área de ventas,

encargado de buscar nuevas licitaciones para aumentar el número de clientes actuales de la empresa, que por el momento será asumida por el dueño de la empresa quien ha venido desempeñando estas tareas en el sistema informal de la empresa.

La empresa además cuenta con una asesoría legal externa.

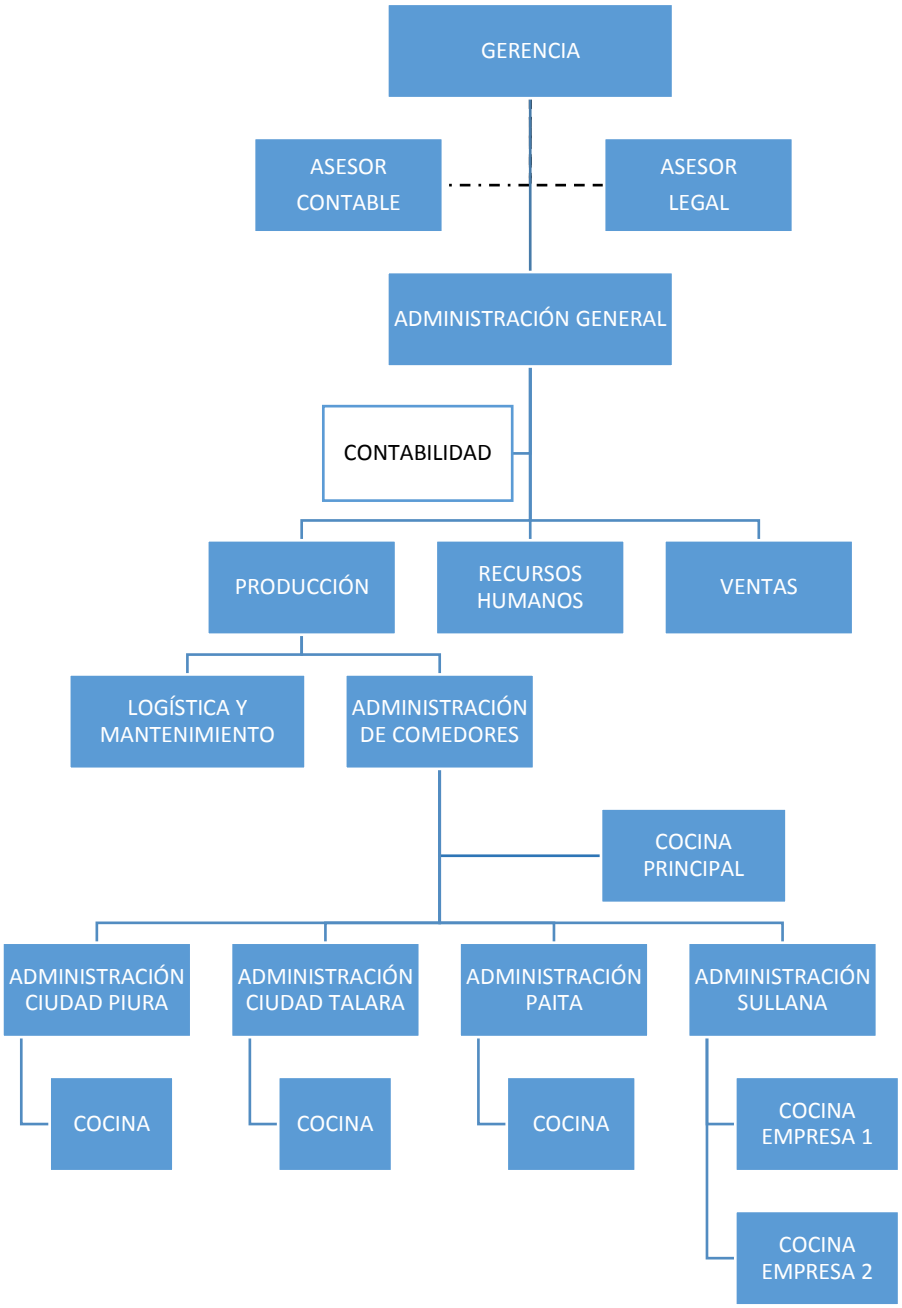

Figura 7. Estructura propuesta para la mype consorcio JJA
Fuente: Elaboración propia

3.2. Dirección de la mype Consorcio JJA

La dirección[32] de la empresa, ir más allá de la sola preocupación por el uso eficiente de los recursos y la maximización de las ganancias. La dirección debe entrelazar las distintas áreas de la empresa y buscar que cada empleado se sienta motivado para alcanzar la misión de la organización.

Es necesario mejorar la dimensión estratégica, la ejecutiva y la de liderazgo en la empresa. Para el primer caso, se propone implementar una política de bonos motivacionales, que se activarán en campaña, periodo en el cual el personal tiene mayor presión y la empresa tiene los recursos suficientes para hacer frente a esta política. Estos bonos se otorgarán a los diferentes cargos de jefatura de comedores y al grupo de cocina; la evaluación será en base a tres aspectos: los resultados económicos de su comedor, encuestas aplicadas a los comensales respecto al servicio y las inspecciones en inocuidad, HACCP y BPM.

Respecto a la dimensión ejecutiva, es necesario que la gerencia seleccione correctamente a los encargados de las distintas áreas de la empresa y los capacite en temas de gestión y de dirección y en las tareas y funciones propias de cada área; lo último se hará con ayuda de un manual de Organización y Funciones que se propondrá más adelante. Los encargados deben encontrarse en la capacidad de identificar las capacidades y talentos que posee su personal. Semanalmente, el jefe de administrador de comedor dará capacitaciones en temas de HACCP y BPM al personal de cocina, encargados de logística y a los distintos administradores de comedores. También se planteará una capacitación en temas de administración y gestión de restaurantes a las jefaturas de cada comedor.

Finalmente, la dimensión de liderazgo se verá plasmada en la unidad que alcance la empresa la misma que se evidenciará en la calidad de las interacciones entre los trabajadores y su grado de identificación con los objetivos de la empresa. Por ello, es importante que las personas con cargos de jefaturas sean ejemplo en virtudes intelectuales y virtudes morales.

Así mismo, la encargada de recursos humanos debe establecer las herramientas que necesita la empresa para velar por el bienestar del personal en general. Entre las alternativas para lograr esta unidad se propone: otorgar el día libre y una torta en el

---

[32] El término de dirección que utilizaremos en la presente tesis hace referencia a la "función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para dirigir personas el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar" (Rosa Machuca, 2009, p181).

cumpleaños de cada trabajador; premiar anualmente el esfuerzo del trabajador y trabajadora del año con una semana adicional de vacaciones y un reconocimiento delante de todos los empleados, actividades por fin de año como chocolatada navideña para los hijos de los trabajadores de la empresa, actividades de integración en el aniversario de la empresa.

En relación con la delegación, es necesario otorgar autonomía a las áreas propuestas e intervenir para fomentar el crecimiento de las capacidades y aprendizaje del equipo de trabajo. Sin embargo, primero deben establecerse claramente las responsabilidades, fomentar la comunicación constante y establecer los límites de la confianza y amistad en el trabajo, para que cada trabajador cumpla sus funciones y haya una mejor integración entre las áreas.

Además, es conveniente establecer un reglamento interno para alinear el comportamiento de los trabajadores.

3.3. Propuestas de herramientas organizacionales

3.3.1. Propuesta de un Manual de Organización y Funciones (MOF) en la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

El objetivo del MOF es mejorar el funcionamiento interno de la empresa Consorcio JJA, para que cada uno de los trabajadores pueda desempeñarse adecuadamente según las funciones y responsabilidades asignadas. Esto permitirá: una mejor selección y contratación de personas calificadas para el puesto, evitar que existan responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos, los empleados podrán conocer exactamente lo que debe hacer y desarrollar y entrenar al personal, poder cubrir inmediatamente el puesto de un trabajador, entre otros.

Así mismo, el MOF permite ordenar a la empresa y que, ante cualquier eventualidad el proceso continúe y no se vea afectado por la ausencia de algún trabajador.

Para elaborar este manual, se ha considerado la estructura funcional propuesta y en base a la información otorgada por la administradora sobre las tareas cotidianas del personal y procesos de la empresa, el manual comprenderá:

a) Área de Gerencia:
   - Gerente general

b) Área Administrativa:
   - Administrador
     - Asistente contable

c) Área de Operaciones:
   - Jefe de Logística y mantenimiento
     - Encargado de mantenimiento
     - Repartidor
   - Jefe de Administradores de Comedores
     - Chef principal de cocina
     - Administrador de Comedor
   - Cocina
     - Jefe de cocina
     - Cocinero
     - Ayudante de cocina

d) Área de Ventas:
   - Jefe de ventas

e) Área de Recursos Humanos:
   - Jefe de personal.

El Manual de Organización y Funciones propuesto para la Mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L se ha detallado en el ANEXO A.1.

3.3.2. Propuesta de un reglamento interno de trabajo

La empresa debe tener una mayor organización de las responsabilidades y facultades de cada colaborador, con el objetivo de maximizar la eficiencia en el cargo.

El Reglamento Interno de Trabajo propuesto para la Empresa Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. tiene la finalidad de fijar las pautas que conduzcan a

las buenas relaciones laborales adecuadas y armoniosas entre el trabajador y la empresa. Esto permitirá informar a cada uno de los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones, así como de las sanciones respectivas.

En ese sentido, el Reglamento Interno de Trabajo, de Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. constituirá un importante instrumento que, además de regular las relaciones de trabajo, contribuirán al desarrollo del personal.

Para la elaboración de este manual, ha sido necesaria la revisión respectiva del abogado externo de la empresa quien ha asesorado la corrección de algunos conceptos y términos considerados en el reglamento. Ver ANEXO A.2.

3.4. Recomendaciones a la Dirección

3.4.1. Recomendaciones al Gerente General

Para que las herramientas organizacionales propuestas puedan funcionar adecuadamente, se recomienda lo siguiente:

a) Consolidar su aprendizaje en materia de dirección. Las herramientas organizacionales propuestas permiten ordenar la empresa, pero eso no garantiza que esté bien dirigida. Para ello, se sugiere realizar alguna capacitación sobre los principales aspectos vinculados a la acción directiva. Para ello, se puede tomar como referencia el libro Gobierno de Personas de los profesores Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar que contiene los conceptos básicos para comprender a la persona humana y, en base a ello, velar por el adecuado funcionamiento de la empresa y edificar la eficacia en el largo plazo.

   El contenido de los temas a considerar como parte de la capacitación propuesta debe considerar al menos los siguientes: la persona y las necesidades humanas, balances en la organización, los motivos de la acción, la motivación humana, dimensiones de la organización: criterios para la toma de decisiones, liderazgo, poder y autoridad, la comunicación dentro de la empresa y la delegación.

   Se recomienda que las capacitaciones sean ejecutadas por una persona con experiencia académica, esto no quita que de manera autodidacta el dueño pueda hacerlo contando con el debido acompañamiento de la administradora, quien es una graduada de la Universidad de Piura y tiene estos conocimientos

que, a propósito de la experiencia profesional en la empresa así como en la elaboración de la presente investigación, le han permitido profundizar en los mismos y promover su aplicación en la empresa Consorcio JJA. Se trata de construir una línea de base común entre ambos en la visión de la concepción de lo que es la empresa y la persona humana. Para ello, también es necesario considerar planes de capacitación con algunos partícipes. Consideramos que el funcionamiento de la organización se verá beneficiado a la luz de estas consideraciones.

b) El dueño de la empresa debe asegurar una coordinación interna adecuada entre las áreas respectivas para contribuir al logro de la misión. En este proceso influirá el diseño propuesto de un organigrama funcional descrito en el Capítulo 3 apartado 1 que evidencia formalmente la jerarquía, así como los aspectos de orden y disciplina establecidos en el reglamento interno presentado. La coordinación interna mejorará a medida que las áreas comprendan la importancia del trabajo en equipo y ejecuten las metas operativas para lograr los indicadores del balance *Scorecard*. Se han reconocido las principales deficiencias para mejorar en los equipos de trabajo: falta de comunicación interna, quejas en el cumplimento de las responsabilidades y funciones asignadas. Por lo tanto, para desarrollar el espíritu de grupo y trabajo en equipo a nivel de las distintas áreas: gerencial, administrativa, operaciones, ventas y recursos humanos, será necesario que se preste la debida atención al desarrollo de la confianza y de la identificación con las metas de la empresa. Un buen medio para promover el trabajo en equipo supone considerar las tres etapas propuestas por el autor Dyer, W. G [33]:

- **Etapa preparatoria***:* el objetivo de esta etapa es recoger información sobre los problemas del equipo, sondear la disposición de los miembros y eliminar temores sobre los riesgos del procedimiento; esto se logrará a través de entrevistas, cuestionarios y una sesión explicativa del procedimiento que pretende realizar la empresa.

[33] Dyer, W. G, en Team Building: Issues And Alternatives (1977)

- **Etapa de puesta en marcha***:* se ayudará al equipo a definir sus problemas de funcionamiento a partir de los datos recogidos en la etapa preparatoria; también se le entrenará en el análisis de proceso y se desarrollará planes de mejora, para ello se realizarán reuniones de análisis de proceso.
- **Etapa de seguimiento***:* en esta etapa se busca mantener el desarrollo del equipo a través de sesiones de análisis de proceso.

Es responsabilidad del jefe de cada área promover y hacer el debido seguimiento a lo planteado. Supervisará estas acciones la Administradora, informando al dueño de la empresa.

En la Figura 8 se muestra la aplicación, a modo de ejemplo, de las etapas propuestas por Dyer para fomentar el trabajo en equipo en el área de operaciones de Consorcio JJA:

ÁREA DE OPERACIONES DE CONSORCIO JJA	
ETAPA	**DESCRIPCIÓN**
Etapa preparatoria	• Se hicieron reuniones en cada comedor en donde la administradora prestó atención a las quejas y sugerencias otorgadas por los trabajadores. • Los trabajadores mostraron su disconformidad por la falta de solución inmediatamente los problemas de sus comedores tales como el mantenimiento correctivo de los equipos, pedidos incompletos; manifestaron a su vez su disconformidad en relación al conteo de sus horas. • El personal tiene disposición para participar en las mejoras e implementación de nuevos mecanismos para trabajar mejor en equipo.
Etapa de puesta en marcha	• Se pidió a los administradores comunicar mediante grupos de WhatsApp los imprevistos de sus comedores. • Se propuso capacitar mejor al encargado de mantenimiento. • Los jefes de cada comedor enviarán informes de los problemas suscitados • Se programarán reuniones quincenales para evaluar la efectividad del equipo de trabajo.
Etapa de seguimiento	• La Administración hará seguimiento para encaminar la solución a los temas planteados en los informes enviados. El plazo no excederá los 7 días laborables. • Para el caso de soluciones inmediatas, estas se concretarán a través de la comunicación constante durante con el administrador de comedor, quién regularizará el informe al final del día o a más tardar al día siguiente.

Figura 8: Proceso de mejora del trabajo en equipo en el Área de Operaciones de Consorcio JJA

Similar trabajo se continuará promoviendo en el resto de áreas.

a) Promover el adecuado nivel de participación de los trabajadores de acuerdo con sus competencias y responsabilidades. Para ello, será necesario desarrollar

habilidades de trato personal en los cargos de jefaturas que permitan entender, modificar, dirigir, y controlar el comportamiento de los trabajadores. Esto se realizará mediante capacitaciones que pueden ser ejecutadas por un experto en el tema. Los jefes de áreas guiarán a los trabajadores para conseguir un adecuado nivel de participación dentro de sus funciones.

A su vez, la administradora, mediante los indicadores de productividad y creatividad, podrá evaluar el desempeño de los trabajadores. Con ello se logrará una adecuada comunicación, formal e informal, que contribuirá a que el personal ejecute adecuadamente sus tareas con los niveles de exigencia y confianza requeridos. Así mismo, los resultados obtenidos de los indicadores deberán ser comunicados para proponer alternativas de mejora, la retroalimentación ayudará a mejorar las capacidades y habilidades de cada miembro.

b) La etapa de colectividad, referida en el capítulo 1 apartado 1.3, requiere de una especial atención en la delegación, valorando sus ventajas en el desarrollo de la relación operativa y estructural[34] de los partícipes. Con ello, se evitará sobrecargar el trabajo de la dirección. Es necesario que se comunique adecuadamente la tarea al personal al que se delega; así mismo, establecer los controles administrativos adecuados, para lo cual se necesita de una retroalimentación a lo largo de todo el proceso de la tarea delegada, para ir corrigiendo los errores y capitalizar los aciertos a lo largo del camino.

c) Para que la empresa alcance sus objetivos organizacionales, también harán falta: reuniones quincenales con los cargos de jefaturas para evaluar su desempeño organizacional, conocer los diferentes puntos de vista e ideas ante los incidentes suscitados en el ejercicio de sus funciones y, con ello, plasmar los procedimientos estándares para su solución.

d) El dueño debe atender los diferentes tipos de necesidades de los partícipes, para garantizar la identificación de los colaboradores con la empresa. Para ello,

---

[34] Pérez López (1998) define la Relación Operativa como la relación existente entre los ingresos para la organización y los incentivos que ésta ha de gastar con el fin de que los productores realicen las acciones necesarias (productos o servicios) que motiven al consumidor a realizar las prestaciones que se incluyan en los ingresos que recibe la organización. Mientas que la relación estructural, contiene todas aquellas realidades que determinan la obtención de ingresos a través de la prestación de productos o servicios no incentivados por la organización, como consecuencia de actividades espontaneas de los productores que pueden estar impulsadas por motivos extrínsecos, pero sobre todo siempre estará presente los motivos intrínsecos y transcendentes en las decisiones de los productores. (p.91)

se recomienda no perder de vista la concepción integral de la persona, para lo cual hay que satisfacer 3 tipos de necesidades: materiales, psicosociales y afectivas. Por esto, será necesaria la implementación de lo indicado en el capítulo 3 apartado 2 respecto al mejoramiento de la dimensión estratégica, la ejecutiva y la de liderazgo en la empresa.

3.4.2. Recomendaciones a la Administradora

La administradora debe lograr que la organización trabaje como un equipo, así mismo tendrá que preocuparse por mejorar el Balance *Scorecard*, para ello se recomienda:

a) Que también sea capacitada en competencias de dirección, para que se desenvuelva mejor en las tareas directivas asignadas. En este sentido, deberá involucrarse en las capacitaciones indicadas en el apartado de las recomendaciones al gerente general (a), descritas en el capítulo 3.4.

b) Guiar y coordinar las áreas para alcanzar la misión y la estrategia de la empresa. Para ello, se necesita de una coordinación directa con cada jefe de área y establecer las metas operativas a corto plazo, que deben seguir para lograr un buen nivel en los indicadores propuestos en el Balance *Scorecard*, de tal forma que se maximice la eficacia y eficiencia en los procesos de la empresa. Se propone que cada área trabaje de la siguiente forma:

   - Según lo indicado en el capítulo 3 apartado 2, Dirección de la Mype Consorcio JJA: la administradora, con el área de personal, deberá lograr el compromiso de los colaboradores buscando satisfacer sus motivaciones extrínsecas, intrínsecas y transcendentes propuestas en el capítulo mencionado, de tal forma que esto se refleje en la buena atención al cliente. Así mismo, se deberán aplicar encuestas a los trabajadores para medir la satisfacción del personal.
   - Por su parte, el área de logística deberá contribuir a mejorar la calidad en el servicio de la empresa sin aumentar excesivamente los costos. Además, se deben implementar mecanismos de retroalimentación en el proceso de compra. Para ello, se puede utilizar un grupo de *WhatsApp* para informar sobre las variaciones considerables que se produzcan en los precios de algún insumo o insumos que no se han podido adquirir. Así, el

administrador de comedor podrá modificar su menú y comunicar, con tiempo, este cambio al cliente.

- Dentro del área de Producción, los administradores de comedores deberán enfocarse en rentabilizar su producción. Para ello, se implementará el control de inventarios y los costeos diarios y se pondrá énfasis en los temas de calidad, nutrición e inocuidad en el servicio. El área de cocina deberá seguir los lineamientos de alimentación saludable.

  Estas acciones deberán realizarse cuando los directivos estén los suficientemente capacitados en temas de dirección y trabajo en equipo.

  Finalmente, las áreas serán evaluadas mediante el *Balance Scorecard* lo cual permitirá que la empresa tenga una mejora continua.

c) Junto con el área de recursos humanos, la administradora deberá identificar el talento, capacidades y conocimientos del personal actual de la empresa, para ubicar al trabajador en el cargo correcto. Para lograr este objetivo, se necesitará realizar entrevistas personales, observar las tareas rutinarias y evaluar las capacidades del personal en el puesto que ocupa actualmente. Así mismo, se deberá crear una base de datos donde se registren los aportes y logros más importantes de las personas que trabajan en la empresa. En este proceso se involucrará recursos humanos con las jefaturas de cada área. Con esta información se podrá retener al personal competente y maximizar el rendimiento de cada trabajador en el puesto adecuado.

d) Velar por el cumplimiento y la efectividad del MOF y RIT de la empresa. Para realizar esta función se deberá generar sentido de pertenencia y cultura en la organización. Se recomienda implementar un proceso de marketing interno, desarrollado por recursos humanos, que abarca el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas con el factor humano; este procedimiento deberá realizarse de la misma forma que un departamento de marketing trabaja en la fidelización de su producto. Periódicamente, se aplicarán encuestas para determinar el grado de satisfacción del personal con estas herramientas.

e) Verificar que cada área cuente con los recursos necesarios para realizar adecuadamente sus funciones. Para lograrlo, la administradora deberá prever la liquidez necesaria que permitan que la empresa cumpla con las obligaciones a

corto plazo. En esta tarea, ayudará el indicador de prueba ácida propuesto en el capítulo 2, apartado 3, del balance *Scorecard*. Así mismo, será responsabilidad de cada jefatura informar oportunamente sobre los incumplimientos en las tareas de los responsables; se utilizarán grupos de *WhatsApp* por cada comedor, en ellos informará sobre los sucesos relevantes dentro de su cargo, que permitan dar una respuesta a tiempo.

f) Estar atenta a las necesidades del personal de la organización y velar, en la medida posible, por el cumplimiento de estas. La empresa debe aspirar a mantener incentivados a los trabajadores por motivaciones transcendentes. Para ello, será necesario implementar algunas actividades de integración como: chocolatadas navideñas, reunión mensual con los equipos de cada comedor para conocer sus sugerencias, incidentes, problemas suscitados y acciones de mejora; establecer planes de promoción y ascenso para que los trabajadores se sientan motivados para crecer dentro de la empresa.

g) El administrador debe ser el ejemplo íntegro para los demás trabajadores.

Conclusiones

a) El Consorcio JJA viene siendo dirigida por un emprendedor que no ha tenido las capacitaciones adecuadas en temas de administración y que conduce la empresa en base a su experiencia, lo que ha repercutido en el descuido de la atractividad y unidad de la organización. La empresa está creciendo y la administradora actual considera importante abordar estos aspectos para mejorar la efectividad organizacional.

b) Los elementos del entorno en los que interactúa la empresa tienen poca variabilidad; por lo tanto, CONSORCIO JJA se encuentra en un entorno con incertidumbre baja. Se debe aprovechar la oportunidad de crecimiento, que se viene experimentando en el rubro de servicio de alimentación, para ampliar la cartera de clientes.

c) Se han aplicado encuestas al personal que, con el análisis realizado por la administradora, y dada su experiencia en el cargo, evidencian la necesidad de aplicar políticas motivacionales a los trabajadores de la empresa y tomar medidas para mejorar el clima laboral. Por esta razón, se ha propuesto una política que incluye: bonos, actividades de integración, oportunidad de línea de carrera, así como reuniones mensuales en cada comedor para conocer las necesidades de los trabajadores y los incidentes presentados descritos en el capítulo 3 apartado 2.

d) La empresa presentaba problemas de organización, como duplicidad de funciones, inexistencia de coordinación planificada, descontento laboral, personal no capacitado para el cargo desempeñado, ausencia de mecanismo de dirección, debido a la falta de un organigrama y un sistema formal que permita su organización adecuada. Lo anterior ha ocasionado un deficiente desarrollo del trabajo del personal.

Si bien las relaciones informales son importantes porque lleva a las personas a realizar esfuerzos extraordinarios y lograr una mejor coordinación por la confianza y apoyo mutuo entre los partícipes, interacciones que son imprescindibles para lograr los objetivos de la organización, también se necesita que los involucrados conozcan sus roles y funciones, así como el nivel de jerarquía, para lograr una coordinación planificada que se plasmará dentro del sistema formal. Para la solución de estos temas, en este estudio se propone contar con herramientas organizacionales como el Manual de Organización y funciones, un Organigrama y un Reglamento Interno de Trabajo detallados en el capítulo 3 apartado 3.

e) También se propone la estructura funcional para poder ordenar la empresa adecuadamente y, con ello, comenzar a plantear metas operativas que le permitan lograr su estrategia de diferenciación. La estructura propuesta variará a medida que cambie la estrategia de la empresa y según los cambios que puedan existir en el ambiente de la organización.

f) La implementación de un Manual de Organización y Funciones y el Reglamento Interno contribuirán a una organización adecuada de la empresa, así mismo permitirá lograr un lineamiento en el comportamiento y desempeño de cada trabajador, según su cargo, lo que repercutirá en la efectividad organizacional de la misma.

g) La empresa no tenía efectividad organizacional, como se demostró en el Balance *Scorecard*, porque el proceso de servicio no estaba alineado con la estrategia dado que no se desarrollaban metas operativas en cada área, esto a causa de una organización informal, y a la inexistencia de una estrategia y misión establecida claramente. Por ello, se ha recomendado plantear metas en cada área y evaluarlas bajo determinados indicadores mencionados en el capítulo 2, apartado 3, que permitan mejorar el Balance *Scorecard*.

h) La Gerencia y la Administración deben desarrollar habilidades directivas para guiar a las distintas áreas y cumplir con la misión de la organización, esta forma de dirigir debe ir más allá de resultados y beneficios económicos, debe involucrar a los

trabajadores y la satisfacción de todas las necesidades de las personas: **materiales, psicosociales y afectivas**. Esto se logrará a través de las capacitaciones sugeridas, en concordancia con lo descrito en el libro de Gobierno de Personas de Pablo Ferreiro, así como las recomendaciones indicadas en el capítulo 3, apartado 4.

i) Aunque una estructura informal le permite a una organización alcanzar una confianza, compromiso y apoyo que no se obtienen fácilmente en el plano formal, esto no es suficiente para cumplir con la misión de la empresa. La Mype Consorcio JJA, por no poner énfasis en su organización formal, no contaba con las personas adecuadas en los puestos adecuados para desarrollar eficientemente sus funciones. Además, no tenía líneas de comunicación integradas en la estructura, que le permitieran una coordinación interna con las áreas y la gerencia. Todo esto, se veía reflejado en errores en el proceso del servicio.

Ante esta situación, se sugiere que la gerencia canalice la energía de la organización informal y ayude al desarrollo del grupo que la conforma, a través de las herramientas organizacionales planteadas.

Referencia Bibliográfica

Alcázar, Manuel. (2015.). *Cómo mandar bien: consejos para ser un buen jefe.* Lima. Infobrax: PAD.

Cardona Labarga, José María (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos: del miedo a la confianza.* Madrid: Díaz de Santos

Cardona, Pablo, García, Pilar (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo Lombardía.* Pamplona: Eunsa.

Cardoso Chunga, Alfredo Alejandro (2006). *Micro y pequeña empresa en Piura* [Recurso electrónico]: *modelo de asesoría y consultoría*. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Daft, Richard L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.

De Val Tena, Luis Ángel (2010). *Los trabajadores directivos de la empresa.* Madrid: Aranzadi.

Ferreiro de Babot, Pablo, Alcázar García, Manuel (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: UDEP. PAD Escuela de Dirección.

Ferreiro de Babot, Pablo (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: UDEP. PAD Escuela de Dirección.

Flórez García Rada, Javier (2011). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Goleman, Daniel **(**2016). *Liderazgo y dirección de personas.* Lima: Luppa Solutions: Punto y Coma Editores.

Gómez, Enrique (2006). *El liderazgo ético: un desafío de nuestro tiempo / Emiliano Gómez.* Buenos Aires: Gestión 2000.

Jorge Daniel (2007). *Cómo dirigir una Pyme: pequeñas y medianas empresas. Estrategia, planeamiento y control de gestión mensual.* Florida: Valletta Ediciones

Llano Cifuentes, Carlos (2000). *La amistad en la empresa.* México, DF: Fondo de Cultura Económica: Instituto Panamericano de Estudios Empresariales.

Machuca Maza, Alma Rosa (2009). *Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general.* Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: San Marcos, (reimpresión 2015).

Pérez López, Juan Antonio (1998). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Piura: UDEP.

Quintanilla, Javier (2011). *Retos de la dirección de personas: una mirada desde la alta dirección sobre la función Recursos humanos.* Madrid: Prentice Hall.

Sonnenfeld, Alfred (2010). *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien.* Madrid: Encuentro.

Terry, Wilson, (2000). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Linkografía

Ava Alencastre. (2014). *Cada año cierran el 30% de las PYMES que se crean. 2*017, de El Correo Sitio web: diariocorreo.pe/economia/cada-ano-cierran-el-30-de-las-pymes-que-se-8085/

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2017*. 2018, de BCRP Sitio web: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2018*). Nota Semanal N 7*. 2018, de BCRP Sitio web: www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/ns-07-2018.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte De Inflación - diciembre 2017*. 2018, de BCRP Sitio web: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Actividad Económica: diciembre 2017. 2018,* de BCRP Sitio web: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-14-2018.pdf

Carlos Prado. (2015). *5 razones por las que las Pymes no Sobreviven. 2015*, de Grupo Verona Sitio web: www.grupoverona.pe/blog/5-razones-por-las-que-las-pymes-no-sobreviven/

Congreso de la República. (2016). *Promulgan Ley Nº 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas. 2013*, de Mi Empresa Propia Sitio web: mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y pequenas-empresas/

Franklin Ríos Ramos. (2010). *La Importancia Del Manual De Organización Y Funciones*. 2018, de Pontificia Universidad Católica del Perú Sitio web: http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Avance Económico y Social Departamental, Setiembre 2017*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/ MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1480/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas de Servicios, 2015*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1481/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática. (2015). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. 2015, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.* 2017, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/ media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones _digitales/Est/Lib1445/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero, 2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios diciembre 2017*. 2018, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/ MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016*). Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2015*. 2017, de INEI Sitio web: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

Martha Neves. (Agosto, 2017). *Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú. 2017*, de El Comercio Sitio web: https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/ educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Aprueban Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo Nª 025-2004-Mincetur. 2004*, de Mincetur. Sitio web: www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_ normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT _2004.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Normas Legales. 2017*, de El Peruano Sitio web: www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/funciones_y_ normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NR O_009_2017_MINCETUR_REH.pdf

Ministerio de Salud. (2005). *Norma Sanitaria Para El Funcionamiento De Restaurantes Y Servicios Afines Resolución Ministerial* Nº 363-2005. 2005, de MINSA. Sitio web:http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA %20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20 Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%203 632005%20MINSAfunc_restaurantes.pdf

Mi Empresa Propia. (2016). *Constitución y formalización de tu empresa en el Perú. 2016*, de Mi Empresa Propia Sitio web: mep.pe/constitucion-y-formalizacion-de-tu-empresa-en-el-peru/

Ministerio de la Producción. (2017). *Las Mipyme en Cifras 2016.* 2017, de Ministerio de la Producción Sitio web: http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/Mipyme-en-cifras-2016.pdf

Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). Anuario Estadístico Nacional 2016. 2017, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/anuario/Anuario_2016 _020717.pdf

Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2017). *Leyendo Números*. 2017, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sitio web: http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/anuario/Anuario_2016_ 020717.pdf

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2017). *Definición De La Micro Y Pequeña Empresa. 2017, De Sunat* Sitio web: http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html

Anexos

Anexo A.1. Manual de organización y funciones

a) Área de gerencia

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Gerente general		Puesto al que reporta:	Dueño
Área:	Gerencia		Puesto al que supervisa:	Administrador
2. Descripción general				
Vela por el buen funcionamiento de la empresa y es el responsable legal de la misma. Así mismo, se encarga de las transacciones financieras de la empresa.				
2. Funciones específicas				
•Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales. •Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa. •Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones. •Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. •Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias. •Efectuar los distintos pagos y depósitos de la empresa en los distintos bancos y/o entidades.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios universitarios en Ciencias Económicas/ Administración/Contabilidad u otras carreras afines a la actividad. •Título de licenciatura.			
Experiencia:	•Cinco (5) años de experiencia directiva o gerencial.			
Iniciativa y criterio:	•Requiere toma de decisiones.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores que podrían llevar consigo pérdidas cuantiosas.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Elevada responsabilidad con las personas, pues constantemente se relaciona con personas externas.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo está relacionado con información confidencial.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Requiere alta concentración para tomar las decisiones adecuadas.			
Esfuerzo físico:	•La mitad del tiempo permanece sentado y la otra mitad realizando gestiones propias del puesto.			
Ambiente y contingencias:	•Realizará viajes constantemente y no está sujeto a un horario fijo.			
Alcance de la supervisión:	•Supervisa la empresa.			

b) Área administrativa

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Administrador		Puesto al que reporta:	Gerente general
Área:	Administrativa		Puesto al que supervisa:	Todas las áreas

2. Descripción general
Planifica, organiza, dirige y controla la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas utilizando los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

3. Funciones específicas
•Dirigir, supervisar, coordinar y evaluar la empresa en concordancia con los planes, programas, estrategias y presupuesto aprobados. •Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de las áreas a su cargo. •Coordinar e implementar estrategias que promuevan la efectividad organizacional. •Autorizar y supervisar la captación y administración de los recursos financieros, humanos, logísticos. •Realizar los reportes económicos semanales de cada comedor y proponer alternativas de mejoras. •Elaborar y analizar el estado del resultado mensual de la empresa y proponer acciones para mejorar la rentabilidad. •Elaborar los flujos de caja, proyecciones de ventas y compras. •Realizar la programación de los pagos a cada proveedor. •Mantener un sistema de archivo de los documentos administrativos y financieros. •Realizar inspecciones a los distintos comedores. •Realizar y preparar la documentación necesaria para postular en los procesos de licitaciones. •Verificar la elaboración y ejecutar los pagos a todo el personal. •Verificar cotizaciones según las exigencias del cliente. •Otras funciones asignadas por gerencia.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Estudios universitarios en Administración/Contabilidad. •Conocimientos en Excel y Word nivel intermedio. •Estudios adicionales o capacitación en Finanzas.
Experiencia:	•Dos (2) años de experiencia en administración.
Iniciativa y criterio:	•Requiere tomar decisiones moderadamente, trabaja bajo control y es supervisado constantemente por gerencia.
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores que podrían llevar consigo pérdidas cuantiosas. Antes de realizar una acción estas son aprobadas por gerencia.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Elevada responsabilidad con las personas pues constantemente se relaciona con personas externas e internas de la empresa.
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo está relacionado con información confidencial.
Esfuerzo mental y/o visual:	•Requiere alta concentración para tomar las decisiones adecuadas, utiliza la computadora la mayor parte de tiempo.
Esfuerzo físico:	•La mayor parte del tiempo permanece sentado.
Ambiente y contingencias:	•Está sujeto a un horario fijo y trabaja en una oficina general sin exposición a ruidos molestos.
Alcance de la supervisión:	•Supervisa todas las áreas de la empresa.

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Asistente contable		Puesto al que reporta:	Administrador
Área:	Administrativa		Puesto al que supervisa:	Ninguno

2. Descripción general
Ejecutará labores de registro, control de datos y análisis en el área contable que requieren la aplicación de principios técnicos de contabilidad

3. Funciones específicas
•Recibir la documentación contable que sirve de soporte a las operaciones y transacciones. •Verificar que las facturas de compras recibidas contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y que cumplan con las formalidades requeridas. •Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, formuladas por el contador externo de la empresa. •Emitir las facturas y boletas de ventas. •Realizar los trámites correspondientes al portal de Sunat respecto al área contable. •Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios. •Verificar el pago a proveedores en las fechas establecidas, llevando un control de las cuentas por pagar. •Realizar la cobranza a los clientes de la empresa y llevar un control de las cuentas por cobrar. •Analizar el registro de compras, recopilando las copias de Sunat. •Coordinar el ingreso al sistema de todos los comprobantes recopilados. •Realizar actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Estudios Universitarios o técnicos en Contabilidad. •Conocimientos de Excel y Word nivel intermedio.
Experiencia:	•Año y medio (1.5) de experiencia.
Iniciativa y criterio:	•Trabaja bajo control y supervisión, todos los días realiza el mismo trabajo. Aunque su puesto requiere algo de iniciativa.
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores que podrían acarrear pérdidas cuantiosas. Alta responsabilidad.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Sus relaciones son con pocas personas de la empresa.
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo está relacionado con información confidencial.
Esfuerzo mental y/o visual:	•Lee y hace verificaciones de datos contables.
Esfuerzo físico:	•Permanece sentado la mayor parte del tiempo.
Ambiente y contingencias:	•Trabaja en Oficina y en algunas ocasiones maneja archivos contables históricos.
Alcance de la supervisión:	•No tiene.

c) Área de Operaciones

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de Logística y mantenimiento		Puesto al que reporta:	Administrador
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Repartidor, Encargado de mantenimiento
2. Descripción general				
Encargado de planificar, supervisar y dirigir todas las actividades de logística y mantenimiento.				
3. Funciones específicas				
•Gestionar y planificar todas las actividades de compras, transporte, almacenaje y distribución. Es responsable directo del abastecimiento oportuno de cada comedor. •Velar porque en todo momento, el proceso de adquisición de los insumos, desde su compra hasta su entrega al lugar de destino, se realice según las normas de calidad de la empresa. •Realizar el control administrativo en la entrega y recepción de los pedidos. •Elaborar el sustento fehaciente semanal del dinero destinado para compras. •Proponer productos que minimicen costos pero que mantengan la calidad requerida por la empresa. •Negociar con los proveedores para que las compras sean eficientes. •Reducir los costes de transporte, realizando agrupación de cargas y minimizando etapas y distancias en el recorrido. •Atender las solicitudes de acción preventiva, así como las solicitudes de acción correctiva según los estándares de calidad. •Verificar que se realicen las fumigaciones mensuales y quincenales en cada comedor y/o según lo requiera el cliente.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios técnicos o universitarios en Ciencias Administrativas u otras carreras afines a la actividad. •Capacitación o estudios adicionales en logística y compras.			
Experiencia:	•Dos (2) años de experiencia.			
Iniciativa y criterio:	•Requiere toma de decisiones.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores que podrían llevar consigo pérdidas cuantiosas.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Elevada responsabilidad con las personas pues constantemente se relaciona con personas externas a la empresa.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo está medianamente relacionado con información confidencial			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Requiere alta concentración para tomar las decisiones adecuadas			
Esfuerzo físico:	•Requiere esfuerzo físico para la supervisión del proceso logístico y otras funciones relacionadas a su puesto.			
Ambiente y contingencias:	•Realizará viajes constantemente y no está sujeto a un horario fijo.			
Alcance de la supervisión:	•Supervisa al personal a su cargo.			

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Encargado de mantenimiento.		Puesto al que reporta:	Jefe de Logística y mantenimiento
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Ninguno
2. Descripción general				
Controla la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de los distintos bienes de la empresa.				
3. Funciones específicas				
•Hacer mantenimiento mensual de los vehículos y equipos de fumigación; es necesario llevar un control detallado. •Atender y solucionar las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones de los distintos equipos, comedores, oficinas. •Planificar, coordinar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos y/o mecánicos. •Llevar un control detallado de todos los mantenimientos realizados. •Apoyo en las funciones de logística cuando sea necesario y/o requerido.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios técnicos en mecánica u otras afines a la actividad. •Conocimientos en Excel y Word básico.			
Experiencia:	•Un Año de experiencia.			
Iniciativa y criterio:	•No requiere toma de decisiones, trabaja bajo un sistema establecido.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere algo de atención para no cometer errores.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Sus relaciones son con pocas personas de la empresa.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo no está relacionado con información confidencial.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Se requiere concentración mental y visual para hacer su trabajo adecuado.			
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento la mayor parte de tiempo.			
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina y equipos.			
Alcance de la supervisión:	•No tiene.			

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Repartidor		Puesto al que reporta:	Jefe de Logística y mantenimiento
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Ninguno
2. Descripción general				
Encargado de llevar oportunamente el producto a su destino en las condiciones requeridas.				
3. Funciones específicas				
•Entregar los productos a su destino en el día programado. Para ello, deberá dejar una hoja de verificación de lo que se entrega a cada jefe de cocina y llevar otra que certifique lo recibido. •Informar de cualquier inconveniente en el momento de reparto de mercadería. •Velar porque los insumos, sobre todo carnes y verduras, lleguen en las condiciones necesarias para ser utilizadas en el comedor. •Otras funciones asignadas por su jefe inmediato.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios Secundarios completos.			
Experiencia:	•Entre 7 y 10 meses de experiencia en el puesto.			
Iniciativa y criterio:	•Trabaja baja control y revisión de su supervisor inmediato.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Sus errores pueden ser descubiertos a tiempo.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Sus relaciones son con pocas personas de la empresa y, eventualmente, trata con personas externas.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo no está relacionado con información confidencial.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•No requiere mucha concentración mental o visual.			
Esfuerzo físico:	•Requiere bastante esfuerzo físico.			
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto a ruidos de los distintos ambientes de la empresa.			
Alcance de la supervisión:	•No tiene.			

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de administradores de comedores		Puesto al que reporta:	Administrador
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Administrador de comedor
2. Descripción general				
Tiene la responsabilidad directa del buen funcionamiento de todos los comedores de la empresa.				
3. Funciones específicas				
•Capacitar en HACCP y BPM al personal de la empresa. •Visitar clientes para asegurar la resolución de no conformidades, tomar acciones correctivas y brindar un excelente servicio al cliente. •Realizar encuestas e inspecciones quincenales, llevar un registro, elaborar los informes y reportar al área administrativa. •Coordinar con las diferentes jefaturas de los comedores y demás áreas para asegurarse de que los objetivos y metas se estén cumpliendo en cuanto a control de calidad, costos y servicio. •Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y exponerlos al área administrativa. •Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e inocuidad. Para ello, debe verificar que se efectúen los formatos establecidos en el HACCP y BPM.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios universitarios o técnicos en administración, industrias u otras relacionadas al servicio •Capacitaciones en temas de calidad e inocuidad.			
Experiencia:	•Tres años (3) año de experiencia.			
Iniciativa y criterio:	•Requiere toma de decisiones, iniciativa y creatividad.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Sus relaciones son continuas con las personas de la empresa y los clientes.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo en regular medida está relacionado con información confidencial.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Requiere supervisar y calificar el trabajo efectuado en cada comedor.			
Esfuerzo físico:	•Realiza visitas e inspecciones la mayor parte del tiempo, y cerca del 20% del tiempo está en oficina.			
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto a los ruidos durante las visitas que realice.			
Alcance de la supervisión:	•Supervisa a los administradores de los comedores.			

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Chef principal		Puesto al que reporta:	Jefe de administradores de comedores
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Jefe de cocina
2. Descripción general				
Encargado de supervisar, organizar, capacitar y dirigir al personal de cocina en función con la misión de la empresa y buscando la satisfacción de sus clientes.				
3. Funciones específicas				
•Capacitar oportunamente a cada jefe, cocinero y ayudante de cocina en temas de cocina, HACCP y BPM. •Proponer ideas innovadoras respecto al área de cocina en beneficio de la organización y del personal. •Guiar a los jefes de cocina en su aprendizaje y crecimiento, para que tengan un buen desempeño dentro del área. •Velar por el buen sabor y calidad en el servicio de alimentación en todos los comedores. •Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área. •Otras funciones asignadas por su jefe inmediato.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios en Alta cocina. •Capacitación en temas de calidad e inocuidad.			
Experiencia:	•Tres (3) años de experiencia.			
Iniciativa y criterio:	•Requiere iniciativa y creatividad.			
Responsabilidades por pérdidas:	•Sus actividades son supervisadas, requiere atención para no cometer errores en el proceso del servicio que pueda acarrear diversas pérdidas.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Se relaciona con las personas del comedor y trata con los comensales y el cliente.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Proporciona información limitada relacionada con el servicio de comida.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Se debe concentrar en la elaboración adecuada del servicio.			
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento la mayor parte de tiempo.			
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina en los distintos comedores.			
Alcance de la supervisión:	•Personal de cocina.			

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Administrador de comedor		Puesto al que reporta:	Jefe de administradores de comedores
Área:	Producción		Puesto al que supervisa:	Jefe de cocina.

2. Descripción general

Es el nexo entre la empresa y el cliente. Por tal motivo tiene la responsabilidad directa del buen funcionamiento del comedor asignado y del personal que labora en el comedor.

3. Funciones específicas

•Llevar un control detallado del consumo en su comedor.
•Enviar las valorizaciones de ventas de su comedor al asistente contable para la emisión de la factura y/o boleta respectiva.
•Coordinar, supervisar y planificar el servicio de alimentación del comedor asignado.
•Realizar el reporte de inventario, de ingresos diarios y de horas del personal; enviarlos semanalmente al área correspondiente. En el caso de registro de personal, este debe ser enviado en físico 4 días antes de finalizar el mes.
•Velar por el buen clima laboral de las personas que laboran dentro del concesionario.
•Supervisar los horarios y días de descanso que toma su personal e informar oportunamente al área administrativa. Así mismo, debe supervisar que su personal se encuentre en su puesto respectivo según el horario indicado.
•Coordinar e informar de las necesidades del cliente, proponiendo alternativas de mejoras.
•Supervisar la inocuidad de su comedor para lograr un servicio de calidad.
•Elaborar los pedidos de insumos de su comedor, cuidando y controlando los costos de producción del servicio.
•Realizar encuestas quincenales para evaluar el servicio, calidad y atención en el comedor.
•Administrar eficaz y eficientemente los distintos recursos asignados a su comedor.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Estudios técnicos/universitarios en administración y carreras afines al servicio. •Conocimiento en Excel, Word nivel intermedio.
Experiencia:	•Dos (2) años de experiencia.
Iniciativa y criterio:	•Requiere toma de decisiones, debe poseer iniciativa y creatividad.
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere atención para no cometer errores.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Constantemente trata con personas ajenas a la empresa, debe trabajar en equipo. Necesita autorización ante determinadas decisiones en relación con el cliente.
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo está relacionado con información confidencial.
Esfuerzo mental y/o visual:	•Pasa la mayor parte supervisando y evaluando las acciones del personal de su comedor.
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento el 80% del tiempo.
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina en el comedor asignado
Alcance de la supervisión:	•Personal de cocina

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de cocina		Puesto al que reporta:	Administrador de comedor, Jefe de cocina principal
Área:	Cocina		Puesto al que supervisa:	Cocinero y ayudante de cocina

2. Descripción general
Encargado de supervisar, organizar y dirigir la operación en cocina.

3. Funciones específicas
•Verificar que se sirvan los platos según la cantidad solicitada con la calidad requerida y en el tiempo establecido. •Elaborar la programación de menú semanal del comedor asignado. •Utilizar los formatos de la empresa para verificar la materia prima que se utiliza en la elaboración de los platos. •Comunicar, oportunamente, cualquier inconveniente al encargado del comedor. •Dirigir y ejecutar el servicio de cocina según el manual HACCP y el manual BPM. Así mismo, debe utilizar los formatos establecidos para el área de cocina desde la recepción de los insumos hasta la entrega del servicio al comensal. •Guiar al personal de cocina para la elaboración y preparación del servicio de alimentación. Programar y dividir el trabajo en la cocina. •Asegurar la satisfacción del comensal, la cuál será medida por las encuestas y/o comentarios de los comensales •Verificar de limpieza y mantenimiento de los equipos de cocina. •Controlar el uso de la materia prima. Prevenir las pérdidas y robos. •Realizar los costeos diarios del servicio de alimentación. •Limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo. •Inspección de porciones, limpieza y decoración de platos.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•>Estudios en gastronomía. •Cursos de actualización en gastronomía.
Experiencia:	•Año y medio (1,5) de experiencia.
Iniciativa y criterio:	•Requiere iniciativa para la toma de decisiones, creatividad.
Responsabilidades por pérdidas:	•La entrega inadecuada del servicio podría traer consigo pérdidas en la empresa que van más allá de las económicas.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Se relaciona constantemente con el personal de su comedor y con los comensales.
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Se limita a dar información.
Esfuerzo mental y/o visual:	•Se debe concentrar en la supervisión constante del servicio.
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento supervisando la cocina.
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina asignado.
Alcance de la supervisión:	•Personal de cocina

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Cocinero		Puesto al que reporta:	Jefe de cocina
Área:	Cocina		Puesto al que supervisa:	Ninguno

2. Descripción general
Se encarga de apoyar al jefe de cocina en la elaboración y preparación de las comidas cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.

3. Funciones específicas
•Ayudar en la elaboración de los platos según la calidad requerida y en el tiempo establecido. •Apoyar en la verificación de los productos que ingresan al almacén. •Cumplir con las políticas de higiene y salud establecidas. •Asistir al jefe de cocina en las tareas asignadas. •Comunicar, oportunamente, cualquier inconveniente al jefe de cocina. •Aplicar las recetas estándar de los platos. •Elaborar entradas calientes, sopas, salsas y componentes principales, así como de los acompañamientos. •Limpiar y arreglar su área respectiva de trabajo. •Otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Estudios en gastronomía.
Experiencia:	•Un (1) año de experiencia.
Iniciativa y criterio:	•No requiere toma de decisiones, trabaja bajo un sistema establecido.
Responsabilidades por pérdidas:	•Debe ser cuidadoso y su trabajo es supervisado por el jefe de cocina.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Se relacionará con pocas personas de la empresa.
Responsabilidad por Discreción en Asuntos Confidenciales:	•Su trabajo no está relacionado con información confidencial
Esfuerzo mental y/o visual:	•No requiere de esfuerzo mental o visual.
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento todo el tiempo
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina.
Alcance de la supervisión:	•No tiene

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Ayudante de Cocina		Puesto al que reporta:	Jefe de cocina
Área:	Cocina		Puesto al que supervisa:	Ninguno
2. Descripción general				
Se encarga de apoyar al cocinero y jefe de cocina en la elaboración y preparación de la pre-cocina cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.				
3. Funciones específicas				
•Cumplir con las políticas de higiene y salud establecidas. •Limpiar y arreglar el área respectiva de trabajo. •Picar y cortar los insumos a utilizar en la elaboración de los platos. •Alistar los ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores. •Vigilar el aseo y desinfección de la cocina. •Ejecutar las tareas encomendadas por su jefe.				

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Secundaria completa
Experiencia:	•3 a 6 meses de experiencia.
Iniciativa y criterio:	•No requiere toma de decisiones, trabaja bajo un sistema establecido.
Responsabilidades por pérdidas:	•Es supervisado la mayor parte del tiempo antes de que la pre-cocina sea utilizada.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Sus relaciones son con pocas personas de la empresa. Rara vez trata con personas ajena a la empresa.
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo no está relacionado con información confidencial. No da información de ningún tipo a personal externo.
Esfuerzo mental y/o visual:	•No necesita mucho esfuerzo mental o visual.
Esfuerzo físico:	•Permanece en movimiento todo el tiempo
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto al ruido de cocina en los distintos comedores.
Alcance de la supervisión:	•No tiene.

d) Área de ventas

1. Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de ventas		Puesto al que reporta:	Administrador
Área:	Ventas		Puesto al que supervisa:	Ninguno
2. Descripción general				
Gestiona y planifica las actividades de ventas con el fin de cumplir los objetivos de la empresa y conseguir mayores clientes.				
3. Funciones específicas				
•Realizar interacción con personas externas a la organización para fomentar las relaciones sociales, obtener información, aceptación y captar nuevos clientes. •Elaborar planes de ventas para conseguir clientes. •Planificar, organizar y coordinar con los clientes el servicio de alimentación brindado, velando por el cumplimiento según los estándares de calidad requeridos por el cliente. •Coordinar y gestionar procesos licitaciones a los que ha sido invitada la empresa. •Responsabilidad sobre los procesos de licitación, cumpliendo con los términos, hora y fechas de presentación de ofertas.				
4. Especificación del puesto				
Instrucción:	•Estudios técnicos/universitarios en administración o carreras afines al servicio.			
Experiencia:	•Un (1) año de experiencia en puestos similares.			
Iniciativa y criterio:	•Requiere capacidad de iniciativa.			
Responsabilidades por pérdidas:	•No tiene mayor responsabilidad por tema de pérdidas, su trabajo es supervisado.			
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Continuamente trata con personas ajenas a la empresa, debe tener capacidad para comunicarse.			
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Se limita a dar información.			
Esfuerzo mental y/o visual:	•Maneja y revisa documentación exacta para el proceso de licitación.			
Esfuerzo físico:	•Permanece viajando constantemente.			
Ambiente y contingencias:	•Está expuesto a los distintos ruidos existentes en sus visitas.			
Alcance de la supervisión:	•No tiene			

e) Área de Recursos Humanos

1. Descripción del puesto			
Nombre del puesto:	Jefe de personal	Puesto al que reporta:	Administración
Área:	Recursos humanos	Puesto al que supervisa:	Ninguno

2. Descripción general
Encargado de la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

3. Funciones específicas
•Establecer el procedimiento y metodología de trabajo para el reclutamiento, selección, capacitación, alta e inducción de personal.
•Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.
•Elaborar los contratos, memorándum, etc. del personal.
•Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, con el fin de cumplir con los procedimientos establecidos en la empresa.
•Diseñar políticas para la mejora del clima organizacional, así como del reforzamiento de la conducta en la empresa.
•Velar por el bienestar del personal y organizar actividades orientadas a la integración, identificación y motivación de los empleados para lograr compromiso con la empresa.
•Elaboración y presentación de la Planilla Electrónica - Plame.
•Verificar la elaboración y pago de descuentos judiciales, a las AFP, y Sunat.
•Absolver consultas del personal por teléfono y vía Web, sobre los temas de remuneraciones y beneficios sociales.

4. Especificación del puesto	
Instrucción:	•Estudios técnicos/universitarios en administración. •Capacitación o estudios adicionales en recursos humanos. •Conocimientos en Word y Excel nivel básico.
Experiencia:	•Un año y medio (1.5) de experiencia en el puesto.
Iniciativa y criterio:	•Requiere capacidad de planificación e iniciativa.
Responsabilidades por pérdidas:	•Requiere bastante atención para no cometer errores, sus errores pueden ser descubiertos a tiempo antes de aprobar su trabajo.
Responsabilidades por relaciones humanas:	•Capacidad para trabajar en equipo y relacionarse con el personal
Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales:	•Su trabajo no está relacionado con información confidencial
Esfuerzo mental y/o visual:	•Se requiere concentración mental y visual para hacer su trabajo adecuado.
Esfuerzo físico:	•Permanece sentado la mayor parte de tiempo.
Ambiente y contingencias:	•Trabaja en una oficina sin ruidos molestos.
Alcance de la supervisión:	•No tiene.

Anexo A.2. Reglamento interno de trabajo

Reglamento Interno de Trabajo de Consorcio JJA Servicios Generales

I. Aspectos generales

Artículo 1.- El objetivo de la empresa es determinar las condiciones necesarias que debe seguir la Gerencia del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L., y sus trabajadores en general en la prestación de servicios, delimitando los derechos y obligaciones que deben observarse dentro del marco legal y laboral.

Artículo 2.- Por medio de este reglamento Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. busca establecer normas y procedimientos adecuados para facilitar y promover relaciones estables y armoniosas con el personal, fijando la diferenciación vertical y horizontal, e indicando las líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación y de integración.

Artículo 3.- Por mandato expreso de la ley, este reglamento alcanza a todo el personal del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

Artículo 4.- Los principios generales para cumplir este reglamento son:

a) Es obligación de todos los trabajadores del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. cumplir con estas disposiciones.
b) La Gerencia y administración son las responsables de fiscalizar su cumplimiento y su debida actualización y modificación.
c) Cualquier situación o caso no contemplado serán resueltos por los niveles jerárquicos correspondientes y, en última instancia, por el responsable de la Gerencia.
d) Un ejemplar del reglamento interno será entregado obligatoriamente a cada trabajador, con un cargo que quedará en el legajo personal.

II. Normas legales

Artículo 5.- La base legal de este reglamento está conformada por lo siguiente:

a) Constitución Política del Perú.
b) TUO Ley de Fomento del Empleo - Ley de Formación y Promoción Laboral (D. S. N° 002-97-TR) - Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D. S. N° 003-97-TR) y su Reglamento D.S. N° 001-96-TR.
c) T.U.O de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Legislativo N° 728,

d) Ley Nº 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa
e) Decreto Supremo Nº 007-2002-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo Nº 854.
f) Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley Nº 27671.
g) Decreto supremo Nº 007-2008-TR
h) Decreto Supremo N° 039-91-TR, Reglamento Interno de Trabajo.

III. Estructura organizativa

Artículo 6.- El Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. está organizado verticalmente en la Gerencia, Administración, Jefaturas de áreas y Jefaturas de comedores, definidos por sus funciones, procesos y niveles de responsabilidad.

Artículo 7.- La estructura organizativa está conformada por el Gerente, Administrador principal, jefe logístico, jefe de personal, jefe de ventas, jefe de administrador de comedores, Administrador de comedores y jefes de cocina.

IV. Funciones de las unidades organizativas

Artículo 8.- Gerencia y Administración: Lograr que el Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. cumpla con las metas establecidas y planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los procesos y las actividades de su propio ámbito.

Artículo 9.- Jefaturas: Cargos especializados en sus respectivas áreas de trabajo que jerárquicamente dependen de la Gerencia y que desarrollan y ejecutan procesos y actividades especializados para alcanzar los objetivos específicos de su ámbito de responsabilidad derivados de las metas de gerencia.

V. Funciones de los cargos

Artículo 10.- Gerente general: vela por el buen funcionamiento de la empresa y es el responsable legal de la misma. Así mismo, se encarga de las transacciones financieras.

Artículo 11.- Administrador: planifica, organiza, dirige y controla la empresa de tal forma que pueda alcanzar los objetivos y metas propuestos, utilizando los recursos de la empresa de manera eficientemente y eficaz.

Artículo 12.- Asistente contable: ejecutará labores de registro, control de datos y análisis, en el área contable que requiera la aplicación de principios técnicos de contabilidad.

Artículo 13.- Jefe de logística y mantenimiento: encargado de planificar, supervisar y dirigir todas las actividades de logística y mantenimiento.

Artículo 14.- Encargado de mantenimiento: controla la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de los distintos bienes de la empresa.

Artículo 15.- Repartidor: encargado de llevar oportunamente el producto a su destino en las condiciones requeridas.

Artículo 16.- Jefe de administrador de comedores: tiene la responsabilidad directa del buen funcionamiento de todos los comedores de la empresa.

Artículo 17.- Administrador de comedor: es el nexo entre la empresa y el cliente; por tal motivo, tiene la responsabilidad directa del buen funcionamiento del comedor asignado y del personal que labora dentro de ella.

Artículo 18.- Chef principal: encargado de supervisar, organizar, capacitar y dirigir al personal de cocina en función con la misión de nuestra empresa y buscando la satisfacción de nuestros clientes.

Artículo 19.- Jefes de cocina: encargado de supervisar, organizar y dirigir la operación en cocina.

Artículo 20.- Cocinero: se encarga de apoyar al jefe de cocina en la elaboración y preparación de las comidas cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.

Artículo 21.- Ayudantes de cocina: se encarga de apoyar al cocinero y jefe de cocina en la elaboración y preparación de la precocina, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos.

Artículo 22.- Jefe de personal: encargado de la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Artículo 23.- Jefe de ventas: gestiona y planifica las actividades de ventas con el fin de cumplir los objetivos de la empresa y conseguir mayores clientes.

VI. Derechos y obligaciones del empleador

Artículo 24.- Del ingreso de personal:

a) El ingreso del personal a laborar en la empresa Consorcio JJA Servicios Generales está determinado por las reales necesidades del servicio; y, la selección y contratación de trabajadores en general son competencia exclusiva de la empresa.

b) El proceso de selección y contratación de personal estará a cargo del área administrativa, quién previamente evaluará y verificará si es la necesidad del servicio la que justifica el requerimiento de un nuevo trabajador.

c) El postulante deberá cumplir obligatoriamente con los siguientes requisitos:
   - Gozar de buena salud física y mental; y contar con su respectivo carné sanitario que acredite que se encuentra apto para el puesto.
   - Cumplir con los requerimientos mínimos del puesto.
   - No registrar antecedentes policiales.
   - Someterse al proceso de selección de personal.
   - Presentar los documentos requeridos por la empresa.

d) Al incorporarse al servicio de Consorcio JJA Servicios Generales, el nuevo trabajador cumplirá una etapa de inducción a cargo del área correspondiente. Se le informará sobre la filosofía de la empresa, su visión, misión, valores y objetivos, así como de las jornadas de trabajo, sus responsabilidades y otros temas que se consideren relevantes para la empresa.

e) Una vez que se haya emitido oficialmente la respectiva documentación gerencial, suscrita obligatoriamente, y el respectivo contrato de trabajo, el personal se incorporará a la empresa y será incluido en la planilla de remuneraciones.

f) El personal que ingrese a prestar servicios en la empresa estará sujeto al período de prueba de 15 días, o un mes de ser el caso, salvo los que resulten exonerados de acuerdo a ley.

Artículo 25.- Es facultad exclusiva de Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. dirigir, administrar, organizar, controlar y evaluar el trabajo, así como:

a) Determinar la capacidad e idoneidad de cualquier trabajador para el cargo o la tarea asignada, así como apreciar sus méritos y decidir su ascenso o incremento de remuneración.

b) Establecer la programación de horas de trabajo, turnos y horarios en concordancia con las disposiciones legales vigentes y las necesidades de la empresa.
c) Designar el trabajo y las personas que lo han de ejecutar.
d) Fijar las remuneraciones de sus trabajadores dentro del marco de la ley.
e) Introducir, modificar y ampliar las formas, métodos y tecnología de trabajo más convenientes.
f) Establecer las descripciones de cada puesto y las obligaciones correspondientes a cada posición o función dentro del campo de acción de la empresa.

Artículo 26.- Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. tiene las siguientes obligaciones:

a) Apoyar la realización plena del trabajador del Consorcio, en armonía con los fines de la empresa, incentivando su desarrollo integral conforme sus metas personales.
b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones laborales vigentes y los compromisos asumidos en los acuerdos y contratos de trabajo celebrados.
c) Propiciar el ingreso de personal capaz e idóneo.
d) Otorgar una remuneración justa, en concordancia con la naturaleza, funciones y responsabilidad del cargo desempeñado y de acuerdo con las posibilidades de la empresa.
e) Asegurar unas relaciones laborales justas y equitativas entre el personal y la empresa, en un marco de respeto a la dignidad de todo trabajador.
f) Capacitar constantemente al trabajador para mantener y mejorar su eficiencia y rendimiento.
g) Otorgar beneficios complementarios, dentro del marco legal establecido y de acuerdo a las posibilidades de la empresa, que tiendan a mejorar la situación del trabajador y/o crear condiciones de trabajo más satisfactorias.
h) Efectuar evaluaciones periódicas que permitan aplicar acciones adecuadas para motivar, incentivar y capacitar al trabajador.
i) Promover el bienestar integral del trabajador, preservando su salud física y psicológica, desarrollando actividades de esparcimiento y recreación.
j) Establecer procedimientos que faciliten la formulación de observaciones, quejas y reclamos del trabajador.
k) Tomar acciones correctivas sobre los hechos discriminatorios que se presenten ante un trabajador de la empresa.

Artículo 27.- Manteniendo las normas de buenas relaciones entre el Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. y los trabajadores, todo trato debe hacerse dentro de las normas de respeto mutuo y buena fe.

Artículo 28.- A fin de garantizar el orden, disciplina y moralidad dentro de la empresa Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. se establecen las siguientes medidas disciplinarias:

a) Amonestación verbal.
b) Amonestación escrita.
c) Suspensión sin goce de haber de acuerdo a la gravedad de la falta.
d) Despido conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 29.- El orden de las sanciones es meramente enunciativo y, como tal, la empresa aplicará cualquiera de las medidas disciplinarias de acuerdo con los hechos, a la gravedad de las faltas y a los antecedentes del trabajador. Al recibir la sanción por escrito, el trabajador tiene la obligación de firmar los cargos respectivos; de no hacerlo, la entrega se hará notarialmente o en presencia de un testigo, a criterio de Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

Artículo 30.- Las sanciones drásticas se aplicarán en los siguientes casos:

a) Actos deshonestos demostrados.
b) Involucramiento en narcotráfico, terrorismo, contrabando y lavado de activos.
c) Hurto de información clasificada o de interés para la empresa.
d) Consumo de drogas.

Ante estos actos mencionados, la empresa tomará las medidas correctivas drásticas.

Artículo 31.- Se consideran, entre otras, como causales de sanción disciplinaria a las siguientes:

a) Las tardanzas frecuentes al centro de labores.
b) Las inasistencias injustificadas.
c) Abandonar indebidamente el puesto sin permiso del superior inmediato.
d) Ingresar a las áreas de Consorcio JJA, o del cliente, sin autorización, fuera del horario del trabajo o en sábados, domingos y feriados.
e) Cometer actos contrarios a la disciplina, higiene o reñidos contra la moral, en horarios laborables.

f) Colocar ilustraciones, afiches, grabados, cuadros, leyendas, almanaques, etc. inapropiados en oficinas y en los diferentes ambientes del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.
g) Denigrar, ridiculizar, amenazar o proferir palabras injuriosas en contra de sus compañeros o superiores.
h) Hacer uso de vehículos, máquinas, utensilios, etc. para fines distintos a los que están destinados.
i) Distraer a sus compañeros en horas de trabajo, así como leer periódicos, revistas, libros o usar celulares, etc., sin que estos sean parte de sus funciones.
j) La concurrencia al trabajo con síntomas de ebriedad o de haber ingerido drogas, o embriagarse o drogarse dentro de su horario de trabajo.
k) Incurrir en actos de violencia en agravio de sus superiores o de sus compañeros dentro o fuera del centro de trabajo.
l) Cometer robos o sustracción de bienes en agravio de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
m) Causar daños materiales en las instalaciones, maquinarias, instrumentos, documentación y demás bienes de propiedad de la empresa o en alguna posesión de esta o de los clientes.
n) Permitir a otros trabajadores o personas ajenas a la empresa, el manejo de aparatos, equipos o utensilios confiados a su cuidado y responsabilidad.
o) Inferir y/u ocultar documentación interna o externa, adulterarla o difundirla sin conocimiento y aprobación de los destinatarios.
p) Apropiarse o falsificar documentación o información sobre trabajo, datos personales o de cualquier naturaleza, en perjuicio de otros trabajadores o de la empresa.
q) Negarse al cumplimiento de las órdenes y disposiciones de sus superiores, así como desatender sus obligaciones de trabajo.
r) Intimidar a sus superiores o compañeros de trabajo para lograr objetivos ajenos a su labor cometiendo actos que contravengan los reglamentos de la empresa.
s) Realizar acciones que contravengan los artículos enunciados en la ley No 27942 sobre prevención y sanción del hostigamiento sexual.
t) Utilizar o usufructuar, para actividades ajenas al Consorcio, los teléfonos, equipos u otros bienes, o permitir su uso a terceras personas.

Se exceptúa de esta norma el uso del servicio telefónico para situaciones de emergencia. El trabajador que efectúe llamadas particulares abonará el costo de estas.

Artículo 32.- Las faltas que han sido señaladas en el artículo precedente tienen carácter enunciativas más no limitativas; por lo tanto, la empresa a su solo criterio podrá aplicar las sanciones que crea conveniente ante cualquier trasgresión de las normas de educación, respeto mutuo y buena fe de sus trabajadores.

Artículo 33.- Falta grave es la infracción del trabajador, de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación. Así mismo, son faltas graves los hechos que la empresa considere como tal.

Artículo 34.- Constituye incumplimiento de las obligaciones de trabajo, consumir alimentos durante la preparación de los menús o abandonar el puesto sin autorización, poniendo en riesgo a sus compañeros de trabajo y dificultando la atención oportuna del servicio.

Artículo 35.- Constituye inasistencia injustificada, y es pasible de sanción, toda ausencia al centro de trabajo no comunicada y no justificada dentro de 48 horas de producida.

Artículo 36.- Constituye falta grave proporcionar información falsa a la empresa, aduciendo una supuesta enfermedad para incumplir su horario de trabajo o no asistir al mismo. Así como, realizar actividades expresamente prohibidas en este reglamento.

Artículo 37.- Atención y trámite de asuntos laborales: Es política laboral del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. aplicar una rápida y directa solución de las quejas y reclamos de sus trabajadores. Para hacerlo, se debe seguir el conducto regular; en primer lugar, ante el jefe inmediato del trabajador y, sucesivamente, por los siguientes niveles, en caso el trabajador no esté satisfecho con la solución inicial.

Artículo 38.- La Gerencia, a través de la persona o personas que designe, atenderá con amplias facultades las quejas presentadas por los trabajadores, las mismas que deberán ser planteadas en forma clara y precisa. Los trabajadores del área operativa que efectúen trámites administrativos dentro o fuera de la empresa, lo harán previa coordinación y autorización de sus jefes inmediatos.

VII. Derechos y obligaciones de los trabajadores

Artículo 39.- Derechos. Los derechos del trabajador del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. son los siguientes:

a) Los que la Legislación Laboral establece a favor de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada mype.
b) Percibir sus remuneraciones y los beneficios que la ley reconoce.
c) Ser tratado con justicia, dignidad y respeto.
d) Exponer a su inmediato superior las dificultades que encuentre en el cumplimiento de sus labores.
e) Solicitar que se adopten las medidas necesarias para su seguridad e higiene en su centro de trabajo.
f) Formular quejas y reclamos cuando considere vulnerado algún derecho. Para ello, respetará las instancias y canales de comunicación establecidos en las normas y disposiciones de la empresa.
g) Acceder a charlas informativas cada 3 meses, en las que se brinden las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 40.- Obligaciones. Los trabajadores del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. deben orientar su conducta, conocimiento, capacidad y experiencia a optimizar la eficiencia de sus servicios en el ámbito de sus funciones. En tal virtud, son obligaciones de todo trabajador de la empresa las que se menciona a continuación:

a) Conocer y cumplir las disposiciones de este reglamento y lo establecido en las respectivas leyes laborales.
b) Ejercer la representatividad del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L, únicamente en los casos en que cuente con poder o delegación expresa de la Gerencia, otorgándole tal facultad, lo contrario constituye falta grave.
c) Velar en todo momento por la buena imagen de la empresa, realizando aquellas acciones que las circunstancias hagan necesarias para el cumplimiento de este objetivo.
d) Salvaguardar la economía de la empresa, evitando toda acción que represente despilfarro o que vaya en perjuicio de sus bienes o servicios.

e) Someterse a las evaluaciones de rendimiento en el desempeño del trabajo que disponga la empresa.
f) Guardar escrupulosamente las informaciones técnicas, comerciales, económicas, financieras, administrativas o legales propias de la empresa a las que haya tenido acceso o conocimiento por la realización de sus labores.
g) Registrar personalmente su asistencia, iniciar con puntualidad sus labores, cumplir la jornada de trabajo y los horarios establecidos.
h) Atender con la mayor cortesía al cliente, buscando solucionar sus peticiones e inquietudes dentro de sus posibilidades y con arreglo a las atribuciones conferidas, o instrucciones del caso.
i) Ejecutar con dedicación y eficacia las funciones de su cargo de conformidad con el área de trabajo, jornada laboral y circunstancias.
j) Seguir las instrucciones recibidas de sus superiores. La insubordinación no será tolerada.
k) Usar correctamente el uniforme asignado por la empresa.
l) Usar los equipos, indumentaria e implementos de seguridad, obligatoriamente cuando realice sus labores diarias.
m) Mantener en todo momento el respeto, lealtad y consideración a sus compañeros de trabajo, superiores y colaboradores de menor jerarquía.
n) Que su conducta honre a la empresa.
o) A su cese, el trabajador deberá devolver todo equipo, material, objeto, uniforme, de propiedad de la empresa que se encuentre en su poder, inclusive fotochecks.
p) Las demás que establecen las normas laborales, tributarias y previsionales.

Artículo 41.- Queda expresamente prohibido al trabajador del Consorcio las siguientes acciones:

a) Introducir o distribuir propaganda o escrito de cualquier naturaleza en su centro de trabajo.
b) Trabajar en otra empresa dedicada a idéntica actividad que la del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.
c) Ingresar o ayudar a ingresar a otras personas a locales donde el Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. da servicio de alimentación, sin autorización del superior responsable.

d) Recibir visitas o llamadas telefónicas de familiares o amigos, salvo urgencia comprobada y autorizada por su superior responsable de su unidad de trabajo.
e) Registrar la asistencia de otro trabajador o hacer que terceras personas lo hagan por él.
f) Registrar su asistencia y no presentarse a su puesto de trabajo dentro del tiempo establecido.
g) Apoderarse o desaparecer en su beneficio, o de terceros, los registros y/o controles de asistencia o cualquier otro documento relacionado con esta, o hacer inscripciones no autorizadas.
h) La acción u omisión que afecte el normal desarrollo de las actividades del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

Artículo 42.- Jornada, horario de trabajo y refrigerio:

Es facultad del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. establecer y variar los horarios de trabajo de acuerdo a los requerimientos y necesidades de funcionamiento de la empresa, así como establecer regímenes alternativos de jornadas de trabajo y descansos, con sujeción a los dispositivos legales.

Artículo 43.- La jornada laboral diaria para el personal de cocina es de 8 (ocho) horas diarias o 48 horas semanales de lunes a domingo con un día de descanso. Y, de los administrativos es de 8 horas diarias o 48 horas semanales de lunes a sábado.

Artículo 44.- El tiempo de refrigerio será de 45 minutos para el personal de cocina (de 2:30 a 3:15 p.m.) según el que corresponda; y el tiempo de refrigerio para el personal administrativo es de 60 minutos en el horario de 1:00 pm a 2:00 pm.

Artículo 45.- El personal de cada concesión del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L., dentro de sus diferentes clasificaciones, se sujetará a la jornada de trabajo que se encuentra regulada en función a los horarios dispuestos por el cliente; para lo cual el administrador de comedor determinará el horario de refrigerio para el turno diurno y el nocturno, de acuerdo a la necesidad y responsabilidad del servicio contratado.

a) Por la naturaleza del servicio de la empresa, no existe tolerancia en el horario de ingreso, después de la hora de entrada solo se podrá ingresar con la autorización escrita del jefe inmediato.

b) El aseo personal y el cambio de uniforme, según corresponda, deberá hacerlo el trabajador antes, durante y después de las horas de trabajo.

Artículo 46.- Asistencia y puntualidad en el trabajo:

a) Todos los trabajadores están obligados a concurrir diaria y puntualmente a su centro de trabajo observando los horarios establecidos.
b) El registro de asistencia es estrictamente personal. Queda expresamente prohibido registrar asistencia de otro trabajador, al ser detectado se aplicará las sanciones correspondientes.
c) Es responsabilidad de cada trabajador estar a la hora en su lugar de trabajo a fin de dar inicio a su labor efectiva a la hora exacta.

Artículo 47.- Sobre la permanencia en el puesto:

a) La permanencia del personal en sus puestos de trabajo es responsabilidad directa de los respectivos jefes inmediatos.
b) Es obligación de las jefaturas y supervisores, al iniciar la jornada de trabajo, comprobar la presencia del personal a su cargo en los puestos respectivos, a la hora establecida en cada turno.
c) El trabajador no podrá ausentarse de su puesto de trabajo, salvo expresa autorización de su superior, este incumplimiento constituye abandono de trabajo.
d) El personal de cocina, por la naturaleza del servicio, deberá permanecer en su puesto hasta su posterior relevo o el término de su jornada de trabajo, si no lo hiciera, será responsable por la integridad de los bienes y el servicio asignados a su cargo.

Artículo 48.- Sobre el permiso, licencia e inasistencia: La licencia o permiso es la autorización que otorga la empresa para que el trabajador deje de concurrir temporalmente al trabajo. Esta autorización implica la suspensión de la relación laboral y se otorga de la siguiente manera:

Con goce de haber

- Comisión del servicio
- Descanso médico acreditado

Sin goce de haber

- Personal
- Asuntos judiciales

- Descanso médico no acreditado

Artículo 49.- Permiso es la autorización para ausentarse por horas del centro de trabajo.

Artículo 50.- Se otorgará licencias o permisos por los siguientes motivos:

a) La licencia por enfermedad, accidente o pre y posnatal se justificará con los certificados expedidos por EsSalud o visado por el área de salud de ser el caso. Dichos certificados serán presentados oportunamente a la jefa de personal, para el control correspondiente.
b) Lactancia, con goce remunerativo de una hora al inicio o término de la jornada laboral, hasta que el bebé cumpla un año.
c) Por asuntos particulares, sin goce remunerativo, y siempre que no afecte la prestación del servicio. Es potestad de la empresa su concesión.
d) Las licencias sin pago no deben exceder un máximo de seis días calendario al año por cada trabajador.
e) El trabajador que no obtuviese la autorización para hacer uso de la licencia o permiso y se ausente de sus labores estará en la situación de inasistencia injustificada.

Artículo 51.- Seguridad e higiene ocupacional:

Todo trabajador deberá conocer y cumplir con las medidas de seguridad e higiene que establezca la empresa; sancionándose drásticamente a quienes las infrinjan y/o pongan en peligro su vida y salud o la de otros trabajadores y la de los clientes. Asimismo:

a) Los servicios higiénicos están instalados en resguardo de la salud e higiene de todo el personal, por lo que su correcto uso y conservación son obligatorios, sean de la empresa o del cliente.
b) Las zonas de trabajo se mantendrán siempre limpias de materiales y/o desperdicios, cuidando la salud y seguridad de todos los trabajadores.
c) Al final de la jornada de trabajo, se deben desconectar ventiladores, aparatos de aire acondicionado, equipos de cocina, equipos de cómputo, a fin de prevenir siniestros.
d) Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. proporciona uniformes y equipos de protección adecuados al servicio que brinda. Su uso es obligatorio y es responsabilidad

de cada usuario mantenerlos en buen estado de conservación y cuidar su presentación personal, bajo su responsabilidad.

e) Se informará inmediatamente a su superior sobre cualquier lugar o condición de trabajo que se considere peligroso, a fin de adoptar los correctivos necesarios.

f) Todo accidente de trabajo será informado sin demora al superior, su incumplimiento exime al Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. de responsabilidad posterior.

g) Es obligatorio mostrar a su jefe inmediato los paquetes o maletines que porten al ingresar y salir del centro de trabajo.

Artículo 52.- Sobre las remuneraciones: el manejo de la política de remuneraciones es competencia directa y exclusiva de la Gerencia general. Los reajustes que se decidan se efectuarán de acuerdo a ley y estarán en función de la disponibilidad económica de Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.

Artículo 53.- Las remuneraciones son intangibles e inembargables, salvo cuando se trate de descuentos dispuestos por ley o mandato judicial. Los descuentos de otra índole sólo procederán si se cuenta con la autorización de la Gerencia, previa autorización escrita del trabajador.

Artículo 54.- Las remuneraciones deberán ser pagadas personalmente a cada trabajador o a sus mandatarios acreditados legalmente.

Artículo 55.- Al recibir sus remuneraciones, el trabajador firmará el duplicado de la boleta de pago, conforme a lo establecido en el D.S. N° 001-98-TR. Esta copia quedará en poder de la empresa.

Artículo 56.- Sobre las vacaciones: todo trabajador tiene derecho a quince (15) días de vacaciones después de cada año completo de servicios.

Artículo 57.- El derecho al goce vacacional será otorgado por la empresa siempre que el trabajador haya cumplido con los requisitos establecidos en las leyes vigentes.

Artículo 58.- Todo trabajador hará uso de sus vacaciones dentro de los once (11) meses siguientes al año de trabajo cumplido. El período vacacional comenzará preferentemente los días 1 de cada mes.

Artículo 59.- La oportunidad de descanso vacacional será fijada de común acuerdo entre la empresa y el trabajador, a falta de acuerdo decidirá el Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. en uso de su facultad directriz.

Artículo 60.- Trabajos en sobretiempo: constituye hora extra remunerada aquella que previamente ha sido autorizada por el gerente respectivo y exceda la jornada

normal establecida. En cada concesión, dicha autorización la efectuará el encargado respectivo.

Artículo 61.- La simple permanencia en el local de la empresa no implica trabajo en horas extraordinarias. Tampoco el lapso de anticipación al ingresar ni el que demore el trabajador para dirigirse a los vestuarios y/o abandonar el centro de trabajo, una vez concluida su jornada.

Artículo 62.- La hora extra se programará con la debida anticipación, salvo una emergencia comprobada, y se abonará según ley.

Artículo 63.- Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. se reserva el derecho de autorizar trabajos fuera de los horarios establecidos, así como de elegir a los trabajadores para que laboren en sobretiempo y/o trabajen en domingos y feriados.

Artículo 64.- Sobre los descansos semanales: estos, y otros remunerados, se otorgarán conforme lo ha dispuesto el D. Leg. N° 713 y su reglamento.

Artículo 65.- Cuando los requerimientos del servicio lo hagan indispensable, la empresa podrá solicitar al trabajador que labore su día de descanso, como los feriados, otorgando el beneficio de pago con la sobretasa de 100 %, independientemente del pago por el descanso. La empresa podrá compensar la labor en días de descanso, con descansos en otros días de la semana.

Artículo 66.- Atención médica: la política para mantener permanente actividad laboral con trabajadores sanos, indica:

a) Cuando el trabajador se encuentre enfermo informará de inmediato por los medios a su alcance, transcurridas 72 horas, acreditándolo con certificado médico visado o emitido por EsSalud.
b) Serán válidos los descansos médicos indicados por EsSalud, el Consorcio JJA se reserva el derecho de aceptar un certificado médico distinto y disponer visita médica.
c) Es responsabilidad del trabajador informar a la brevedad si padece de enfermedad infectocontagiosa.

Artículo 67.- La empresa no está obligada a otorgar adelantos quincenales a sus trabajadores. La empresa, excepcionalmente, podrá conceder préstamos a los trabajadores que hayan superado el período de prueba, siempre que las circunstancias y situación económica de la empresa lo permitan.

Artículo 68.- En las políticas de préstamos a los trabajadores se actuará de acuerdo a las directivas emanadas de la Gerencia.

Artículo 69.- La empresa, a través de la Gerencia, propiciará y conducirá programas socioeconómicos, culturales, deportivos y recreacionales que comprendan a los trabajadores y, cuando fuera el caso, a sus familiares directos.

Artículo 70.- Evaluación y capacitación del personal: la evaluación de personal comprenderá la apreciación del rendimiento en el trabajo y el potencial de desarrollo de los trabajadores.

Artículo 71.- Los trabajadores serán evaluados por lo menos una vez al año. Los resultados de dichas evaluaciones constarán en los antecedentes o legajo personal de cada uno.

Artículo 72.- Según la política de instrucción, y para mantener niveles de excelencia interno y externo, el Consorcio JJA Servicios Generales promoverá y auspiciará constantemente la capacitación y entrenamiento, para lo cual los trabajadores deberán:

a) Asistir y participar en forma activa.
b) Someterse al sistema de evaluación establecido.
c) No abandonar el curso, excepto por causal de enfermedad o accidente comprobado; de lo contrario, el costo de dicho curso le será descontado proporcionalmente de sus haberes.

Artículo 73.- La Gerencia formulará las políticas, planes y programas para la capacitación de los trabajadores, según la disponibilidad presupuestal de la empresa.

VIII. Medidas frente al VIH sida en el lugar de trabajo

Artículo 74.- La Empresa tiene pleno conocimiento de que la Constitución Política del Perú consagra el derecho a la libertad de trabajo, disponiendo que las personas tengan derecho a trabajar libremente. Asimismo, prevé que ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, desconocer ni rebajar la dignidad del trabajador; y que el trabajo es un deber y un derecho, es base del bienestar social y un medio de realización de la persona. Por esta razón debe ser el objeto de la atención prioritaria del Estado, el que debe promover las condiciones para el progreso social y económico, mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo.

En observancia a los principios de igualdad de oportunidades sin discriminación, la Empresa ha dispuesto incluir, en su reglamento interno, diversas medidas respecto al VIH sida dentro del centro de trabajo. Los objetivos principales de esta medida son: promover el trabajo decente, estableciendo una serie de directrices para la prevención de dicha enfermedad; gestionar y atenuar los efectos del VIH el sida en el centro de trabajo; asistir y brindar apoyo a los trabajadores que viven con el VIH o estuvieran afectados por este. Asimismo, erradicar el rechazo y la discriminación contra la persona que, real o supuestamente, portan este virus.

Artículo 75.- Queda establecido que los trabajadores portadores del VIH seguirán laborando mientras estén aptos para desempeñar sus obligaciones. Será nulo el despido laboral cuando su causa radique en la discriminación por ser VIH-positivo.

Artículo 76.- La empresa implementará políticas y programas sobre VIH sida en el centro de trabajo, a fin de ejecutar acciones permanentes para prevenir y controlar su progresión, proteger los derechos laborales y erradicar el rechazo, estigma y discriminación de las personas real o supuestamente VIH-positivas.

Las medidas adoptadas por la empresa, para prevenir el VIH – sida en el centro de trabajo son las siguientes:

a) Fomentar la realización de charlas informativas sobre esta enfermedad, incidiendo principalmente en las causas de propagación y en las medidas de prevención.
b) Difundir información de los hospitales, laboratorios y organismos no gubernamentales donde realizan la prueba del VIH – sida, así como aquellos que brindan servicios de atención a personas que viven con este virus y proveen gratuitamente el tratamiento antirretroviral de gran actividad – TARGA.
c) Difundir información de las entidades que brindan servicios de soporte psicológico, social y legal.

Artículo 77.- La conducción y progresiva implementación de las medidas de respuesta frente al VIH y sida estará a cargo de la oficina de Recursos humanos de la empresa, que actuará en coordinación con la Gerencia general.

Artículo 78.- Queda prohibido cualquier acto, que, por acción u omisión, implique discriminación contra un trabajador real o supuestamente VIH-positivo.

Artículo 79.- Todo acto comprobado de discriminación constituye falta grave laboral que justifica el despido del centro de trabajo, previsto y sancionado en el Artículo 25°, inc. A, del T.U.O de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Legislativo N° 728, consistente en la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo.

Es nulo el despido basado en que el trabajador es una persona VIH positiva, así como todo acto dentro de la relación laboral fundado en esta condición.

Artículo 80.- La empresa no exigirá la prueba del VIH o la exhibición del resultado de esta, al momento de contratar trabajadores, durante la relación laboral o como requisito para continuar en el trabajo. Para garantizar la autonomía de la voluntad del trabajador y la confidencialidad de las pruebas del VIH y sus resultados, estas no serán realizadas por entidades directa o indirectamente vinculadas económicamente a la empresa.

Artículo 81.- La empresa brindará todo el apoyo, orientación y facilidades para que los trabajadores que han desarrollado el SIDA, y que como consecuencia de dicha enfermedad de conformidad con la normatividad vigente– califican para obtener una pensión de invalidez, lleven a cabo el trámite pertinente ya sea ante la ONP o ante la AFP respectiva.

Para tal fin, la empresa se compromete a apoyar en dicho trámite de la siguiente forma:

a) Brindando al trabajador, a la ONP o a la AFP respectiva, la información y documentos que sean requeridos para tramitar la obtención de una pensión de invalidez.
b) Ofreciendo asesoría laboral directa al trabajador en el inicio de los trámites pertinentes para la obtención de una pensión de invalidez ante la ONP o la AFP respectiva.
c) Coordinando con el área de consultas y atención al empleador de la ONP y las AFP, a fin de obtener información actualizada y detallada sobre el trámite de obtención de pensión de invalidez, con precisión de los formularios y formatos de solicitudes y demás documentación propia de dicho trámite.

Artículo 82.- Todo trabajador portador, o supuestamente portador del VIH – sida, que se considere discriminado dentro de la empresa, podrá presentar por escrito y en sobre cerrado una solicitud o reclamo a la Gerencia de recursos humanos a fin de que se adopten las medidas pertinentes para cesar con dichos actos discriminatorios y sancionar al responsable.

La empresa atenderá dichas solicitudes o reclamos en un plazo máximo de cinco (05) días hábiles.

IX. Disposiciones finales

Artículo 83.- Las disposiciones finales son:

a) Los casos referidos a las relaciones entre la empresa y los trabajadores no previstos en el reglamento se regirán por las normas legales de carácter laboral y las disposiciones que emita la empresa.
b) El Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. se reserva el derecho de ampliar o modificar el presente reglamento cuando las necesidades del servicio así lo requieran.

Anexo A.3. Encuesta

La encuesta fue aplicada a los 50 trabajadores del Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. Los objetivos fueron:

a) Conocer las características generales de los trabajadores de la empresa Consorcio JJA
b) Determinar la satisfacción de los trabajadores respecto a sus funciones.
c) Conocer el compromiso y confianza de los empleados.
d) Conocer la satisfacción respecto a las políticas salariales de la empresa.
e) Conocer la satisfacción respecto a su crecimiento profesional en la empresa.

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CONSORCIO JJA

Edad
Sexo

1. Tiempo en la empresa

- [ ] 0-3 meses
- [ ] 4-6 meses
- [ ] 7 meses- 1año
- [ ] 1-2 años
- [ ] Más de 2 años

2. Nivel de estudios

- [ ] Primaria
- [ ] Secundaria
- [ ] Técnico
- [ ] Superior incompleta
- [ ] Superior completa

3. ¿Cuál es su función en el trabajo?

- [ ] Ayudante de Cocina/vajillero
- [ ] Repartidor
- [ ] Servicios Generales
- [ ] Cocinero
- [ ] Jefe de cocina
- [ ] Administrativo/Logística

4.Se encuentra usted satisfecho con la forma en la que su organización invierte en su capacitación y educación.

- [ ] Totalmente satisfecho
- [ ] Muy satisfecho
- [ ] Moderadamente satisfecho
- [ ] Poco satisfecho
- [ ] Nada satisfecho

5. ¿Qué tan capacitado te sientes para desempeñar tu trabajo actual?

- [ ] Totalmente capacitado
- [ ] Muy capacitado
- [ ] Moderadamente capacitado
- [ ] Poco capacitado
- [ ] Nada capacitado

6. ¿Cuándo empezó a trabajar, con cuanta claridad le fueron explicadas las tareas que debía realizar en su puesto de trabajo?

- [ ] Demasiada claridad que no tuve ninguna dudas/equivocaciones en mi trabajo
- [ ] Suficiente claridad que pude desempeñarme adecuadamente en mí puesto de trabajo
- [ ] Poca claridad que me costó adaptarme en mi puesto de trabajo.
- [ ] Nada de claridad que me equivocaba constantemente.

7. ¿Qué tan comprometido se siente con su trabajo?

- [ ] Totalmente comprometido
- [ ] Muy comprometido
- [ ] Moderadamente comprometido
- [ ] Poco comprometido
- [ ] Nada comprometido

8. La gerencia de mi organización reconoce el esfuerzo en mi desempeño

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

9. Con qué frecuencia consideras que tus opiniones son escuchadas y valoradas por tu jefe inmediato.

- [ ] Siempre
- [ ] Frecuentemente
- [ ] A veces
- [ ] Rara vez
- [ ] Nunca

10. En una escala de 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo por favor evalúe que tan de acuerdo esta con su libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

1 2 3 4 5

11. Qué tan satisfecho te sientes con las funciones que realizas en la empresa

- [ ] Extremadamente conforme
- [ ] Muy conforme
- [ ] Moderadamente conforme
- [ ] Poco conforme
- [ ] Nada conforme

12. ¿Qué tan bien consideras que están distribuidas las responsabilidades de trabajo dentro de tu área?

- [ ] Excelente distribución
- [ ] Buena distribución
- [ ] Regular distribución
- [ ] Mala distribución
- [ ] Pésima distribución

13. En general, con qué frecuencia sientes que tus capacidades y conocimientos son aprovechados en tu área de trabajo

- [ ] Siempre
- [ ] Frecuentemente
- [ ] A veces
- [ ] Rara vez
- [ ] Nunca

14. En una escala de 1 al 5 donde 1 es poco importante y 5 muy importante en qué medida mi trabajo es importarte para cumplir con los objetivos de la empresa

1 2 3 4 5

15. Mi organización ofrece un entorno laboral seguro.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

16. Hay una buena comunicación entre los jefes de la empresa y los empleados de mi organización.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

17. Los jefes y los empleados se tienen confianza mutua.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

18. Tengo una buena relación laboral con mi supervisor.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

19. Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

20. Los empleados de mi organización toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

21.¿Con qué frecuencia recibes apoyo de parte de la empresa cuando lo necesitas?

- [ ] Siempre
- [ ] Frecuentemente
- [ ] A veces
- [ ] Rara vez
- [ ] Nunca

22. Con que frecuencia te ha sugerido un compañero(a) de trabajo hacer algo en contra de tus buenas costumbres.

- [ ] Siempre
- [ ] Frecuentemente
- [ ] A veces
- [ ] Rara vez
- [ ] Nunca

23. Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.

- [ ] Totalmente satisfecho
- [ ] Muy satisfecho
- [ ] Moderadamente satisfecho
- [ ] Poco satisfecho
- [ ] Nada satisfecho

24. Mi remuneración es acorde al mercado local.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

25. ¿Con qué frecuencia recibes los pagos de tu salario a tiempo?

- [ ] Siempre
- [ ] Frecuentemente
- [ ] A veces
- [ ] Rara vez
- [ ] Nunca

26. Tu sueldo es adecuado en relación a la cantidad de trabajo que realizas en la organización

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

27. Qué tan flexible es tu horario de trabajo

- [ ] Totalmente flexible
- [ ] Muy flexible
- [ ] Moderadamente flexible
- [ ] Poco flexible
- [ ] Nada flexible

28. En general. ¿Qué tan justas consideras que son las prestaciones (vacaciones, gratificaciones, días festivos, etc.) que recibes en tu organización?

- [ ] Totalmente justas
- [ ] Muy justas
- [ ] Moderadamente justas
- [ ] Poco justas
- [ ] Nada justas

29. Estoy satisfecho/a con el ambiente de mi lugar de trabajo

- [ ] Totalmente satisfecho
- [ ] Muy satisfecho
- [ ] Moderadamente satisfecho
- [ ] Poco satisfecho
- [ ] Nada satisfecho

Anexo A.4. Evidencia fotográfica