

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

TESIS PRESENTADA POR:

Br. VALMIKE HUALLPA LLACTAHUAMANI

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Mgt. PRÓSPERO NARCISO MIRANDA CARRIÓN

TESIS FINANCIADA POR LA UNSAAC

CUSCO - PERÚ

2016



DEDICATORIA

A DIOS mi padre celestial, por brindarme la vida, fortaleza y sabiduría necesaria para vencer todos los obstáculos presentados en el trayecto de mi formación académica y profesional. Por permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios universitarios y hacer realidad uno de mis objetivos en la vida.

A mi Madre Juana D. Llactahuamani, por su amor, apoyo y sacrificio incondicional e ilimitado y por ser la razón de mi lucha. Este Éxito también es tuyo Madre. A mis Hermano(as), esperando les sirva de ejemplo para persistir en el logro de sus objetivos. A mi familia en general por brindarme su apoyo.

A Eusebia por su amor y apoyo incondicional, siempre estuviste alentándome sin permitir que decayera pese a las diversas circunstancias.

A todos mis docentes por brindarme las herramientas categóricas necesarias para realizarme como profesional de Éxito.

A mis amigos(as), compañeros(as) y a todas aquellas personas que han quedado en los recintos más escondidos de mi memoria, que fueron partícipes de manera directa como indirecta y creyeron en el logro de este Éxito.

Valmíke Huallpa Llactahuamani





AGRADECIMIENTO

Principalmente a DIOS, por permitir que la luz de mi existencia continúe irradiando y por ofrecerme las condiciones y recursos necesarios base para la consecución de mis objetivos.

A mi casa de estudios Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, y a la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por abrirme las puertas y otorgarme el privilegio en cuyos claustros logré instruirme y desarrollar una carrera universitaria.

A los docentes por proveerme de recursos intelectuales, conocimientos y herramientas válidas durante la vida universitaria para afrontar el desarrollo de mi profesión competitivamente. Entre ellos a mi asesor de tesis Mgt. P. Narciso Miranda, por su disposición y orientación en el ejercicio de la presente investigación. A mis dictaminantes Dr. Raúl Abarca y Dr. Gabriel Suyo, por su crítica, tolerancia y discernimiento en el dictamen de la presente tesis.

A la empresa MARASAL S.A., objeto de la presente investigación y a todos los que la conforman., por la oportunidad y colaboración brindada en el desarrollo y logro de la presente.

Así como también a todas aquellas personas y organizaciones que contribuyeron directa o indirectamente en el enriquecimiento y consecución del presente trabajo de investigación.

Valmike Huallpa Lactahuamani



PRESENTACIÓN

**SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

De conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, presento a vuestra consideración la Tesis intitulada: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.”**, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general: Analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.

El desarrollo de la presente, primeramente se enmarcó tomando en cuenta las bases teóricas existentes en materia de administración, en segundo lugar, se caracterizó la problemática de la empresa desde el punto de vista del proceso administrativo y finalmente se ha diseñado y propuesto un modelo de gestión administrativa, para mejorar la situación actual de la administración de la empresa MARASAL S.A.

Este trabajo de investigación constituye un aporte para el conocimiento de la empresa en cuestión. Los resultados del mismo, permitirán a los socios y personal de la empresa efectuar ajustes y adaptaciones organizacionales a la referida, a fin de hacerla más efectiva y competitiva en el mercado regional, nacional e internacional.

VALMIKE HUALLPA LLACTAHUAMANI

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un ambiente de constantes cambios propiciados por la globalización, la cual repercute en variaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y culturales, las cuales han producido a lo largo de los años un crecimiento y desarrollo en las organizaciones.

Estos factores de cambio modifican constantemente a las organizaciones, caracterizándolas por una flexibilidad y adaptabilidad a ellos, sin embargo lo cual no certifica que los cambios ocurridos sean los más adecuados para las empresas, si bien estos cambios pueden ser manejados en las grandes organizaciones, sin embargo lo mismo no ocurre en las pequeñas empresas, debido a que éstas no están en la capacidad estructural y gerencial suficiente para mediarlos. Es por ello, que surge la necesidad de analizar la gestión administrativa de la empresa Sal de Maras y Pichingoto S.A. – “MARASAL S.A.”. Por lo cual se analizará la gestión administrativa comprendida por el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

El análisis de la gestión administrativa, permitirá obtener un diagnóstico actual de cómo se está desarrollando y cumpliendo la planeación, la organización, la dirección y el control a nivel empresarial. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

El desarrollo de la presente investigación, está estructurada en 5 (cinco) capítulos, cuyos contenidos son distribuidos de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Presenta el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, objetivos, variable e indicadores de estudio, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, diseño metodológico, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos

- CAPÍTULO II:** Enfoca el marco teórico y conceptual de la investigación; donde resaltan los antecedentes relacionados con la investigación, bases teóricas y conceptualización de la administración, gestión administrativa, la empresa y la sal.
- CAPÍTULO III:** Proporciona la caracterización general del distrito de Maras y de la empresa MARASAL S.A., esta última con su respectiva organización administrativa.
- CAPÍTULO IV:** Comprende el análisis organizacional de la empresa MARASAL S.A., así como la presentación de los resultados de la investigación, la cual incluye los antecedentes de la organización, análisis de la gestión administrativa de la empresa desde el punto de vista del proceso administrativo, análisis e interpretación de las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, personal administrativo y operativo, asimismo el análisis foda de la empresa MARASAL S.A.
- CAPÍTULO V:** Presenta la propuesta de gestión administrativa para la empresa MARASAL S.A., la cual contribuirá a mejorar la administración de la misma.

Y por último pero no menos importantes se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo se incluyen las referencias bibliográficas empleadas en la investigación y los anexos correspondientes.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
PRESENTACIÓN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	3
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. HIPÓTESIS.....	3
1.5. VARIABLE.....	3
1.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	4
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
1.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	5
1.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5
1.7. DELIMITACIÓN.....	6
1.7.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	6
1.7.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	6
1.7.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	6
1.8. METODOLOGÍA.....	6

1.8.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.8.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	7
1.8.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	8
1.9.1. POBLACIÓN	8
1.9.2. MUESTRA	8
1.10. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	8
1.11. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	9
1.12. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	10
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL	10
2.1.2. A NIVEL LOCAL	13
2.2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.2.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (TGA).....	19
2.2.2. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	20
2.2.3. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	22
2.2.4. ADMINISTRACIÓN.....	23
2.2.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
2.2.6. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	30
2.2.7. LA EMPRESA.....	42
2.2.8. LA SAL	50
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	61

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL DISTRITO DE MARAS Y DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL DISTRITO DE MARAS	64
3.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	64

3.1.2.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	65
3.1.3.	CREACIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO DE MARAS	66
3.1.4.	CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	66
3.1.5.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS.....	67
3.1.6.	CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS	68
3.1.7.	CARACTERÍSTICAS SOCIALES Y CULTURALES	70
3.2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MARASAL S.A.....	71
3.2.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	71
3.2.2.	CONDICIONES CLIMÁTICAS	72
3.2.3.	ACCESIBILIDAD.....	72
3.2.4.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	73
3.2.5.	BASE LEGAL	75
3.2.6.	FINALIDAD U OBJETO SOCIAL.....	75
3.2.7.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	76
3.2.8.	CAPACIDAD INSTALADA	82
3.2.9.	PRODUCCIÓN	85
3.2.10.	COMERCIALIZACIÓN	90

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MARASAL S.A. E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	93
4.2.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	94
4.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA MARASAL S.A.....	98
4.3.1.	DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN	99
4.3.2.	DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN	102
4.3.3.	DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN	111
4.3.4.	DIMENSIÓN DE CONTROL.....	117

4.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MARASAL S.A.....	123
4.4.1.	DIMENSIÓN DE LA PLANEACIÓN.....	123
4.4.2.	DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	125
4.4.3.	DIMENSIÓN DE LA DIRECCIÓN.....	127
4.4.4.	DIMENSIÓN DEL CONTROL.....	129
4.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DIRECTIVOS Y AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MARASAL S.A. ..	132
4.6.	ANÁLISIS FODA.....	132
4.6.1.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	132
4.6.2.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	133

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA

MARASAL S.A.

5.1.	INTRODUCCIÓN.....	136
5.2.	OBJETIVO GENERAL.....	136
5.2.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	136
5.3.	JUSTIFICACIÓN.....	137
5.4.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	138
5.4.1.	PLANEACIÓN.....	138
5.4.2.	ORGANIZACIÓN.....	147
5.4.3.	DIRECCIÓN.....	148
5.4.4.	CONTROL.....	153
	CONCLUSIONES.....	157
	RECOMENDACIONES.....	158
	BIBLIOGRAFÍA.....	159
	ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población de estudio.	8
Tabla 2. Número de plantas de producción de sal visitadas por departamentos y períodos 2009 – 2010.....	58
Tabla 3. Distribución de las muestras recolectadas según tipo de sal y ubicación de las plantas productoras en departamentos, períodos 2009 – 2010.	59
Tabla 4. Distribución de marcas de sal producidas en el Perú, períodos 2009 – 2010...	59
Tabla 5. Población de la región de Cusco, provincia de Urubamba y distrito de Maras, según censo, por sexo y concentración poblacional 2011.	67
Tabla 6. Estructura poblacional del distrito de Maras.	67
Tabla 7. Índice de Desarrollo Humano en el Perú, provincia de Urubamba y distrito de Maras.....	67
Tabla 8. Personal de la empresa MARASAL S.A.	77
Tabla 9. Volumen de producción en base a diferentes calidades de sal	90
Tabla 10. Volumen de comercialización en base a diferentes calidades de sal.....	90
Tabla 11. Especificaciones de la sal en base a cantidad, calidad y precio.....	92
Tabla 12. Resultados absolutos en la dimensión de planeación.	124
Tabla 13. Resultados absolutos en la dimensión de organización.	126
Tabla 14. Resultados absolutos en la dimensión de dirección.....	128
Tabla 15. Resultados absolutos en la dimensión de control.	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Operacionalización de la variable: Gestión administrativa.....	4
Figura 2. Proceso administrativo según diversos autores clásicos y neoclásicos.....	30
Figura 3. Las cuatro funciones administrativas	31
Figura 4. Mapa del distrito de Maras.....	64
Figura 5. Ubicación geográfica del distrito de Maras	64
Figura 6. Características geográficas del distrito de Maras.....	66
Figura 7. Logo de la empresa MARASAL S.A.....	71
Figura 8. Ubicación geográfica de la empresa MARASAL S.A.....	72
Figura 9. Coordenadas geográficas de las Salineras de Maras.....	72
Figura 10. Organigrama actual de la empresa MARASAL S.A.	77
Figura 11. Distribución de la infraestructura de la empresa MARASAL S.A.	83
Figura 12. Maquinarias y equipos de la empresa MARASAL S.A.....	85
Figura 13. Diagrama de proceso de producción de la sal de la empresa MARASAL S.A.	86
Figura 14. Tratamiento de la sal para su comercialización.	88
Figura 15. Presentación del producto en saco de 50 Kg. y bolsa de 1 Kg.....	92
Figura 16. Nivel educativo del personal de la empresa MARASAL S.A.	98
Figura 17. Nivel de conocimiento de los tipos de planeación en la empresa MARASAL S.A.	99
Figura 18. Compatibilidad entre las funciones y cargos desempeñados por el personal de la empresa MARASAL S.A.....	100
Figura 19. Funciones basadas en algún tipo de plan.	101
Figura 20. Nivel de consideración de la planeación en la empresa MARASAL S.A. .	102
Figura 21. Conocimiento sobre elementos básicos de la organización en la empresa MARASAL S.A.....	103
Figura 22. Frecuencia de reporte directo de actividades al jefe inmediato.	104
Figura 23. Consideración sobre la definición de los departamentos o áreas de la empresa MARASAL S.A	105
Figura 24. Consideración de la selección del personal de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto.	106
Figura 25. Tramo de control del personal de la empresa MARASAL S.A.....	107
Figura 26. Manera en que se toman las decisiones en la empresa MARASAL S.A....	108
Figura 27. Grado de formalización en la empresa MARASAL S.A.	108

Figura 28. Nivel de conocimiento sobre la aplicación de instrumentos de gestión en la empresa MARASAL S.A.	109
Figura 29. Nivel de consideración de la organización en la empresa MARASAL S.A.	110
Figura 30. Nivel de motivación del personal de la empresa MARASAL S.A.	111
Figura 31. Nivel de satisfacción del personal de la empresa MARASAL S.A.	111
Figura 32. Reconocimiento o incentivo por buen desempeño en el trabajo.	112
Figura 33. Estilo de liderazgo predominante en la empresa MARASAL S.A.	113
Figura 34. Capacitación, toma de iniciativas y trabajo en grupos o comités en la empresa MARASAL S.A.	114
Figura 35. Relación entre compañeros de trabajo en la empresa MARASAL S.A.	115
Figura 36. Grado de efectividad de la comunicación en la empresa MARASAL S.A.	116
Figura 37. Nivel de consideración de la dirección en la empresa MARASAL S.A.	116
Figura 38. Frecuencia del control al desempeño laboral en la empresa MARASAL S.A.	117
Figura 39. Evaluación del desempeño laboral en base estándares de control.	118
Figura 40. Autocalificación del desempeño laboral por el personal.	119
Figura 41. Reacción ante el surgimiento de un problema.	119
Figura 42. Grado de cumplimiento de las tareas y/o metas de acuerdo al resultado esperado.	120
Figura 43. Sistema de control en el desempeño laboral.	121
Figura 44. Existencia de multa o sanción por incumplimiento de funciones.	121
Figura 45. Nivel de consideración del control en la empresa MARASAL S.A.	122
Figura 46. Totales porcentuales de la dimensión de planeación.	125
Figura 47. Totales porcentuales de la dimensión de organización.	127
Figura 48. Totales porcentuales de la dimensión de dirección.	129
Figura 49. Totales porcentuales de la dimensión de control.	131
Figura 50. Matriz FODA de la empresa MARASAL S.A.	135
Figura 51. Misión para la empresa MARASAL S.A.	138
Figura 52. Visión para la empresa MARASAL S.A.	138
Figura 53. Plan operativo para la empresa MARASAL S.A.	146
Figura 54. Liderazgo democrático – participativo eficaz.	150

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones constantemente buscan la excelencia y la vanguardia, que las ayuden a ser competitivas y a persistir firmemente en un mercado globalizado. Estas organizaciones desde las actividades de extracción hasta las de servicios, implican un fenómeno social complejo en cada especialidad, guardando consigo políticas, costumbres, normas e inclusive religiones, que las hacen destacarse de otras dedicadas al mismo objeto o de la misma naturaleza.

Los niveles de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, además de que sobre los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, estos deberán velar por el correcto cumplimiento del proceso administrativo, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del mundo globalizado cada vez más competitivo.

En el Perú, las micro y pequeñas empresas (MYPES) representan gran parte del motor de la economía nacional y a la vez estas poseen una distinción que las caracteriza con respecto a su tamaño, organización y flexibilidad para adaptarse a los cambios, entre otros, lo cual les permite hacer frente a una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales, que se imponen hoy en día debido a un proceso globalizador que las obliga, bien sean de países desarrollados o no, a cumplir con las exigencias de los consumidores, la especialización de los mercados y al desarrollo tecnológico, para poder mantenerse y superar a sus principales competidores. Es por ello, que todas las organizaciones deben estudiar su funcionamiento, su gestión y administración para determinar si realmente están cumpliendo con la razón de su creación y objetivos, de no ser así es necesario encontrar la causa del problema; lo cual se logra a través de un Análisis de la Gestión Administrativa.

Ya Henry Fayol afirmó “Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente

entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada”, y además sostenía que toda empresa debía ser periódicamente evaluada, sugiriendo así los inicios del Análisis de la Gestión Administrativa.

El presente estudio se centra en un Análisis de la Gestión Administrativa de la empresa **Sal de Maras y Pichingoto Sociedad Anónima.**, indistintamente denominada de forma abreviada “**MARASAL S.A.**”, ubicada entre la circunscripción de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto del distrito de Maras, provincia de Urubamba y región del Cusco.

La misma que tiene como actividad económica principal la extracción y comercialización de la sal, constituyéndose así como sustento base de la gran parte de los pobladores de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto. Si bien la empresa atravesó por muchos cambios de carácter administrativo y que a la actualidad se encuentra en una etapa de crecimiento, la cual es muy beneficiosa para la organización; sin embargo existe una debilidad la cual radica en la poca o nula generación de valor agregado al insumo como es la sal, debido a que la explotación de la misma es artesanal lo cual hace que no se pueda responder óptimamente a la demanda del mercado local, regional, nacional y mucho menos internacional, es así que, se están perdiendo muchos beneficios económicos. Los beneficios económicos perdidos por la empresa se deben a problemas presentados en su proceso administrativo, debido a que éstos se realizan de forma empírica lo cual incide en una deficiente gestión administrativa.

No se ha dado la importancia que merece en contar con el desarrollo de una adecuada gestión administrativa que permita ejecutar las actividades, de una forma ordenada, adecuada y efectiva. Los limitados conocimientos por parte de la dirección y de la gerencia, así como la falta herramientas de gestión administrativa, se traducen en una deficiente administración del capital humano, recursos económicos, materiales, tecnológicos y mercadológicos que consecuentemente conllevan a una inadecuada toma de decisiones.

Para que la empresa MARASAL S.A., empiece a corregir los problemas y deficiencias, de manera que permita mejorar la rentabilidad y optimizar el nivel de gestión en general, se propone analizar la gestión administrativa en función del proceso administrativo en sus fases de planeación, organización, dirección y control, consiguientemente proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar su gestión administrativa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo es la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son las características actuales del proceso administrativo de la empresa MARASAL S.A.?

- ¿Cómo mejorar la situación actual de la Gestión Administrativa de la empresa MARASAL S.A.?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características actuales del proceso administrativo de la empresa MARASAL S.A.

- Proponer un modelo que contribuya a mejorar la situación actual de la Gestión Administrativa de la empresa MARASAL S.A.

1.4. HIPÓTESIS

No corresponde por ser una investigación de tipo descriptiva.

1.5. VARIABLE

Gestión Administrativa

1.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Gestión Administrativa	Planeación	Es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. ¹	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Nivel de identificación o conocimiento de los tipos de planeación: <ul style="list-style-type: none"> - Misiones o Propósitos. - Objetivos o Metas. - Estrategias. - Políticas - Procedimientos. - Reglas. - Programas. - Presupuestos. ✦ Funciones basadas en plan. ✦ Consideración general de la planeación a nivel de la empresa.
	Organización	La función de organizar determina como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Éste es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. ²	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Definición de la estructura organizacional. ✦ Identificación de la cadena de mando. ✦ Definición de departamentos o áreas. ✦ Nivel de especialización del trabajo. ✦ Amplitud de tramo de control. ✦ Grado de centralización y descentralización. ✦ Grado de formalización. ✦ Nivel de conocimiento y aplicación de documentos de gestión. ✦ Consideración general de la organización a nivel de la empresa.
	Dirección	La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. ³	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Nivel de motivación. ✦ Estilos de liderazgo. ✦ Nivel de participación de comités y grupos. ✦ Grado de efectividad de la Comunicación. ✦ Consideración general de la dirección a nivel de la empresa.
	Control	Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección el desempeño laboral. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. ⁴	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Frecuencia en la ejecución del control ✦ Evaluación en base a estándares de control. ✦ Grado de ejecución de acciones administrativas. ✦ Grado de efectividad organizacional. ✦ Ejecución de tipos de control. ✦ Consideración general del control a nivel de la empresa.

Figura 1. Operacionalización de la variable: Gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia.

¹ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 143.

² Robbins, S.; Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México. Pearson Educación. p. 184.

³ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 149.

⁴ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., p. 398.

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El valor teórico de la presente investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, sirviendo de apoyo a personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de éstas. En tal sentido, el análisis de la gestión administrativa representa un instrumento de desarrollo empresarial, que permite evaluar la eficiencia con la cual se cumplen las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

1.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en procesos metodológicos de carácter cuantitativo y cualitativo, de modo que se pretende analizar por medio de métodos, técnicas, herramientas de investigación, cómo es la gestión administrativa actual de la empresa MARASAL S.A., al considerar factores tales como: forma de constitución, organigramas, planes, direccionamiento estratégico, manuales como instrumentos de apoyo a procesos, estructura organizacional, formas de gobierno organizacional, entre otras. Esto a su vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en la empresa, concernientes a las áreas administrativas, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la empresa.

1.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

A nivel práctico el resultado de la investigación proporcionará a la empresa MARASAL S.A. soluciones a corto, mediano y largo plazo frente a problemas de carácter administrativo que afecta a todos los recursos y actividades de la empresa. Generando así beneficios expresados en una gestión administrativa eficiente, a fin de mejorar el proceso administrativo de la empresa. Todo esto a fin de proyectar la empresa al mercado en términos competitivos. Por otra parte en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos a empresas que presentan situaciones similares a la que en la presente investigación se plantea sirviendo como marco referencial a futuros estudios.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los directivos, personal administrativo, operativo y socios en general, debido a que éstos juegan un rol preponderante en la gestión de la empresa. Finalmente, el trabajo es de importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a la gestión administrativa.

1.7. DELIMITACIÓN

1.7.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Áreas: directiva, administrativa y operativa de la empresa MARASAL S.A. ubicada entre la circunscripción de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto (Salineras de Maras) en el distrito de Maras, provincia de Urubamba, región de Cusco. A 50 Km. (carretera Cusco – Urubamba) al Noreste de la ciudad del Cusco.

1.7.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

Período: agosto 2015 hasta diciembre 2015.

1.7.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Empresa MARASAL S.A. y su Gestión Administrativa.

1.8. METODOLOGÍA

1.8.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A. Según el Enfoque: Es **Mixto**, porque se capitaliza la naturaleza complementaria de las aproximaciones cuantitativas y cualitativas. **Cuantitativo**, porque mide la variable de Gestión Administrativa, consecuentemente se analiza e interpreta las mediciones obtenidas, extrayendo una serie de conclusiones objetivas. **Cualitativo**, porque se describe la situación actual de la administración de la empresa asimismo se interpreta y analiza los datos obtenidos, resultado de las entrevistas aplicadas a los directivos y diálogos entablados, resultando conclusiones de estas, con el fin de comprender la variable de estudio, hasta llegar a una perspectiva más general.

- B. Según la Naturaleza y Nivel de Conocimiento que se desea alcanzar:** Es **Descriptiva**, porque se caracteriza la gestión administrativa desde la perspectiva del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de la empresa.
- C. Investigación de Campo:** Esta investigación fue requerida para la obtención directa de información proveniente de: entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos, personal administrativo y operativo, así como observaciones dirigidas al desarrollo de la gestión administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.

1.8.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es **No Experimental**, debido a que no se manipula la variable de estudio de manera intencionada, limitándose a caracterizar y recolectar datos, tal como se da en su situación y contexto, para después analizarlo y explicarlo. Es **Transeccional o Transversal**, debido a que se limita a analizar la gestión administrativa actual (delimitación temporal mencionada en el estudio) de la empresa MARASAL S.A.

1.8.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- A. La Observación.** Se utilizó como un medio para examinar el contexto y la forma de cómo se están desarrollando las actividades de la empresa, de esta manera emitir un diagnóstico de la misma.
- B. La Inducción.** Se aplicó para el análisis de cada uno de los aspectos administrativos de la empresa (proceso administrativo).
- C. La Deducción.** Consistió en partir de las teorías, principios y políticas de administración, para concluir de éstos, consecuencias de situaciones favorables o desfavorables de la empresa.

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.9.1. POBLACIÓN

La población de estudio está conformado por diecinueve (19) personas, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 1. Distribución de la población de estudio.

TIPO DE PERSONAL	CANTIDAD	%
DIRECTORIO	9	47.37
GERENTE GENERAL	1	5.26
CAJERA	1	5.26
JEFE PRODUCCIÓN	1	5.26
ALMACENEROS	3	15.79
REGADORES	4	21.05
TOTAL	19	100

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa MARASAL S.A.

1.9.2. MUESTRA

El tipo de muestreo empleado es **No Probabilístico**, por el método de **Conveniencia** debido a que la población de estudio está representado por un número muy reducido. De manera que se estudia la totalidad de la población (**19 personas**), por consiguiente **n (muestra) = N (población de estudio)**. Lo cual representa una cierta ventaja a la hora de aplicar las técnicas e instrumentos, recolectar datos y estructurar el análisis.

1.10. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de información se realizó a través de **fuentes primarias** como: *observación directa, entrevistas, encuestas.*

- A. Observación directa**, permitió identificar la situación actual y real de cómo se desenvuelve la variable gestión administrativa, para lo cual se efectuaron varias *visitas a la empresa.*
- B. Encuesta**, la cual se aplicó a directivos, personal administrativo y operativo de la empresa MARASAL S.A. A fin de recabar sus opiniones y puntos de vista acerca de la gestión administrativa de la misma.

- C. Entrevista**, se aplicó a los directivos y al gerente general de la empresa con la finalidad de obtener de información de carácter oral, en forma directa, relacionadas con la gestión administrativa de la empresa, estando conforme a las necesidades que se presentaron en el desarrollo y avance de la investigación.

Fuentes secundarias como: documentos existentes en la empresa, textos, revistas, artículos, publicaciones físicas (bibliográficas) y electrónicas (linkográficas y/o webgrafías) relacionados con la administración y demás documentos que aportaron con información relevante en el desarrollo de la investigación.

1.11. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- A. Guías de observación**, se utilizaron durante la observación directa. (**Anexo N° 2**).
- B. Cuestionarios**, se usaron durante la aplicación de las encuestas. (**Anexo N° 3 y N° 4**).
- C. Guías de entrevista**, se emplearon durante la aplicación de las entrevistas. (**Anexo N° 5**).
- D. Internet**, se valió del mismo para obtener información relevante y actualizada relacionada con la gestión administrativa.

1.12. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos fueron tratados mediante el uso de:

A. TÉCNICA

- **Estadística descriptiva**, se utilizó como resultado de los instrumentos aplicados, cabe decir los cuestionarios. La presente técnica facilitó una mejor descripción, interpretación y análisis de los datos obtenidos. Se representaron los datos por medio de tablas y figuras (gráficas de barras y gráficas circulares).

B. INSTRUMENTOS

- **Microsoft Office Word**. Se empleó para el procesamiento y presentación de información de carácter textual.
- **Microsoft Office Excel**. Se utilizó para el procesamiento y tabulación de los datos cuantitativos obtenidos, para luego ser representados en tablas y figuras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Los antecedentes del estudio están constituidos por una muestra de trabajos previos que de forma directa o indirecta, se relacionan con el presente estudio y de los cuales se obtiene una base teórica que la respalda. En este sentido, los trabajos que se citan tienen como objeto de estudio el análisis de la Gestión Administrativa y propuesta de modelos administrativos, como un mecanismo para aumentar la eficiencia en las empresas. Se presentan a continuación algunos trabajos que fueron considerados como antecedentes relevantes con aportes significativos para la presente investigación.

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Tesis: “*Diagnóstico de la Gestión Administrativa de la Empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado Lara*”. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. (Barquisimeto – Venezuela, 2007). Trabajo presentado para optar al Título de Especialista en Gerencia Mención Empresarial. Autor: Lic. Yehinmy Castro P.

Esta investigación expresa que sus objetivos están dados por el diagnóstico y/o análisis de la gestión administrativa de la organización objeto de estudio en función a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control, costos y mercadeo. Así como la determinación de la efectividad de los controles internos y evaluación del desempeño en el cumplimiento de las funciones administrativas por parte del personal.

En cuanto a la metodología utilizada es de tipo descriptiva con diseño de investigación no experimental transeccional, es decir, sin manipulación de variables, observándose y evaluándose tal como son en un período determinado en relación a variables y dimensiones a evaluar. La población y muestra está compuesta por un total de 12 empleados entre directivos, ejecutivos y administrativos.

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada mediante instrumentos como cuestionarios, ejecutándose también entrevistas personales.

Conclusiones:

- Con respecto a la planeación: Toma de decisiones centralizada, inexistencia de un departamento de planificación, administración basada en objetivos reales y cuantificables, no se aplica administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.
- En cuanto a la organización: Conocimiento por parte de los empleados del direccionamiento estratégico, organigrama, cargos y funciones por departamentos de la empresa, buena comunicación entre áreas de trabajo, tecnología avanzada, personal calificado y especializado, adecuados proceso de reclutamiento y selección de personal aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas.
- Referente a la dirección: Se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajo satisfechos, motivados e identificados con la empresa, buen liderazgo que coordina y supervisa las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos.
- El elemento control: Presente en los proceso administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, inexistencia de políticas, normas y equipos de seguridad industrial.
- En relación a los costos: Existencia de patrones para determinar los precios de los bienes a comercializar basados en margen de gastos operativos e incluyendo un margen mínimo de utilidad asignado por directivos a razón de costos actuales, no existe un sistema de control de costos formal, pero se controla y asegura la información de los insumos y se evalúa la rotación de los inventarios semanalmente.

- El área de mercadeo: Amplia cartera de clientes con zonas de trabajo establecidas, productos reconocidos en el mercado, publicidad apoyada por distribuidores y proveedores, personal de ventas motivado, rotación constante de personal por falta de atención, descuido y pérdida de clientes, disminución de ingresos mensuales por gastos mayores, retrasos en los despachos de mercancías.

Por último, en referencia al objetivo general de la investigación, se puede decir, que la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en ciertos procesos, que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias gerenciales modernas.

Tesis: “Procesos y Gestión Administrativa en la Prestación de Servicios Funerarios a Previsión, Caso: Sercompreca”. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. (Maracaibo – Venezuela, 2002). Trabajo presentado para optar al Título de Especialista en Contaduría Mención Auditoría. Autor: Lic. Beatriz Piña.

Como objetivo principal se planteó, la evaluación de la calidad de los procesos y la efectividad de la gestión administrativa en la prestación de servicios funerarios a previsión en la empresa Sercompreca.

Dado el propósito fundamental, este trabajo se circunscribe dentro de un tipo de investigación descriptiva correlacional, ya que su finalidad es evaluar la gestión administrativa referida a los procesos de servicios funerarios a previsión en la empresa Sercompreca, es decir describir las relaciones entre ambas variables. El diseño de investigación es “no experimental” de tipo transeccional, ya que se pretende observar fenómenos en su contexto natural en un momento único en el tiempo.

La muestra está determinada por el total de la población que labora en la empresa Sercompreca, representada por: Gerencia General (1), Gerencia Administrativa (1), Jefe de Operaciones (1), Personal Administrativo (5).

Se establece como técnica de recolección de datos a utilizar la observación mediante encuesta y como instrumento un cuestionario de tipo escala consistente en un conjunto de ítems

presentados en forma de afirmaciones o juicios, para los cuales se pide la opinión de los sujetos a quienes se les administra el instrumento.

Conclusiones:

- El personal señaló muy alta calidad con respecto al control y alta respecto a la planificación, organización y dirección.
- El personal señaló un nivel de efectividad de la gestión administrativa muy alto con respecto a la eficiencia y alto en cuanto a eficacia.
- Existe una relación alta entre la calidad de los procesos administrativos y la efectividad de la gestión administrativa, lo que indica que cualquier cambio o modificación dada en una de las variables podría reflejarse en la otra, debido a una alta concomitancia existente entre ambas.

A partir de las conclusiones derivadas, se hace necesario para evaluar con mayor eficiencia la gestión de la empresa; desarrollar indicadores de gestión, destinados a tener referentes cuantitativos, que permita valorar la productividad de la misma.

2.1.2. A NIVEL LOCAL

Tesis: “Gestión Administrativa para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Parque de la Papa – Distrito de Pisac”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (Cusco – Perú, 2009). Trabajo presentado para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración. Autoras: Bach. Loaiza, Edith y Bach. Pila, Floy Janice.

Como objetivo general pretende: Identificar las principales características de la actual administración para proponer una gestión administrativa que contribuya al desarrollo del turismo rural comunitario en el Parque de la Papa – distrito de Pisac.

El tipo de investigación es descriptivo – correlacional – transversal; descriptivo porque pretende realizar la descripción de las principales características de la situación actual y correlacional porque tiene como propósito determinar el grado de relación entre la gestión administrativa y el desarrollo del turismo rural comunitario dentro del Parque de la Papa – distrito de Pisac, es transversal ya que el estudio se da en un tiempo específico y en un momento y no a través del tiempo. La metodología utilizada es analítica e inductiva ya que trata de

conocer las características y particularidades que presenta la gestión. El universo está constituido por el total de número de representantes comunales por familia de seis comunidades. Cabe indicar que, la gestión administrativa como variable independiente tiene como indicadores de medición el proceso administrativo conformado por la planeación, organización, dirección y control.

Conclusiones:

- La administración en el Parque de la Papa presenta deficiencias que no permite el desarrollo del turismo rural comunitario debido a la falta de una gestión administrativa que dinamice el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control)
- No existe un planeamiento estratégico que oriente sus actividades hacia la consecución de objetivos y metas establecidas. La única forma de planificación que utiliza es la programación de actividades (prestación de servicios al turista) de corto plazo.
- Presenta deficiencias en su organización administrativa, no existiendo documentos formales que ilustren la dependencia de los órganos jerárquicos y funciones en los diferentes niveles.
- Carencia de estándares de control para medir los resultados en cada una de las áreas, en las diferentes actividades.
- Falta de capacitación en temas de administración a nivel de junta directiva y de socios no permite el desarrollo de una administración a nivel empresarial con conocimiento de las herramientas administrativas en las diferentes etapas del proceso administrativo.

Por los cuales, el Parque de la Papa debe desarrollar una gestión administrativa apropiada utilizando el proceso administrativo lo que permitirá superar las deficiencias existentes coadyuvando al logro de los objetivos y metas organizacionales que contribuya al desarrollo del turismo rural comunitario.

Tesis: “Modelo de Gestión Administrativa para la Municipalidad Distrital de Paccarectambo, Provincia de Paruro”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (Cusco – Perú, 2006). Trabajo presentado para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración. Autoras: Br. Quispe, Rosalin y Br. Tupa, Lizbeth.

Como objetivo general pretende: Proponer un modelo de gestión administrativa para alcanzar una gestión municipal en beneficio de la población.

La operacionalización de variables está determinada de la siguiente manera: Variable independiente “Aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa” tiene como indicadores de estudio la planeación, organización, dirección y control (proceso administrativo). Variable dependiente “Gestión Municipal” tiene como indicadores de estudio la planificación, concertación, participación y transparencia.

La metodología de investigación utilizada es analítica puesto que se realiza un análisis de la situación actual de la gestión administrativa en la municipalidad así como sus causas y consecuencias. El tipo de investigación es descriptivo- explicativo, ya que describe la situación actual de la gestión administrativa y explica las causas y consecuencias de la misma en la Municipalidad Distrital de Paccarectambo. El universo de la investigación es de dos tipos, uno interno y otro externo, el universo interno está determinado por el Consejo Municipal (Alcalde y Regidores) y trabajadores de la municipalidad que hacen un total de 13 personas, para este universo el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia para ello se elaboró entrevistas para los integrantes del consejo municipal y encuestas para los trabajadores de la municipalidad. El universo externo está constituido por la población usuaria, aplicándose un muestreo estratificado y probabilístico.

Conclusiones:

- La situación actual de la gestión administrativa en la municipalidad, influye en la inadecuada aplicación del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.
- Desconocimiento de la visión, misión, filosofía, objetivos y estrategias de la gestión administrativa.
- El diseño organizacional de tipo funcional ejecutado empíricamente impide la elaboración de documentos normativos que permitan una definición precisa de

las funciones, responsabilidades, atribuciones, cargos, relaciones de dependencia, etc.

- La falta de programas de motivación y capacitación para el potencial humano genera un mal servicio a la comunidad.
- Carencia de estándares de control para medir la efectividad de las actividades ejecutadas por el personal genera resultados negativos.

La articulación del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control dentro del modelo de gestión administrativa sugerido permitirá lograr una gestión municipal, con características de planificación, concertación, participación y transparencia. Logrando promover el desarrollo local de los sectores más vulnerables de la población.

Tesis: “Análisis y Propuesta de la Gestión Administrativa del Centro Médico y Clínica Pardo E.I.R.L.”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (Cusco – Perú, 2002). Trabajo presentado para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración. Autoras: Bach. Luz E. Baca y Bach. Jacqueline Llaca.

El objetivo general es: Identificar la situación actual de la organización en el Centro Médico y Clínica Pardo, tomando en cuenta el proceso administrativo y proponer una adecuada gestión administrativa para conseguir una mejor eficacia organizacional.

La metodología de investigación utilizada es de tipo descriptivo - analítico, permitiendo así identificar con bastante claridad aspectos importantes en la investigación. La población de estudio está conformado por los directivos, personal administrativo y operativo, la muestra se determinó por método probabilístico en el caso de personal administrativo y operativo (52 personas) el método por conveniencia en el caso de los directivos (3 personas).

Conclusiones:

- La consecución de todas las actividades durante todo el proceso de servicios se ve afectada por la carencia de una adecuada aplicación del proceso administrativo.
- Desinterés demostrado hacia el recurso humano, sin percatarse la importancia que tiene éste en una empresa de servicio.

- El descuido en los aspectos de comunicación, coordinación y cooperación en la clínica es evidente, viéndose esto reflejado en el comportamiento de cada trabajador.
- El área directiva de la clínica ha centralizado el control de las actividades administrativas y de salud, impidiendo a veces el desarrollo del potencial creativo del resto del personal de esta empresa de salud.
- Desinterés por alcanzar un alto nivel de eficiencia empresarial.

Frente a éstas conclusiones, se recomienda que la Clínica Pardo establezca un plan o programa de desarrollo efectivo de las actividades, desarrollar una política de incentivos en el personal para estimular su participación y compromiso con el servicio, a través de programas de capacitaciones eventuales, promoviendo una cultura de trabajo en equipo relaciones laborales adecuadas, a la vez desarrollar un plan de sostenibilidad que garantice una eficiencia empresarial.

Tesis: “Propuesta de Modelo para la Organización Administrativa en la Empresa Sal de Maras y Pichingoto S.A.”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (Cusco – Perú, 2001). Trabajo presentado para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración. Autoras: Bach. Nilda Huacac y Bach. Miluscka Urquizo.

Como objetivo general pretende: Identificar la situación organizacional que presenta la empresa MARASAL S.A. y proponer un modelo de organización que le permita lograr una mayor eficiencia empresarial.

La metodología de investigación utilizada es de tipo descriptivo - analítico, porque trata de un estudio que caracteriza la situación actual de la empresa así como también la aborda de manera específica subsistema por subsistema. La población de estudio está conformado por directivos, socios y personal administrativo de la empresa (129 personas) cuya muestra obtenida es de 82 personas. Así mismo se realizó encuestas a familias consumidoras de sal de zonas urbanas de las provincias de Anta, Calca, Urubamba (14910 familias), cuya muestra obtenida es de 150 familias, ambas determinadas por la fórmula para poblaciones finitas.

Conclusiones:

- El análisis organizacional de la empresa MARASAL S.A. desde el punto de vista de la teoría de sistemas muestra en los últimos años mejora en la producción de sal en términos de calidad, organizar jurídicamente la empresa y obtener la certificación sanitaria del Ministerio de Salud; sin embargo sigue comportándose como una cooperativa sin visión objetivos a largo plazo, carente de estrategias de mercado que le permitan desarrollarse.
- La capacidad tecnológica de la empresa es muy limitada, no cuenta con personal especializado, utiliza una tecnología primaria para procesamiento de sal, instalaciones artesanales.
- Se trata de una sociedad anónima que aún conserva características de una organización comunal en el cual los socios, en su calidad de proveedores de sal tienen una fuerte influencia en la marcha de la empresa, existiendo aún dificultades de comunicación, coordinación y entendimiento entre socios, directivos y personal de la empresa.
- La estructura orgánica que presenta actualmente la empresa MARASAL S.A. es simple, posee órganos de dirección y línea en que se destacan básicamente 3 áreas: el área administrativa representada por el directorio y la gerencia, el área productiva y el área de ventas, esta empresa tiene un esquema de organización clara, sin embargo el nivel de eficiencia de los órganos no es satisfactorio. La visión organizacional es endógena y ello explica porque la empresa focaliza sus esfuerzos en los aspectos administrativos y productivos más no en el aspecto de mercado, de competitividad y crecimiento.
- El comportamiento administrativo de la empresa indica la carencia de planes a mediano y largo plazo, lo cual constituye una gran limitación para proporcionar su desarrollo ya que se carece de perspectivas empresariales para los próximos años.
- Se considera que la aplicación de un modelo organización basado en la teoría de sistemas, pero debidamente aplicado, aun respetando la estructura orgánica y naturaleza jurídica actual de la empresa, mejorará considerablemente la eficiencia empresarial de la empresa MARASAL S.A. en términos administrativos, estructurales, de mercado, de

personal, de tecnología, etc. hacia metas y objetivos de mayor alcance en los próximos años.

En base a estas conclusiones, se recomendó que la empresa MARASAL S.A. formule un plan estratégico con una nueva visión empresarial, nuevo modelo organizacional y una concepción competitiva, que le permita desarrollarse rápidamente.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (TGA)

La TGA comenzó como el énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica) según la Administración Científica de Taylor. Posteriormente la preocupación básica pasó al énfasis en la estructura, como la Teoría Clásica de Fayol y como la Teoría de la Burocracia de Weber; luego apareció la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió como el énfasis en las personas, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada más tarde por la Teoría Conductual y por la Teoría del Desarrollo Organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la Teoría de Sistemas, completada por la Teoría de la Contingencia, que posteriormente desarrolló el énfasis en la tecnología. Cada uno de esos seis enfoques (tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad) originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcaron un avance gradual en el desarrollo de la TGA.

La TGA estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructuras, personas, tecnología, ambiente y competitividad). El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno influye en los otros y experimenta la influencia de éstos. Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente por separado. La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración.⁵

⁵ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 11.

2.2.2. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos:⁶

1. *El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas* produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
2. *La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones* para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

2.2.2.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) es conocido sobre todo por haber definido las técnicas de la **administración científica**, que es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos de trabajo y obtener un incremento en la eficiencia. Taylor creía que si el tiempo y el esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción (un bien o un servicio terminado) podían reducirse aumentando la especialización y la división del trabajo, el proceso de producción sería más eficiente. De acuerdo con Taylor, las técnicas de la administración científica determinarían la manera más eficiente de dividir el trabajo, no los conocimientos empíricos intuitivos o informales. Sobre la base de sus experimentos y observaciones como gerente de manufactura en diversos medios, estableció cuatro principios para incrementar la eficiencia en el trabajo.⁷

- **Principio 1:** *Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que*

⁶ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 44.

⁷ Jones, G.; George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. (4a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 45.

posee cada empleado y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.

- **Principio 2:** *Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas estrictas y procedimientos de operación estandarizados.*

- **Principio 3:** *Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos.*

- **Principio 4:** *Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiará el desempeño que superará el nivel aceptable.*

2.2.2.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la Administración Científica, en 1916 surgió en Francia la **Teoría Clásica de la Administración** que se difundió con rapidez por Europa. Si la Administración Científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el operario, la Teoría Clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En realidad ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

En la Teoría Clásica, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). Fayol, ingeniero francés fundador de la Teoría Clásica de la Administración, parte de un enfoque sintético global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.⁸

⁸ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 70.

2.2.3. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El Enfoque Neoclásico es la reivindicación de la Teoría Clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos, al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la Teoría Neoclásica corresponde a la Teoría Clásica maquillada, ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.

El Enfoque Neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:⁹

1. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
2. Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
3. La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
4. Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
5. La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.

2.2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA

Las principales características de la Teoría Neoclásica son:¹⁰

1. Énfasis en la práctica de la administración.
2. Reafirmación de los postulados clásicos.
3. Énfasis en los principios generales de administración.
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados.
5. Eclecticismo conceptual.

⁹ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 126.

¹⁰ Ibid., p. 130.

2.2.4. ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Comprende a toda la organización y es fuerza vital que enlaza a todos los demás subsistemas.

Al administrar una empresa se busca coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar objetivos propuestos. Las funciones básicas de la administración son planear, organizar, ejecutar y controlar la actividad de una empresa con la finalidad de orientarse al cumplimiento de las metas; aplicando estas fases se garantiza la efectividad y éxito de una empresa porque permite ordenar los esfuerzos, identificar los problemas y encontrar soluciones de forma oportuna logrando el desarrollo y mejoramiento constante de la empresa.

2.2.4.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

A continuación se describen los antecedentes de la administración, desde los tiempos en que aparece el hombre, y su etimología.

La administración surge desde tiempos muy remotos, desde el momento en que aparece el hombre. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de acto administrativo. Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son pruebas tangibles de que desde mucho tiempo antes de la Edad Moderna ya se realizaban proyectos de enorme alcance, en los que intervenían decenas de millares de personas. Las pirámides son un ejemplo especialmente interesante. La construcción de una sola pirámide requirió el trabajo de más de 100,000 personas durante 20 años. ¿Quién le decía a cada trabajador lo que tenía que hacer? ¿Quién se aseguraba de que hubieran suficientes piedras para no interrumpir la construcción?

La respuesta es: los gerentes. Independientemente del término con que se designara a los gerentes en aquella época, alguien tenía que planificar lo que debía hacerse, organizar a las personas y materiales para lograrlo, dirigir y orientar a los trabajadores, e imponer controles para asegurarse de que todo se llevará a cabo conforme a lo planificado.¹¹

Existen diversos alcances y significados del término administración, en su uso común. La palabra administración se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación.¹²

La etimología de *minister*, es enteramente opuesta a la de magister: Así magister, indica una función de autoridad, *minister* expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.¹³

A medida que la ciencia avanza, lo mismo debería ser el arte, como ha sucedido en las ciencias físicas y biológicas. Sin lugar a dudas, la ciencia que sustenta la administración es muy imperfecta e inexacta. Esto es así porque las numerosas variables de las que se ocupan los directivos son extremadamente complicadas, pero el conocimiento administrativo disponible puede mejorar la práctica administrativa. El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño.

2.2.4.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración no es único ni absoluto. Por lo que existen diferentes formas de definir a la administración. Entre las cuales están:

- Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismo sociales.¹⁴

¹¹ Robbins, S.; Coulter, M. (2000). *Administración*. (6a ed.). México. Pearson Educación. p. 38.

¹² Koontz, H.; Weirich. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. (11a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 6.

¹³ Generalidades sobre Administración de empresas [en línea]. <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-1.htm>. [consulta: 25-05-2016].

¹⁴ Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración*. (4a ed.). México. McGraw-Hill. p. 4.

- Según E.F.L. Brech “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.¹⁵
- La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos y previamente fijados.¹⁶
- Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.¹⁷

2.2.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las características más importantes de la administración se describen a continuación:

- **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medio.
- **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y diferente a los que acompaña.
- **Su unidad temporal.** Este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Su unidad jerárquica.** Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la administración.

¹⁵ Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. 1a parte. México. Limusa. p. 16.

¹⁶ Koontz, H.; Wehrich H. Ob. cit., p. 6.

¹⁷ Koontz, H.; Wehrich, H.; Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 4.

2.2.4.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de equipo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.¹⁸

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más compleja sea ésta.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.¹⁹

2.2.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de objetivos, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos en miras de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas empresariales de manera coordinada.²⁰

¹⁸Generalidades sobre administración de empresas. [en línea]. <http://www.aulafacil.com/cursos/119654/empresa/administracion/administracion-de-empresas/generalidades-sobre-administracion-de-empresas>. [consulta: 25-05-2016].

¹⁹ Reyes, A. Ob. cit., p. 16.

²⁰ Soto, J. (2011). *Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos Auspiciados por Organismos Internacionales, Caso Club Rotario*. Tesis (Magíster en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Ecuador. p.16.

“Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.²¹

“Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.²²

El proceso de gestión administrativa se trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí. El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí.²³

2.2.5.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL

El concepto de gestión: posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Los elementos de esta gestión son: debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los

²¹ Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. (2a ed.). México. McGraw-Hill. p. 70.

²² Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Glosario de Términos sobre Administración Pública [en línea]. <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>. [consulta: 25-05-2016].

²³ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html> [consulta: 25-05-2016].

mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.²⁴

2.2.5.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el proceso más importante cuando se pone en marcha un negocio ya que de ella va depender el éxito fracaso de la empresa, además es hacer que las cosas sucedan de manera correcta y así brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la misma, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva sobre la competencia.

La gestión administrativa según George Terry es importante porque, pone “*en orden los esfuerzos, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz*”.²⁵

²⁴ <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.pe/> [consulta: 25-05-2016].

²⁵ Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. (1a ed.). Colombia. Instituto Tecnológico Metropolitano. p.51.

2.2.5.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según José Ruiz Roa, en su libro *Fundamentos para el Análisis de la Gestión Administrativa*, se entiende por Análisis de Gestión Administrativa: “Examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir la deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad, hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de verdadera administración.”

En este sentido debe señalarse que existe una terminología variada aplicada para denominar el Análisis de Gestión Administrativa, las denominaciones más conocidas son las siguientes: Análisis administrativo, Auditoría administrativa, Auditoría de cumplimiento, Auditoría operativa, etc. Observamos que aun cuando existe una diversidad de nombres para definirla, todos coinciden en que el Análisis de Gestión Administrativa es el estudio que se hace para determinar si las funciones administrativas se realizan de forma adecuada y dar soluciones a las posibles desviaciones que pudieran estar sucediendo.²⁶

2.2.5.4. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

José Ruiz Roa, explica ampliamente la importancia del Análisis de Gestión Administrativa:

El Análisis de Gestión Administrativa cumple un rol fundamental al realizar un examen y evaluación analítica, crítica, sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la Administración General de las unidades empresariales, siendo de advertir que no constituye un sustituto de esa Administración. El crecimiento de la empresa es continuo lo cual significa que los parámetros de evaluación aplicados en un ejercicio

²⁶ Ramírez, Y.; Sucre, Y. (2011) “*Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná, Estado de Sucre Mayo-Agosto 2011*” Trabajo de investigación de curso especial de grado (Licenciado en Administración). Universidad del Oriente. Cumaná. Sucre. Venezuela. pp. 17-18.

económico anterior, es posible que no se adecúen en igual dimensión en el ejercicio económico en curso. La empresa en marcha participa de un proceso administrativo sistemático, continuo e integral, cuya operación en el tiempo constantemente varían ve hacia el futuro consecencialmente quiere realimentar su acción empresarial, para lograr mejoras en: Sus métodos de trabajo, formas de control, su progreso, sus utilidades, etc.²⁷

2.2.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O' DONNELL	NEWMAN	DALE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prever. ➤ Organizar. ➤ Ordenar. ➤ Coordinar. ➤ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación. ➤ Previsión. ➤ Planeación. ➤ Organización. ➤ Mando. ➤ Coordinación. ➤ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación. ➤ Organización. ➤ Administración de personal. ➤ Dirección. ➤ Coordinación. ➤ Información. ➤ Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación. ➤ Organización. ➤ Designación. de personal. ➤ Dirección. ➤ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación. ➤ Organización. ➤ Liderazgo. ➤ Control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación. ➤ Organización. ➤ Dirección. ➤ Control.

Figura 2. Proceso administrativo según diversos autores clásicos y neoclásicos

Fuente: Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 142.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatros funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo.²⁸

Los administradores de todos los niveles en todos los departamentos (ya sea en organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en

²⁷ Ramírez, Y.; Sucre, Y. Ob. cit., pp. 18-19.

²⁸ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 142.

un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y la eficiencia de sus organizaciones.²⁹

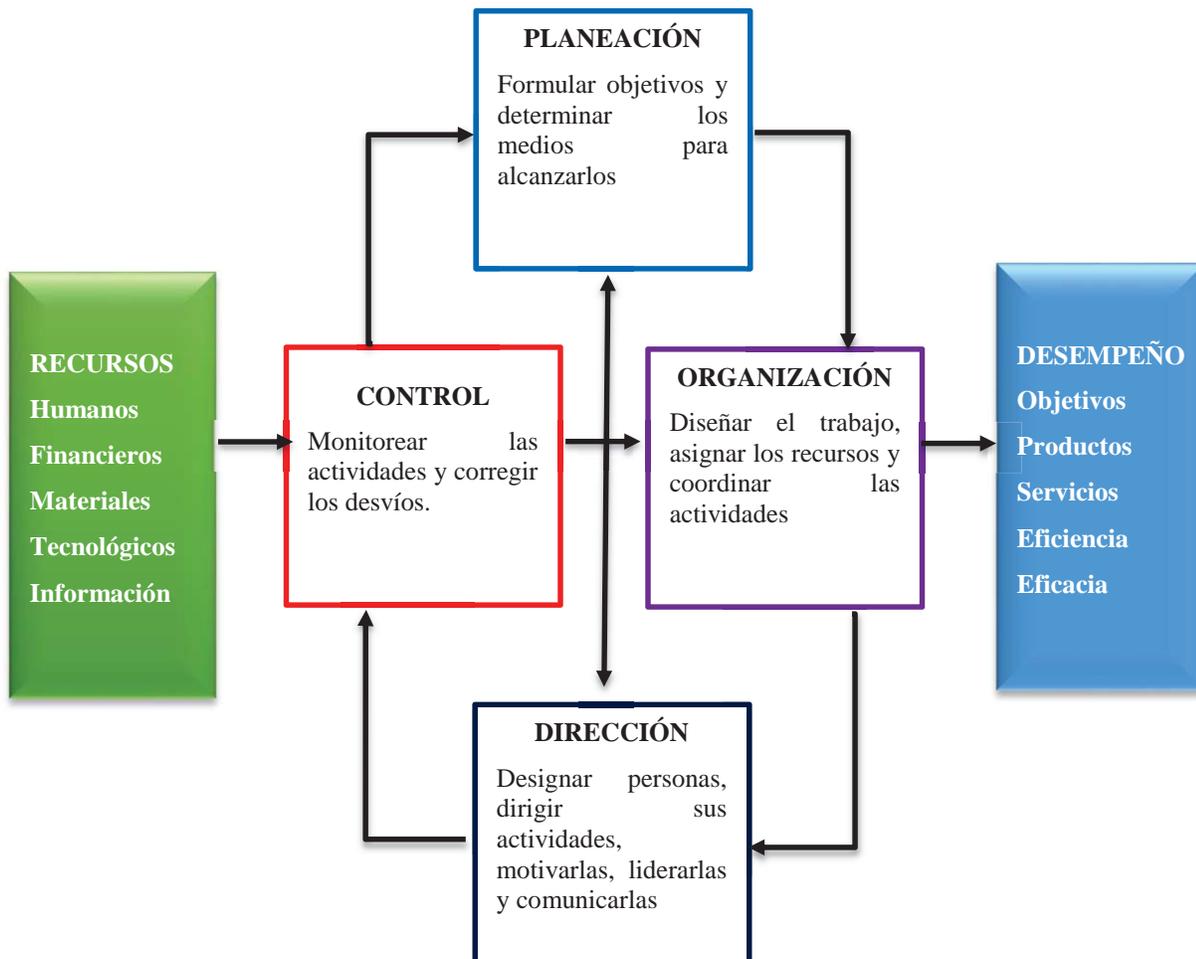


Figura 3. Las cuatro funciones administrativas

Fuente: Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 144.

2.2.6.1. PLANEACIÓN

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.³⁰

²⁹ Jones, G.; George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. (4a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana. p. 8.

³⁰ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 143.

A. TIPOS DE PLANES

Koontz, Weihrich y Cannice tipifican los planes de la siguiente manera:³¹

- **Misiones o Propósitos:** La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
- **Objetivos o Metas:** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.
- **Estrategias:** Formas en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- **Políticas:** Son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, más que para pensar, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.
- **Reglas:** Establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.
- **Programas:** Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

³¹ Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. Ob. cit., p. 108.

- **Presupuestos:** En términos numéricos, es el informe de los resultados esperados, pueden llamarse *plan cuantificado*. Asimismo, puede ocuparse en la producción, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

B. NIVELES DE PLANEACIÓN

Chiavenato identifica como niveles de planeación:³²

- **Planeación Estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:
 - Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
 - Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
 - Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.
- **Planeación Táctica:** Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:
 - Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
 - Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
 - Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.
- **Planeación Operacional:** Planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:
 - Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
 - Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
 - Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

³² Chiavenato, I. Ob. cit., p. 144.

2.2.6.2. ORGANIZACIÓN

La función de organizar determina como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.³³

A. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Robbins y Coulter, definen como elementos de organización:³⁴

- **Especialización del Trabajo:** Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como *división del trabajo*.
- **Departamentalización:** Es la forma en que se agrupan los puestos.
- **Cadena de Mando:** Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.
- **Tramo de Control:** Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.
- **Centralización y Descentralización:** La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está.

³³ Robbins, S.; Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México. Pearson Educación. p. 184.

³⁴ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., pp. 185-189.

- **Formalización:** Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Existen instrumentos de gestión que brindan un mayor grado formalización a una organización, siendo estos: **ROF** (Reglamento de Organización y Funciones), **MOF** (Manual de Organización y Funciones), **CAP** (Cuadro de Asignación de Personal), **RIT** (Reglamento Interno de Trabajo) y **Estatuto** de la Organización.

B. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un **organigrama**³⁵. Son estructuras organizacionales: ³⁶

- **Organización Mecánica:** Estructura rígida y muy controlada, gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.
- **Organización Orgánica:** Estructura muy adaptable y flexible. Trabajos especializados no estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

C. DISEÑOS ORGANIZACIONALES.

De la misma manera Robbins y Coulter, clasifican los diseños organizacionales en: ³⁷

C.1. TRADICIONALES: Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza.

³⁵ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., pp. 185.

³⁶ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., pp. 190-191.

³⁷ Ibid., pp. 193-196.

- **Estructura Simple:** Es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo, conforme aumentan los empleados, la mayoría no siguen con estructuras simples.
- **Estructura Funcional:** Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
- **Estructura Divisional:** Es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

C.2. CONTEMPORÁNEOS

- **Estructuras de Equipo:** Es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. Los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas.
- **Estructuras Matricial y de Proyectos:** En el caso de la **estructura matricial**, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto. Un aspecto único de este diseño es que crea una *cadena de mando dual* en el cual los empleados tienen dos gerentes; el gerente del área funcional y el gerente de producto o proyecto. Para trabajar eficazmente, ambos gerentes tienen que comunicarse regularmente, coordinar las exigencias de trabajo de los empleados y resolver juntos los conflictos. A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan el proyecto, una vez que un proyecto concluye, se mueven al siguiente.

- **La Organización sin Límites:** Representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. Para minimizar o eliminar éstos límites, los gerentes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red. Una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos. Una **organización de red**, en la cual una empresa utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de producto o procesos de trabajo.

2.2.6.3. DIRECCIÓN

Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación.³⁸

A. COBERTURA DE LA DIRECCIÓN

Para Chiavenato la dirección cobertura a:³⁹

- **Dirección Global:** Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- **Dirección Departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Plano intermedio del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

³⁸ Chiavenato, I. Ob. cit., p. 149.

³⁹ Ibid., p. 150.

- **Dirección Operacional:** Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Corresponde al nivel operacional de la empresa.

B. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

Robbins y Coulter, definen como elementos de la dirección: ⁴⁰

- **Motivación:** La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.
- **Liderazgo:** liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.
- **Comités y Grupos:** Las personas desempeñan ciertas funciones en los comités: algunas buscan información, otras la proporcionan; algunas tratan de alentar a otras a que contribuyan, otras son seguidoras, y por último, hay quienes tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando surgen los desacuerdos, en tanto que otros asumen una función más hostil.
- **Comunicación:** la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. El propósito de la comunicación es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa.

⁴⁰ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., pp. 388-456.

2.2.6.4. CONTROL

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección el desempeño laboral. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe que tanto ayuda a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos.⁴¹

A. EL PROCESO DE CONTROL El control según Robbins y Coulter, tiene como proceso, los siguientes pasos: ⁴²

PASO 1: MEDICIÓN. Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la medición.

- **Cómo medimos.** Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. La mayoría de los gerentes utilizan una combinación de estos enfoques.
- **Qué medimos.** La mayoría de las actividades laborales se pueden expresar en términos cuantificables, pero cuando esto no es posible, los gerentes deben recurrir a mediciones subjetivas. Aunque estas medidas puedan tener limitaciones, tenerlas es mejor que no contar con estándar alguno y no llevar a cabo ningún tipo de control.

PASO 2: COMPARACIÓN. El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un **rango de variación** aceptable.

⁴¹ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., p. 398.

⁴² Ibid., pp. 400-402.

PASO 3: TOMA DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS. Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

- **Corregir el desempeño real.** Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una **acción correctiva inmediata**, la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retorne su curso, o utilizar una **acción correctiva básica**, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.
- **Revisar el estándar.** En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva.

B. MEDIDAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Robbins y Coulter afirman que el desempeño organizacional puede ser medido por medio de:⁴³

- **Productividad Organizacional.** Al hablar de productividad no referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado. La producción se mide por las ganancias que recibe una organización cuando se venden los bienes (precio de multiplicado por el número vendido). Los insumos se miden por los costos de adquirir y transformar los recursos en resultados.
- **Efectividad Organizacional.** Es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas.
- **Clasificación de la Industria y las Compañías.** Las clasificaciones se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista. Dichas

⁴³ Robbins, S.; Coulter, M. Ob. cit., p. 404.

clasificaciones proporcionan a los gerentes (y a otros) un indicador de qué tan bien está trabajando una compañía en comparación con otras.

C. HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Todos los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional. Antes de describir algunos tipos específicos de herramientas de control, examinaremos los conceptos de control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.⁴⁴

- **Control Preventivo:** El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da *antes* de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa *antes* de que el problema ocurra.
- **Control Concurrente:** Se da *mientras* una actividad está en progreso. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados.
- **Control de Retroalimentación:** El control se da *después* de que la actividad se ha realizado. Para cuando un gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños. El control de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información.

⁴⁴ Ibid., pp. 405-407.

2.2.7. LA EMPRESA

2.2.7.1. CONCEPTO

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.⁴⁵

“Un conjunto de elementos o factores, humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico – espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa”.⁴⁶

2.2.7.2. FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los factores de producción son los diferentes recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. Los factores clásicos son tres: la tierra, el trabajo y el capital; cada cual con sus respectivos ingresos: las rentas, los salarios y las ganancias. En la actualidad, también se puede considerar como factor de producción, la tecnología.⁴⁷

- **La Tierra:** Se incluyen todos los recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios, por ejemplo los bosques, los yacimientos minerales, las fuentes y depósitos de agua, la fauna, etc. Se puede considerar en la actualidad como un factor “el medio ambiente” dada la implicación ecológica que puede tener la actividad de las empresas.
- **El Trabajo:** Se refiere a todas las capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores y que son necesarias para la producción de bienes y servicios. El trabajo puede considerarse desde dos puntos de vista:

⁴⁵ García, J.; Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. (1a ed.). Madrid. McGraw-Hill Interamericana. p. 3.

⁴⁶ Bueno, E. (2008). *Curso Básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de Organización*. Madrid. Pirámide.

⁴⁷ Tierra, trabajo y capital, factores de producción [en línea]. <http://www.abc.com.py/articulos/tierra-trabajo-y-capital-factores-de-produccion-834341.html>. [consulta: 25-05-2016].

- **Trabajo directamente productivo;** es decir, el que indirectamente produce los bienes fabricándolos.
- **Trabajo indirectamente productivo;** es decir, el que presta servicios, como transportes, hospitales servicios administrativos.

El avance económico y la diversificación han permitido la especialización del trabajo humano. En la economía moderna, el trabajo es un factor altamente diferenciado, que engloba una cantidad de oficios y profesiones de muy diversa naturaleza. Los trabajos más complejos y de mayor valoración económica son los que provienen de la competencia intelectual, el talento o el genio.

- **El Capital:** Se refiere a todos aquellos bienes o artículos elaborados en los cuales se ha hecho una inversión y que contribuyen en la producción, por ejemplo máquinas, equipos, fábricas, bodegas, herramientas, transporte, etc., todos estos se utilizan para producir otros bienes o servicios. En algunas circunstancias, escuchamos hablar de capital como sinónimo de dinero, pero esta asociación no corresponde, porque el dinero por sí solo no contribuye a la elaboración de otros bienes, no se considera como un factor de producción.
- **La Tecnología:** Es el conjunto de instrumentos y procedimientos que permiten el aprovechamiento de un determinado producto. Se refiere al saber hacer y al conocimiento aplicado a la producción. Con el progreso tecnológico, el hombre mejora su nivel de producción, es capaz de llegar cada vez más rápido, mejor y más eficientemente en la búsqueda de sus objetivos. La tecnología permite que la producción llegue a niveles encumbrados, porque al combinar el factor capital, el trabajo y la tecnología se logran la eficiencia y la eficacia en la producción de bienes y servicios.⁴⁸

2.2.7.3. ELEMENTOS O RECURSOS EMPRESARIALES

Los recursos organizacionales constituyen el conjunto de recursos con los que dispone la empresa para su normal desarrollo.

⁴⁸ Ídem. <http://www.abc.com.py/articulos/tierra-trabajo-y-capital-factores-de-produccion-834341.html>.

- **Recursos Físicos o Materiales:** Son los recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de las empresas, bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos.
- **Recursos Financieros:** Se refiere al dinero de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa. Pueden ser en forma de capital, flujo de caja, créditos, etc.
- **Recursos Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen.
- **Recursos Mercadológicos:** Son los recursos que la empresa utiliza para localizar, entrar en contacto e influir en sus clientes o usuarios.
- **Recursos Administrativos:** Son los medios empleados en la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales.⁴⁹

2.2.7.4. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Según Henry Fayol

La teoría clásica de la administración se resalta por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia; Henry Fayol en 1916 expuso su teoría en su famoso libro “Administración Industrial y General”, publicado en París. La exposición parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inicia con la concepción anatómica y estructural de la organización. Henry Fayol, destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas:

1. **Funciones técnicas.** Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como

⁴⁹ Benavides, M. (2005). *Diseño de un Sistema Administrativo y Operativo para la Empresa de Transporte Pesado* “Transportes Benavides”. Tesis (Ingeniera de Empresas). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – Ecuador. p. 16.

por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

2. **Funciones comerciales.** Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
3. **Funciones financieras.** Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. **Funciones de seguridad.** Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.
5. **Funciones contables.** Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
6. **Funciones administrativas.** Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.⁵⁰

Una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguna de

⁵⁰ Dimitru, C. (2010). Traducción: *Administración Industrial y General*. (26a ed.). Argentina. El Ateneo. 2010. pp. 7-10.

ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías y la organización no podrá funcionar de forma correcta. Todos los integrantes de la empresa tienen cierta participación en todas las áreas establecidas, a pesar de su empleo específico, cada parte de la organización es tan importante como ésta vista como una totalidad.

La teoría de Fayol se explica a sí misma como un esquema a seguir para todas las organizaciones de la época post-industrial, hoy en días nos pueden parecer evidentes y un tanto obvias, sin embargo, su empleo ha hecho que muchas empresas funcionen efectivamente y de forma sistemática. Sus teorías surgieron en conjunción con la tendencia científica del positivismo aplicado a las empresas y a las técnicas organizacionales.

Según Peter Drucker

Ya en 1954, en el capítulo 5º de su libro “La práctica del management” Peter Drucker definía las dos funciones básicas de una empresa comercial: comercialización e innovación. Un negocio tiene dos — y solo dos — funciones básicas: marketing e innovación. Marketing e innovación producen resultados; todo lo demás son costes. (Peter Drucker). La innovación la definía como “la provisión de más y mejores bienes y servicios”. “No es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualesquiera”, decía Drucker: “Debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero sí mejorar constantemente”.

2.2.7.5. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Existe una amplia clasificación de las empresas, las mismas que son mostradas a continuación ⁵¹

A. SEGÚN LA FUNCIÓN ECONÓMICA:

- **Empresas industriales o manufactureras.-** producción y venta de bienes
- **Empresas comerciales.-** Compra – venta de mercaderías.
- **Empresas de servicios.-** Producción y venta de servicios.

⁵¹ Clasificación de las empresas [en línea]. <http://taemperuempresarial.blogspot.com/2015/06/clasificacion-de-las-empresas.html>. [consulta: 25-05-2016].

B. SEGÚN LA PROPIEDAD:

- **Empresas privadas.-** el (los) propietario(s) es (son) personas naturales o jurídicas particulares.
- **Empresa estatal o pública.-** El propietario es el estado o una entidad del estado.
- **Empresas de propiedad social.-** de propiedad comunal (comunidades campesinas y nativas).
- **Empresas cooperativas.-** los propietarios son los trabajadores.
- **Empresa de propiedad mixta.-** la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

C. SEGÚN SU TAMAÑO:

Según la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”.

La presente Ley N° 30056, indica que las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales, en razón a la UIT (Unidad Impositiva Tributaria):

- **Micro empresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- **Pequeña empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- **Mediana empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
- **Gran empresa:** ventas anuales superiores a 2300 UIT.

D. SEGÚN LA ACTIVIDAD TERRITORIAL:

- **Empresas locales.-** su ámbito de acción es dentro de la una ciudad o provincia.
- **Empresas regionales.-** su ámbito de acción es varias provincias dentro de una región.

- **Empresas nacionales.-** opera en más de una región o en todo el país.
- **Empresas multinacionales (trasnacionales).-** opera en dos o más países.

E. SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA:

- **Empresas mineras, petroleras y gasíferas.-** explotación de recursos naturales que se encuentran en el subsuelo.
- **Empresas pesqueras.-** cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas.
- **Empresas agropecuarias.-** las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales.
- **Empresas de intermediación financiera.-** captar dinero del público y otorgar préstamos.
- **Empresas de seguros.-** Convierten los riesgos individuales en riesgos colectivos.
- **Empresas industriales o manufactureras.-** proceso productivo que implica transformar materias primas en productos terminados.
- **Empresas de transporte.-** movilizar físicamente los bienes y las personas de un lugar a otro.
- **Empresas de restaurantes.-** preparar alimentos para la venta.
- **Empresas hospedaje.-** servicios de alojamiento temporal a personas.
- **Empresas de servicios públicos.-** generación, transformación y distribución de energía eléctrica. Recolección, extracción, tratamiento y distribución de agua potable y servicio de desagüe.
- **Empresas de telecomunicaciones.-** facilitar la comunicación entre dos partes.
- **Empresas comerciales.-** compra-venta de mercaderías (bienes), bodegas, bazares, etc.

F. SEGÚN EL NÚMERO DE PROPIETARIOS:

- **Empresa individual.-** Son las que tienen un único propietario, como la empresa unipersonal y la empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L.)
- **Empresa societaria.-** Las sociedades mercantiles son: sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad en comandita, sociedad comercial de responsabilidad limitada, y sociedad civil.

G. SEGÚN SU PERSONERÍA

- **Empresa con personería natural.-** es inherente a la persona física que desarrolla la actividad económica.
- **Empresa con personería jurídica.-** es toda aquella empresa que la Ley le reconoce derechos y puede contraer obligaciones civiles y es apta para ser representada judicial y extrajudicial.

H. DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

- **Empresa informal.-** son aquellos que desarrollan actividad económica sin cumplir con las disposiciones legales vigentes.
- **Empresa formal.-** son aquellas que operan dentro del marco legal vigente.

Beneficios de la formalización de una Empresa:

- Participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedor de bienes y servicios.
- Mayor facilidad para acceder al sistema de crédito formal.
- En casos fortuitos (pérdidas) responden frente a obligaciones con terceros sólo por el monto de capital aportado.
- No tienen ninguna limitación para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.
- El propietario o socio y sus familiares trabajadores de la empresa gozan de seguro y beneficios sociales.
- Conocen el rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de sus resultados económicos contables.
- Pueden expandir su empresa ampliando su capital social o abriendo nuevas filiales.

I. SEGÚN SU ROL EN EL MERCADO

- Líder.
- Seguidora de líder.
- Sobrevivientes.

J. SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- Productor.
- Mayorista.
- Minorista o detallista.

2.2.8. LA SAL

2.2.8.1. DEFINICIÓN

La sal se denomina científicamente Cloruro de Sodio y su fórmula química es NaCl. Es una sustancia procedente de la naturaleza, básica para el correcto funcionamiento del organismo, para el disfrute de los sabores y como conservante natural. Clave en la alimentación, la sal también desarrolla un importante papel en el ámbito industrial como materia prima de infinidad de procesos de fabricación. En su estado natural es incolora o blanca y está formada por pequeños cubos. La complejidad de sus usos la convierte en un incomparable bien social.⁵²

2.2.8.2. HISTORIA DE LA SAL

La sal es el condimento más antiguo usado por el hombre y su importancia para la vida es tal que ha marcado el desarrollo de la historia en sus distintas etapas, alcanzando grandes repercusiones económicas, políticas y culinarias a lo largo de las diferentes civilizaciones que han ido puliendo nuestra cultura y formas de vida. Es un producto cuyo uso está generalizado en toda la gastronomía y la industria mundial, bien sea como condimento, como conservante esencial para los alimentos o en sus usos no alimentarios. Su historia ha estado tan unida a las grandes transacciones comerciales que su legado aún hoy se conserva en los nombres de lugares como la prehistórica Route du Sel en Francia o la Vía Salaria de la antigua Roma.⁵³

2.2.8.3. ANTECEDENTES DE PRODUCCIÓN DE SAL EN EL PERÚ

La política fiscal de la colonia, al igual que en España estableció el monopolio de la sal, según reales cédulas de los años 1603 y 1607.

Proclamada la independencia y establecida la república hasta el año 1895, la producción y comercialización de la sal estuvo a cargo de propietarios particulares y

⁵² Instituto de la sal. [en línea]. http://institutodelasal.com/sobre_la_sal. [consulta: 25-05-2016].

⁵³ Ídem.

comunidades, por primera vez se establecieron algunos arbitrios que grababan la extracción de la sal y que conformaban las rentas municipales.

Con las crecientes necesidades surgidas para acopiar fondos de rescate de las provincias de Tacna y Arica que debían volver al seno de la patria, el ejecutivo presenta al parlamento el proyecto de Ley estableciendo el estanco de la sal como única fuente de recursos para salvar el honor nacional.

Así, el gobierno de Nicolás de Piérola dictó la ley del 11 de enero de 1896 que establecía la prohibición a particulares para efectuar la exportación e importación de sal, su venta debía efectuarse por el Estado, esta ley fue modificada en lo referente a la inversión de los rendimientos aplicándolos al servicio de los empréstitos conforme a leyes números 44-91, 1088 y 5931.

En vista de las dificultades que podían originarse por la brusca implementación del monopolio, el gobierno estableció por decreto supremo del 18 de julio de 1896, el impuesto al consumo de 5 centavos por kilogramo de sal doméstica y 1 centavo por kilogramo de sal industrial, encargando a una dependencia del ministerio de la hacienda, denominada administración de la sal.

La implementación del impuesto generó dificultades motivando levantamientos tumultuosos y resistencia al estanco por parte de los consumidores, especialmente de la masa indígena.

En las legislaturas de 1897 y 1900 se analizó todo los obstáculos y se hizo ver la necesidad de implantar el monopolio con el fin de procurar una mejor recaudación del impuesto, el abaratamiento del artículo, así como la prestación de un mejor servicio a la colectividad, se promulga la ley del 13 de diciembre de 1899 y por Decreto Supremo del 13 de Abril de 1901 se establece definitivamente el Estanco de la sal; confiándose su administración a la primera compañía salinera del Perú, concediéndole una comisión de 10% sobre el producto bruto recaudando más una partida para gastos.

Las instituciones que administraron el Estanco de la sal se sucedieron cronológicamente en la forma siguiente:

Compañía Salinera del Perú; se estableció esta sociedad el 1 de junio de 1901, su administración tuvo que liberar dura batalla entre el gran número de propietarios de salinas, de revendedores, transportistas y consumidores: los primeros que encarecieron la sal y los segundos que aún no comprendían los beneficios venideros.

Compañía Salinera Nacional; el poder ejecutivo suscribe contrato con esa entidad a la administración del estanco por un periodo de 4 años estableciendo en su Artículo 45 que la compañía percibirá sobre el producto bruto de la recaudación de impuestos y venta de la sal 2 y $\frac{1}{4}$ % como mínimo, garantizando además el gobierno una comisión anual tope de 3000 libras al año.

Compañía Salinera del Perú; esta compañía con el mismo nombre de la primera, administró el Estanco de la sal desde el 15 de febrero de 1910 hasta setiembre de 1929. El contrato inicial fue por 4 años, estipulándose que en ningún caso se privaría a la compañía de la administración y recaudación de las ventas de sal, mientras que no se haya abonado el empréstito mencionado, prorrogando la fecha bajo las mismas condiciones. La comisión pactada fue del 3% con recaudación del $\frac{1}{2}$ % anual hasta el 2%, el estado entregó toda las salineras de propiedad fiscal a esta compañía el establecimiento del reglamento del estanco de la sal.

Caja de Depósitos y Consignaciones; cesó en sus funciones la segunda compañía salinera del Perú, y a mérito de la resolución suprema del 5 de agosto de 1929, hizo entrega de la administración del estanco de la sal a la caja de depósitos y consignaciones, departamento de recaudaciones S.A. Esta institución administró el estanco desde el 1 de octubre de 1929 siendo el plazo de duración indefinido y se concedía una comisión de $\frac{1}{4}$ %, esta entidad afianzo el monopolio de la sal en todo el país; puso en práctica reformas tendientes a crecentar la venta, iniciando la explotación de las salineras de Huallaga y permitiendo con ello el abastecimiento del departamento de Loreto que antes importaba sal; reanuda los trabajos de explotación en las salineras de Cachicuyao, Otuma y otros; instala plantas refinadoras en Lima e Iquitos; inaugura en 1939 el edificio del estanco en Lima costado con las economías de los presupuestos de los años 1937 y 1938, adquiere en 1954 plantas de refinamiento de sal cuya producción satisface una parte de la demanda nacional de sal refinada, sobre cuyo aspecto se inician polémicas adversas en contra del monopolio estatal. Esta administración fenece en 1963.

La vida institucional del estanco se ve seriamente afectada, pues los grupos oligárquicos al servicio de intereses económicos foráneos desata sorda campaña de desprestigio al estanco y presionan al gobierno para conseguir sus mezquinos intereses, y se dicta el Decreto Supremo 30-11 del 24 de abril de 1964. Declarando la libre industrialización y comercialización de la sal en el Perú. Se dispone la transferencia de las funciones de la explotación y comercialización de la sal que desarrolla el estanco de la sal a la Corporación Nacional de Comercialización Agraria (CONACA), entidad que funciona dentro de Ministerio de Agricultura.

Es así que se promulga el Decreto Ley 17387-PCM-69 mediante el cual el Estado asume la extracción, refinación, tratamiento y comercialización de la sal en todo el país creando la empresa pública de la sal (EMSAL) encargando todo este proceso. En 1971 mediante D.L.18350 (Ley de la Industria) se reserva para EMSAL la explotación exclusiva de la sal, considerando el procesamiento del cloruro de sodio como industria básica de primera propiedad. A partir de entonces la Empresa EMSAL era la que comercializaba la sal en su condición de ente exclusivo de comercialización.⁵⁴

2.2.8.4. YACIMIENTOS DE SAL EN EL PERÚ

A. Salinas del mar

Su origen se encuentra en las aguas del mar y por ende en todo el litoral costanero de nuestro país, las instalaciones de su explotación se asemejan a la existente en el Sur de Europa, diferenciándose de aquellas en que la naturaleza ha sido muy pródiga en nuestro territorio, porque ella lo ha hecho todo; las presiones litorales separados del océano por simples bancos de arena que corresponden a los antiguos cordones litorales, permiten la afluencia, durante las grandes mareas, en el interior de las depresiones se forman lagunas de agua salada que se concentran por evaporación y que filtran de un modo natural a otras depresiones menos profundas, donde se cristalizan el cloruro de sodio, mientras que en la primera se deposita el yeso.

⁵⁴ Huacac, N.; Urquiza, M. (2001) "*Propuesta de modelo para la organización administrativa en la empresa Sal de Maras y Pichingoto*". Tesis (Licenciado en Administración). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú. pp. 11-14.

A este grupo pertenecen según el mapa de producción y consumo de la sal en el Perú: Palo Santo, Quebrada Seca, Negritos, Las Garzas, García, Zapayal, El Cerro, Los Perritos, Malabrigo, El Milagro, Chao, Guadalupito, Los Chinos, Culebras, Huarmey, Huacho, Chillca, Otuma, Acari, Yaez, Chala: entre esa las más importantes en el país son: La Salina de Huacho (Lima) y Otuma (Ica).

B. Yacimiento de sal gema

La sal se explota en minas, cuando se halla en estado sólido, en la región de los andes existe importantes depósitos de sal Gema, que corresponden a distintas formaciones geológicas; podemos citar los siguientes: Yurumarca, Yanayacu, Tumbarco, Ccollanayacu, Pillcana, Santa Ana, Lupana, San Blas, El Carmen, Cachicuyan, Atacocha, Chuschi, Urucancha, Cachihuancaray, Carqueque, Ococpata, Tihuicti, Yahuarmaqui, Pichuimarca, Huarhua, Yuta, Pampa Colorada, Puite y otros.

C. Vertientes saladas

Son formaciones originadas por manantiales o fuentes salinas. Estas vertientes no son más que la manifestación de la existencia de depósitos de sal Gema. Son de dos clases: de costa y de sierra, los primeros se deben a la disolución de formaciones aluvionales de mantos salinas en el litoral, y los segundos corresponden a la disolución de capas de sal Gema, entre estos citaremos: Jera, Cachiyuca, Oromina, Cahituma, **MARAS**, Azángaro, Ñapa, Muni, Tiquilla, Pichupichu y otros.⁵⁵

2.2.8.5. USOS DE LA SAL

La sal, como ingrediente básico en la dieta y como materia prima de multitud de procesos industriales, tiene un campo de aplicaciones muy amplio cuyos beneficios revierten de forma directa en el bienestar y en la calidad de vida de las personas. Sus tres grandes aplicaciones pueden dividirse entre uso alimentario, uso industrial y uso en control de hielo en carreteras.

⁵⁵ Huacac, N.; Urquizo, M. Ob. cit., pp. 14-15.

A. ALIMENTACIÓN

Relacionada con el consumo humano, la sal es fundamental para resaltar y potenciar de forma natural el sabor de los alimentos. Además de esta cualidad organoléptica que la ha hecho universalmente popular, la sal tiene otras muchas propiedades:

- La capacidad de la sal como conservante y preservativo, ya que permite la preservación de los alimentos.
- La sal actúa como aglutinante de otros ingredientes en los procesos alimentarios.
- La sal es un agente deshidratador y ablandador de muchas materia primas alimentarias.

Tanto a nivel doméstico como relacionada con la industria alimentaria, la sal siempre ha estado ligada con la necesidad de proveer a la población la suficiente cantidad de alimento, con calidad y con seguridad. Su poder como conservante ha tenido una influencia decisiva en el crecimiento demográfico de las poblaciones, que podían asumir ese incremento gracias a la reserva alimenticia que facilitaba la sal.

Por otra parte, su función como vehículo óptimo de yodo y flúor es otra de sus importantes aportaciones sociales. Bajo la recomendación de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), la sal enriquecida contribuye de forma decisiva a la erradicación de enfermedades de gravedad en la población mundial.

B. INDUSTRIAL

- **Industria Química.** La sal se utiliza de forma generalizada en la industria química y tiene una especial importancia para el sector de producción de compuestos y derivados cloroalcalinos. Para obtener el cloro y la sosa cáustica (hidróxido de sodio), dos elementos básicos para el sector.

El cloro se utiliza para la fabricación de plásticos como el PVC, una presencia como revestimientos de paredes, embalajes médico-sanitarios, juguetes, botellas, muebles o estructuras de ordenadores, por citar sólo algunas. También se emplea en la fabricación de

colorantes, plaguicidas, disolventes, medicamentos y fitosanitarios. Por su parte, la sosa cáustica es una base extremadamente importante para la industria química que se utiliza para la producción de papel, aluminio, fibras, textiles, jabones o detergentes, entre otros.

- **Tratamiento de Aguas.** Permite la modificación de la dureza del agua potable gracias a la adición de iones de sodio, como en su papel de desinfectante a través del cloro.
- **Exploración de Petróleo y Gas.** La sal se usa como en la exploración y detección de estas fuentes de energía para ensanchar la densidad de los fluidos de perforación, para evitar la disolución de horizontes salinos y para aumentar la velocidad de cementación del utilizado en la perforación.
- **Procesado de Metales.** En las fundiciones, refinerías y fábricas de metales ferrosos y no ferrosos la sal se utiliza en los procesos de manufactura de materias primas tan necesarias como el aluminio, el berilio, el cobre, el acero y el vanadio, entre otros.
- **Celulosa.** La sal se emplea para blanquear o decolorar la pulpa de madera de la que se extrae la celulosa y que, posteriormente, sirve para diversas aplicaciones industriales de importancia como la fabricación del papel, el rayón o las fibras sintéticas.
- **Industria Textil.** Es utilizada en forma de soluciones saturadas (salmueras) para separar los contaminantes orgánicos en las fibras. Además, la sal se mezcla con los colorantes para estandarizar los concentrados y favorecer la absorción de los colorantes para unificar las telas.
- **Curtidurías.** En estas industrias dedicadas a la fabricación de productos en piel (ropa, bolsos, etc.), la sal ha sido tradicionalmente empleada para inhibir la acción microbiana en el interior de las pieles, así como para restarles humedad.

C. USO EN CONTROL DE HIELO DE CARRETERAS

Una de las funciones más importantes que desarrolla la sal está relacionada con la seguridad vial, en dos ámbitos diversos. En primer lugar, se emplea en la construcción de las

carreteras para dar firmeza al terreno. En segundo lugar, la sal se utiliza para controlar y potenciar el deshielo en calles y carreteras ya que baja el punto de congelación del agua.

2.2.8.6. CLASIFICACIÓN DE LA SAL

- **Sal Gema:** Es la sal procedente de yacimientos salinos naturales.
- **Sal Marina:** Es la sal procedente de la evaporación del agua del mar.
- **Sal de Manantial:** Es la sal procedente de manantiales salinos obtenida por evaporación de las salmueras correspondientes.
- **Sal Refinada:** Es la sal gema, sal marina o sal de manantial purificada por lavado o también por disolución seguida de cristalización. Si esta cristalización se lleva a cabo al vacío se denominará: Sal vacuum.
- **Sal de Salazón:** Es la sal comestible a la que se le tolera un contenido en magnesio superior al normal por ir destinada a la salazón.
- **Sal de Mesa:** Es la sal refinada cuyo tamaño de gránulo es igual o inferior a 2,0 milímetros, humedad 0,5% como máximo y que puede contener alguno o algunos de los agentes antiapelmazantes autorizados por la Dirección General de Salud Pública.
- **Sal de Cocina:** Es la sal refinada definida en el Punto 3.6 cuya humedad no excede del 5,0%.
- **Sales Especiales:** Son aquellas constituidas por sal refinada, a las que se les ha agregado diversas sustancias autorizadas por la Dirección General de la Salud Pública y que se declararán en la rotulación de los envases. Entre ellas se distinguen sal yodada, sal fluorada, sal yodofluorada.
- **Sal Nitritada:** Es la sal a la que se le ha añadido nitrito sódico en la proporción máxima de seis gramos por kilogramo de sal.
- **Otras Sales:** Son las que, elaboradas con sal comestible se les pueda añadir otras sustancias alimenticias que en su día pueda autorizar la Dirección General de Salud Pública.⁵⁶

⁵⁶ Instituto de la sal [en línea]. http://institutodelasal.com/sobre_la_sal. [consulta: 25-05-2016].

2.2.8.7. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA SAL EN EL PERÚ

Existe un estudio denominado “Vigilancia de la fortificación de la sal para consumo humano en el Perú, períodos 2009 -2010” realizado por el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición a través de la Dirección Ejecutiva de Ciencia y Tecnología de Alimentos del Instituto Nacional de Salud del Ministerio de Salud. Para la realización del trabajo de control de calidad de la sal para consumo humano se inspeccionaron 58 plantas en el periodo 2009 y 44 en el periodo 2010 ubicadas en los departamentos de Arequipa, Cusco, La Libertad, Lambayeque, Lima, Piura y Puno, y se tomaron muestras representativas de los lotes de producción según normas y procedimientos normalizados de operación. Se utilizó como fuente de requisito la Norma Técnica Peruana NTP 209.015:2006, características fisicoquímicas de la sal para consumo humano. Siendo los resultados:

A. UBICACIÓN DE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE SAL PARA CONSUMO HUMANO

En nuestro país, se tiene el registro de la existencia de plantas formales e informales de producción de sal para consumo humano. Una de las grandes empresas productoras de sal para consumo humano es Quimpac S.A. En la siguiente tabla se muestra el número de plantas visitadas para el control según periodo:

Tabla 2. Número de plantas de producción de sal visitadas por departamentos y períodos 2009 – 2010.

PROVINCIA	Año 2009		Año 2010	
	N	%	N	%
Arequipa	9	16	6	14
Cusco	1	2	1	2
La Libertad	4	7	3	7
Lambayeque	17	29	13	30
Lima	2	3	2	4
Piura	4	7	4	9
Puno	21	36	15	34
TOTAL	58	100	44	100

Fuente: Adaptado de Informe Técnico: *Vigilancia de la fortificación de la sal para consumo humano en el Perú períodos 2009-2010*. Instituto Nacional de Salud. Ministerio de Salud. Lima 2010. p. 14.

B. TIPOS DE SAL PARA CONSUMO HUMANO

En los periodos 2009 y 2010 se han controlado dos tipos de sal: de cocina y de mesa. En la siguiente tabla se aprecia el número de muestras recolectadas según tipo y periodo.

Tabla 3. Distribución de las muestras recolectadas según tipo de sal y ubicación de las plantas productoras en departamentos, períodos 2009 – 2010.

DEPARTAMENTO	2009				2010				TOTAL	
	MESA		COCINA		MESA		COCINA			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Arequipa	14	17.5	4	5.6	11	12.8	0	0	29	8.9
Cusco	0	0.0	1	1.4	0	0	1	1.2	2	0.6
La Libertad	14	17.5	11	15.5	8	9.3	4	4.7	37	11.5
Lambayeque	34	42.5	28	39.4	35	40.7	30	34.8	127	39.3
Lima	2	2.5	3	4.2	3	3.5	14	16.3	22	6.8
Piura	5	6.3	1	1.4	8	9.3	0	0	14	4.3
Puno	11	13.8	23	32.4	21	24.4	37	43	92	28.5
Total	80	100.0	71	100.0	86	100.0	86	100.0	323	100.0

Fuente: Adaptado de Informe Técnico: *Vigilancia de la fortificación de la sal para consumo humano en el Perú periodos 2009-2010*. Instituto Nacional de Salud. Ministerio de Salud. Lima 2010. p. 18.

C. MARCAS DE SAL IDENTIFICADAS

Se han identificado 61 y 60 marcas de sal en los periodos 2009 y 2010 respectivamente que son producidas por las plantas visitadas para el control. Se han identificado marcas que se repiten tales como Norsal que es producida en Lambayeque y Lima, Brisal y Rica Norteña son producidas en Lambayeque y Piura, la marca Marasal es producida en Cusco. A continuación se describe por la ubicación de las plantas productoras según departamento; las marcas producidas y las toneladas controladas:

Tabla 4. Distribución de marcas de sal producidas en el Perú, períodos 2009 – 2010.

DEPARTAMENTO	2009		2010	
	N	%	N	%
Arequipa	7	10.8	5	8.1
Cusco	1	1.5	1	1.6
La Libertad	4	6.2	3	4.8
Lambayeque	24	36.9	24	38.7
Lima	4	6.2	5	8.1
Piura	4	6.2	3	4.8
Puno	21	32.3	21	33.9
Total	65	100	62	100

Fuente: Adaptado de Informe Técnico: *Vigilancia de la fortificación de la sal para consumo humano en el Perú periodos 2009-2010*. Instituto Nacional de Salud. Ministerio de Salud. Lima 2010. p. 19.

2.2.8.8. SAL DE MARAS

La Sal de Maras es obtenida de la evaporación natural de un océano prehistórico atrapado dentro de las montañas de Maras, que sale en forma de un pequeño río de agua muy salada formándose así la Sal de Maras.

La Sal Rosada de los Andes o Sal de Maras es obtenida de la evaporación natural de un río salado que es el drenaje de un océano prehistórico que está debajo de las montañas de Maras en pleno corazón del Valle Sagrado de los Incas, Cusco, Perú. Se cree que el origen de esta corriente de agua es el drenaje de un océano atrapado en el subsuelo desde hace millones de años cuando el mundo era cubierto por los océanos, esta es una sal única y libre de polución además de ser rica en nutrientes y minerales, los cuales obtiene a su paso por las frías montañas de la cordillera de los Andes Cuzqueños.

El flujo de agua, origen de esta sal andina, es canalizado por un camino en forma de laberinto, para que en su paso zigzagueante seque por el sol intenso de los andes y forme parcelas de sal que los campesinos de Maras recolectan y lo usan en su alimentación diaria desde el tiempo de los Incas. Sus cristales tienen un ligero tono rosa con notas de color marfil, su sabor fuerte es debido a una mayor presencia de hierro y minerales esenciales para la salud, esta es una sal ideal para sazonar de todo, y para presentarla en la mesa nuestra sal es un espectáculo para los sentidos.⁵⁷

A. PROPIEDADES Y BENEFICIOS DE LA SAL DE MARAS

El Seguro Social de Salud – EsSalud- recomienda el consumo de la sal rosada o sal de maras para aquellos que padecen de presión arterial alta debido a su bajo contenido de cloruro de sodio, es beneficioso para las personas hipertensas porque estas deben reducir al mínimo el consumo de sal común que tiene alta concentración de cloruro de sodio”, explicó Elizabeth Ibañez, especialista en medicina complementaria de EsSalud. Agregó, que generalmente los pacientes que sufren de estas enfermedades están subidos de peso y la sal rosada disminuye la necesidad de seguir comiendo. En estos casos el Seguro Social de Salud sugiere consumir la sal de maras en ensaladas o cualquier preparación, pero agregándola al final de la preparación

⁵⁷ <http://www.saldemaras.com/nuestra.sal.html>. [consulta: 25-05-2016].

ya que a temperaturas mayores a 40 grados esta sal pierde sus propiedades. Otro de los beneficios de esta sal es que tiene propiedades cicatrizantes para lesiones en la piel como úlceras varices, herpes y psoriasis. Para ello se debe hacer baños agregando 1 cucharadita de esta sal por cada litro de agua y sumergirse aproximadamente 30 minutos, luego de ello dejar que el cuerpo se seque sin usar toalla. Asimismo, tiene propiedades desinflamantes excelentes para quienes sufren de artritis y artrosis para ello se debe disolver una cucharada de sal de maras en un litro de agua y sumergir la articulación afectada como los codos o los tobillos por 15 o 20 minutos. De lo contrario, también se puede beber en ayunas un vaso de agua con media cucharita de este producto que no solo ayudará a desinflamar sino a desintoxicar las arterias por lo que es perfecto también para quienes padecen de osteoporosis y retención de líquidos.⁵⁸

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Administración.** Es el proceso de estructurar y manejar los recursos orientados a alcanzar las metas, para llevar a cabo las tareas organizacionales.
- **Análisis.** En sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar, su estructura, sistemas operativos o funciones.
- **Autoridad.** Es el principio del que deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
- **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las órdenes de acciones necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- **Control.** Tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- **Eficacia.** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

⁵⁸ <http://www.essalud.gob.pe/essalud-consumo-de-sal-de-maras-ayuda-a-regular-presion-arterial/>
[consulta: 25-05-2016].

- **Eficiencia.** Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.
- **Empresa.** Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. Es cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad.
- **Diagnóstico.** Es un estudio general de una, varias o todas las áreas de operación de una organización, tendiendo a identificar sus principales problemas así como sus posibles soluciones.
- **Dirección.** La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.
- **División del Trabajo.** En términos generales trata de la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.
- **Estrategia.** Hace referencia al esfuerzo competitivo de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, lograr una mayor competitividad y alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Evaluación de Resultado.** Se define como una función administrativa, de la cual se vuelve a construir un medio de planeación.
- **Funciones.** Es la determinación de cómo deben dividirse y asignar al personal las actividades especializadas, necesarias para lograr los objetivos de la empresa.
- **Gestión.** Acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas.
- **Liderazgo.** Es el poder que se ejerce sobre un individuo o un grupo de personas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Misión.** La misión es lo que quiere ser la empresa, lo cual será un punto de referencia para tomar los puntos de acción que le llevan a lograr la misma.
- **Motivación.** Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir su meta.
- **Objetivos.** Son expresiones cuantitativas o cualitativas de aquellos fines que la empresa desea alcanzar en un corto plazo.
- **Organizar.** Es el establecimiento de una estructura internacional de roles para que las personas desempeñen en una organización.
- **Planear.** Es seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere la toma de decisiones.
- **Políticas.** Son los principios que orientan las acciones de la organización, en busca de la realización de los objetivos organizacionales.
- **Proceso Administrativo.** Es un proceso cíclico que se basa en realizar las funciones del administrador para conducir la organización.
- **Procedimientos.** Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.
- **Programas.** Son los que describen los pasos que se deben realizar en alguna de las unidades de un área específica de la organización.
- **Visión.** describe lo que la empresa desea ser en el futuro, el propósito de la visión, es ser una guía para que esta logre su propósito de lo que esperan ser.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL DISTRITO DE MARAS Y DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL DISTRITO DE MARAS

3.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Figura 4. Mapa del distrito de Maras

Fuente: <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-maras> [consulta: 25-05-2016].

El distrito de Maras, está ubicado en la cuenca del Vilcanota, provincia de Urubamba, Región de Cusco a 52 Km en dirección Norte oeste de la ciudad del Cusco, y a 16 Km de la ciudad de Urubamba, sobre los 3,375 msnm.⁵⁹

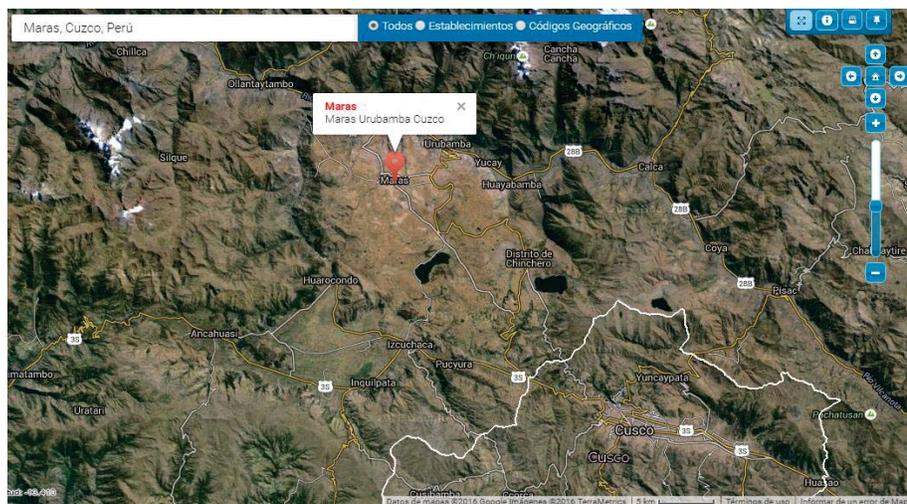


Figura 5. Ubicación geográfica del distrito de Maras

Fuente: <http://sial.cusco.gob.pe/visor/> [consulta: 25-05-2016].

⁵⁹ Evaluación Social del Valle Sagrado de los Incas - Programa de Desarrollo Regional Cusco Económico – PRODER-CUSCO. Junio 2013.Cusco. p.50.

3.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Villa de Maras fue fundada en 1556, siendo esta advocada a San Francisco de Asís, su actual Santo Patrono, por el Capitán Pedro Ortiz de Orúe, quien era corregidor del Perú, vecino del Cusco y encomendero de esta Villa. El objetivo principal de Ortiz de Orúe en Maras fue cristianizar y evangelizar a los indios en la religión católica así como, abastecer de mano de obra barata para la producción agrícola, las mitas (trabajo en las minas) y la construcción (templos y casonas); e imponer nuevas formas de tributo a los indios. Volviendo a la Historia, E. Benavente (1989) menciona que el 20 de Diciembre de 1557 la corona española entrega a Pedro Ortiz de Orúe, las tierras de Riobamba (región ubicada al este de Maras, actual Santuario de Tiobamba) que perteneció a Tupac Inca Yupanqui. Este primer encomendero de Maras, alcanzo gran poder económico llegando a ser uno de los primeros terratenientes y comerciantes de la zona; poderosos encomendero al parecer, vivió obsesionado por poseer tierras en la región de su encomienda y en otras regiones que se vinculaban geográficamente, el personaje que aludimos formaba parte de los españoles que envió el Virrey Toledo a la batalla para derrotar de forma definitiva a los Incas en Vilcabamba en 1572 batalla en la que se forma prisionero a Tupac Amaru I, terminando con la rebelión de los Incas. A ello E. Benavente (1989) señala, que la villa de Maras estaba compuesta por 04 ayllus, los cuales eran:

- Ayllu de Maras, pertenecientes a la encomienda del Sr. Conde de Monterrey.
- Ayllu de Mollacas, también perteneciente a la encomienda del Sr. Conde de Monterrey.
- Ayllu de collanas, pertenecientes al convento Real del escorial.
- Ayllu de Loyolas, perteneciente al Márquez de Alcanzas, don Juan Enríquez de Borja Inga de Loyola, segundo Márquez de Santiago de Oropeza.

La situación económica poco usual en la región llegó a situar a la Villa de San Francisco de Maras, en uno de los pueblos más sobresalientes y organizados, habiéndosele conocido como el almacén del Cusco. Teniendo en esta época (1689 siglo XVII) una población de 1659 personas, entre españoles, mestizos e indios.⁶⁰

⁶⁰<http://www.drc-cusco.gob.pe/index.php/parque-arq-maras-moray/antecedentes-historicos-arqueologicos-pa-maras-moray?showall=&start=9>. [consulta:25-05-2016]

3.1.3. CREACIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO DE MARAS

Maras se crea el 02 de enero de 1867, siendo en ese entonces el gobierno presidido por el Mariscal Ramón Castilla, posteriormente el 29 de octubre de 1874 el presidente Manuel Pardo ratifica como distrito, mencionando siete parcialidades en su territorio. La capital que es Maras fue fundada en la época de la colonia por el capitán Pedro Ortiz de Orué con el nombre de Villa de Maras, en el año de 1556 es designado el segundo distrito de la Provincia de Urubamba. La extensión de dicho centro poblado, abarca hasta la quebrada de Pichingoto, constituyéndose en el segundo distrito más grande de la provincia de Urubamba.⁶¹

3.1.4. CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS

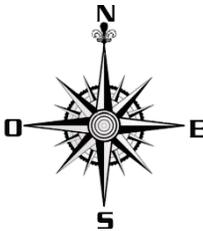
COORDENADAS		ALTITUD	
Latitud Sur : 13° 20' 40" Longitud Oeste : 72° 09' 33"		Altitud máxima: 4181 m.s.n.m. Parte alta del Distrito. Altitud mínima: 2810 m.s.n.m. Parte baja del Distrito Altitud media: 3385 m.s.n.m. Parte central (Maras)	
TEMPERATURA		PRECIPITACIÓN PLUVIAL	
Temperatura máxima: 24° C (parte baja), 20° C (parte alta) Temperatura media: 18° C (parte baja), 15° C (parte alta) Temperatura mínima: 9.2° C (parte baja), 2° C (parte alta)		Precipitación total anual está en el rango de 400 a 900 mm.	
LÍMITES			
Norte : Distrito de Urubamba y Yucay. Sur : Distrito de Huarcocondo - provincia de Anta. Este : Distrito de Huayllabamba y Chinchero. Oeste : Distrito de Ollantaytambo.			
OTROS			
El distrito de Maras tiene una extensión aproximada de 131.85. Km2 que comprende desde la comunidad de Ccollana Chequereq (límite con Chinchero) hasta el poblado de Tarabamba y Pichingoto (límite con Anta y Ollantaytambo), Maras abarca territorios ubicados en las zonas quechua suni y puna .			

Figura 6. Características geográficas del distrito de Maras.

Fuente: Adaptado de Plan de Gobierno Periodo 2011-2014. Municipalidad Distrital de Maras. Partido Político Tierra y Libertad. Maras. 2010. (En base al Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Maras 2010).

⁶¹ <http://www.drc-cusco.gob.pe/index.php/parque-arq-maras-moray/antecedentes-historicos-arqueologicos-pa-maras-moray?showall=&start=10>. [consulta: 25-05-2016].

Sus ocho comunidades son:

- 1.- Maras Ayllu
- 2.- Mullacas Misminay
- 3.- Ccollana Chequereq
- 4.- Mahuaypampa
- 5.- Ccollanas- Pilleray
- 6.- K`acllaraccay
- 7.- Pichingoto
- 8.- San Matero de Paucarbamba.

3.1.5. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Tabla 5. Población de la región de Cusco, provincia de Urubamba y distrito de Maras, según censo, por sexo y concentración poblacional 2011.

LUGAR	POBLACION	POBLACION	TASA DE CRECIMIENTO INTERCENSAL %	POBLACION	POBLACION POR SEXO		POBLACION POR AREA		EXTENSION TERRITORIAL Km2	DENSIDAD POBLACIONAL Hab/Km2
	CENSO 1993	CENSO 2007		CUSCO 2,011	HOMBRES	MUJERES	URBANO	RURAL		
Total Regional	1,028,687	1 171 403		1 297 755	647 146	650 609	725 935	571 820	72,104	16.79
Provincia Urubamba	48254	56685	0.01	61,714	31430	30284	30191	31523	1439.43	64.26
Distrito Maras	7437	6258	-0.01	6,813	3490	3323	1777	5036	131.85	51.67

Fuente: Adaptado de “Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo de Capacidades en Ordenamiento Territorial de la Región Cusco” – Caracterización Socioeconómica de la provincia de Urubamba. (Según INEI: Censo Nacional 1993 IX Población y IV de Vivienda - INEI: Censo nacional 2007 XI Población y VI de Vivienda, proyección 2011). Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Gobierno Regional del Cusco. 2012. p. 16.

Tabla 6. Estructura poblacional del distrito de Maras.

DISTRITO MARAS	Nº	Nº FAMILIAS	POBLACION	PROMEDIO PERSONAS / FAM
Centro Poblado De Maras	1	418	1764	4.2
Cc.cc. Ccollana Chequereq	2	297	1215	4.1
Cc.cc. Mahuaypampa	3	342	1347	3.9
Cc.cc. Mullacas Misminay	4	253	1087	4.3
Cc.cc. K`Acllaraccay	5	125	513	4.1
Cc.cc. Ccollanas Pilleray	6	144	645	4.5
Cc.cc. Pichingoto.	7	30	124	4.1
Cc.cc. Paucarbamba	8	45	212	4.7
Sector Tarapata	9	55	246	4.5
TOTAL		1709	7153	4.27

Fuente: Adaptado del Plan de Gobierno Periodo 2011-2014. Municipalidad Distrital de Maras. Partido Político Tierra y Libertad. (Según Plan de Desarrollo Concertado distrito Maras. 2010).

Tabla 7. Índice de Desarrollo Humano en el Perú, provincia de Urubamba y distrito de Maras.

PROVINCIA	POBLACION		ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO		ESPERANZA DE VIDA AL NACER		ALFABETISMO		ESCOLARIDAD		LOGRO EDUCATIVO		INGRESO FAMILIAR PER CÁPITA	
	habitantes	ran-king	IDH	ran-king	años	ran-king	%	ran-king	%	ran-king	%	ran-king	N.S. mes	ran-king
PERU	27 428 615		0.6234		73.07		92.86		85.71		90.48		374.1	
Urubamba	56 685	100	0.6035	52	73.61	42	88.01	98	90.54	12	88.85	69	265.9	63
Maras	6 258	713	0.5592	1 088	72.95	471	79.55	1 415	88.14	635	82.42	1 282	147.1	1 388

Fuente: Adaptado de “Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo de Capacidades en Ordenamiento Territorial de la Región Cusco” – Caracterización Socioeconómica de la provincia de Urubamba. (Según INEI: Censo Nacional 1993 IX Población y IV de Vivienda - INEI: Censo nacional 2007 XI Población y VI de Vivienda, proyección 2011). Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Gobierno Regional del Cusco. 2012. p. 21.

3.1.6. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS

A. ACTIVIDAD AGRÍCOLA

Maras se caracteriza por ser un distrito con amplias mesetas, siendo los cultivos de carácter temporal debido a la ausencia de agua, por lo que en muchos casos no logran obtener las cosechas de la campaña agrícola, aunque hace más de siete años el Gobierno Regional de Cusco a través del Plan Meriss construyó un sistema de irrigación, el mismo que no abastece a todo el territorio distrital. Se caracteriza por una agricultura de sobrevivencia y para el autoconsumo, cuyo desarrollo de la economía familiar está basado en la actividad agropecuaria, bajo un ciclo agropecuario anual, el cual depende de factores ambientales, culturales y económicos. Por lo general los suelos son moderadamente salinos, con presencia de afloramientos yesosos y rocas calizas superficiales, que dan origen a suelo de baja fertilidad. La tecnología utilizada se caracteriza en mayor parte por el uso de productos químicos y maquinizados (tractores agrícolas, trilladoras, cosechadoras) por la extensión y características del terreno existente, mientras que una menor parte aún mantiene prácticas ancestrales y tradicionales, utilización de productos orgánicos, empleo de la chaquitacla (tira pie) y la yunta como tracción animal, de modo que también existe combinación entre ambas formas de trabajo agrícola. A la actualidad aún se mantienen modos de trabajo como el ayni como principio de reciprocidad de mano de obra, el pago a la tierra, el muyuy (rotación de cultivos). Siendo sus principales cultivos: la cebada, el trigo, la papa, ollucos, quinua, avena, habas, arvejas, maíz y hortalizas.

B. ACTIVIDAD GANADERA

Se practica una ganadería semi-intensiva de ganado vacuno, ovino y en menor intensidad de equino (burros, como gran ayuda para el transporte de productos agrícolas y sal), porcino, cuyes y aves de corral aunque también con baja calidad genética. El ganado vacuno en promedio por familia es de 15 a 20 cabezas, a la vez es utilizado como fuerza de tracción en la labranza de tierras, el engorde no es el adecuado pese a la carencia de pastos naturales y orientación técnica. Manteniéndose la ganadería en base a forrajes y chala, producto de la cosecha. Aunque a la fecha se viene aprovechando la irrigación de Maras que permite el cultivo de pastos mejorados.

C. ACTIVIDAD COMERCIAL

No tiene una gran repercusión económica, debido a que la mayor producción agropecuaria es destinada al autoconsumo, en algunos casos los cereales como la cebada y el trigo, logra ser comercializados en considerables volúmenes por medio de empresas de carácter comunal a través de transacciones comerciales a nivel provincial y regional, efectuándose también trueques. Los propietarios de pozos de sal en las Salineras de Maras (socios de la empresa en cuestión) venden su producción en bruto a la empresa MARASAL S.A., bajo las condiciones que esta imparte, para que luego esta empresa procese dicho insumo y destine al mercado en términos de producto comercial, con considerable participación en el mercado provincial (Urubamba y Calca) y poca participación en el mercado regional.

- **Mercado local.**- No cuenta con un mercado local permanente, sino participan de los mercados semanales de Urubamba los días miércoles, viernes y domingo y en Cusco los días sábados. En ocasiones en los mercados dominicales de Anta. En las fechas del 15 de Agosto (Virgen Asunta), se cuenta con la feria más grande de Ttiobamba, donde se practica el “Trueque” de intercambio de productos con artesanías de barro que son traídas de Pucará (Puno).

En las actividades económicas se tiene el 21% de la población que se dedica exclusivamente a la actividad agropecuaria, mientras que **el 63.8% complementa la agricultura con la actividad de extracción de sal**; el 15.2% de las familias complementa la actividad agrícola con otras opciones ocupacionales de carácter secundaria como la artesanía, servicios y comercio, a estas actividades se integran los periodos de migración temporal que ocurre después de las siembras y cosechas. Además, estas actividades se complementan con otros ingresos, como son jornales de trabajo, trabajos eventuales, migración laboral, fuente de trabajo que viene generando los municipios, en la construcción de obras de infraestructura social y económica.⁶² Cabe destacar que la **actividad salinera** es desarrollada en temporada de sequía, resultando los extractores (propietarios de pozos de sal y a la vez socios de la empresa en cuestión) en cierta medida privilegiados por percibir ingreso adicional en relación a aquellos que exclusivamente se dedican a la agricultura o a la ganadería. Actualmente la actividad salinera está administrada por la empresa **MARASAL S.A.**

⁶² Evaluación Social del Valle Sagrado de los Incas - Programa de Desarrollo Regional Cusco Económico – PRODER-CUSCO. Junio 2013.Cusco. p.54.

3.1.7. CARACTERÍSTICAS SOCIALES Y CULTURALES

A. ENTIDADES Y ORGANIZACIONES

Cuenta con un Palacio Municipal, un centro de salud en el poblado Maras, posta de salud Cruzpata, posta de salud Umasbamba, 14 instituciones educativas distribuidos a nivel distrital entre niveles de inicial jardín, primaria y secundaria de las cuales una I.E. secundaria Antonio Sinchi Roca, dos I.E. primarias, un centro inicial en el centro poblado, un puesto policial PNP, un juzgado de paz, una gobernatura, una iglesia católica, una iglesia evangélica. No existe ninguna entidad bancaria. Solo cuenta con una ONG pequeña que solo se dedica al trabajo de reforestación.

- **Servicios Básicos.-** No existe un sistema de desagüe apropiado que permita la disposición de las aguas residuales en gran parte de las Comunidades, a excepción de Maras, Cruzpata y Chequereq. De otra parte tampoco existe un sistema de almacenamiento y disposición de residuos sólidos, los que son arrojados en todas las comunidades dentro de las chacras. En conclusión, Maras es uno de los distritos con los mayores problemas en lo referente a la tenencia de agua tanto para consumo humano como para riego, el que repercute en el problema de la falta de recursos económicos de la población, ya que su agricultura en un gran porcentaje es temporal, la que está propensa a daños irreparables por cambios climatológicos, haciendo que toda la labor agrícola sea incierta e insegura.
- **Religión y Costumbres.-** Existe una gran presencia de la religión católica, la cual se refleja por la cantidad de templos entre ellos: La iglesia de San Francisco de Asís, la iglesia colonial de Ttiobamba, el templo de Jesús y Punco Mayor. Como costumbres son realizadas el pago a la Pachamama, Festival Moray Raymi o Fiesta del Sol con danzas folclóricas relacionadas con la tierra, los productos y el trabajo agropecuario, la velada de la Santísima Cruz, Patrón de Estanquillo o reservorio de agua “Ccocha”, el Muyuy (rotación de cultivos), entre otros.
- **Principales atractivos turísticos.-** Cuenta con grandes atractivos culturales y naturales, en la capital del distrito, el propio pueblo, es considerado “la ciudad de las portadas”, debido a que muchas de sus casas, se blasonan con los escudos de armas de

la nobleza española en sus dinteles de tiempo coloniales, Salineras de Maras, centro arqueológico de Moray como centro de investigación agrícola en la época de los Incas, las iglesias mencionadas, además de contar con paisajes majestuosos para el turismo de aventura.

- **Idioma.**- El idioma es bilingüe entre el castellano y el quechua.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

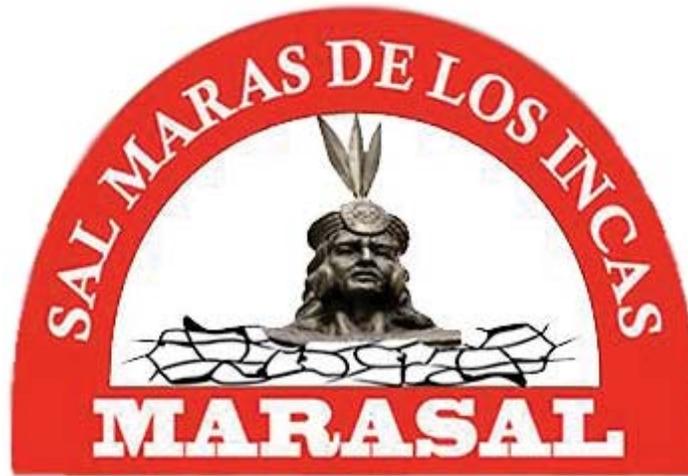


Figura 7. Logo de la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Empresa MARASAL S.A.

3.2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa MARASAL S.A. está ubicada entre las circunscripciones de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto, en el distrito de Maras, provincia de Urubamba, región de Cusco; se encuentra en una quebrada entre los cerros Cruz Mocco, Llully Mocco y Chupayoc, hacia el noreste de la capital del distrito a una distancia de 4 Km. aproximadamente en camino de herradura y a 7 Km. de carretera afirmada de terreno plano. A una altitud que varía entre 2,900 a 3,300 m.s.n.m. muy próximo a la Cordillera Oriental separado por el Valle de Urubamba.

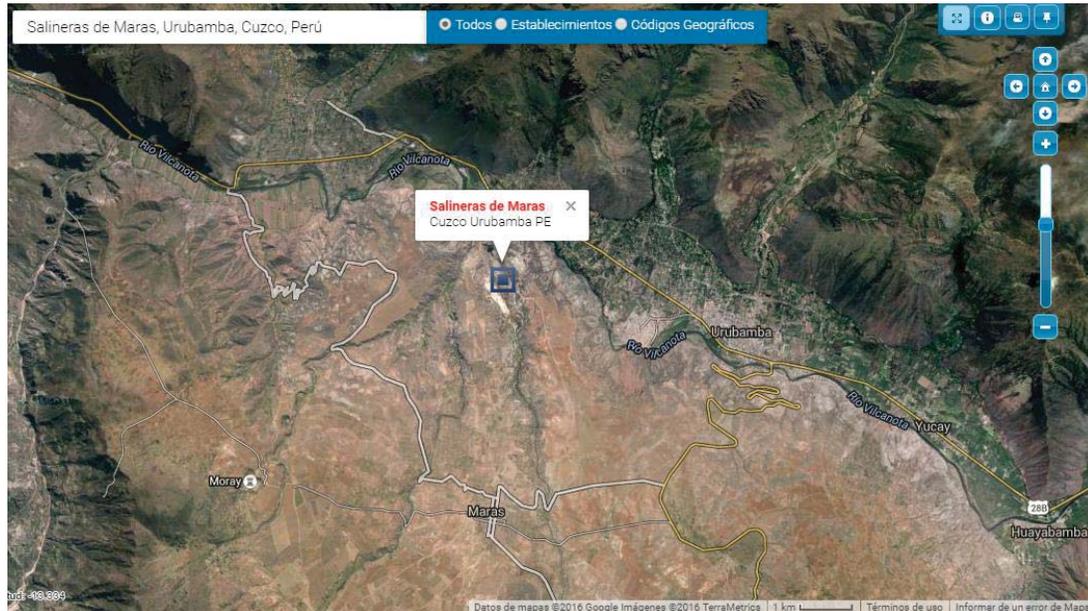


Figura 8. Ubicación geográfica de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: <http://sial.cusco.gob.pe/visor/> [consulta: 25-05-2016].

LATITUD : 13° 20' 3" S 13° 18' 10" S	LONGITUD : 72° 9' 25" W 72° 8' 15" W	CÓDIGO DE HOJA : 27-r
--	--	------------------------------

Figura 9. Coordenadas geográficas de las Salineras de Maras.

Fuente: <http://www.ign.gob.pe/nomenclatorDigital/detalle.php?id=213251>. [consulta: 25-05-2016]

3.2.2. CONDICIONES CLIMÁTICAS

El clima de las Salineras de Maras es templado, existiendo dos estaciones marcadas: la época de lluvias que comienza en el mes de diciembre y termina en el mes de marzo, durante esta época se paralizan las actividades de extracción de la sal; la época de estiaje favorece al desarrollo de las actividades de extracción de la sal debido a que el clima es más frío comenzando en el mes de mayo y terminando en el mes de noviembre, con heladas entre abril a julio y con presencia de lluvias esporádicas entre setiembre y diciembre. La temperatura media fluctúa entre: 24 °C (máxima) y 7°C (mínima).

3.2.3. ACCESIBILIDAD

Existen dos rutas de acceso hacia las salineras de Maras:

- Vía Cusco – Poroy – Cachimayo – Chinchero – Salineras de Maras, 47 Km. de pista asfaltada y 10 Km. de carreta afirmada. Tiempo de recorrido 1 hora y 20 minutos en camioneta.

- Vía Cusco – Pisac – Calca – Urubamba – Salineras de Maras, 79 Km. de pista asfaltada y 10 Km. de carreta afirmada. Tiempo de recorrido 3 horas y 30 minutos en camioneta.
- Existe un camino de herradura, como ya se mencionó en la ubicación geográfica, la misma que se inicia en el centro poblado de Maras con una distancia de 4 Km. aproximadamente. Existiendo también otro acceso por el sector Tarabamba (provincia de Urubamba) por medio de la Comunidad de Pichingoto.

3.2.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La sal de Maras y Pichingoto según indican los habitantes antiguos de la población de Maras, era un recurso salínico explotado en época pre-hispánica, habiendo abastecido a muchos pueblos del incanato. Así los primeros que explotaron las salinas fueron los lares, los cuales habitaban los contrafuertes de la montaña, denominada Pumahuanca, es más, en la parte superior del yacimiento existen construcciones cuya arquitectura es del tipo perq'a, las cuales están asociadas con fragmentos de cerámica del estilo chanapata.

Señalan los cronistas que Ayar Cachi, mítico personaje del Tawuantinsuyo era el jefe del Ayllu de los Maras, pueblo que desde tiempos inmemoriales explota la sal en miles de pozas, que forman parte de su paisaje natural, de su cultura y de sus anhelos. Es verificada con los restos de cerámica existente en los bajíos de los pozos en el lugar denominado Naupac Machuj Wasin.

El encomendero de Maras Don Pedro Ortiz de Orué, tras la fundación de la Villa de Maras en el año 1556 distribuyó parcelas de pozos entre los ayllus de Qollana, Mullaka y Loyola, a su vez, estos ayllus estaban obligados a levantar altares en la plaza principal del pueblo con ocasión de la celebración de la festividad de San Francisco de Asís. La familia Sinchi Roca por ser la principal del Ayllu Maras fue la poseedora de los principales pozos.

La comercialización de la sal se hacía efecto entre los ayllus empleando la modalidad del trueque. Con el transcurso del tiempo los antiguos pobladores de Maras fueron los primeros en posesionarse de los pozos existentes los mismos que fueron heredados de sus ancestros quienes explotaban la sal para el estado ya que era la única que comercializaba en todo el país.

El estado crea una empresa pública llamada EMSAL la misma que se encargaba del refinamiento y comercialización de la sal, obligando a los extractores a entregar toda su producción a precios fijados por la empresa EMSAL que era la única empresa pública que comercializaba sal. Los extractores no tenían participación en la fijación de los precios y recibían la cuarta parte del precio de venta; es más la empresa EMSAL no dejaba ningún porcentaje en beneficio de la población de Maras. Todo esto afectaba a la economía de los extractores dando lugar a la formación de Asociación de Extractores de Maras y Pichingoto, quienes se dedicaron a gestionar y hacer llegar sus reclamos ante los funcionarios de la empresa comercializadora del Cusco y de la ciudad de Lima, el aumento del precio por quintal a los extractores no obteniendo respuesta positiva; en consecuencia los extractores acordaron no entregar la sal a la empresa, los mismos que lo tenían almacenados en la eras hasta conseguir sus reivindicaciones, gestándose el conflicto EMSAL – Extractores, después de las elecciones generales y municipales de 1980 se formó el Frente Único de Intereses de Maras (FUDIM), organizándose el 4 de noviembre de 1981, una marcha de sacrificio reclamando los beneficios de la salinera para el conjunto del pueblo, exigiendo la salida de la empresa comercializadora EMSAL y pidiendo la Municipalización de dicho recurso. Las gestiones fueron hechas ante las autoridades de la Corporación Departamental de Desarrollo (CORDE) y Prefectura del Cusco, lográndose que estos ofrecieran la Municipalización de la explotación de la sal. El 26 de Noviembre de 1981 la Suprefectura de Urubamba en representación del Prefecto del Cusco y del Gobierno Central oficializa la entrega de la salinera a la Municipalidad de Maras ratificándose ésta en enero de 1982, mediante el otorgamiento de inventario de bienes dispuesta por mandato judicial.

Como consecuencia de ello la Municipalidad de Maras procedió a ocupar las instalaciones de EMSAL en las Salineras, puso en marcha la extracción y comercialización de la sal bajo la administración municipal y para el beneficio de toda la población de Maras.

El 3 de febrero de 1996, el Ministerio de Salud y el representante de UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) en el Perú inauguran la planta de yodación de Maras; el sindicato de extractores de sal finalmente ve realizado su histórico anhelo de contar con una planta de yodación, gracias al apoyo y cooperación de las instituciones antes mencionadas, así como del Fondo Nacional de Desarrollo y Compensación Social y la Municipalidad Distrital de Maras, quienes financiaron la planta de yodación.

El sindicato de extractores estuvo conformado por 234 miembros de los cuales 186 son de la Comunidad de Maras y 48 de la Comunidad de Pichingoto. Estos extractores con el aporte de un quintal de sal por poza pasaron a ser accionistas de la empresa municipal “MARASAL”. Este sindicato fue el proveedor de materia prima a la empresa. El empadronamiento de los accionistas se hizo efectiva del 10 al 25 de mayo de 1996. Paralelamente a esta actividad se ha realizado el enumerado de las pozas existentes (3,750 pozas), para luego determinar el aporte (sal) que hará cada socio para formar el capital social de la empresa, que asciende a Un Mil Seiscientos Ochenta y Cinco con 00/100 Nuevos Soles (S/. 1,685.00) y con 3,370 acciones con un valor de Cincuenta Céntimos de Nuevos Soles (S/. 0.50) cada una.

En el año de 1997 la salmuera (manante de agua salada) fue vendida por la Municipalidad a la empresa Química Pacífico (Quimpac S.A.), la misma que hasta el momento no ha tomado posesión en la explotación de dicho recurso, debido a que según ellos ésta no genera suficientes utilidades, y además porque los socios que son dueños de los pozos no permiten su explotación con maquinaria modernas por no perder las costumbres y su atractivo turístico.

Finalmente el 18 de enero de 1999 se constituye una sociedad llamada Sal de Maras y Pichingoto como Sociedad Anónima cuyos socios son en número de 39 quienes elevaron a escritura pública la minuta.⁶³

3.2.5. BASE LEGAL

La empresa Sal de Maras y Pichingoto Sociedad Anónima, estando facultada para ser denominada indistintamente “MARASAL S.A.” cuenta con personería jurídica de derecho privado, que opera bajo la modalidad de Sociedad Anónima, constituido conforme a la Ley 26887, Ley General de Sociedades e inscrita en Registros Públicos Zona Registral N° X Sede Cusco.

- **RUC:** 20358395776

3.2.6. FINALIDAD U OBJETO SOCIAL

Conforme lo dispone su Estatuto, es objeto de la empresa MARASAL S.A., lo siguiente:

1. La producción, extracción y tratamiento de minerales como la sal y sus derivados.
2. Las demás actividades afines a las anteriores y permitidas por la Ley.

⁶³ Huacac, N.; Urquiza, M. Ob. cit., pp. 58 - 60.

3.2.7. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo al Estatuto, la empresa MARASAL S.A., presenta la siguiente organización:

A. ÓRGANOS DE GOBIERNO

- a. La Junta General de Accionistas.
- b. El Directorio.
- c. La Gerencia General.

Lo declarado en el Estatuto de la empresa MARASAL S.A., respecto a los órganos de gobierno, ha sufrido en la práctica algunos cambios en su estructura orgánica, siendo a la actualidad de la siguiente manera:

A. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Órganos de Dirección.

- a. Junta General de Accionistas.
- b. Directorio.

Órgano Ejecutivo.

- a. Gerencia General.

Órganos de Asesoría (Externos).

- a. Asesoría Contable.
- b. Asesoría Legal.

Órgano de Apoyo.

- a. Caja y ventas.

Órgano de Línea.

- a. Área de Producción.

B. ORGANIGRAMA

La empresa MARASAL S.A. en su situación actual no cuenta con un organigrama formal, en el que se represente gráficamente la estructura organizativa y jerárquica de la empresa, el mismo que pueda contribuir a una definición de los niveles, órganos, puestos y cargos así como la relación entre ellos y sus funciones respectivas. Por lo que en base a la caracterización realizada se diseñó de manera propia un organigrama, el mismo que se muestra a continuación:

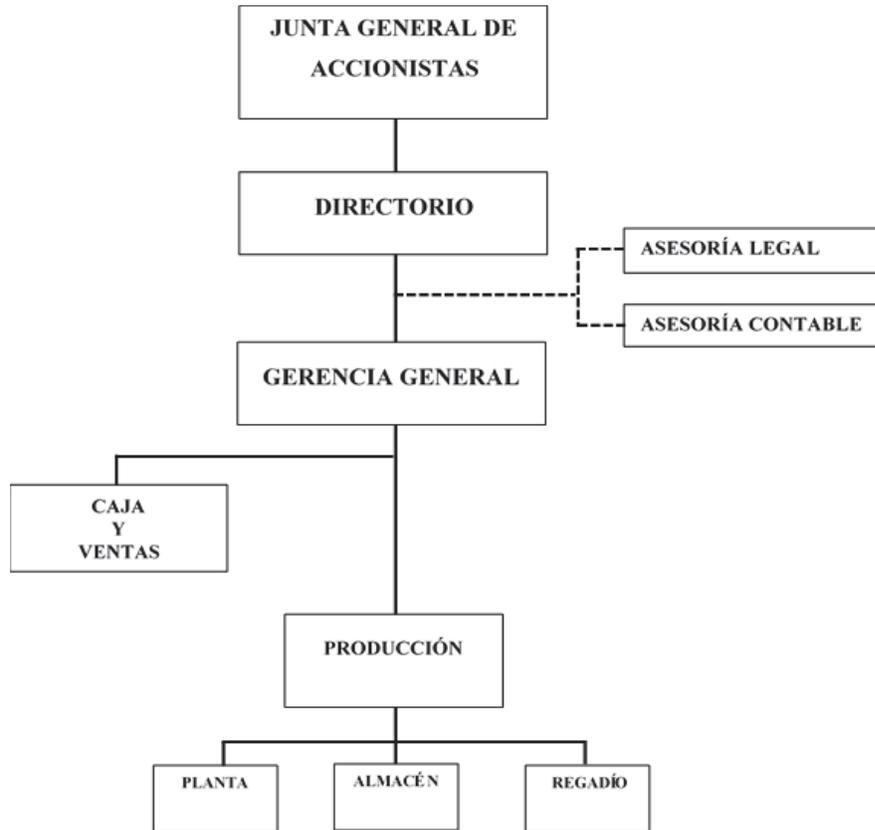


Figura 10. Organigrama actual de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

C. PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

El cuerpo social con el que cuenta la empresa MARASAL S.A., está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 8. Personal de la empresa MARASAL S.A.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	CANTIDAD
Presidente de Directorio	1
Vicepresidente de Directorio	1
Tesorero	1
Secretario	1
Fiscal	1
Vocales 1°, 2°, 3° y 4°	4
Gerente General	1
Asesor Legal (externo)	1
Asesor Contable (externo)	1
Cajera	1
Jefe de Planta de Producción	1
Almaceneros	3
Regadores	4
TOTAL	21

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

D. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DEL PERSONAL

Conforme al Estatuto las funciones de los órganos de gobierno son:

a. De la Junta General de Accionistas (JGA)

Es el órgano supremo de la sociedad, se encuentra conformada por todos los accionistas con derecho a voz y voto. Siendo las atribuciones de la JGA:

- Aprobar o desaprobar la memoria, el balance y la gestión social anual.
- Acordar cuando proceda, la distribución de utilidades, el pago de dividendos y la creación de fondos especiales.
- Elegir regularmente a los miembros del directorio y fijar su retribución, así como removerlos.
- Resolver sobre los demás asuntos establecidos por el estatuto o que se indiquen en la convocatoria.
- Resolver sobre la modificación parcial o total del estatuto social.
- Resolver sobre la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la sociedad.
- Aumentar o reducir el capital social, así como autorizar la emisión de obligaciones.
- Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la sociedad.
- Disponer investigaciones, auditorias y balances especiales.
- Resolver en los casos en que la Ley disponga su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

Las sesiones de la JGA son obligatorias y generales. Convocándose la junta obligatoria cuando al menos una vez al año, dentro de los tres meses siguientes a la culminación del ejercicio económico y la junta general cuando sea necesario tomar acuerdos de importancia para la sociedad. La junta se entiende convocada y funcionará válidamente si asisten en persona todos los accionistas o si están representados y que acepten por unanimidad la celebración de la junta y los puntos a tratar en ella. La adopción de acuerdo requiere la concurrencia de accionistas que representen cuando menos la mitad del capital social pagado, esto en primera convocatoria y en la segunda la concurrencia de cualquier número de acciones suscritas con

derecho a voz y voto. Los acuerdos se adoptarán con el voto favorable de la mayoría absoluta de las acciones concurrentes y constarán en el Libro de Actas respectivo.

b. Del Directorio

Es el órgano colegiado elegido por la JGA y estará integrado por un número de no menor de tres miembros titulares. La duración del cargo de director es de dos años, pudiendo ser reelegidos. No podrán ser elegidos como directores, los que se encuentren incurso en alguna de las causales establecidas por el Art. 161° de la Ley General de Sociedades. Pudiendo ser estos removidos en cualquier momento por la JGA. El cargo de director vaca por fallecimiento, renuncia, remoción o por incurrir en alguna de las causales de impedimento señaladas por la Ley o el Estatuto. El directorio se reunirá cuando menos una vez al mes o cuando lo requieran las actividades e intereses de la sociedad. Para que los acuerdos del directorio sean válidos, es de la mitad más uno de sus miembros. Los acuerdos constarán en el Libro de Actas respectivo. El directorio tiene las facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad exceptuándose las facultades reservadas por la Ley General de Sociedades o por el estatuto a la Junta General de Accionistas. Son atribuciones del directorio las siguientes:

- Dirigir y administrar los negocios de la sociedad.
- Convocar a Junta General de Accionistas y ejecutar los acuerdos adoptados en ella.
- Designar a su presidente y vicepresidente.
- Nombrar y remover al gerente, fijando su remuneración.
- Acordar el establecimiento de representaciones, sucursales y agencias en el Perú y en el extranjero, determinando sus condiciones.
- Celebrar contratos y compromisos de toda naturaleza sin excepción ni restricciones, con autorización para suscribir los instrumentos y los documentos respectivos y practicar los actos relacionados con dichos contratos.
- Nombrar representantes, asesores, apoderados, agentes, contadores, comisionados, banqueros o quienes a su juicio requiere la sociedad, fijándoles sus retribuciones.
- Celebrar contratos de crédito de cualquier naturaleza con la banca asociada, privada y organismos públicos.
- Comprar, hipotecar, grabar, arrendar, subarrendar y disponer de cualquier forma de bienes de la sociedad.

- Comprar, vender y entregar en custodia valores mobiliarios e inmobiliarios.
- Las demás facultades que señale la Ley.

c. Del Gerente General

El cargo de Gerente General tiene una duración de dos años, siendo el ejecutor de todas las disposiciones del directorio y tiene la representación jurídica, comercial y administrativa de la sociedad. Es designado por el directorio y tendrá a su cargo la representación de la sociedad, ante cualquier autoridad policial, judicial, administrativa o fiscal sin que su representatividad pueda ser objetada, quedando investido en los artículos 64°, 74°, 75° y 77° del Código Procesal Civil. Tiene las siguientes facultades:

- Supervisar la contabilidad, debiendo fiscalizar y determinar que los fondos de la sociedad se depositen en instituciones de crédito y se lleven al día los libros de contabilidad.
- Formular en su oportunidad o cuando lo solicite la JGA o el directorio, el balance general de cada ejercicio y recopilar los datos necesarios para la memoria anual que se preparará y someterá a la Junta General.
- Dar y tomar en arrendamiento bienes inmuebles, firmando los contratos que sean necesarios para tal efecto previo acuerdo del directorio.
- Celebrar los actos, contratos relativos al objeto social y por otros que estuvieren dentro de sus facultades.
- Expedir la correspondencia de la sociedad.
- Dirigir las operaciones comerciales, administrativas y de ejecución de las operaciones sociales que se efectúen.
- Organizar el régimen interno de la sociedad.
- Ordenar cobros y pagos.
- Nombrar y remover a los empleados que sean necesarios, fijándoles sueldos, salarios, comisión y labor a efectuar.
- Representar a la sociedad en licitaciones públicas y privadas, presentando propuestas técnicas y económicas correspondientes.
- Gestionar y hacer buen uso de las correspondientes licencias de importación y exportación si fuera el caso, o de cualquier otra licencia, autorización o permisos necesarios, para la implementación de la sociedad.

- Gestionar y obtener créditos única y exclusivamente para la sociedad.
- Podrá abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes bancarias, cuentas a plazo fijo, de igual forma podrá girar, endosar y cobrar cheques, depositar, retirar, vender y comprar valores, aceptar, girar, renovar, endosar, cobrar, descontar y protestar letras de cambio, cheques, giros, certificados, conocimientos de embarque, pólizas, warrants, carta fianza, así como otros instrumentos de crédito, inclusive vales y pagarés, solicitar sobre giros, préstamos, créditos, retirar depósitos e imposiciones de cualquier naturaleza, abrir cuentas de crédito, afianzar y prestar aval, contratar seguros y endosar pólizas; abrir, operar y cancelar cuentas de ahorro; contratar el alquiler de cajas de seguridad, abrirlas, operarlas, cerrarlas, celebrar contratos de arrendamiento de toda clase y naturaleza, inclusive leasing o arrendamiento financiero, sobregirarse en cuenta corriente, con garantía o sin ella.
- Suscribir todo tipo de contratos necesarios para la marcha de la empresa.
- Podrá vender, hipotecar o dar en prenda y en general gravar los bienes muebles e inmuebles de la sociedad, previa autorización del directorio.
- El gerente responde ante la sociedad, ante los socios y ante terceros de los daños y perjuicios que ocasione el incumplimiento de sus obligaciones.
- Además representará a la sociedad ante toda clase de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho público o privado, sin que los márgenes de representatividad puedan ser tachados de insuficientes, ya que es voluntad de los otorgantes que dicho órgano pueda actuar sin más limitaciones que las impuestas por Ley y el presente Estatuto.

No habiendo funciones definidas para el resto de personal. Adicionalmente como resultado de la investigación, se formulan las funciones para estos, siendo estos los siguientes:

- d. Del Contador (externo).**- Lleva la contabilidad, finanzas y tributación de la empresa en base a la documentación proveída por el gerente, a la vez asesora a la Gerencia y al Directorio en asuntos de relacionados a su competencia.
- e. Del Asesor Legal (externo).**- Garantiza la legalidad en el cumplimiento de las operaciones de la empresa, de acuerdo a normativas vigentes en materia de derecho empresarial.

- f. Del Cajero.-** Es el responsable del manejo económico de la empresa: ejecuta la compra -venta de sal; efectúa los pagos de sueldos al personal de la empresa; realiza en coordinación con el gerente la adquisición de insumos, materiales y herramientas, conservar los recibos, liquidaciones de compra, facturas y demás documentos fuentes para la contabilidad de la empresa.
- g. Del Almacenero.-** Responsable de efectuar la inspección, pesado, cocido y almacenamiento de sal entregado por los extractores, generando comprobante para posterior cobro en caja por extractor; controlan la salida de sal de los almacenes en el momento de la venta.
- h. De los Extractores.-** Son los que efectúan directamente la labor de extracción de la sal. No dependen propiamente de la empresa, pero la mayor parte de ellos son socios de la empresa además de ser proveedores de sal.
- i. De los Regadores.-** Se encargan de la distribución de la salmuera hacia los pozos, esta función la realizan cada 3 días durante un mes, tomando en cuenta el nivel de 5 cm. aproximadamente de salmuera, en cada pozo.

3.2.8. CAPACIDAD INSTALADA

3.2.8.1. INFRAESTRUCTURA BÁSICA

- A. SANEAMIENTO.-** En el área de influencia de la empresa MARASAL S.A., se presenta escasez en el nivel de servicio de agua potable, la misma que es proveída deficitariamente por una línea de conducción del distrito de Maras, sin embargo se puede manifestar que se halla dentro de los parámetros mínimos requeridos para el consumo humano exigidos por el OMS (Organismo Mundial de la Salud). A la fecha se observó la construcción reciente de un reservorio de agua de material concreto armado, la misma que mejorará el servicio de agua potable y desagüe, por ende la calidad de vida de los usuarios.
- B. ELECTRIFICACIÓN.-** Actualmente si existe sistema de electrificación, la misma que es importante para el desarrollo de las actividades de la empresa como son en la

planta de producción y yodación, áreas administrativas, restaurantes, tiendas de artesanía.

C. REDES Y COMUNICACIÓN.- La empresa sí cuenta con servicios de internet, telefonía fija y móvil, señales de televisión por cable y señal abierta así como de transmisión radial.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Extensión de la mina	13 Km² aproximadamente que abarca toda la microcuenca en el que fluye la salmuera.
Número de pozos	4500 pozos , de diferente capacidad y tamaño que ocupan la ladera, de propiedad de los socios.
Fuentes de salmuera	2 manantes , de agua salada que se encuentran en la misma ladera.
Reservorios de agua	14 pozos , que acumulan agua y permiten distribuir adecuadamente la salmuera en los pozos.
Almacenes	5 (cinco) , 3(tres) ubicados en distintos puntos de la salinera, en los cuales se deposita la sal, 1(uno) en la planta de producción-yodación. 1(uno) como almacén de herramientas.
Oficinas	2(dos) , ubicados en la parte superior de la salinera y en el que se realizan las operaciones administrativas.
Tiendas	20 (veinte) , ubicados en la parte superior e intermedia de la salinera, las mismas que ofertan artesanías, souvenirs, alimentos, entre otros.
Departamento de vivienda	3(tres) , en los cuales residen los almaceneros que hacen funciones de guardianía al mismo tiempo.
Capilla	1(uno) , existe una capilla multicolor, la cual contrasta con el color de la sal.

Figura 11. Distribución de la infraestructura de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base al testimonio del directorio, gerencia y observación directa.

- a. **Extensión.-** La extensión territorial de la empresa es de **13 Km²** aproximadamente, pero con el fin de estimar las reservas existentes en dicho yacimiento, se asume un área de 6.291456 Km., el cual abarca toda la microcuenca en el que fluyen las soluciones salmuéricas.
- b. **Número de pozos.-** El número con que cuenta actualmente la empresa es de **4500 pozos**. Hasta antes de 1983 el número de pozos era aproximadamente de 3600. Las pozos son de propiedad de los extractores, quienes poseen entre 2 y 135 pozos.
- c. **Fuentes de agua (Salmuera).-** Existen **2 (dos) fuentes de agua salada**; la principal con una capacidad de 12960 Lts/Hora aproximadamente que alimenta el 90% de la mina y la segunda con 3240 Lts/Hora aprox. No se ha efectuado ninguna mejora a las

fuentes; el que fluye por gravedad a través de conductos que corren al costado de las pozas hasta alcanzar a las pozas que se encuentran debajo de las minas.

- d. **Reservorios de agua.-** Son excavaciones hechas en distintos lugares de la mina preferentemente en las partes altas y que concentran transitoriamente el agua durante las noches, a fin de no desperdiciar este elemento y aprovecharlo durante el día. Estos depósitos de agua son **14 (catorce)** y contienen aproximadamente un promedio de 20 m³ de agua cada una.
- e. **Almacenes.-** Cuenta actualmente con **5 (cinco) almacenes** de las cuales 3 (tres) están destinadas al depósito de sal de origen de los socios (extractores), 1 (uno) destinado como planta de producción-yodación de la sal la misma que tiene su almacén, 1 (uno) de ellas es dedicado para el resguardo de equipos, herramientas y sacos vacíos de sal.
- f. **Almacenes sin uso.-** Estos almacenes fueron construidos en gestiones anteriores. No se usan con regularidad sino de manera extraordinaria cada vez que falta espacio en los demás almacenes; no cuenta con mantenimiento alguno razón por la cual se encuentran deteriorados.
- g. **Oficinas.-** Existen **2 (dos) ambientes** destinados a administración y que son utilizados por el gerente y el cajero de la empresa. Estas están ubicadas en la parte superior por donde se ingresa a la mina.⁶⁴
- h. **Tiendas.-** Destinadas a la venta principal de artesanías, souvenirs, productos derivados de sal, así como también productos alimenticios y restaurantes, siendo en cantidad **20 (veinte)**, las mismas que son alquiladas por la empresa por un período de 5 (cinco) años a los socios de la misma.
- i. **Viviendas.- 3 (tres).** En los cuales residen los almaceneros que hacen funciones de guardianía al mismo tiempo.

⁶⁴ Adaptado y actualizado en base a la investigación realizada por Huacac, N.; Urquizo, M. Ob. cit., pp. 67 - 68. Las descripciones actualizadas y agregadas se hicieron en base a testimonios recogidos de directores y gerente general así como por medio de observación directa.

- j. Capilla.-** Existe **1(uno) capilla** multicolor, la cual sirve como un centro de culto de religiosidad.

3.2.8.2. MAQUINARIA Y EQUIPOS

CANT.	MÁQUINA/EQUIPOS	CARACTERÍSTICAS
2	Equipo de cómputo	Marca LG, cada una con impresora y parlantes.
4	Equipo de radiocomunicación	Marca Icom.
2	Molino de martillos	Metal. Motor Siemens de modelo 1LA7. Color plomo. Capacidad 30 quintal/hora.
3	Balanza industrial	Metal. Marca Casanova/JR. Modelo báscula. Capacidad 500 Kg. y 600 Kg.
2	Balanza de platillo	Metal. Marca JR. Capacidad 10 Kg. y 20 Kg.
6	Selladora eléctrica	Metal. Marca Machintek/Samwin. Para sellar bolsas de plástico de 1 y 5 kilos respectivamente
1	Cosedora eléctrica	Marca New Star. Para coser sacos de un quintal a más.
1	Grupo electrógeno	Marca Hyundai. Para generar energía eléctrica.
4	Cucharones de acero	Acero inoxidable. Para servir en el envasado y pesado.
100	Rastrillo	Madera. Para acopiar la sal extraída de los pozos.
Varios	Herramientas	Carretillas, picos, palas, zarandas y otros en cantidad suficiente de acuerdo a las necesidades de cada extractor.

Figura 12. Maquinarias y equipos de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a inventario de bienes de la empresa.

Si bien existen más bienes propiedad de la empresa, estos no se detallaron en razón de su relevancia con el giro de la empresa. Los bienes antes mencionados son empleados directa e indirectamente en el proceso de extracción, producción como en la administración de la empresa MARASAL S.A.

3.2.9. PRODUCCIÓN

3.2.9.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso productivo de la sal consta de varias etapas, las cuales son representadas por el siguiente diagrama de proceso de producción:

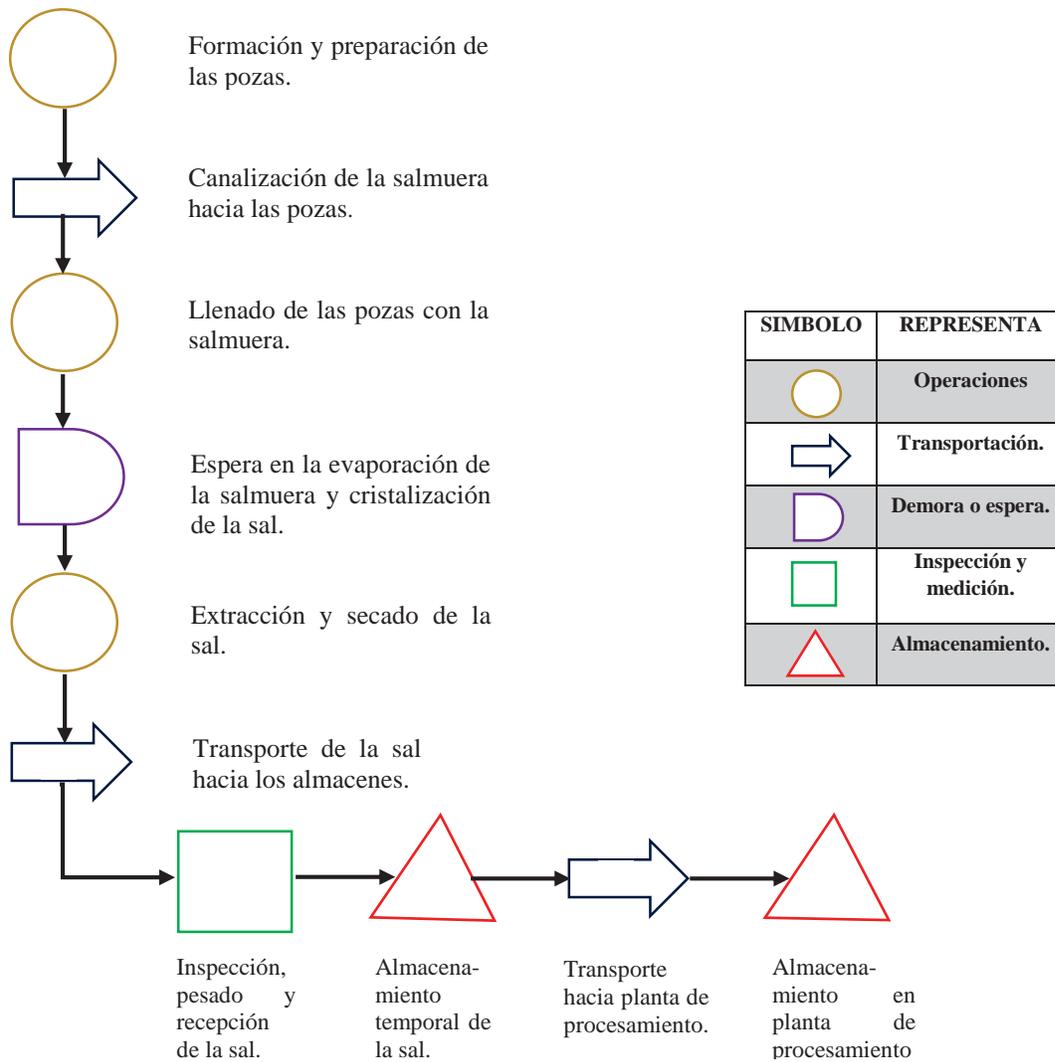


Figura 13. Diagrama de proceso de producción de la sal de la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA SAL

- 1. Formación y preparación de las pozas.-** Se realizan excavaciones poco profundas de pozas de aproximadamente 1 metro, la limpieza de las pozas que consiste en vaciar el agua sobrante y el raspado de los residuos de sal como impurezas que quedan en la base de las pozas. El tiempo que se demora en efectuar la limpieza es de ½ hora considerando una poza de 6 m². Dicha función es realizada por los socios extractores (propietarios de las pozas).
- 2. Canalización de la salmuera hacia las pozas.-** Es función del regador canalizar la salmuera en dirección a las pozas que se encuentran en estado de ser abastecidas con la misma.

- 3. Llenado de pozas con salmuera.-** Las pozas serán llenadas con salmuera en la cantidad necesaria requerida por el tamaño de la poza, en promedio 5 cm de altura, el tiempo que se demora en este proceso es aproximadamente de ½ hora por una poza de 6 m².
- 4. Espera en la evaporación de la salmuera y cristalización de la sal.-** El factor climático es decir la acción del sol juega el papel más importante en la producción de la sal, ya que por acción de este se logra la evaporación como la cristalización de la sal. Al evaporar hace que disminuya la cantidad de agua (salmuera), por lo que es necesario agregar (regar) salmuera cada tres días en la misma cantidad, como resultado de esto se obtiene al cabo de un mes la capa superficial de sal de aproximadamente 3 cm de espesor requerida para su extracción.
- 5. Extracción y secado de la sal.-** Para la recolección de la sal, se utilizan herramientas artesanales como rastrillos de madera, canastas, palas, juntando así la sal en un extremo de la poza denominada “era”, en donde se escurre el agua hasta quedar seca la sal apta para su ensacado. La cantidad de sal que se extrae de una poza de 6m² es aproximadamente de 150 Kg. al mes (3 sacos de 50 Kg. c/u), la cosecha de sal de una poza de 6m² dura aproximadamente de 30 minutos/hombre. El tiempo del proceso de secado de la sal en la era es de 2 a 3 días aproximadamente.
- 6. Transporte de la sal a los almacenes.-** Una vez ensacada la sal se traslada en hombros por los propios extractores, hacia los almacenes más cercanos siendo estos tres, los cuales están ubicados en diferentes lugares estratégicos a la distancia de las pozas.
- 7. Inspección, pesado y recepción de la sal.-** El encargado de cada almacén inspecciona y determina el tipo y calidad de sal siendo esta extra, primera y tercera, para luego ser pesado, generando así este un comprobante de pago de acuerdo a la calidad y peso de la sal. Dicho comprobante garantiza el pago al extractor por el encargado de caja de la empresa.

8. **Almacenamiento temporal de la sal.-** La sal es almacenada temporalmente de acuerdo a su calidad, en los tres almacenes respectivos, para luego ser transportada y entregada de acuerdo a los requerimientos de la planta de procesamiento.
9. **Transporte hacia la planta de procesamiento.-** Se realiza de acuerdo a los requerimientos de la planta de procesamiento. Transportándose por lo general en camiones.
10. **Almacenamiento en la planta de procesamiento.-** Una vez entregado el requerimiento de la sal en cantidad y calidad, se procede a almacenarla en el respectivo almacén de la planta de procesamiento, para que esta disponga su uso, tratamiento y yodación correspondiente, con fines comerciales.

3.2.9.2. TRATAMIENTO DE LA SAL PARA SU COMERCIALIZACIÓN

La sal en su estado bruto no puede ser comercializada con fines de consumo humano, razón por la cual se sigue un tratamiento con la finalidad de que esta quede apta correspondientemente. A continuación se representa gráficamente su tratamiento:

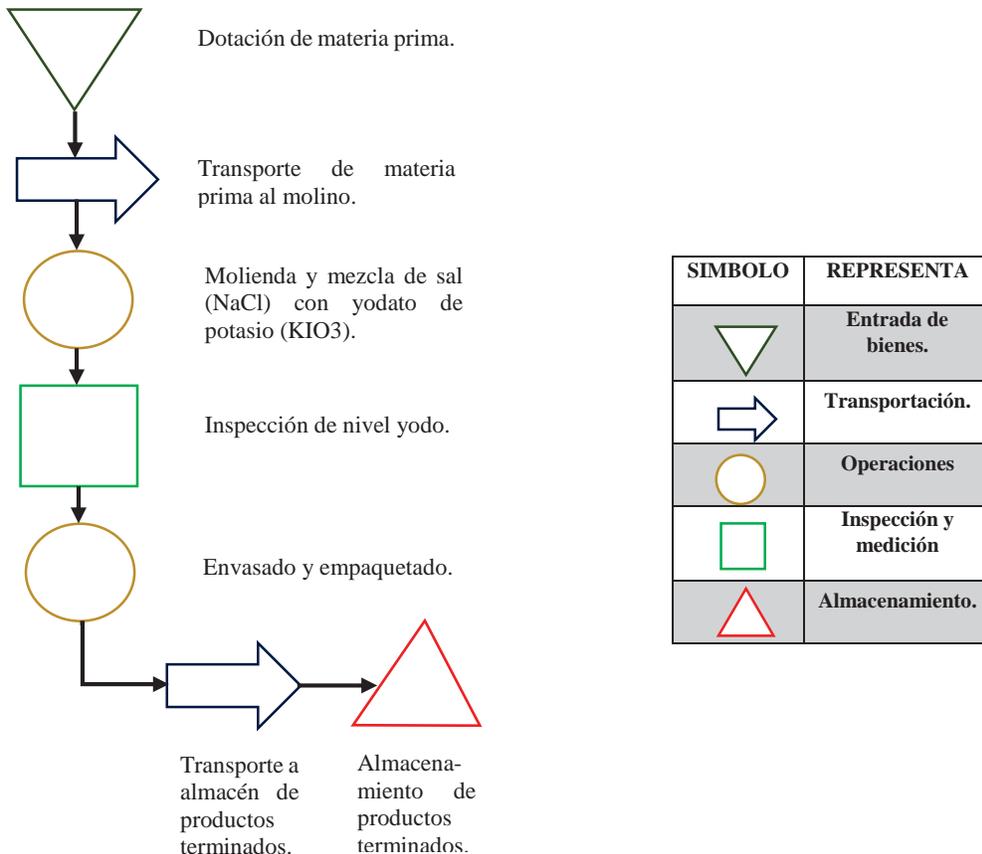


Figura 14. Tratamiento de la sal para su comercialización.
Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE SAL PARA COMERCIALIZACIÓN

- 1. Dotación de materia prima.-** Se recurre al almacén de la planta de procesamiento, para proveerse de la sal en cantidad y calidad requerida como materia prima para seguir con el proceso.
- 2. Transporte de materia prima al molino.-** Una vez seleccionada la sal requerida, se procede a trasladarla al molino de martillos.
- 3. Molienda y mezcla de sal (NaCl) con Yodato de Potasio (KIO₃)-** Se realiza conjuntamente, en el molino de martillos con capacidad de 30 quintales por hora. Mezclándose así la sal seca con el KIO₃, este último administrado por goteo.
- 4. Inspección del nivel de yodación.-** Se realiza cumpliendo las normas del Ministerio de Salud (MINSA), se cumple con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos en la Norma Técnica Peruana NTP 209.015, esta establece los requisitos siendo de **30 ppm a 40 ppm (ó mg/kg de sal)** que debe cumplir toda sal para consumo humano en el territorio nacional, se aplica a la cadena de producción y comercialización de la sal para consumo humano.
- 5. Envasado y empaquetado.-** Se procede a envasar en sacos de 50 Kg. de sal extra, primera y tercera. También en sacos de 25 unidades (bolsas) cada una de 1 Kg. de sal extra y primera, envasados manualmente usando cucharones de acero inoxidable. Llevan el logotipo de la empresa. El envasado, embalaje y etiquetado son según normas del MINSA.
- 6. Transporte al almacén de productos terminados.-** Las diferentes presentaciones son trasladadas al almacén de productos terminados con el fin de conservarlos adecuadamente.
- 7. Almacenamiento de productos terminados.-** El almacenamiento se realiza en lotes de cantidad y calidad, lista para su comercialización.

3.2.9.3. VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

La empresa MARASAL S.A., obtuvo como volumen de producción de la sal en sus diferentes calidades en relación al año 2015 las siguientes cifras:

Tabla 9. Volumen de producción en base a diferentes calidades de sal

TIPOS DE SAL	TONELADAS	PORCENTAJE
Sal Extra	10	1.12%
Sal Primera	680	76.41%
Sal Tercera	200	22.47%
TOTAL	890	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a información del gerente de la empresa MARASAL S.A.

Dado los resultados observados en la tabla 9, se puede apreciar que el volumen de producción de la sal de calidad primera fue mayor en relación a las otras calidades de sal. La sal extra representa una ínfima producción, quizás no la esperada y la sal tercera representa una considerable producción. Sin embargo cabe mencionar que tanto la sal extra como primera son destinados al mercado del consumo humano, bajo las condiciones adecuadas y en cumplimiento de las normas del MINSA, en tanto la sal de tercera calidad está destinada al mercado agroindustrial.

3.2.10. COMERCIALIZACIÓN

MARASAL S.A, obtuvo como volumen de comercialización de la sal en sus diferentes calidades durante el año 2015, las siguientes cifras:

Tabla 10. Volumen de comercialización en base a diferentes calidades de sal.

TIPOS DE SAL	TONELADAS	PORCENTAJE
Sal Extra	5	1.35%
Sal Primera	200	54.80%
Sal Tercera	160	43.85%
TOTAL	365	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a información del gerente de la empresa MARASAL S.A.

Como se puede apreciar en la tabla 10, el producto de la empresa MARASAL S.A., es comercializado en bajos volúmenes y en comparación con los volúmenes de producción existe

una gran diferencia la misma que queda almacenada sin poder ser tratada mucho menos comercializada, esto debido a que la empresa no cuenta con un sistema adecuado de distribución y/o comercialización, dicha debilidad es aprovechada por empresas productoras y/o comercializadoras provenientes de otras regiones como Lima a través de EMSAL S.A. y Puno, cuya sal es proveniente de las salinas de Azángaro, distrito de San Juan de Salinas. La sal de estas dos regiones mencionadas tienen una alta participación del mercado regional, la misma que es ofertada en grandes y pequeños volúmenes por sus respectivos distribuidores.

La empresa MARASAL S.A. tiene considerable participación en los mercados de las provincias de Urubamba, Calca, Anta, ciudad de Quillabamba y Cusco en el orden respectivo. Toda venta del producto es efectuada en forma directa y al contado en la propia empresa, es decir en las Salinerías de Maras, por lo que los demandantes mayoristas y minoristas acuden a la empresa en sus respectivas unidades de transporte, siendo estos últimos los intermediarios y distribuidores en los mercados de las provincias mencionadas. Cabe recalcar que empresas limeñas como arequipeñas acuden a MARASAL S.A., a adquirir el producto como materia prima, como también empresas dedicadas al rubro de la electrificación, para fines de instalación de pozos a tierra, también los hoteles para baños medicinales y algunos restaurantes turísticos. La empresa MARASAL S.A., no exporta directamente su producto debido a que no cuenta con los permisos y/o certificaciones requeridas para tal fin, sin embargo como se mencionó existen empresas intermediarias que compran la sal como materia prima, estos si logran exportarlo mucha veces añadiéndole valor agregado, tal es el caso de la empresa Hanarin Internacional SAC, que logró exportar 10 toneladas de la sal rosada (sal primera) a Corea del Sur, otra empresa que con cierta frecuencia adquiere en considerables volúmenes este producto es Tierra del Monte S.R.L. Hay referencias de que por los años 2000 la empresa participó en una licitación pública a nivel nacional, la misma que le fue favorable por las cualidades naturales y ecológicas lográndose exportar a Japón el producto sin yodar en volumen de 15 toneladas.

A. ESPECIFICACIONES Y PRECIOS DEL PRODUCTO

A continuación se muestran las especificaciones en cantidad, calidad y precio de la sal.

Tabla 11. Especificaciones de la sal en base a cantidad, calidad y precio.

CANTIDAD DE SAL	CALIDAD DE SAL	PRECIO UNITARIO S/.	OBSERVACIONES
1 Quintal	Extra	50.00	Consumo humano
1 Quintal	Extra escogida	55.00	Consumo humano
1 Quintal	Extra molida	60.00	Consumo humano
1 Quintal	Primera o Rosada	35.00	Consumo humano
1 Quintal	Primera o Rosada escogida	40.00	Consumo humano
1 Quintal	Primera o Rosada molida	45.00	Consumo humano
1 Quintal	Primera o Rosada gruesa	40.00	Consumo humano
1 Quintal	Tercera o Industrial	20.00	Uso industrial y agrícola
1 Quintal	Tercera o Industrial molida	25.00	Uso industrial y agrícola
25 Kilos (bolsas de 1 Kilo)	Extra	25.00	Consumo humano

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa MARASAL S.A.



Figura 15. Presentación del producto en saco de 50 Kg. y bolsa de 1 Kg.

Fuente: Foto de empresa MARASAL S.A..

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MARASAL S.A. E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa atravesó por un proceso de constante adaptación en cuanto a su administración y organización, es decir pasó de ser una empresa estatal centralizada a una empresa municipal y posteriormente a una empresa privada, hasta presentar en la actualidad las siguientes características:

- Desde el punto de vista legal, la empresa es clasificada como una empresa de derecho privado bajo la modalidad de sociedad anónima enmarcada dentro de la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades. Cuya denominación es “Empresa de Sal de Maras y Pichingoto S.A.” Usando indistintamente la abreviatura “MARASAL S.A.”
- El capital de la empresa está representado por acciones nominativas, las mismas que son iguales, acumulables e indivisibles, íntegramente suscritas y totalmente pagadas mediante aporte en bienes (sal). La responsabilidad de los accionistas está limitada al valor nominal de las acciones que poseen.
- Los socios son productores y proveedores de sal al mismo tiempo con derecho a voz y voto y participación en las Junta General de Accionistas (JGA), siendo éste último el órgano supremo de la sociedad. La participación de los socios en las JGA es fin de determinar acuerdos de trascendencia para la sociedad, así como también fiscalizar la gestión de los directivos y la labor del personal administrativo y operativo de la empresa. Los socios son originarios de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto.
- El directorio es elegido por la JGA y está integrado por 9 (nueve) miembros, éste es renovado cada 2 (dos) años, pudiendo ser reelegidos así como también ser removidos en cualquier momento de acuerdo a lo señalado en el estatuto.
- El Gerente General es designado por el directorio por el periodo de 2 (dos) años y tiene a su cargo la representación de la sociedad.

- Desde el punto de vista Tributario - laboral se trata de una pequeña empresa, por el volumen de ingresos acogida al Régimen General de la Renta.

4.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A. EN PLANEACIÓN

A pesar del desarrollo y crecimiento que hasta la actualidad ha logrado la empresa MARASAL S.A., es importante mencionar:

- El desconocimiento por parte de los directivos, personal administrativo y operativo de los tipos y elementos importantes de la planeación, pudiéndose comprobar que no se cuenta con un plan estratégico mucho menos operativo razón por la cual no existe una adecuada formulación como una definición clara de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos y más aún no están plasmadas para el conocimiento del personal que labora en la empresa; esto hace que las actividades se programen cada vez que éstas van surgiendo o haciéndose necesarias y no así de manera programada.
- La empresa no tiene determinado un plan general el cual le permita anticiparse a las amenazas y oportunidades de su macroentorno como son los cambios complejos e inciertos en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, culturales y legales. Por lo general las decisiones son tomadas de manera circunstancial y/o contingencial.
- El personal de la empresa no manifiesta una actitud clara y segura de los objetivos que se desea lograr en el futuro, limitándose solamente al cumplimiento de sus labores.

B. EN ORGANIZACIÓN

- La empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional definida, motivo por el cual no se establecen de manera clara la autoridad y responsabilidad, cadena de mando y niveles jerárquicos lo cual incide en la falta de coordinación.
- El personal de la empresa no presenta una adecuada especialización en el trabajo, desempeñándose éste de manera empírica. La asignación del personal se da de acuerdo al requerimiento y solicitud por parte de los interesados en trabajar.
- La casi inexistencia de documentos formales para el desempeño de funciones y responsabilidades del personal. Existe una vaga descripción de las funciones y tareas del personal, incidiendo en una no tan clara comprensión y desarrollo de éstas.
- La delegación de autoridad y responsabilidad por parte de los directivos al personal es muy limitada debido a la existencia de cierta desconfianza de parte de los directivos hacia el personal, ocasionando muchas veces un atraso en el avance laboral, precisamente porque las decisiones no se toman desde el punto más cercano al campo de acción.
- La cadena de mando está determinada por el presidente del directorio junto con los directivos, seguidamente por el gerente general, éste último único responsable de todo el personal, actividades y procesos de la empresa.
- La empresa no cuenta con los principales documentos normativos y de gestión, como el manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, cuadro de asignación de personal, planes operativos y estratégicos, los cuales permitirían una clara identificación de objetivos, metas, funciones, responsabilidades, estructuras y procesos. Pese a la existencia del Estatuto, éste no se conoce a cabalidad por los directivos mucho menos por los trabajadores.
- Se cuenta con un libro de actas en el cual se registra las reuniones, acuerdos adoptados y actividades que se realizarán en un plazo determinado.

C. EN DIRECCIÓN

- No se desarrolla una adecuada motivación en los trabajadores, manifestándose esto en la inexistencia de entusiasmo por parte del personal en el desempeño de sus labores, sin embargo se puede apreciar un trabajo esmerado, pero a veces predomina el desgano y aburrimiento, precisamente porque no existen elementos o factores motivacionales que influyan en mejorar cada día las expectativas y ganas para trabajar. Sin embargo cabe mencionar que ocasionalmente se llevan a cabo actividades de confraternización como encuentros deportivos entre el personal directivo, administrativo, operativo y socios interesados en participar.

- Se realizan repartos de beneficios económicos en razón a los ingresos comerciales, los cuales se efectúan en determinadas ocasiones especiales. De la misma manera todo el personal integrado en planilla reciben beneficios de ley como gratificaciones, compensación por tiempo de servicios, etc.

- El tipo de liderazgo que se ejerce es democrático, es decir los directivos son elegidos a voto por la Junta General de Accionistas (socios), estos son elegidos en razón a su capacidad, buena conducta y buen desempeño en cargos anteriores.

- La comunicación se desarrolla de manera efectiva entre los directivos, personal administrativo, operativo y socios, es decir se llevan a cabo reuniones, asambleas y/o juntas generales en la que se toman decisiones e informan de los avances, resultados y perspectivas de la empresa.

- El trabajo en equipo se da ocasionalmente, conformándose de acuerdo a los requerimientos necesarios como por ejemplo la venta en grandes volúmenes o cantidades, para lo cual todo el personal contribuye en el logro de las metas u objetivos.

D. EN CONTROL

- Si los problemas en la empresa MARASAL S.A. comienzan por no tener preestablecido una adecuada planeación que guíe el desarrollo de sus actividades, proporcionalmente de manera directa el control se hace difícil, pues éste sirve para asegurarse que los hechos concuerden con lo planeado, pero al no existir una buena estructura organizacional como objetivos o metas, no se puede medir los resultados actuales en relación con los esperados y por ende tampoco comparar el desempeño puesto que no existen estándares y mecanismos establecidos los cuales sin duda ayudarían a determinar un control más específico y por lo tanto mejorarían el desenvolvimiento del personal.
- El gerente es el que controla y evalúa diaria y directamente el desempeño de los trabajadores. El gerente a su vez es controlado por los directivos y estos a su vez por los socios de forma permanente y continua en las juntas generales. Los socios tienen participación activa por el mismo hecho de que son productores y proveedores de la empresa.
- Por lo general la ejecución de acciones administrativas se lleva a cabo en lo posible corrigiendo el desempeño real, esto depende de la magnitud del problema, para lo cual ha de efectuarse correcciones inmediatas como mediatas respectivamente. Inmediatamente siempre y cuando se halle en la posibilidad y capacidad de resolverlos y mediatas cuando exige cierto análisis del cómo y del porqué del problema.
- El control al personal se realiza antes, durante y después. Antes, por medio de un registro de ingreso. Durante, a través de una supervisión constante de las actividades y desempeño del personal en su puesto de trabajo. Después, por medio de un registro de salida. La junta directiva y el gerente general controlan el cumplimiento de las actividades del personal.

4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

A. DATOS GENERALES

Pregunta General. ¿Cuál es su nivel educativo?

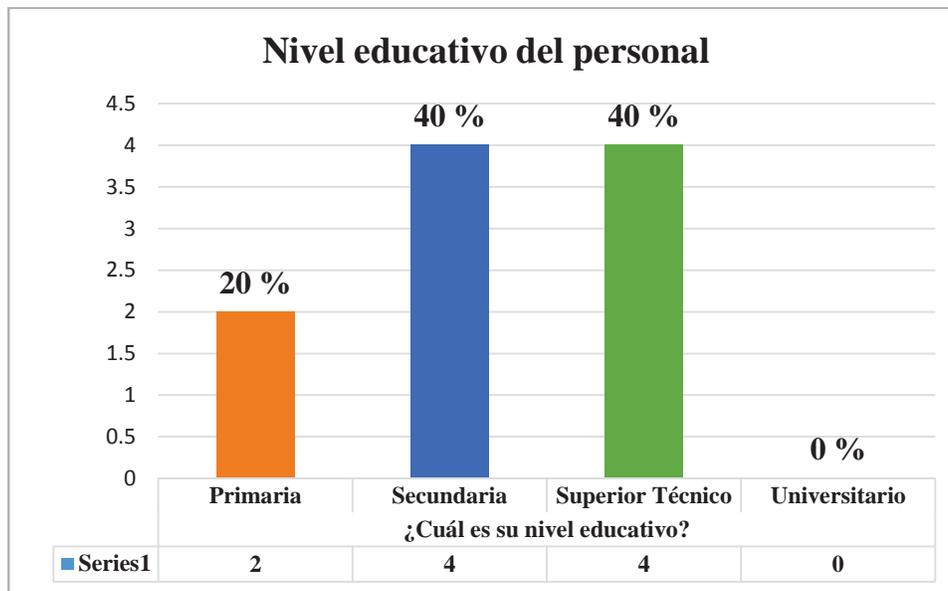


Figura 16. Nivel educativo del personal de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la información recolectada, el 20% del personal encuestado afirmó contar con estudios de nivel primario. El 40% manifestó tener estudios de nivel secundario entre ellos algunos inconclusos. El otro 40% declaró tener estudios de nivel superior técnico.

En consideración del párrafo anterior, el personal no cuenta con estudios de nivel universitario, mucho menos tienen especialización en materia de administración como en gestión empresarial y afines, salvo estudios técnicos en agropecuaria y computación e informática, razón por la cual se puede deducir que el personal no tiene claro entendimiento y dominio de la gestión administrativa así como de su aplicación e importancia.

4.3.1. DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN

Pregunta N° 1. ¿Sobre la empresa, conoce usted?

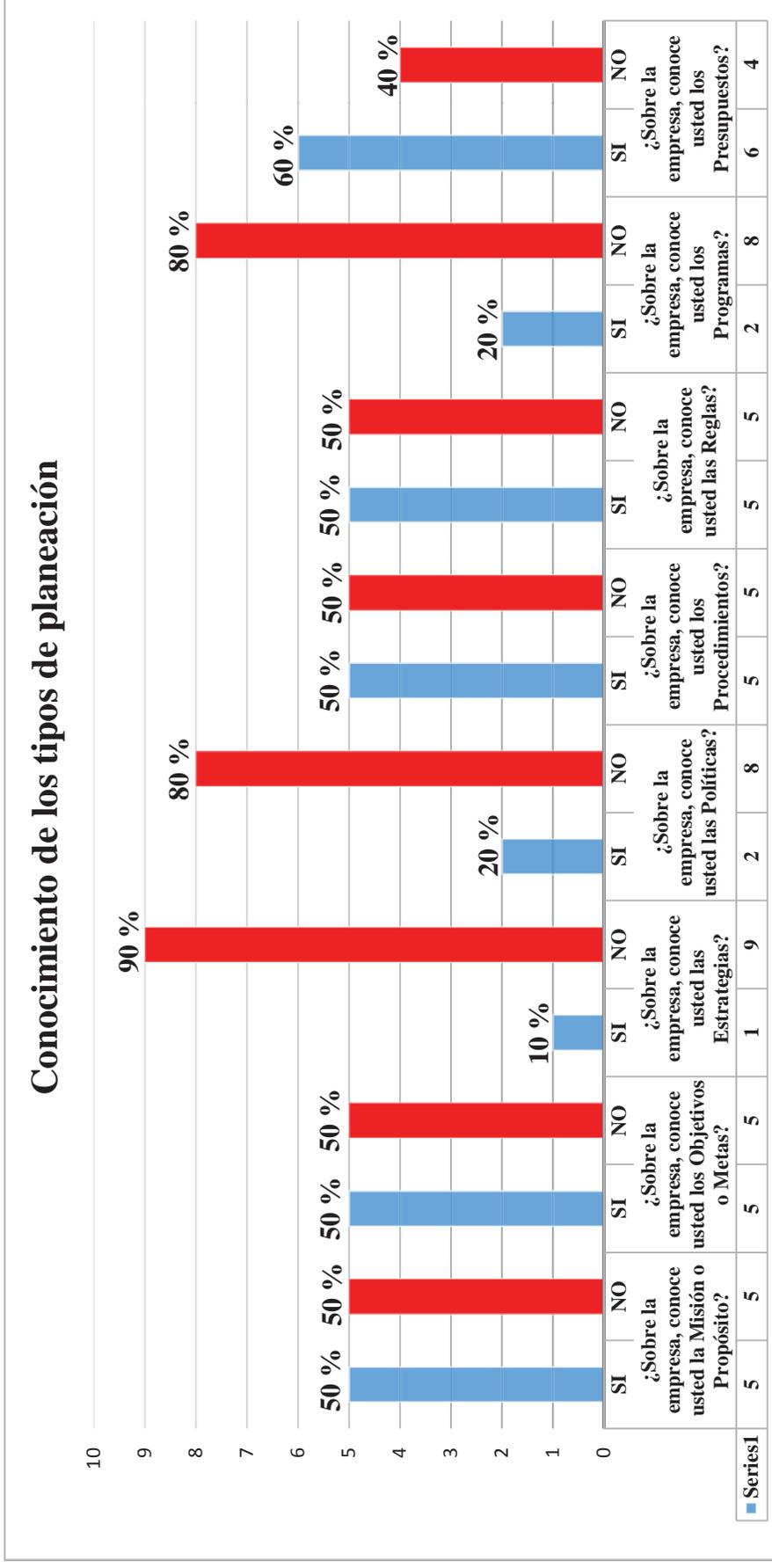


Figura 17. Nivel de conocimiento de los tipos de planeación en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El 50% del personal encuestado declaró conocer la misión o propósito, los objetivos y las metas, los procedimientos y las reglas. Correspondientemente el otro 50% declaró desconocer dichos elementos. Respecto a los elementos como son las estrategias, políticas y programas, más del 80% manifestó desconocer tales elementos. Solo un reducido menor a 20% aceptó conocerlos. En referencia a los presupuestos, el 60% indicó que sí los conocen. Correspondientemente el 40% manifestó su desconocimiento.

Existe una gran incongruencia en las respuestas vertidas de manera afirmativa, debido a que los ítems mencionados no se encuentran debidamente declarados en un documento formal, es decir no se cuenta con un plan operativo mucho menos estratégico, por lo cual el manifiesto de los trabajadores de conocer determinados ítems obedece a aseveraciones empíricas de carácter informal.

Pregunta N° 2. ¿Las labores o funciones que usted desempeña están acorde con el cargo que ocupa?

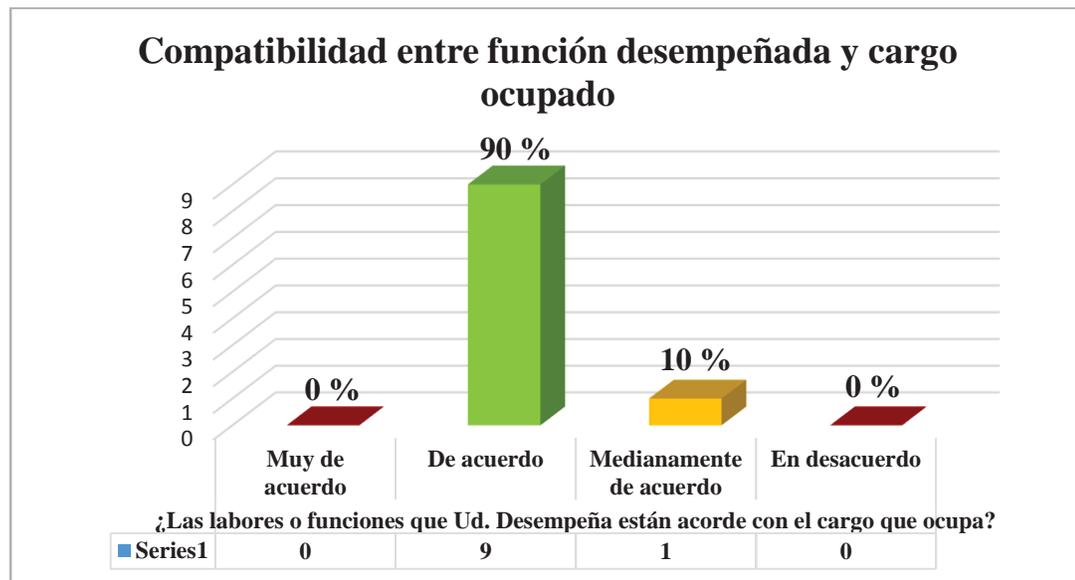


Figura 18. Compatibilidad entre las funciones y cargos desempeñados por el personal de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en la Figura 18, el 90% del personal manifestó que las funciones que desempeñan están de acuerdo a los cargos que ocupan. Un 10% declaró estar medianamente de acuerdo entre las funciones y el cargo ejercido.

Se puede apreciar una gran compatibilidad entre las funciones desempeñadas y el cargo ejercido, esto debido a que las funciones son muy limitadas y sencillas de desempeñar.

Pregunta N° 3. ¿Las funciones que usted desempeña están basados en algún tipo de plan?

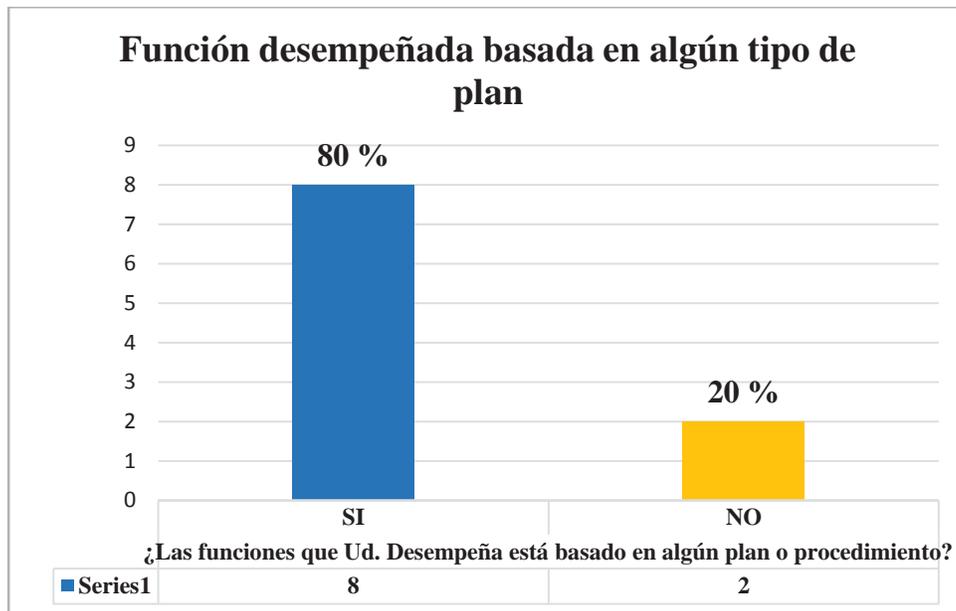


Figura 19. Funciones basadas en algún tipo de plan.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la Figura 19, la gran mayoría (80%) de encuestados indicó que las funciones desempeñadas sí están basadas en un determinado plan o procedimiento. Un 20% manifestó que no respectivamente.

Cabe aclarar que anteriormente en las Figura 17 y 18, se aprecia que existe un alto grado de desconocimiento e inaplicabilidad de planes y procedimientos. La razón radica en que las funciones son encomendadas de forma verbal y/o de manera informal, por lo cual el personal supone la existencia de planes y procedimientos.

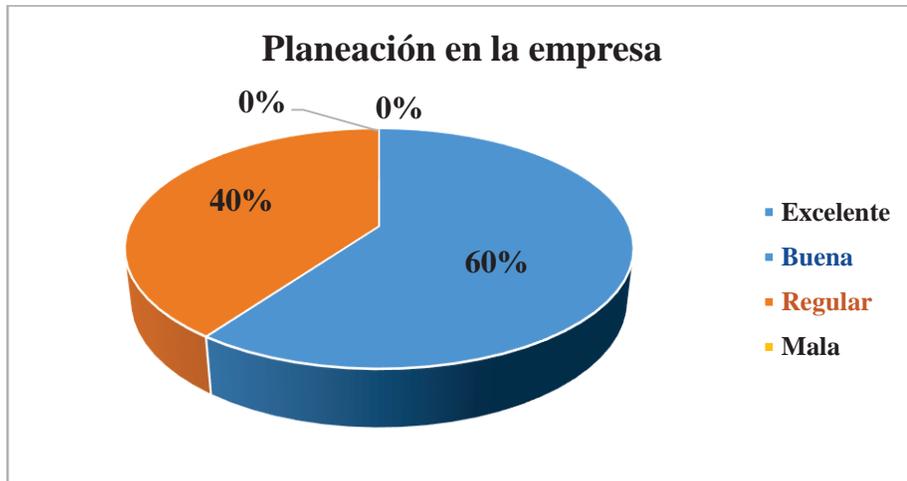
Pregunta N° 4. ¿Cómo considera usted la planeación en la empresa?

Figura 20. Nivel de consideración de la planeación en la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

La planeación a nivel de la empresa es considerada como buena por el 60% del personal encuestado. Mientras que el 40% la consideró como regular. Observándose una buena aceptabilidad respecto a la planeación en la empresa.

El resultado obtenido indica que la planeación en la empresa es percibida como buena, porque, a criterio de los encuestados sí existe una clara definición de su misión, visión, objetivos, etc. Sin embargo tal aseveración no obedece a una adecuada planeación a nivel empresarial, debido a que no se cuentan con instrumentos de planeación efectiva y correspondientemente al no contar con estos, deviene en una planificación empírica y ambigua.

4.3.2. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN

A continuación se plasma en una sola figura el resultado de la encuesta aplicada sobre tres preguntas, en razón a que obedece a respuestas cerradas en los tres casos, siendo las siguientes:

Pregunta N° 5. ¿La empresa posee organigrama?

Pregunta N° 6. ¿Sabe usted cómo está organizado actualmente la empresa?

Pregunta N° 7. ¿Puede definir usted quienes poseen autoridad o mando en la empresa?

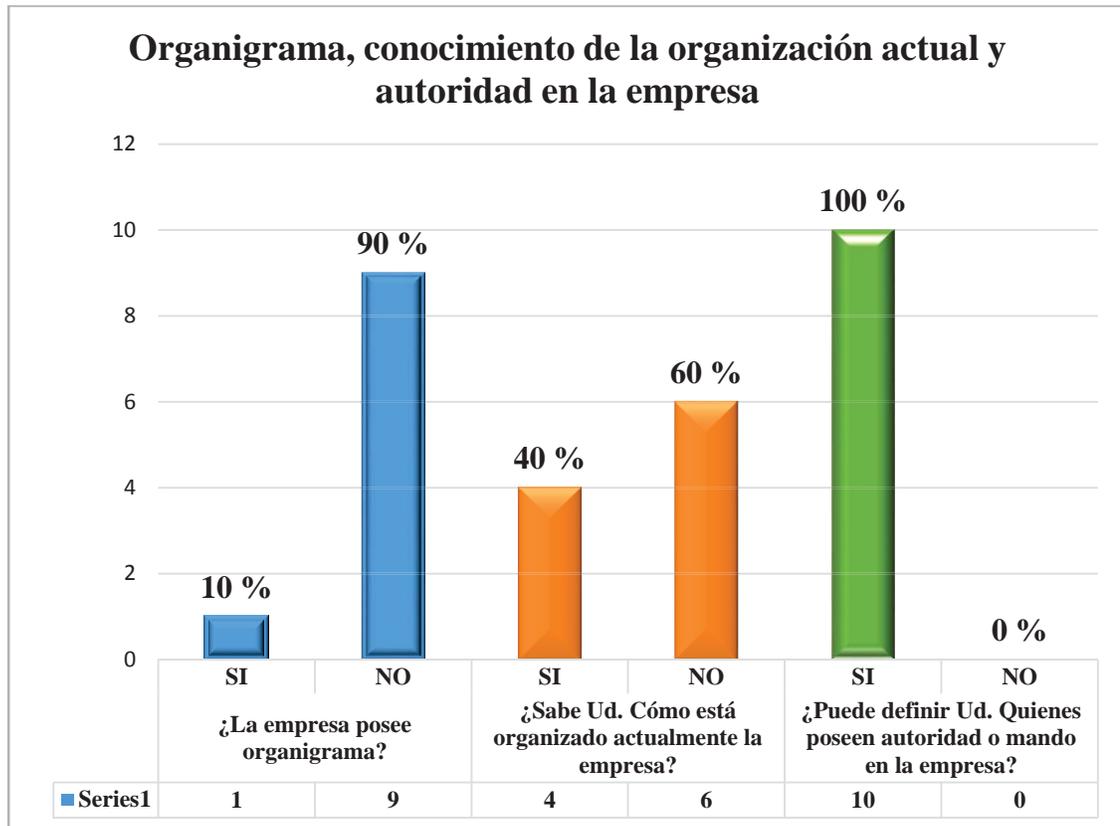


Figura 21. Conocimiento sobre elementos básicos de la organización en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados expresados en la Figura 21, se puede apreciar que el 90% de los encuestados desconoció si la empresa posee organigrama. Solo el 10% afirmó que la empresa sí posee un organigrama. Del total del personal administrativo y operativo el 60% declaró que no sabe cómo está organizado actualmente la empresa. Correspondientemente el 40% afirmó conocerlo. En referencia a la pregunta de quienes poseen autoridad o mando en la empresa, el 100% manifestó que sí pueden definir quién o quienes la poseen.

Existe una clara definición de la autoridad en la empresa, considerándose como la persona con más autoridad al presidente de directorio y con más responsabilidad al Gerente. De acuerdo a la investigación realizada, la empresa no cuenta con un organigrama formal, aunque alguna persona manifestó haberla visto en alguna oportunidad anterior sin certeza alguna. La forma de cómo está organizada actualmente la empresa recae en ciertas ambigüedades en algunos, que no precisan exactamente la estructura, el orden y la jerarquía en la empresa.

Pregunta N° 8. ¿Las actividades que usted desempeña las reporta directamente a su jefe inmediato?

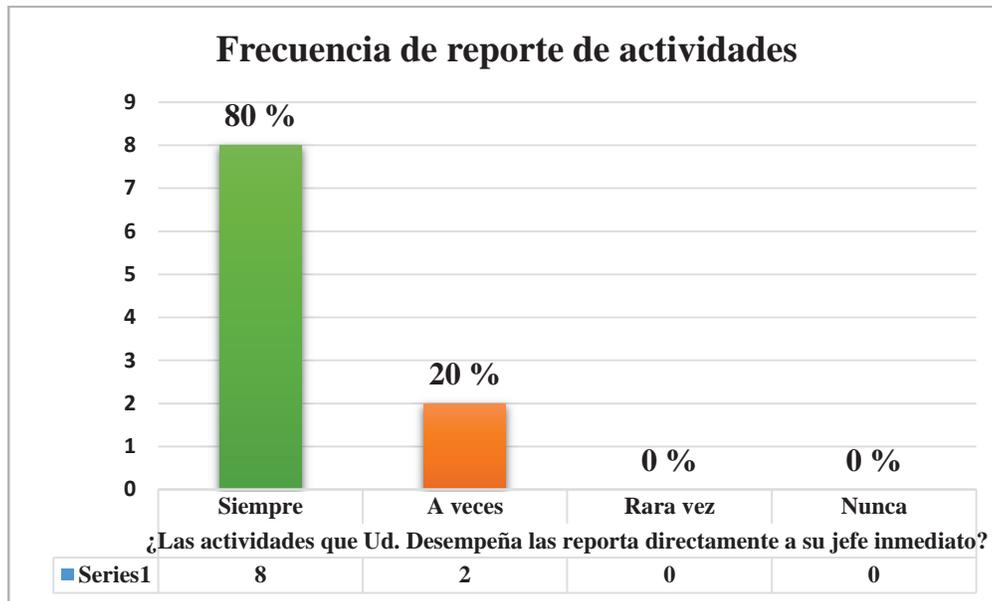


Figura 22. Frecuencia de reporte directo de actividades al jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos el 80% del personal encuestado manifestó que siempre reporta sobre el desempeño de sus actividades a su jefe inmediato. Respecto a la otra diferencia que es el 20% indicó que solo a veces las reporta.

Las actividades desempeñadas por el personal, con mayor frecuencia son reportadas al jefe inmediato en la medida consideran que es imprescindible comunicar sobre lo actuado así como los hechos ocurridos y solamente en algunas ocasiones no son reportadas dada la importancia de éstas.

Pregunta N° 9. ¿Cómo considera usted, que están definidos los departamentos o áreas en la empresa?

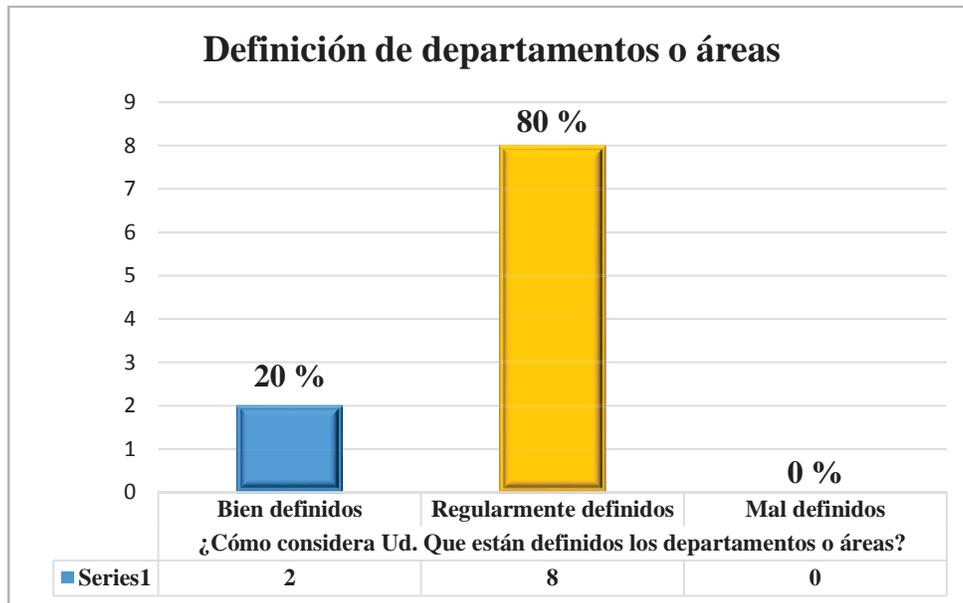


Figura 23. Consideración sobre la definición de los departamentos o áreas de la empresa MARASAL S.A

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Los departamentos o áreas en la empresa fueron considerados como bien definidos por el 20% de los encuestados. Correspondientemente una gran mayoría (80%) consideró que están regularmente definidos.

La respuesta mayoritaria de consideración regular respecto a la definición de los departamentos o áreas de la empresa, obedece a que el personal encuestado mantiene cierta conformidad con el estado actual de la estructura organizacional de la empresa. Los departamentos o áreas en la empresa no están formalmente definidos, es decir no se cuenta con estructura organizacional adecuada y formal reflejado en un organigrama conforme al objeto de la empresa.

Pregunta N° 10. ¿Considera usted que la selección de personal está de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto?

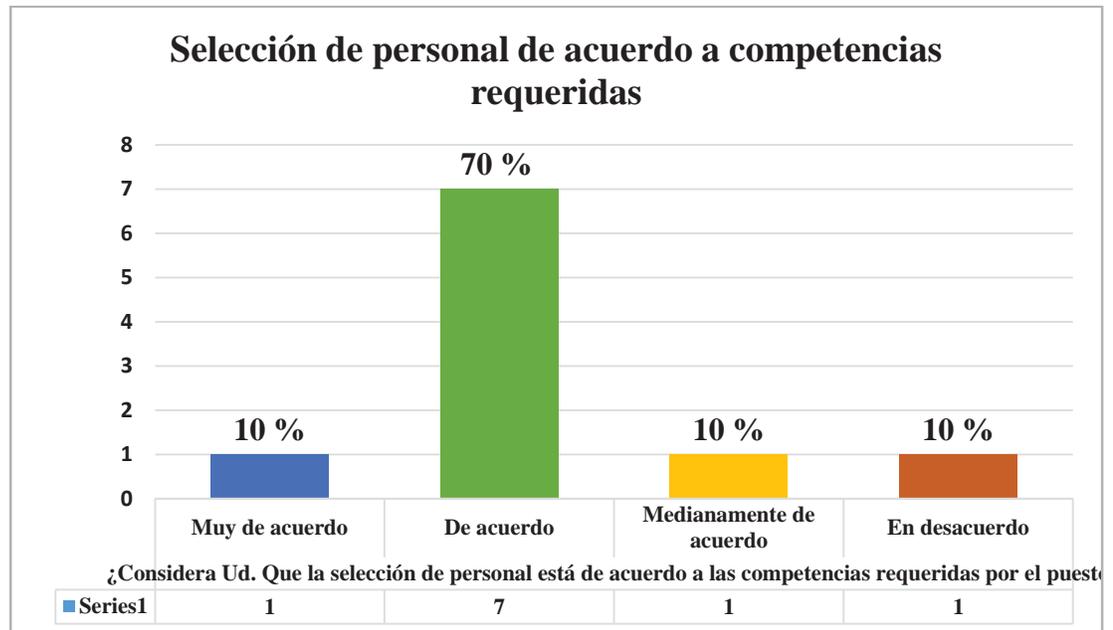


Figura 24. Consideración de la selección del personal de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El 70% del personal encuestado reveló que la selección de personal si está de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto, esto debido a que el personal desempeña adecuadamente sus funciones. Un 10% consideró estar muy de acuerdo. Un 10% declaró estar medianamente de acuerdo. Un último 10% manifestó estar en desacuerdo.

La aseveración mayoritaria de estar de acuerdo se basa en la oportunidad de trabajo que la empresa les otorgó en razón a la solicitud por los interesados, mas no en una selección adecuada y formal de personal de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto de trabajo. La manifestación de estar medianamente de acuerdo y en desacuerdo obedece a que estos consideran necesario contratar personal más calificado y competente, sobre todo en el aspecto gerencial.

Pregunta N° 11. ¿El número de personas que tiene usted a su cargo comprende entre?

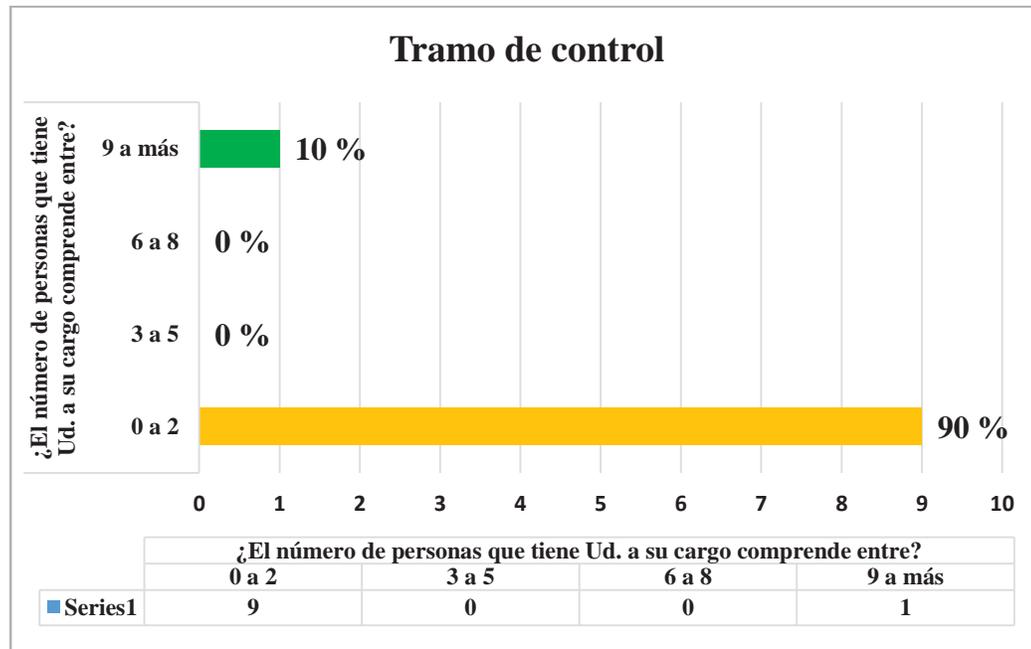


Figura 25. Tramo de control del personal de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El resultado obtenido muestra que una persona (10%) indicó tener a su cargo de 9 a más personas, éste es el caso del gerente general. Mientras que la gran mayoría del personal administrativo y operativo (90%) indicaron que tienen a su cargo entre 0 a 2 personas. Respecto a este resultado se puede concluir que existe un corto tramo de control o amplitud administrativa.

La amplitud del tramo de control de personal es amplia para el gerente general, debido a que en este recae gran responsabilidad y el controlar a más de 9 personas cada una con funciones diferentes. En cambio los demás trabajadores administrativos como operativos no tienen amplitud de tramo de control, por no decir que no tienen personal a cargo y que jerárquicamente obedecen las disposiciones del gerente general.

Pregunta N° 12. ¿De qué manera considera usted que se toman las decisiones en la empresa?



Figura 26. Manera en que se toman las decisiones en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Como se puede apreciar en la Figura 26, el 100% de los encuestados enunció que las decisiones se toman de manera centralizada.

Las decisiones por lo general son tomadas por la Junta Directiva (Directorio) y la Gerencia General de la empresa, en las sesiones programadas, en éstas se tratan asuntos de interés relacionados a las actividades de la empresa, sin tomar en cuenta las ideas y/o aportes del personal. Cabe señalar que los asuntos que demandan muchísima importancia para la empresa, son tratados por la Junta General de Accionistas, la cual sesiona como máximo tres veces al año, en la que se consideran las opiniones y aportes de los socios.

Pregunta N° 13. ¿Cómo considera usted el grado de formalización en la empresa?

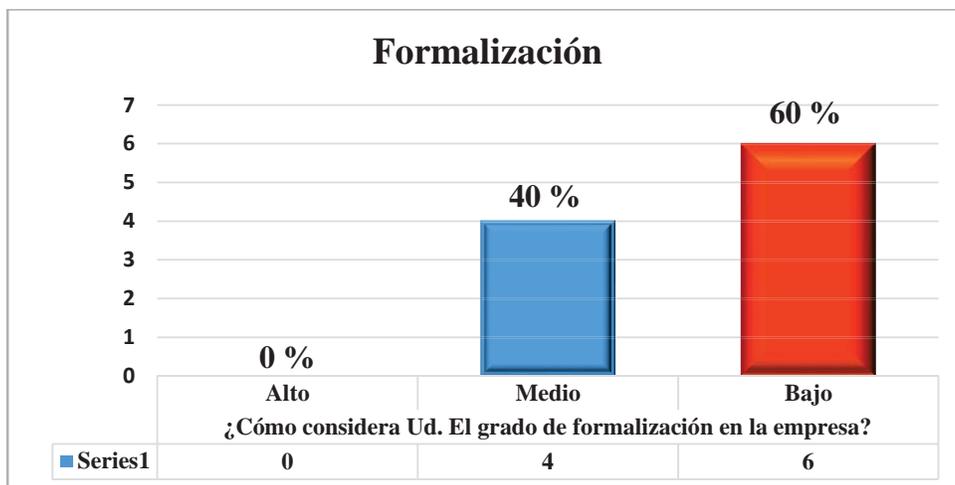


Figura 27. Grado de formalización en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El 60% del personal encuestado afirmó que el grado de formalización en la empresa es bajo. Por otra parte el 40% indicó que el grado de formalización es medio.

Es claro, que el grado de formalización tienda a ser de medio a bajo, debido a que no existen documentos que otorguen la formalidad necesaria para la organización como documentos e instrumentos de gestión, planes, manuales, reglamentos, etc., que dirijan el desarrollo de los objetivos, funciones, actividades, etc., de la empresa, salvo la existencia del Estatuto Social y el Libro de Actas.

Pregunta N° 14. ¿Sabe usted qué documentos de gestión se aplican en la empresa?

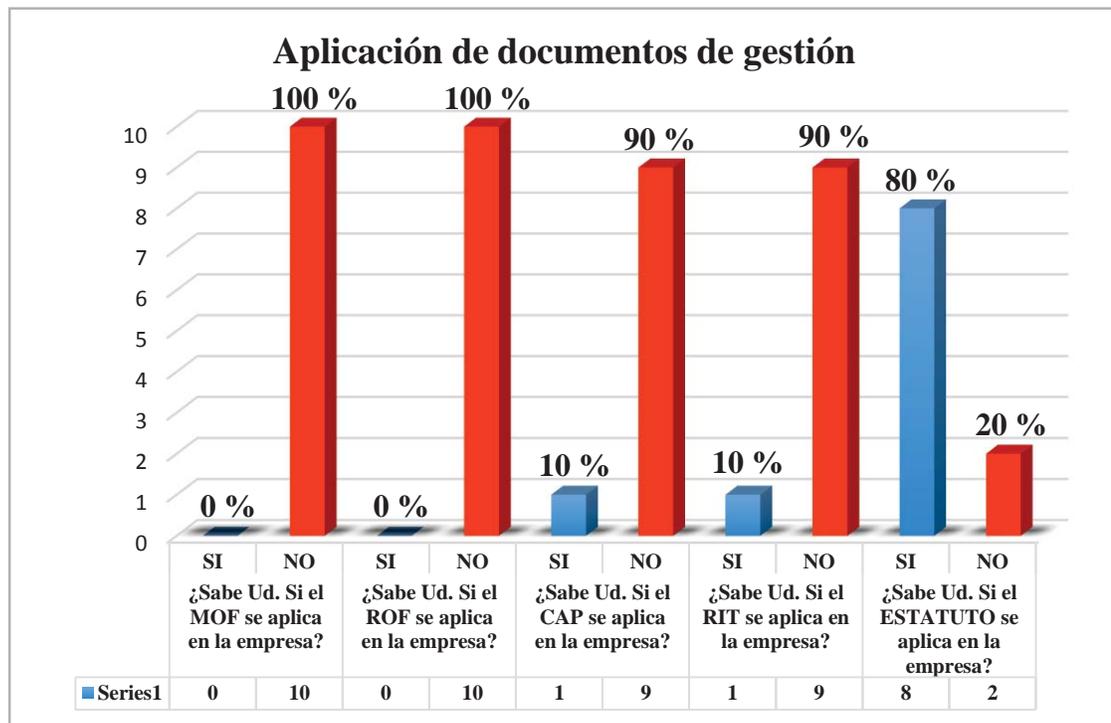


Figura 28. Nivel de conocimiento sobre la aplicación de documentos de gestión en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal desconoció la aplicación del MOF como el ROF en la empresa. Respecto al CAP y el RIT. El 90% declaró no conocer su aplicabilidad. Consecuentemente un reducido 10% manifestó que estos últimos sí se aplican. En relación al Estatuto Social de la empresa una gran mayoría de 80% afirmaron su aplicabilidad. Un 20% manifestó desconocerlo.

El desconocimiento de la aplicabilidad del MOF, ROF, CAP y RIT es evidente debido a que en la empresa no se emplean instrumentos formales de gestión, cabe señalar respecto al 10% del conocimiento del CAP y RIT obedece a la afirmación del Gerente, a efecto de que conoce la distribución del personal como de sus funciones, claro está de manera informal. En relación al Estatuto Social, la afirmación mayoritaria de su aplicación obedece a que es el único documento de carácter formal muy poco conocido que rige el desarrollo de las actividades de la empresa como de las funciones de determinados miembros de la empresa.

Pregunta N° 15. ¿Cómo considera usted la organización en la empresa?



Figura 29. Nivel de consideración de la organización en la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El 70% del personal encuestado consideró que la organización en la empresa es muy buena. Mientras que el 30% calificó la organización como regular.

La razón de considerar como buena a la organización en la empresa obedece a que existe una gran participación de socios, directivos y personal en general, en las juntas generales. En cuanto a la consideración de regular, radica en que se hace necesario realizar ajustes en cuanto al diseño y estructura organizativa, selección del personal, así como mejorar el grado de formalización de la empresa.

4.3.3. DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN

Pregunta N° 16. ¿El nivel de motivación que siente usted para desempeñar su trabajo es?

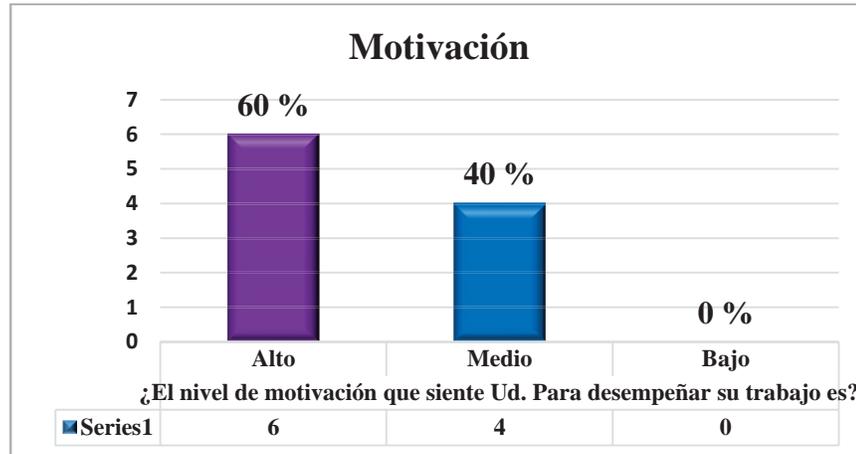


Figura 30. Nivel de motivación del personal de la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Como se puede apreciar en la Figura 30, el 60% del personal encuestado manifestó sentir un alto nivel de motivación. Solo el 40% refirió sentir un nivel medio de motivación para desempeñar su trabajo.

La razón se debe a que la mayor parte del personal se siente identificado con sus labores y esto como agradecimiento a la oportunidad que brinda la empresa de poder trabajar. Como también existe la inspiración de ver a la empresa en condiciones cada vez mejores y más competitivas.

Pregunta N° 17. ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?



Figura 31. Nivel de satisfacción del personal de la empresa MARASAL S.A.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos solo el 10% de los encuestado declaró estar muy satisfecho son su trabajo. El 80% indicó estar satisfecho. Mientras que el otro 10% manifestó sentirse poco satisfecho con su trabajo.

El estar muy satisfecho como satisfecho obedece a que la mayoría del personal mantiene conformidad con su puesto y las condiciones de trabajo. La poca satisfacción de este trabajador se debe a que no se siente cómodo con las condiciones de trabajo, manifestando que no siempre toman en consideración sus opiniones y aportes.

Pregunta N° 18. ¿Recibe usted algún reconocimiento o incentivo por el buen desempeño en el trabajo?

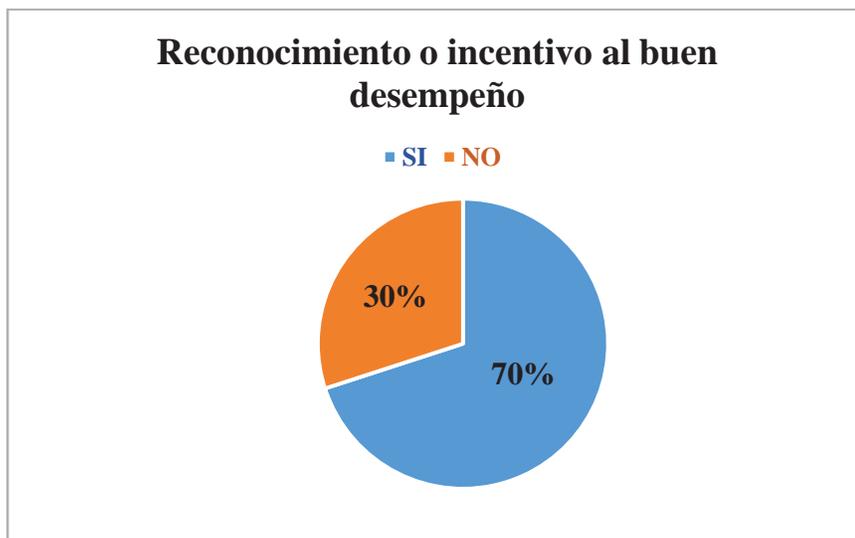


Figura 32. Reconocimiento o incentivo por el buen desempeño en el trabajo.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Del resultado obtenido podemos determinar que el 70% del personal manifestó que si reciben reconocimiento o incentivo por el buen desempeño en el trabajo. El otro 30% negó recibir algún tipo de reconocimiento o incentivo.

Cabe aclarar que este resultado obedece a que el personal confunde las gratificaciones y otros incentivos económicos laborales de carácter legal y no precisamente por el “buen desempeño en el trabajo”.

Pregunta N° 19. ¿Qué estilo de liderazgo cree usted que predomina en la empresa?



Figura 33. Estilo de liderazgo predominante en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Respecto al estilo de liderazgo que predomina en la empresa el 100% del personal encuestado afirmó que es de estilo democrático.

Esta razón se debe a que las decisiones más importantes para la marcha de la empresa se toman o acuerdan en Juntas Generales previa notificación a todos los socios y trabajadores de la misma, en las Juntas Generales se considera la participación y aporte de los socios.

A continuación se plasma en una sola figura el resultado de la encuesta aplicada sobre tres preguntas, en razón de que obedece a respuestas cerradas con las mismas escalas en los tres casos, siendo las siguientes:

Pregunta N° 20. ¿Usted recibe capacitación referido a su puesto de trabajo?

Pregunta N° 21. ¿Usted tiene la posibilidad de crear o tomar iniciativas propias?

Pregunta N° 22. ¿Usted realiza trabajos en grupos o en comités en la empresa?

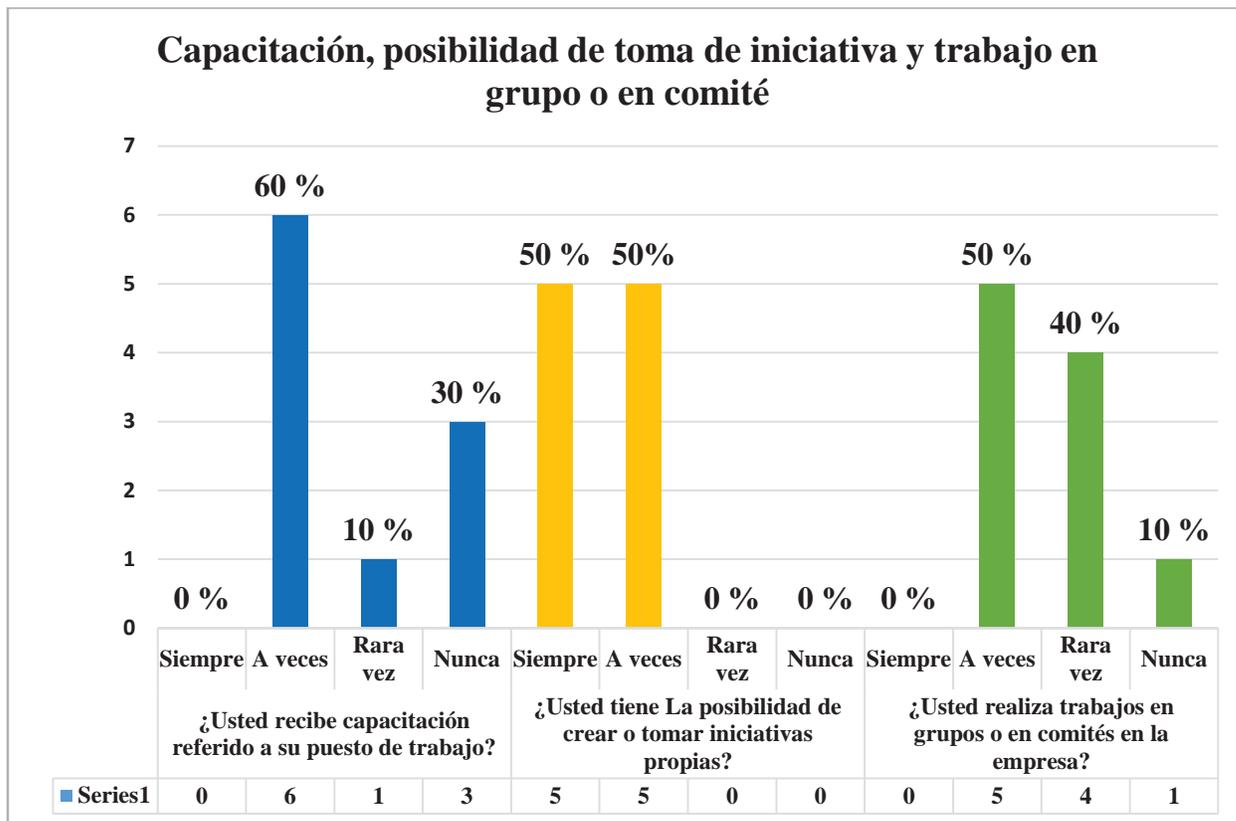


Figura 34. Capacitación, toma de iniciativas y trabajo en grupos o comités en la empresa MARASAL S.A.
 Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

En referencia a la Figura 34, se puede apreciar que el 60% del personal encuestado afirmó que recibe capacitación a veces. Un 10% indicó que raras veces recibe capacitación. Correspondientemente un considerable 30% declaró que nunca recibe capacitación. Respecto a la posibilidad de crear o tomar iniciativas propias 50% y 50% respondieron que siempre y a veces respectivamente. En relación al trabajo en grupos o en comités en la empresa el 50% manifestó que a veces trabaja conjuntamente con los demás trabajadores. Un 40% indicó que rara vez lo hace. Respectivamente el otro 10% declaró que nunca realiza trabajos en grupos o en comités.

La capacitación recibida por el personal es referente a temas de carácter técnico y proceso de producción de la sal y no precisamente relacionada a la gestión administrativa en sí, en este punto cabe aclarar que la capacitación es brindada por personal con experiencia en el proceso tradicional de la producción de la sal y raras veces el Ministerio de Salud y Sierra Exportadora brindan capacitación como orientaciones en normas técnicas en el proceso de producción de la sal, destinada al consumo humano. Los que refirieron nunca haber recibido

capacitación es porque fueron recientemente contratados. Existe la posibilidad de crear o tomar iniciativas propias por parte del personal, las mismas que son consideradas siempre y cuando se vinculen al objeto y desarrollo de la empresa. El trabajo en grupos o comités en la empresa es desarrollado ocasionalmente, por lo general en términos productivos, vale decir cuando se hace necesario la entrega de grandes volúmenes de sal demandados por el mercado, por lo que todo el personal sin importar el cargo o función que desempeñe colabora conjuntamente en el logro de las metas demandadas.

Pregunta N° 23. ¿Cómo considera usted la relación con sus compañeros de trabajo?

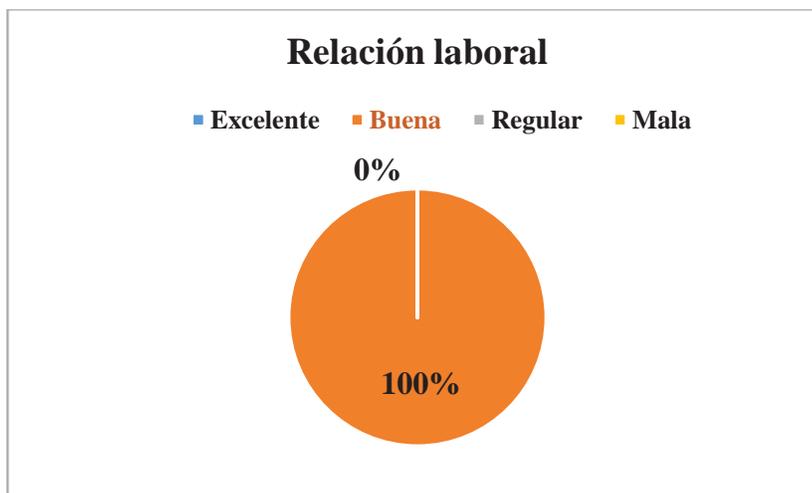


Figura 35. Relación entre compañeros de trabajo en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Tal como se puede apreciar en la Figura 35, el 100% de los encuestados consideró que la relación con sus compañeros de trabajo es buena.

Por lo general, la relación entre compañeros de trabajo es buena, aunque no del todo perfecta o excelente, por que ocasionalmente surgen algunas diferencias que en su medida son fácilmente conciliables, generando así un aceptable clima organizacional. El personal tiene presente que el incidir en actos y relaciones negativas, sería un obstáculo y perjuicio para un mejor desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 24. ¿Cómo considera usted el grado de efectividad de la comunicación en la empresa?

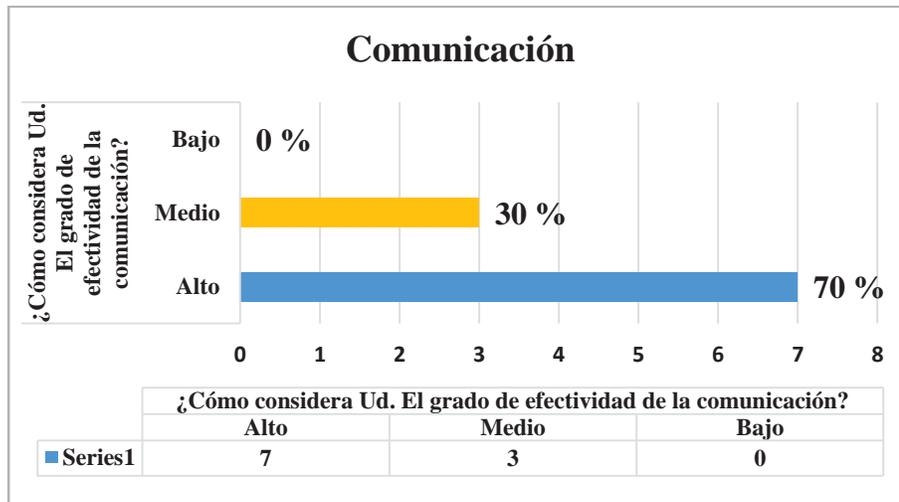


Figura 36. Grado de efectividad de la comunicación en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El grado de efectividad de la comunicación en la empresa fue considerada como alta por el 70% del personal. Solo un 30% la consideró como media.

Se puede concluir que dichas consideraciones responden a la existencia de una buena coordinación entre los trabajadores durante el desempeño de sus funciones, dándose a entender que por lo general todo mensaje es claramente receptado y solo ocasionalmente se detectan algunas incomunicaciones ambiguas.

Pregunta N° 25. ¿Cómo considera usted la dirección en la empresa?

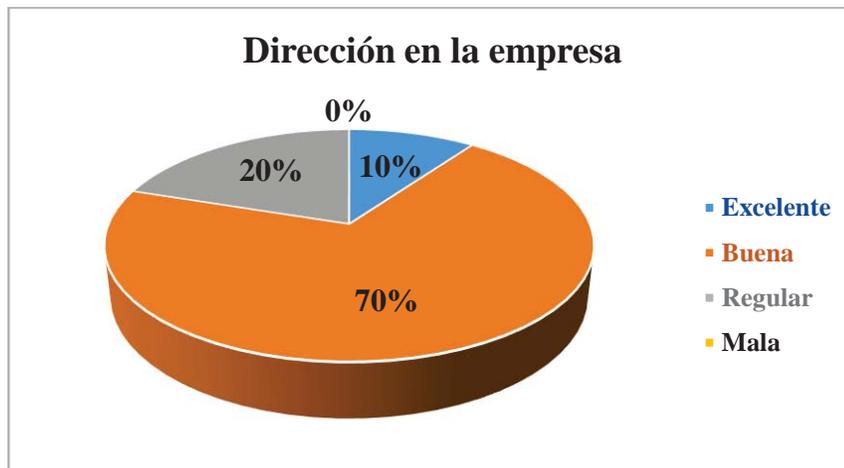


Figura 37. Nivel de consideración de la dirección en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos. Un 10% de los encuestados consideró como excelente la dirección en la empresa. La gran mayoría (70%) consideró que la dirección es buena. Correspondientemente solo un 20% indicó como regular la dirección en la empresa.

La razón de estas consideraciones se manifiesta preponderantemente en la democracia, motivación, satisfacción, buena comunicación y consideración que reciben los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.

4.3.4. DIMENSIÓN DE CONTROL

Pregunta N° 26. ¿Con qué frecuencia realiza la empresa el control de su desempeño laboral?

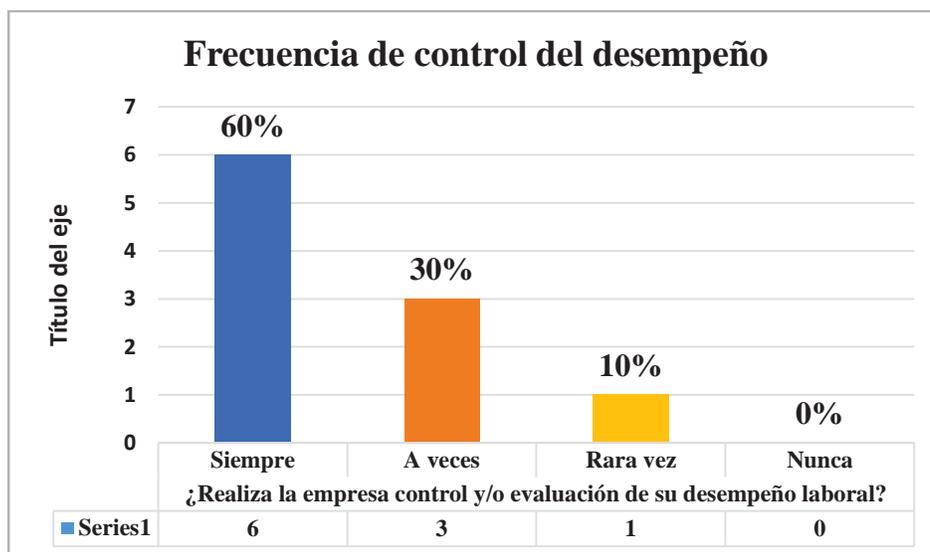


Figura 38. Frecuencia del control al desempeño laboral en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Tal como se puede apreciar en la Figura 38, el 60% de los encuestados manifestó que su desempeño es siempre controlado o evaluado. El 30% indicó que a veces es evaluado o controlado. Solo un 10% declaró que se hace rara vez el control o evaluación de su desempeño.

El control es ejercido directa y constantemente por el gerente general, como principal responsable de la gestión de la empresa y ocasionalmente lo hacen los directivos.

Pregunta N° 27. ¿Es evaluado su desempeño laboral en base a algún parámetro o estándar?



Figura 39. Evaluación del desempeño laboral en base estándares de control.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

En relación a la ejecución de parámetros o estándares para la evaluación del desempeño. Una considerable mayoría de 60% de encuestados afirmó que si son evaluados en base a determinadas medidas. Respectivamente el 40% indicó que no son evaluados en base algún parámetro o estándar.

Como parámetros o estándares son considerados las metas por trabajador, como es el caso en los regadores, ya que ellos tienen determinado de antemano una cierta cantidad de posas a regar por día, respecto a los almaceneros, éstos tienen que cumplir con una estricta clasificación de tipos y calidades de sal para ser correspondientemente almacenadas.

Pregunta N° 28. ¿Cómo califica su propio desempeño laboral dentro de la empresa?

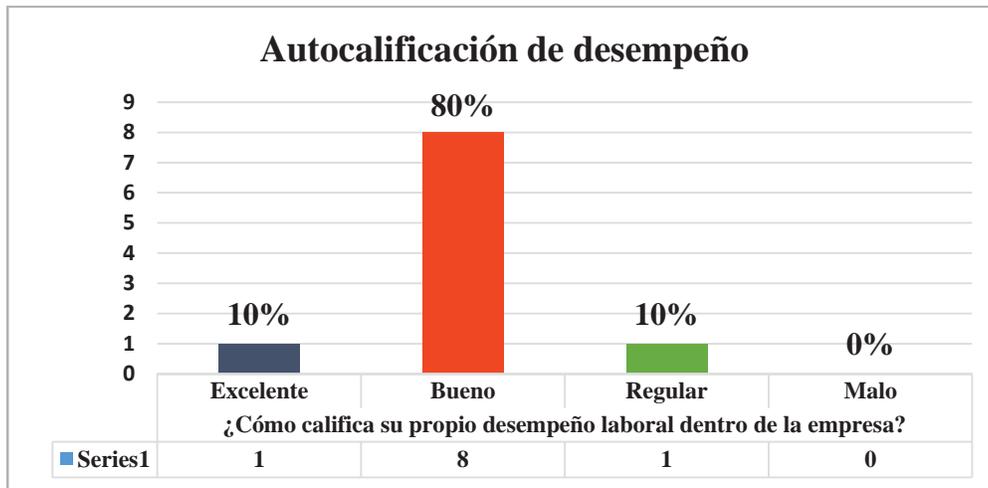


Figura 40. Autocalificación del desempeño laboral por el personal.
 Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 40, se muestra que un 10% del personal encuestado calificó su desempeño como excelente. Un 80% calificó de bueno su propio desempeño. Por último un 10% consideró como regular su desempeño laboral.

Por lo tanto se deduce que el personal encuestado declaró estas respuestas en favor a su punto de vista. Es necesario aclarar que el desempeño del personal ocasionalmente no es la esperada en razón de efectividad.

Pregunta N° 29. ¿Cuándo surge un problema, cómo reacciona usted?

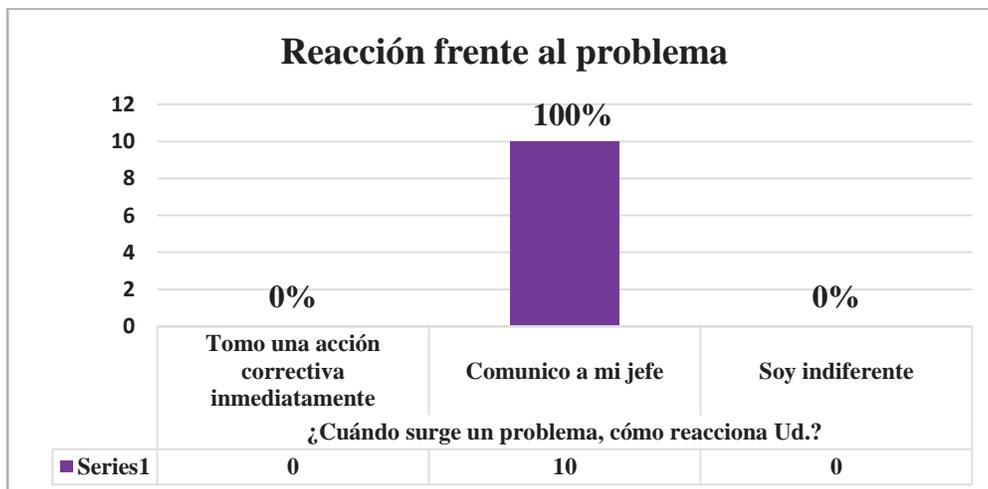


Figura 41. Reacción ante el surgimiento de un problema.
 Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

La Pregunta N° 29, mide el grado de ejecución de acciones administrativas. Frente al surgimiento de un problema el 100% del personal encuestado manifestó que reacciona comunicando a su jefe inmediatamente.

El surgimiento de un problema, sea cual fuera el tipo y magnitud de esta, siempre es comunicada a la autoridad superior, en razón de que se mantenga transparencia en el desarrollo de las funciones por parte del personal. En ocasiones se pueden tomar acciones correctivas inmediatamente de manera responsable, pero siempre con cargo a dar cuenta al jefe inmediato.

Pregunta N° 30. ¿Usted cumple con las tareas y/o metas asignadas de acuerdo al resultado esperado?

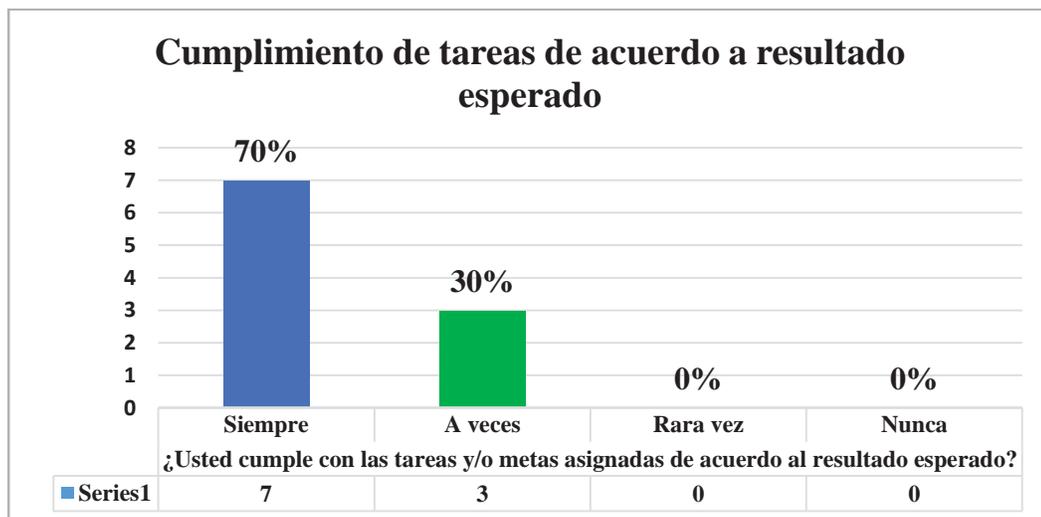


Figura 42. Grado de cumplimiento de las tareas y/o metas de acuerdo al resultado esperado.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

La pregunta mide la efectividad en el desempeño del personal. En la Figura 42, se puede apreciar que el 70% de encuestados afirmó que siempre cumple con las tareas y/o metas asignadas. Mientras que un 30% indicó que solo a veces cumple con determinadas exigencias.

La razón de que exista un alto grado en que siempre se cumplen las tareas o metas de acuerdo al resultado esperado, consiste en que el personal tiene bien definido lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo y asegurar al máximo su cumplimiento sí o sí, ya que no se espera resultado distinto y por el cual son remunerados. Aunque ocasionalmente no se puedan lograr resultados esperados, el personal tiene que brindar todo su esfuerzo en tratar de obtener el resultado deseado.

Pregunta N° 31. ¿En qué momento se efectúa el control a su trabajo?

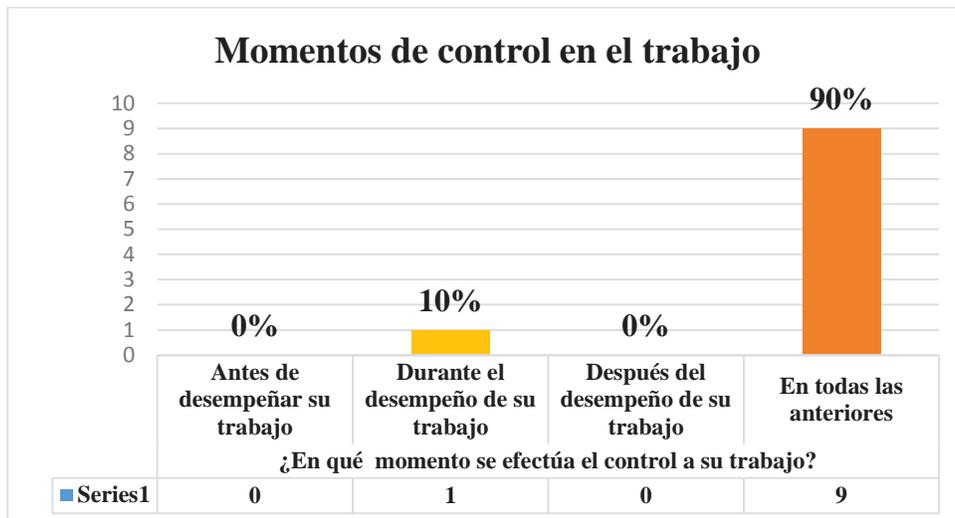


Figura 43. Momentos de control en el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 10% de encuestados manifestó que el sistema de control se da durante el desempeño de su trabajo. Correspondientemente el 90% declaró que el sistema de control se efectúa antes, durante y después del desempeño de su trabajo.

Dado los resultados se puede afirmar que el control es constante, ejecutándose previa, concurrente y de manera posterior (retroalimentación) para un adecuado cumplimiento de los objetivos y metas predeterminadas.

Pregunta N° 32. ¿Existe alguna multa o sanción por incumplir sus funciones, tareas o metas?

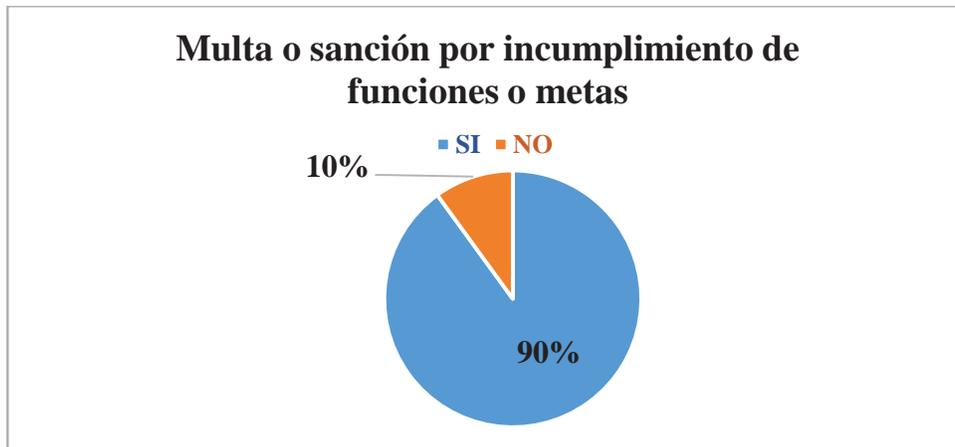


Figura 44. Existencia de multa o sanción por incumplimiento de funciones.

Figura: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

Tal como se puede apreciar en la Figura 44, el 90% del personal encuestado manifestó que si existe alguna multa o sanción por incumplimiento de funciones. Solo un reducido 10% indicó que no existe determinada multa o sanción.

De acuerdo a la investigación realizada se puede afirmar que la multa o sanción es en relación a descuentos por inasistencias, llamadas de atención y memorándum por faltas consecutivas que recaen en un despido.

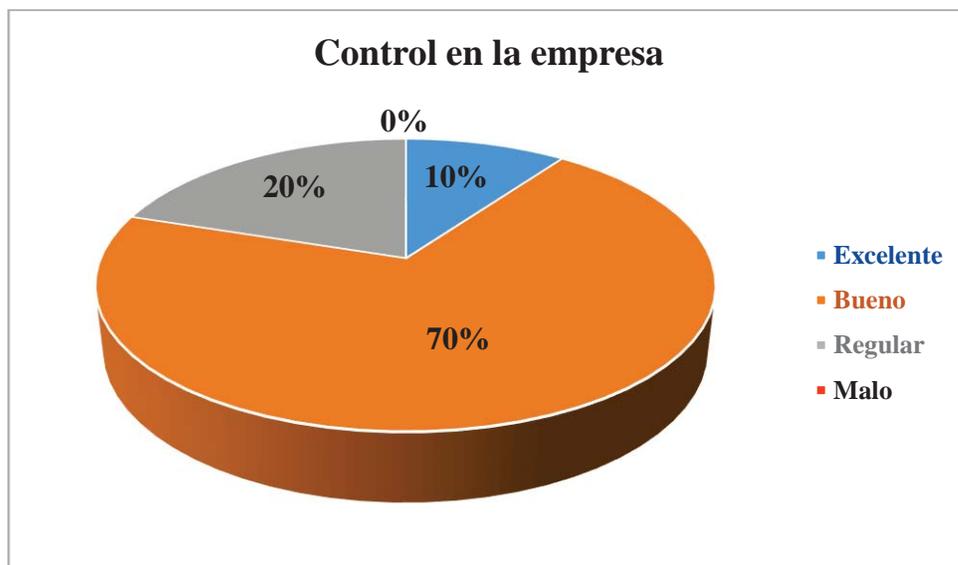
Pregunta N° 33. ¿Cómo considera usted el control en la empresa?

Figura 45. Nivel de consideración del control en la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

INTERPRETACIÓN:

El control a nivel de la empresa se consideró como excelente por un 10% del personal encuestado. Buena por el 70%. Regular por un 20%, correspondientemente.

Este resultado responde a la ejecución continua y directa del control de manera previa, concurrente y retroalimentativa por parte del gerente general, directivos y socios en general, la cual incide en el cumplimiento de las tareas o metas de acuerdo a los resultados esperados.

4.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

- **CONSIDERACIONES PARA LA INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS TABLAS Y FIGURAS**

Las tablas que se muestran a continuación exponen datos obtenidos producto de la aplicación de la encuesta a los directivos de la unidad de análisis. Estos comprenden las dimensiones estructuradas en la operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitirán un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados. Adicionalmente, se harán acotaciones obtenidas en los comentarios de los instrumentos, que coadyuvarán en el cumplimiento tanto del objetivo general como de los específicos propuestos inicialmente.

La población de los directivos de la empresa está compuesta por un total de 9 (nueve) miembros. Estos instrumentos, serán interpretados de forma conjunta por cada dimensión, representando en tablas los datos obtenidos y graficando el total por cada dimensión estudiada. La sumatoria horizontal es a la cantidad de encuestados, mientras que la sumatoria vertical es a la cantidad total de respuestas en relación a todos los indicadores correspondientes por cada dimensión. A razón de las consideraciones, la información obtenida fue la siguiente:

4.4.1. DIMENSIÓN DE LA PLANEACIÓN

La planeación en este estudio comprende elementos asociados a la disposición como definición de tipos como elementos propios de la planeación. En consecuencia, las interrogantes planteadas corresponden a las posibilidades que tiene la empresa para elaborar, ejecutar y evaluar planes, tomar decisiones y adoptar la administración estratégica en base a sus objetivos. En este aspecto, el cuestionario aplicado arrojó la siguiente información:

Tabla 12. Resultados absolutos en la dimensión de planeación.

PLANEACIÓN					
Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿La empresa tiene definido claramente su misión y visión?	3		6	9
2	¿La empresa tiene definido claramente sus objetivos o metas?	3		6	
3	¿La empresa tiene definido claramente sus estrategias?	1		8	
4	¿La empresa tiene definido claramente sus políticas, procedimientos y reglas?	6		3	
5	¿La empresa tiene definido claramente sus programas?	5		4	
6	¿La empresa tiene definido claramente su presupuesto?	6		3	
7	¿Los factores antes mencionados son conocidos y entendidos por todo el personal?	4	1	4	
8	¿El nivel o grado en que se cumplen los objetivos o metas son medidos al término del tiempo establecido?	4	4	1	
9	¿Las juntas generales, sesiones y reuniones son debidamente planeadas y/o programadas?	9			
10	¿Las decisiones y acuerdos adoptados en juntas generales son ejecutados de acuerdo a lo esperado?	7	2		
TOTAL DE RESPUESTAS (EN GENERAL)		SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	
		48	7	35	
EXPRESIÓN PORCENTUAL		53%	8%	39%	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

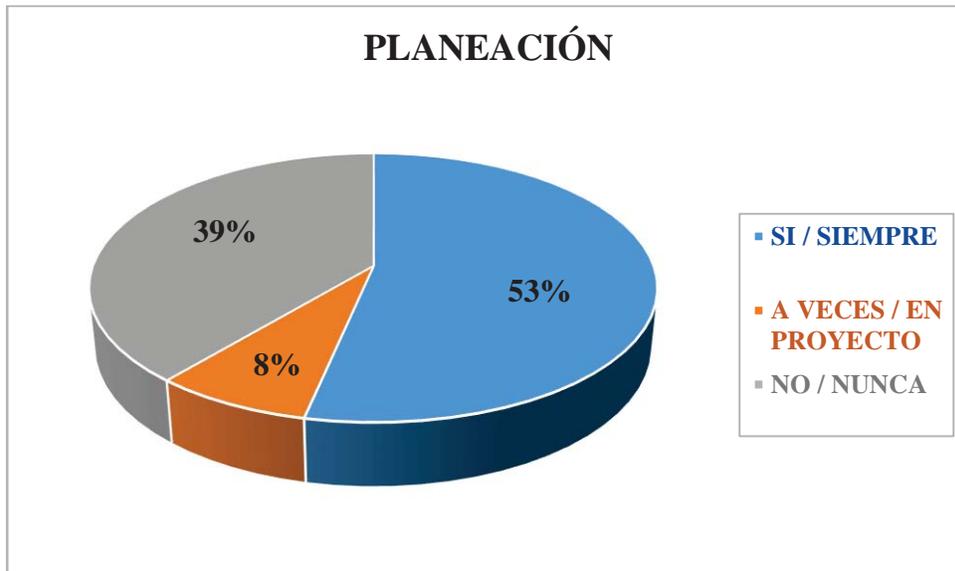


Figura 46. Totales porcentuales de la dimensión de planeación.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

Como se observa en la Tabla 12 y en la Figura 46, las preguntas corresponden a la dimensión de la planeación en la empresa MARASAL S.A. Las respuestas resultaron ser afirmativas en un 53%. Negativas en un considerable 39%, indicando así, que es necesario definir clara y formalmente la planeación a nivel de la empresa, debido a que los directivos encuestados manifiestan distintos criterios y poca congruencia en cuanto a los tipos y elementos de planeación como la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, reglas y filosofía organizacional en general, si bien las decisiones son tomadas ciertamente con previa programación y acuerdo, sin embargo la planeación en general es aún informal y empírica como no cuantificable.

4.4.2. DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La dimensión concerniente a la organización, implica elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, especialización del personal, la comunicación, y la toma de decisiones en la empresa. En tal sentido, los resultados obtenidos de los cuestionarios en esta etapa, son los que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13. Resultados absolutos en la dimensión de organización.

ORGANIZACIÓN					
Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿La empresa cuenta con organigrama estructurado y bien definido?	1	2	6	9
2	¿La empresa cuenta con manuales e instructivos claros para la realización de las actividades de los trabajadores?	1	3	5	
3	¿La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?		1	8	
4	¿Se cuenta con personal altamente especializado y/o calificado en los diferentes puestos y cargos?	2	1	6	
5	¿Los departamentos, áreas y cargos están bien definidos o estructurados?		4	5	
6	¿Se tiene claramente definido las líneas de mando o autoridad dentro de la empresa?	8	1		
7	¿El número del personal es amplio para controlar?	3	2	4	
8	¿La mayoría de las decisiones son tomadas solamente por los directivos?	7	1	1	
9	¿Para la toma de decisiones, se toma en cuenta los criterios y/o aportes de los trabajadores de la empresa?	8	1		
10	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?		1	8	
11	¿El desempeño de las funciones de los trabajadores está sustentado por documentos normativos – formales?	1	1	7	
TOTAL DE RESPUESTAS (EN GENERAL)		SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	
		31	18	50	
EXPRESIÓN PORCENTUAL		31%	18%	51%	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

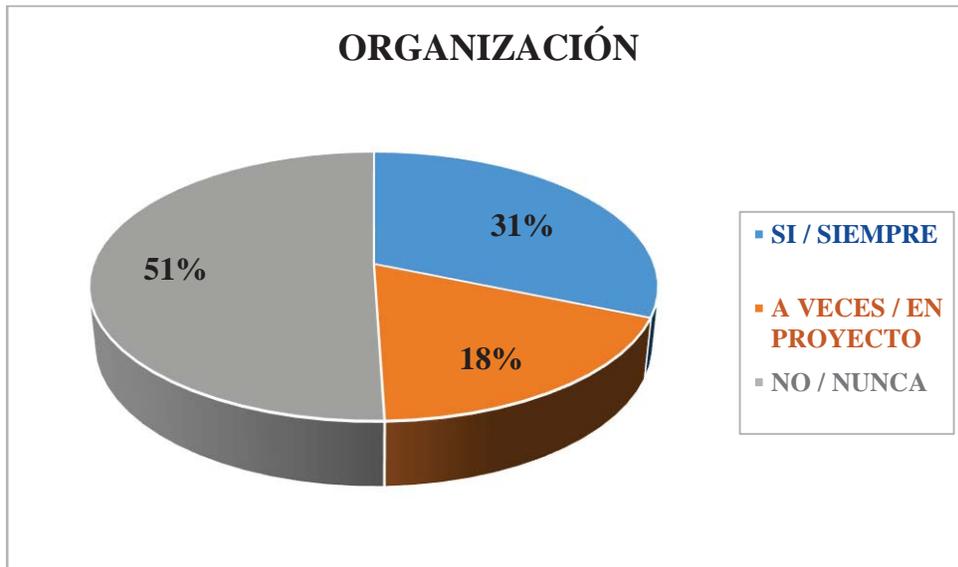


Figura 47. Totales porcentuales de la dimensión de organización.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

La organización es un elemento fundamental en cualquier empresa por más pequeña que ésta sea, es por ello que en la Tabla 13 y Figura 47, se aprecia un considerable 51% correspondiente a manifestaciones de carácter negativo en cuanto a una adecuada y formal organización. Un 31% con afirmaciones positivas sobre la organización en la empresa. Mientras que un reducido 18% con consideraciones de que se está trabajando o proyectándose en lograr una buena organización a nivel de la empresa. En consecuencia la información suministrada indica que la colectividad manifiesta que es necesario realizar considerables e importantes modificaciones como adecuaciones organizacionales, como un organigrama donde se definan formalmente los departamentos o áreas, por consiguiente una adecuada formalización en los reglamentos y manuales de funciones como procedimientos, siendo necesario implementar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal de la misma manera no están formalmente diseñados los perfiles de los diferentes cargos. Si bien es cierto que se consideran las opiniones y aportes del personal, se hace necesario que deban especializarse y calificarse de acuerdo a los puestos y cargos.

4.4.3. DIMENSIÓN DE LA DIRECCIÓN

La dirección involucra la motivación, la capacitación, la satisfacción del personal, el liderazgo predominante, el trabajo por grupos o comités y el desarrollo de la comunicación interna. En este sentido, los instrumentos aplicados arrojaron los siguientes resultados y el posterior análisis, de la tabla que sigue:

Tabla 14. Resultados absolutos en la dimensión de dirección.

DIRECCIÓN					
Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿Se aplica motivación a los trabajadores en la empresa?	6	1	2	9
2	¿Cree usted que los trabajadores se sienten altamente motivados en su trabajo?	5	3	1	
3	¿Los trabajadores reciben alguna capacitación o inducción para desempeñar su trabajo?	3	2	4	
4	¿Cree usted que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo?	4	5		
5	¿Se reconocen y/o otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?	3	2	4	
6	¿El estilo de liderazgo que predomina en la empresa es autocrático?		1	8	
7	¿El estilo de liderazgo que predomina en la empresa es democrático?	9			
8	¿Existen grupos o comités conformados activamente en la empresa?	1	2	6	
9	¿Se establecen metas por grupos o comités de trabajo?		4	5	
10	¿Usted considera que trabajar en grupos o en comités permite tomar decisiones efectivas?	6	2	1	
11	¿Se evidencian conflictos laborales frecuentemente?	1	6	2	
12	¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?	6	3		
13	¿Usted considera que la comunicación se da de manera efectiva en la empresa?	8	1		
14	¿Los trabajadores se mantienen informados sobre el acontecer de la empresa?	8	1		
15	¿Los canales o medios de comunicación son adecuados?	7	2		
TOTAL DE RESPUESTAS (EN GENERAL)		SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	
		67	35	33	
EXPRESIÓN PORCENTUAL		50%	26%	24%	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

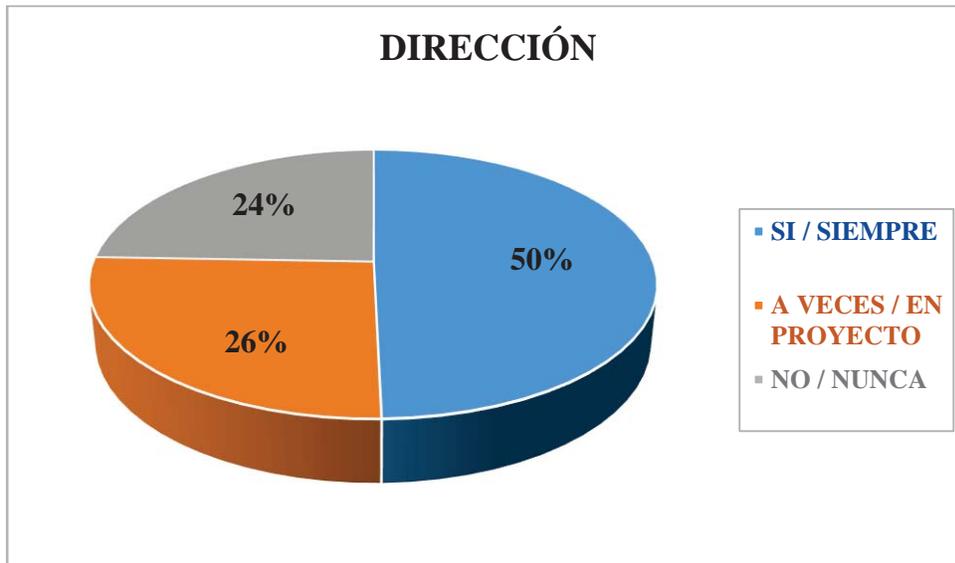


Figura 48. Totales porcentuales de la dimensión de dirección.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

La dimensión de la dirección de una empresa, puede resultar una tarea muy compleja, considerando que deben existir líderes, con los conocimientos y la habilidad de mantener motivados, satisfechos e informados a los empleados que los siguen. En el caso de la empresa MARASAL S.A., la dirección ha tenido un positivo desempeño del 50% sobre el total de directivos encuestados. Existe un 26% relacionado a manifestaciones de que se tiene en plan o en proyecto mejorar la situación actual de la dirección. Por otra parte el 24% corresponde a apreciaciones negativas al desarrollo de la dirección en la empresa tal como se puede apreciar en la Tabla 14 y Figura 48, donde se determina que sí se aplica motivación y el único estilo de liderazgo predominante en la empresa es el democrático, aunque no se tengan establecidos programas de capacitación así como adecuados incentivos laborales por el cumplimiento de metas y objetivos, mucho menos se tengan determinados grupos o comités de trabajo con metas previamente establecidas, por lo cual los directivos manifiestan el interés de determinarlo debido a que consideran que la toma de decisiones y el resultado de trabajo sería más efectivo. Los encuestados declaran que si existe un buen grado y nivel de comunicación e información entre directivos, administrativos, operativos y socios en general.

4.4.4. DIMENSIÓN DEL CONTROL

El elemento control en la gestión administrativa implica que todos los procesos como actividades de la empresa sean monitoreados, con el fin de garantizar el logro de resultados esperados. En esta dimensión se pretende diagnosticar los posibles descontrolados que puedan

existir en la empresa MARASAL S.A., desde lo que implica la evaluación del desempeño real del personal, los estándares o patrones establecidos hasta las medidas o acciones correctivas de control administrativo, utilizadas en los procesos cotidianos de la organización así como el aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa. Para esto, se analizarán los datos obtenidos en la tabla que sigue:

Tabla 15. Resultados absolutos en la dimensión de control.

CONTROL					
Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿Son controlados todos los procesos y actividades en la empresa?	9			9
2	¿Es controlado el desempeño laboral de los trabajadores?	9			
3	¿Se cuenta con estándares o parámetros para controlar el desempeño laboral de los trabajadores?	4	1	4	
4	¿Se toman acciones correctivas para corregir el problema en el momento que se presentan?	8	1		
5	¿Se toman acciones correctivas para corregir el problema después de que se presentan?		8	1	
6	¿Los trabajadores cumplen con las metas y/o tareas asignadas de acuerdo al resultado esperado?	5	4		
7	¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?	5	3	1	
8	¿Se aprovechan adecuadamente y/o racionalmente los recursos disponibles de la empresa?	6	3		
9	¿Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia?		5	4	
10	¿El trabajador es controlado antes de desempeñar su trabajo?	8	1		
11	¿El trabajador es controlado durante el desempeño de su trabajo?	7	2		
12	¿El trabajador es controlado después del desempeño de su trabajo?	9			
TOTAL DE RESPUESTAS (EN GENERAL)		SI / SIEMPRE	A VECES / EN PROYECTO	NO / NUNCA	
		70	28	10	
EXPRESIÓN PORCENTUAL		65%	26%	9%	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

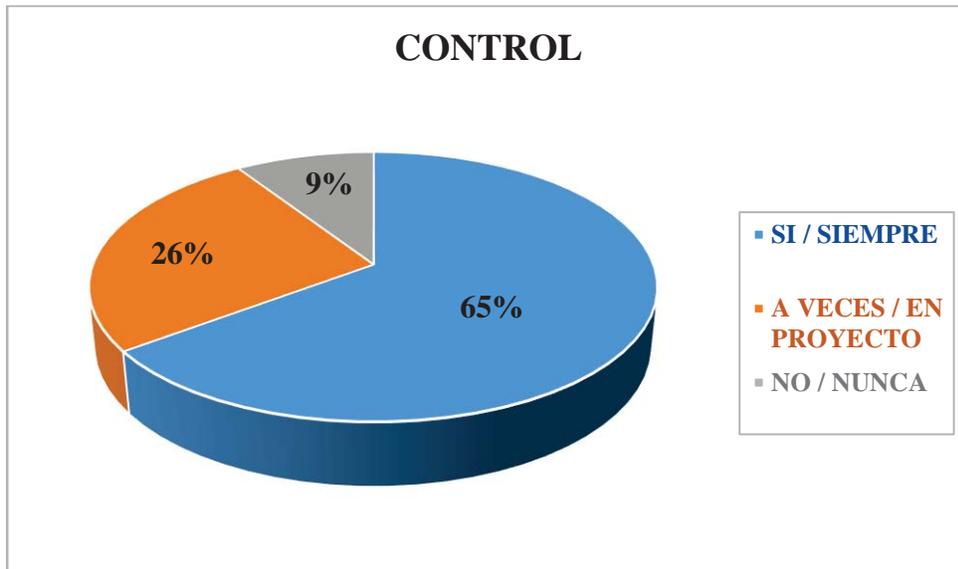


Figura 49. Totales porcentuales de la dimensión de control.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

Todos los procesos en una organización, requieren ser controlados, haciendo respetar las normas y reglamentos de la organización e imponiendo parámetros o estándares como patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma. En el caso de la empresa MARASAL S.A. objeto de estudio, se puede observar en la Tabla 15 y Figura 49, que un considerable 65% de los procesos y desempeños laborales son controlados. Sin embargo un 26% se hallan en proyecto de serlo, tal como lo afirman los directivos encuestados, así mismo aseguran que no tienen estrategias de control anticipadas para medir el desempeño y el logro de metas de los trabajadores así como frente a los problemas, con relación al aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa se puede observar que se hace de manera adecuada y racional. Aunque existan sistemas de control de manera informal, no se evidencian mecanismos de control al momento en que se presentan los problemas, así como tampoco hay sistemas o procedimientos de control para corregirlos después que ocurren, ya que éstos son solucionados de acuerdo al surgimiento circunstancial del problema, analizando las causas, basándose en la experiencia y buscando oportunas alternativas de solución.

4.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DIRECTIVOS Y AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

El análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los directivos se puede ver en el **Anexo N° 6**.

4.6. ANÁLISIS FODA

4.6.1. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

A. OPORTUNIDADES

- Creciente interés de organismos del gobierno nacional a través del Ministerio de Producción (PRODUCE) y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y de forma descentralizada a través de la Dirección Regional de Producción (DIREPRO) y Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) por brindarles financiamiento, capacitación y asistencia técnica en temas relacionados a la gestión administrativa, financiera, productiva y comercial. Así como las organizaciones no gubernamentales ONGs para normar y fomentar el turismo rural comunitario.
- Cambios en los hábitos de consumo alimenticio de las personas hacia la preferencia de productos naturales y ecológicos.
- El avance de la tecnología permite innovar y aumentar la producción.
- Concertar alianzas estratégicas para mejorar en calidad y cantidad la producción y comercialización de la sal.
- Segmento de mercado con grado de instrucción superior (profesionales y estudiantes de renombradas universidades) interesados en conocer la historia, tradición, procesos de producción y comercialización de la sal.
- Manifiesto interés del organismo del poder ejecutivo como es el Ministerio de Cultura, en la conservación, recuperación y puesta en valor del patrimonio natural y cultural.
- Cambio de perspectiva de la demanda del turismo, al turismo rural comunitario acompañado de la creación de circuitos que integran la naturaleza y la cultura con el objetivo de diversificar la oferta y hacer más novedosa y placentera la experiencia turística.

- Las Salineras de Maras se encuentra ubicada dentro de uno de los circuitos turísticos del Perú más conocidos como “El Valle Sagrado de los Incas”.

B. AMENAZAS

- Incremento de la competencia y tecnología en el mercado de la sal, generando disminución de la demanda y del precio del producto.
- Actividad limitada por fenómenos meteorológicos.
- Inestabilidad económica mundial.
- Inconformidad de la población en general frente al gobierno central generando inestabilidad y conflictos sociales (huelgas, paros, movilizaciones, etc.) con creciente violencia la cual genera inseguridad en el comercio y el turismo.
- Falta de valoración de la sociedad al esfuerzo de las comunidades en mejorar su calidad de vida, a pesar de la disminución de los niveles de discriminación.
- Mercado laboral y/o profesional con poca o nula predisposición para desempeñarse en zonas rurales.
- Proceso de migración y fuga de talentos en busca de mejores condiciones económicas; en su mayoría de etapa juvenil.
- Pérdida de la identidad cultural de los jóvenes de las comunidades campesinas.
- Turismo masivo que provocaría impactos negativos en el medio ambiente y en los recursos naturales y culturales como zonas arqueológicas patrimoniales.

4.6.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS

C. FORTALEZAS

- Única empresa productora y comercializadora de sal natural y ecológica, formalmente constituida bajo la modalidad de Sociedad Anónima S.A., a nivel de la región.
- Empresa pequeña con facilidad de adaptación a los cambios del ambiente.
- Estilo de liderazgo democrático.

- Interés y disposición de los directivos, personal administrativo y operativo por adquirir nuevos conocimientos en temas de administración; considerando que éstos permitirán desarrollar una mejor gestión administrativa y turística.
- Buen nivel de comunicación y compromiso organizacional.
- El personal se desenvuelve bien trabajando en equipo.
- Buen nivel de motivación de los colaboradores.

D. DEBILIDADES

- Desconocimiento e inaplicabilidad de conceptos, técnicas e instrumentos para una adecuada gestión administrativa a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Carencia de un plan estratégico y operativo que permita impulsar una gestión administrativa efectiva.
- Personal con nivel educativo y capacitación limitada así como en temas de gestión administrativa.
- Ausencia de manuales, reglamentos, procedimientos, programas, presupuestos, etc.
- Falta de un adecuado sistema de control, para el cumplimiento de objetivos y metas.
- Infraestructura inadecuada e insuficiente para la instalación moderna de planta procesadora y envasadora de sal.
- Inadecuado sistema de comercialización.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
 <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Creciente interés de organismos del gobierno nacional y ONGs por brindarles financiamiento, capacitación y asistencia técnica en temas relacionados a la gestión administrativa, financiera, productiva y comercial. ➤ Cambios en los hábitos de consumo alimenticio. ➤ El avance de la tecnología. ➤ Concertar alianzas estratégicas. ➤ Segmento de mercado con grado de instrucción superior. ➤ Cambio de perspectiva de la demanda del turismo, al turismo rural comunitario. ➤ Ubicación estratégica en el circuito de “El Valle Sagrado de los Incas” 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desconocimiento e inaplicabilidad de conceptos, técnicas e instrumentos para una adecuada gestión administrativa a nivel estratégico, táctico y operativo. ○ Carencia de un plan estratégico y operativo que permita impulsar una gestión administrativa efectiva. ○ Personal con nivel educativo y capacitación limitada así como en temas de gestión administrativa. ○ Ausencia de manuales, reglamentos, procedimientos, programas, presupuestos, etc. ○ Falta de un adecuado sistema de control, para el cumplimiento de objetivos y metas. ○ Infraestructura inadecuada e insuficiente para la instalación moderna de planta procesadora y envasadora de sal. ○ Inadecuado sistema de comercialización.
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprovechar el interés de apoyo de organismos así como el interés y disposición de los directivos y del personal en capacitarse para mejorar la gestión administrativa, financiera, productiva y comercial. ❖ Canalizar la exclusividad de producción y comercialización de sal natural y ecológica así como la facilidad de adaptación hacia los cambios en los hábitos de consumo con una adecuación al avance tecnológico. ❖ Consolidar el estilo de liderazgo, nivel de comunicación, compromiso, trabajo en equipo y motivación de los colaboradores, para concertar alianzas estratégicas y prestar servicios turísticos de calidad frente a los cambios en la perspectiva de la demanda del turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Priorizar el interés de apoyo de organismos, para capacitar al personal en conocimiento y aplicación de conceptos, técnicas e instrumentos para una adecuada gestión administrativa a nivel estratégico, táctico y operativo. ❖ Conducir los conocimientos teóricos y prácticos del segmento de mercado con grado de instrucción superior; para definir y formular planes, manuales, reglamentos, procedimientos, programas y presupuestos, etc. de la misma manera para implementar adecuados sistemas de control de objetivos y de comercialización. ❖ Aprovechar fuentes de financiamiento tanto interno como externo, para mejoramiento y ampliación de infraestructura para la instalación moderna de planta procesadora y envasadora de sal.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p style="text-align: center; color: red;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de la competencia y tecnología en el mercado de la sal. ○ Actividad limitada por fenómenos meteorológicos. ○ Inestabilidad económica mundial. ○ Inestabilidad y conflictos sociales. ○ Falta de valoración de la sociedad al esfuerzo de las comunidades en mejorar su calidad de vida. ○ Mercado laboral y/o profesional con poca o nula predisposición para desempeñarse en zonas rurales. ○ Proceso de migración y fuga de talentos. ○ Pérdida de la identidad cultural. ○ Turismo masivo que provocaría impactos negativos en el medio ambiente y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer y aplicar conceptos, técnicas e instrumentos para una adecuada gestión administrativa a nivel estratégico, táctico y operativo, con la finalidad de neutralizar al incremento de la competencia en el mercado de la sal. ❖ Formular un plan estratégico y operativo que permita impulsar una gestión administrativa efectiva para disminuir efectos de factores externos como cambios meteorológicos, inestabilidad económica y social. ❖ Capacitar a directivos y personal en temas de gestión administrativa, para contrarrestar la falta de mercado laboral y/o profesional con poca o nula predisposición para desempeñarse en zonas rurales y el proceso de migración y fuga de talentos. ❖ Instalación de una planta procesadora y envasadora de sal para producir y comercializar en cantidad y calidad con productividad para hacer frente a los competidores y la tecnología en el mercado de la sal. ❖ Promover el interés colectivo en proteger y conservar el medio ambiente y cultural de los impactos negativos del turismo.

Figura 50. Matriz FODA de la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación desarrollada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA MARASAL S.A.

5.1. INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión administrativa es una herramienta capital para el adecuado desarrollo de la planeación, organización, dirección y control de todo tipo de organización a nivel estratégico, táctico y operativo que procura mejorar los niveles de gestión, mediante la determinación de la filosofía organizacional, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas se desempeñen adecuadamente, definición de procesos con el propósito de crear un escenario encaminado a lograr el cumplimiento de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, así como mantenerse preparado frente a los factores externos del ambiente y de la perspectiva del cliente. Los resultados de la investigación realizada permiten determinar que la empresa MARASAL S.A., carece de un Modelo de Gestión Administrativa, técnicamente diseñado, pues de manera empírica e implícita tiene su forma de administración. Seguidamente se plantean acciones en cada una de las etapas de la administración, siendo estos: planeación, organización, dirección y control.

5.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y proponer una Gestión Administrativa para la empresa MARASAL S.A., con la finalidad de optimizar la gestión, brindando alternativas, estrategias y acciones administrativas orientadas a dar respuesta a determinados problemas que se presentan en las diferentes áreas de la organización, logrando así efectividad, eficiencia, productividad y economía en la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

5.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A.
- Identificar y dar a conocer los cursos de acción más factibles para lograr la competitividad en el mercado de la sal.
- Presentar instrumentos y herramientas que guíen de manera técnica y objetiva la gestión administrativa de la empresa.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa MARASAL S.A., en la actualidad se enfrenta a factores externos como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, culturales, etc., que exigen una gestión administrativa efectiva y de calidad, de manera que es importante que se pueda valer de instrumentos como herramientas de gestión para enfrentar con éxito a los factores antes mencionados, a través de una mejor organización, dinamismo y competitividad para atender a sectores necesitados de su producto. Dado que en la actualidad, toda organización debe visionar alcanzar la efectividad, ser competitivas, estar inmersas en la excelencia organizacional, calidad de bienes y servicios así como brindar una excelente y oportuna satisfacción de las necesidades de sus asociados y clientes, que permita conservarlos y atrayendo a la vez intereses potenciales.

Los principales beneficiados de la investigación serán los directivos, personal administrativo y operativo de la empresa así como socios en general, quienes tendrán la oportunidad de ver formalmente definidos y plasmados los instrumentos, herramientas y procesos que permitirá efectivizar la gestión administrativa de la empresa, contribuyendo así al logro del éxito empresarial. Así mismo, para el autor de la presente investigación, quién logrará un instrumento adecuado de aplicación de los conocimientos sobre administración, adquiridos durante el período académico, conjuntamente con las experiencias aprendidas como de la información recopilada durante el desarrollo de la misma, permitirá su enriquecimiento profesional y personal. La sociedad se beneficiará al momento de recibir un producto de calidad, el cual estará basado en una mejora continua, optimizando el desempeño de sus funciones y actividades, ya que este documento absorberá y considerará al talento humano por el conocimiento y habilidades que poseen, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios que la dinámica de la gestión administrativa ha introducido en el seno de la organizaciones.

Por esta razón, este trabajo de investigación, constituye un instrumento de apoyo, consulta y aplicación para la empresa, dadas las necesidades y condiciones de la misma.

Es por ello que la propuesta de Gestión Administrativa permitirá efectivizar su situación de gestión real de manera estratégica, táctica y operativa, detallando planes, diseñando estructuras e implementando sistemas en busca de una cultura organizacional de calidad y servicio, para lograr elevados niveles de estándares de desempeño organizacional.

5.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.4.1. PLANEACIÓN

5.4.1.1. PLAN ESTRATÉGICO

A. MISIÓN

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	MISIÓN
Principios y valores	calidad, oportunidad, tecnología, responsabilidad social,	MARASAL S.A., es una empresa cusqueña, dedicada a la producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados, para satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional, con calidad, oportunidad, tecnología y responsabilidad social, en armonía con la salud, el medio ambiente y con las comunidades.
Naturaleza del negocio	Producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados.	
¿Para que existe la empresa?	Para satisfacer las necesidades y demandas del mercado de consumo de la sal a nivel nacional e internacional.	
¿Quiénes son sus clientes?	Consumidores nacionales e internacionales de sal.	
Factor diferenciador	Sal natural y ecológica de excelente calidad.	

Figura 51. Misión para la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación desarrollada.

B. VISIÓN

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	VISIÓN
¿Qué queremos ser?	Líder en la producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados.	MARASAL S.A., será líder en la producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados, a nivel local, regional y nacional, distinguida por la mejora e innovación continua de sus procesos y productos, mediante una combinación de talento humano y tecnología, que le permita ofrecer oportunamente, productos de excelente calidad a precios competitivos.
¿Qué deseamos lograr?	Ser distinguida por la mejora e innovación continua de sus procesos y productos, mediante una combinación de talento humano y tecnología, que le permita ofrecer oportunamente, productos de excelente calidad a precios competitivos.	
¿Cuál es el ámbito del mercado?	Local, regional y nacional.	
¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?	Mejoramiento e innovación continua.	
¿Qué valores queremos que nos distingan?	Calidad, mejora, innovación, responsabilidad	

Figura 52. Visión para la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación desarrollada.

C. PRINCIPIOS

- **Administración democrática:** Todos somos responsables. La empresa es democráticamente controlada por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los socios elegidos para cargos de representación (Directivos) responden ante todos los socios.
- **Cooperación:** La unión hace la fuerza. Todos los asociados cooperan eficazmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Unidad de dirección:** Todos los socios apuntamos y actuamos en favor de cumplir las funciones y los objetivos propuestos, en el Estatuto, planes, reglamentos, manuales, etc.
- **Autonomía e independencia:** Si entran en acuerdos o suscriben alianzas estratégicas con otras organizaciones, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la sociedad.
- **Formación y capacitación:** Construyendo el futuro. La organización brinda capacitación a sus directivos, personal administrativo, operativo y socios en general, mediante programas de formación humana, capacitación en gestión empresarial, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo.
- **Compromiso con la comunidad:** Trabajamos con las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto, en pro de su desarrollo sostenible, por medio de políticas respaldadas por sus socios.
- **Participación económica de los socios:** Con el esfuerzo de todos. Los socios contribuyen de manera equitativa al crecimiento patrimonial de la sociedad, participando directamente en su control.
- **Conciencia económica:** Consolidar una cultura permanente de control y reducción de costos, eliminando desperdicios en las funciones administrativas y procesos operativos, de manera que se pueda satisfacer las necesidades económicas de nuestros clientes y asociados.
- **Responsabilidad social:** Garantizar la integridad física del personal y preservación del medio ambiente, procurando que nuestras acciones no dañen el entorno ecológico y la comunidad.

D. VALORES

- **Ética:** El desempeño de las labores de cada miembro de la organización, es realizado con apego a los valores de la misma.
- **Honestidad:** Congruencia en nuestros dichos, pensamientos y actos.
- **Lealtad:** Actuar con fidelidad a la organización al momento de realizar el trabajo y fuera de él.
- **Responsabilidad:** En el cumplimiento de sus objetivos y funciones a tiempo y con calidad.
- **Eficiencia:** Para con su rol y servicios.
- **Solidaridad:** Atender las demandas, como satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y socios.
- **Amabilidad:** En la atención de sus clientes y socios.
- **Confianza:** En la seguridad de la gestión administrativa, manejo de las acciones e inversiones.
- **Cooperación:** A la hora de obrar conjuntamente con un mismo fin, que es el logro de la excelencia empresarial.
- **Respeto:** Consideración en la atención del cliente y del asociado.
- **Calidad:** Mediante la mejora continua y optimización de nuestros procesos como en la atención y satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Rentabilidad:** Generar una adecuada y efectiva operación económica y financiera.
- **Innovación:** Con capacidad para crear o modificar de manera oportuna, para ser competitivos en el mercado.
- **Democracia:** Sustentada en la participación libre y voluntaria de quienes son parte de la organización.
- **Igualdad:** Derecho reconocido sin preferencia alguna, a todos los clientes y socios.
- **Proactividad:** Tomando iniciativas responsables, que conlleven al bienestar de la organización.
- **Transparencia:** Actuando con sinceridad e incapacidad de engaño.

E. REGLAS

A continuación se presenta una lista de conductas que la empresa considera inaceptables. Si se descubre a un trabajador involucrado en estas conductas, estará sujeto a medidas disciplinarias que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despido:

- No presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.
- No aceptar o dejar de acatar las órdenes e instrucciones de sus superiores.
- Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- No cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.
- Utilizar los equipos de la empresa en forma no autorizada.
- Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
- Abandonar su puesto de trabajo (excepto por necesidades personales razonables), sin el permiso correspondiente.
- Pasar por alto las obligaciones laborales o haraganear durante las horas de trabajo.
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas, drogas o armas de cualquier tipo a la propiedad de la empresa.
- Brindar información falsa o engañosa sobre el desarrollo de sus funciones o permiso para ausentarse de la empresa.
- Usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.
- Infringir intencional o habitualmente los reglamentos de seguridad e higiene.
- Dormir en horas de trabajo.
- Comer en el área de trabajo.
- Tener desordenado y sucio el puesto de trabajo.
- Entorpecer el normal desenvolvimiento de las labores, mediante acciones conflictivas.

F. POLÍTICAS

- Compromiso con el cambio y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y socios, basados en la calidad, productividad, economía, transparencia y responsabilidad social.
- Buscar permanentemente la innovación, creatividad y la mejora continua en nuestros productos, procesos y servicios, haciendo énfasis en la satisfacción del cliente.
- Gestión administrativa efectiva con un nivel adecuado de conocimientos y capacitación.
- Capacitar y motivar periódicamente, así como reconocer el logro de resultados al personal de la empresa.
- Considerar las iniciativas, participación y aportes del personal y de los socios de la organización.
- Tomar decisiones basadas siempre en hechos comprobables y análisis riguroso.
- Difundir oportunamente información de carácter relevante a los socios y clientes de la organización.
- Revisar y evaluar periódicamente el desempeño laboral del personal de la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de normas, procedimientos internos así como de nuestros objetivos y metas.
- Consolidar una cultura permanente de reducción de costos, control y creación de valor en la organización.
- Eliminación permanente de desperdicios en las funciones administrativas y procesos operativos de la empresa.
- Garantizar trabajando con responsabilidad social, salvaguardando la integridad física del personal y preservando el medio ambiente ecológico y la comunidad.
- Cumplir con las leyes y normativas vigentes en materia fiscal, económica, laboral, ambiental, social, etc.

G. OBJETIVO GENERAL

- Obtener el bienestar social y económico de los socios, así como el crecimiento y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto, a través de una gestión administrativa efectiva.

H. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Optimizar la gestión administrativa y conocimientos relacionados a la administración de los directivos, personal administrativo, operativo y socios en general.
- Emplear adecuadamente el proceso de gestión administrativa que contribuya al desarrollo efectivo de la administración.
- Impulsar la participación de manera activa y comprometida del personal y de los socios en las actividades de trascendencia para la organización.
- Posicionar a MARASAL S.A., como la empresa número uno en la producción y comercialización de sal natural y ecológica de calidad a nivel nacional, para finales del 2018.
- Incursionar como empresa y marca en el mercado internacional mediante la oferta de sal natural y ecológica de calidad para principios del año 2017.
- Aumentar la participación en el mercado peruano de la sal en 10% para finales del año 2016.
- Generar valor agregado y mejorar la calidad del producto, con atención preferente de las necesidades de los clientes.
- Renovar la planta, máquinas y equipos de producción de sal, de acuerdo a los avances tecnológicos.
- Ofrecer una acogedora y placentera bienvenida como atención a los turistas nacionales y extranjeros, que visitan las Salineras de Maras.
- Presentar una buena imagen de las costumbres, tradiciones y prácticas ancestrales de la extracción y producción de sal natural y ecológica, en las Salineras de Maras.
- Mejorar el nivel socio económico de los habitantes de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto.

I. ESTRATEGIAS

- Capacitar a los directivos, personal administrativo, operativo y socios, fortaleciendo sus conocimientos en temas de gestión administrativa.
- Utilizar herramientas de gestión administrativa en función de la planeación, organización, dirección y control, que contribuya a una administración efectiva.
- Incentivar la participación del personal y socios, a través de mecanismos de motivación y satisfacción de las principales necesidades.
- Desarrollar un adecuado plan y mezcla del marketing, en función del producto, precio plaza y promoción.
- Acceder a programas de apoyo brindado por organismos públicos y privados como Mincetur, PromPerú, Sierra Exportadora, entre otros, a la promoción en ferias internacionales y exportación de productos naturales.
- Establecer proyecciones de ventas, programando de manera diaria, semanal, mensual y anual, acompañado de campañas publicitarias directas.
- Capacitar al personal relacionado con la producción y comercialización en generación de valor agregado y sistemas de calidad y atención al cliente.
- Buscar información sobre los avances tecnológicos en máquinas y equipos de producción de sal.
- Capacitar a directivos, personal y socios en temas de servicio y calidad de atención turística.
- Revalorar y restaurar las costumbres, tradiciones y prácticas ancestrales, transmitidas de generación en generación, sobre la extracción y producción de sal natural y ecológica.
- Fomentar el beneficio común y equitativo para ambas comunidades.

5.4.1.2. PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCION	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PRESUPUESTO
Optimizar la gestión administrativa y conocimientos relacionados a la administración de los directivos, personal administrativo, operativo y socios en general.	Capacitar a los directivos, personal administrativo, operativo y socios, fortaleciendo sus conocimientos en temas de gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa de capacitación en temas de gestión administrativa. - Contratar a capacitadores profesionales en gestión administrativa. 	3 meses	Directorio y Gerencia general	Directorio y personal con conocimiento y capacidad de gestión administrativa. Socios con conocimientos sobre administración.	<p>S/. 3600 (Fuente: Consultor empresarial – precio de mercado).</p> <p>*El costo incluye material de trabajo y certificado por 4 horas.</p>
Emplear adecuadamente el proceso de gestión administrativa que contribuya al desarrollo efectivo de la administración.	Utilizar herramientas de gestión administrativa, en función de la planeación, organización, dirección y control, que contribuya a una administración efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar profesionales en administración para la formulación y aplicación de herramientas de gestión administrativa, en función del proceso administrativo. 	3 meses	Directorio y Gerencia general	Una efectiva administración en función de planeación, organización, dirección y control.	<p>S/. 4500 (Fuente: Consultor empresarial – precio de mercado).</p>
Impulsar la participación de manera activa y comprometida del personal y de los socios en las actividades de trascendencia para la organización.	Incentivar la participación del personal y socios, a través de mecanismos de motivación y satisfacción de las principales necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividades reuniones y juntas generales, dándoles a conocer de la importancia de sus iniciativas. - Comunicar las agendas a desarrollarse en las juntas generales. 	Todo el año	Directorio y Gerencia general	Mayor interés y compromiso de los socios por participar en juntas generales y actividades.	<p>S/. 300 (Por 01 día de charla taller motivacional). (Fuente Consultora empresarial precio de mercado).</p>
Posicionar a MARASAL S.A. como la empresa número uno en la producción y comercialización de sal natural y ecológica de calidad a nivel nacional, para finales del 2018.	Desarrollar un adecuado plan y mezcla del marketing, en función del producto, precio plaza y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de marketing, en base a un estudio de mercado orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes. 	2 meses	Gerencia general	Buen posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores, en base a una definición clara y objetiva de las necesidades y perspectivas de los clientes.	<p>- S/. 3800 (Plan de marketing dentro de Latinoamérica)</p> <p>- S/. 4500 (Estudio de mercado). (Fuente: Consultor empresarial – precio de mercado).</p>
Incursonar como empresa y marca en el mercado internacional mediante la oferta de sal natural y ecológica de calidad para principios del año 2017.	Acceder a programas de apoyo brindado por organismos públicos y privados como Mincetur, PromPerú, Sierra Exportadora a la promoción en ferias internacionales y exportación de productos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar programas vigentes de apoyo a la exportación. - Establecer coordinación directa con dichos programas brindados por organismos. 	Todo el año	Gerencia general	Presencia a nivel internacional por la calidad de la sal orgánica.	<p>S/. 5000 (Participación en ferias dentro de Latinoamérica) (Fuente: Asociación de Exportadores- ADEX, Cámara de Comercio Lima-CCL).</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO EJECUCION	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PRESUPUESTO
Generar valor agregado y mejorar la calidad del producto, con atención preferente de las necesidades de los clientes del sector gastronómico.	Capacitar al personal relacionado con la producción y comercialización en generación de valor agregado y sistemas de calidad y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a capacitadores profesionales en producción y comercialización. - Cumplir con los requisitos para acceder a certificación internacional de calidad del proceso y del producto. 	Todo el año	Directorio y Gerencia general	Reconocimiento y certificación a nivel internacional a la calidad del proceso y de la sal orgánica.	<ul style="list-style-type: none"> - S/. 3600 (Capacitación tres meses). - S/. 4500 (Certificación ISO 9001:2015). (Fuente: Consultoría empresarial – precio de mercado).
Aumentar la participación en el mercado peruano de la sal en 10% para finales del año 2016.	Establecer proyecciones de ventas, acompañado de campañas publicitarias directas.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar planes con proyecciones programadas de manera diaria, semanal, mensual y anual. - Difundir el negocio de la empresa a través de medios de difusión masiva como tv, radio, diarios, internet, etc. 	Todo el año	Gerencia general	Buen porcentaje de mercado identificando el producto.	<ul style="list-style-type: none"> - S/. 1600 en Radio (5 avisos diarios de 20 seg. c/u al mes) - S/. 300 en TV (4 avisos diarios de 10 seg. c/u). - S/. 200 en Internet (1000 visitas). - S/. 50 en Revista (semana). - S/. 1200 en Panel (mes).
Renovar la planta, máquinas y equipos de producción de sal, de acuerdo a los avances tecnológicos.	Buscar información sobre los avances tecnológicos en máquinas y equipos de producción de sal.	<ul style="list-style-type: none"> - Navegar constantemente en internet para identificar y adquirir tecnologías en producción de sal. - Contratar profesionales para recibir asistencia técnica implementación y uso de los mismos. 	3 meses	Gerencia general	Contar con tecnología de vanguardia en la producción de sal, generando así, una ventaja competitiva en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - S/. 17000 (Máquina seleccionadora mecánica). - S/. 18000 (Máquina envasadora). (Fuente: Fábrica de máquinas precio de mercado).
Ofrecer una acogedora y placentera bienvenida a los turistas nacionales y extranjeros, que visitan las Salineras de Maras.	Capacitar a directivos, personal y socios en temas de servicio y calidad de atención turística.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar profesionales en administración de calidad de atención turística. - Promover la participación de todos los miembros de la organización, formando equipos de trabajo, para la prestación de servicios de atención turística. 	2 meses	Directorio y Gerencia general	Participación, y trabajo en equipo en la prestación de servicios turísticos, generando buena impresión a los visitantes nacionales y extranjeros a las Salineras de Maras.	<ul style="list-style-type: none"> - S/. 2500 (Capacitación de meses). - S/. 300 (Por 01 día de charla taller motivacional) (Fuente: Consultoría empresarial – precio de mercado).
Presentar una buena imagen de las costumbres, tradiciones y prácticas ancestrales de la extracción y producción de sal natural y ecológica, en las Salineras de Maras.	Revalorar y restaurar las costumbres, tradiciones y prácticas ancestrales, transmitidas de generación en generación, sobre la extracción y producción de sal natural y ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividades de motivación e importancia de las manifestaciones y expresiones tradicionales y ancestrales. - Conformar grupos dedicados a este fin. 	Todo el año	Directorio y Gerencia general	Socios conscientes de la valoración de las expresiones tradicionales, costumbristas y prácticas ancestrales y su atractivo cultural.	<ul style="list-style-type: none"> - S/. 300 (Por 01 día de charla y taller motivacional) (Fuente: Consultoría empresarial precio de mercado).
Mejorar el nivel socio económico de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto.	Fomentar el beneficio común y equitativo para de ambas comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar los beneficios económicos de manera equitativa, para el desarrollo de infraestructura y servicios básicos de las comunidades generados por el servicio de turismo. 	Todo el año	Directorio y Gerencia general	Socios motivados con una mejor calidad de vida y comprometidos con el desarrollo de la empresa MARASAL S.A	<ul style="list-style-type: none"> - El monto económico dependerá del reparto de las utilidades a cada socio.

Figura 53. Plan operativo para la empresa MARASAL S.A.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación desarrollada.

5.4.2. ORGANIZACIÓN

Por estas razones se plantea, una estructura organizacional y funcional de carácter tentativo.

5.4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Ver Anexo N° 7)

5.4.2.2. ESTRUCTURA JERÁRQUICA

A. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Denominación	:	Junta General de Accionistas.
Cargo	:	Socio Accionista.
Denominación	:	Directorio.
Cargos	:	Presidente. Vicepresidente. Secretario. Tesorero. Fiscal. Primer Vocal. Segundo Vocal. Tercer Vocal. Cuarto Vocal.

B. ÓRGANO DE EJECUCIÓN

Denominación	:	Gerencia General.
Cargo	:	Gerente General.

C. ÓRGANOS DE APOYO

Denominación	:	Área de Caja y Ventas.
Cargo	:	Cajero.

D. ÓRGANOS DE ASESORÍA

Denominación	:	Asesoría Legal.
Cargo	:	Asesor Legal.
Denominación	:	Asesoría Contable.
Cargo	:	Asesor Contable.

E. ÓRGANOS DE LÍNEA

Denominación	:	Departamento de Producción.
Cargo	:	Jefe de Producción.
Denominación	:	Unidad de Almacén.
Cargo	:	Almacenero.
Denominación	:	Unidad de Regadío.
Cargo	:	Regador.
Denominación	:	Departamento de Comercialización.
Cargo	:	Jefe de Comercialización.
Denominación	:	Departamento de Servicios Turísticos.
Cargo	:	Jefe de Servicios Turísticos.

5.4.2.3. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) (Ver Anexo N° 7)**5.4.3. DIRECCIÓN****5.4.3.1. MOTIVACIÓN**

Al motivar al personal se genera la aspiración de unificar esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos.

Para que exista un adecuado nivel de motivación de los directivos, personal y socios en general de la empresa MARASAL S.A., se propone en primer lugar identificar las necesidades y en segundo lugar proponer la forma de satisfacer dichas necesidades, de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas:**
 - Buena alimentación durante la hora de descanso (refrigerio).
 - Adecuados suministros de servicios básicos (agua, luz y desagüe).
 - Jornada laboral legal.
 - Ambientes de trabajo cómodos.

- **Necesidades de seguridad:**
 - Brindar seguridad e higiene laboral.
 - Aseguramiento laboral.
 - Equitativo reparto de beneficios económicos.

- **Necesidades sociales:**
 - Buenas interrelaciones internas (personal y socios) y externas (clientes y organizaciones).
 - Convocatoria y participación en reuniones, confraternizaciones y juntas generales.
 - Capacitación.
 - Consideración y tolerancia de opiniones e iniciativas.
 - Conformación de grupos y comités de trabajo.

- **Necesidades de estima:**
 - Reconocimiento al buen desempeño laboral.
 - Incentivo verbal y/o económico al eficiente logro de objetivos y metas.
 - Apoyo y respaldo a las ideas creativas e innovadoras.

- **Necesidades de autorrealización:**
 - Elección como autoridad de la organización.
 - Formación competente, con suficiente capacidad de dirigir a la empresa.
 - Consideración suprema en la toma de decisiones.

5.4.3.2. LIDERAZGO

El liderazgo tiene una gran significancia para la consecución de resultados en la gestión administrativa, por lo que en la empresa MARASAL S.A. se practica el estilo de Liderazgo Democrático – Participativo, es evidente, debido a la forma de su organización. Sin embargo es necesario plantear el desarrollo efectivo del estilo de liderazgo practicado actualmente, de la siguiente manera:



Figura 54. Liderazgo democrático – participativo eficaz.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación desarrollada.

Más que proponer que existe una mejor forma de liderar, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación.

5.4.3.3. COMITÉS Y GRUPOS

Los motivos para el amplio uso de comités y equipos son casi evidentes; aun cuando se considera que el comité tiene orígenes democráticos y características de una sociedad democrática, las razones de su existencia van más allá del simple deseo de la participación de grupo. Ahora, para que funcione cuando se definen acciones a seguir como consecuencia del ejercicio de los comités, es importante designar a un responsable (líder) para ejecutarlas.

Los comités y grupos se deberán regir por las siguientes características o directrices:

- **Precisar los objetivos y esclarecer las tareas de los integrantes.-** Significa que los grupos o equipos conformados deberán definir claramente la misión o propósito de la empresa así como los objetivos y las metas a cumplir, esto como requisito básico para un trabajo eficaz de equipo.

- **Buena interacción y comunicación.-** Será necesario una previa presentación entre todos, promoviendo de vez en cuando reuniones sociales, ya que esto permitirá generar un ambiente de confianza entre los miembros del grupo al momento de coordinar los esfuerzos.
- **Refuerzo de la identidad del grupo.-** A través de la asignación de un nombre a cada grupo, el cual se derive del nombre del producto, proyecto o actividad pertinente.
- **Distribución de funciones.-** En base a las competencias, habilidades, destrezas, etc., de los miembros de los grupos o equipos, procurando crear una cultura de alto desempeño en todos los aspectos operaciones de la empresa, como, calidad del producto (sal), calidad del servicio en atención a los clientes y turistas, mantenimiento de infraestructura, máquinas y equipos de la empresa, limpieza e higiene del personal.
- **Exigencia en la selección del personal.-** Procurando admitir a los que comprueben su capacidad de ofrecer una contribución significativa para la empresa. Haciendo que las personas valoren su admisión y se sientan orgullosas de trabajar en ella.
- **Cooperación entre grupos o equipos.-** Esto dependerá del número de los mismos.
- **Determinar normas.-** Respecto del comportamiento y resultado esperado de sus miembros, vale decir si los individuos se desvían de ellas, se ejercerá presión, para que cumplan en congruencia con las normas y no necesariamente según sus habilidades.
- **Delegar autoridad.-** De modo que las personas y los equipos puedan tomar decisiones y volverse autodirigidos, siempre y cuando no vulneren las normas y responsabilidades.
- **Focalizar los grupos (focus groups).-** Con la finalidad de consolidar la lluvia de ideas y perspectivas, respecto a la toma de decisiones para la solución de problemas comunes de la organización, de manera que los individuos participen activamente en el proceso de cambio y mejora organizacional.
- **Capacitación continua.-** Es muy importante invertir siempre en el desarrollo del equipo.
- **Recompensa por el desempeño.-** Como grupo.
- **Crear un clima de apertura intelectual y crítica.-** Estimular la creatividad, abandonar las concepciones sin fundamento, cuestionar las premisas, permitiendo que las ideas circulen con libertad.

5.4.3.4. COMUNICACIÓN

Mediante la investigación se ha logrado identificar que existe un buen nivel de comunicación, pero, cabe destacar que es necesario mejorar y trabajar un poco más, ya que la comunicación efectiva es un factor importante para el éxito de la empresa.

Al contar con una comunicación efectiva el mensaje llegará de manera clara y oportuna hacia los trabajadores y socios en general, y a su vez la imagen corporativa de la empresa irá reforzándose cada vez más. Por lo que se plantea el desarrollo de una comunicación efectiva, a través de las siguientes directrices:

- **Aclarar el propósito del mensaje.-** Todos los emisores, pudiendo ser éstos los socios, directivos y personal en general de la empresa, deben tener claro el propósito del mensaje, lo que se quiere comunicar.
- **Utilizar una codificación inteligible.-** El mensaje debe ser comunicado mediante el uso de palabras, imágenes, lenguaje, tono de voz, etc., de carácter familiar y de fácil comprensión tanto para el emisor como para los receptores, debiendo evitarse palabras técnicas e innecesarias.
- **Consultar los puntos de vista de los demás.-** Se debe consultar a todas las personas vinculadas a la organización, alentarlas a participar con el fin de recopilar datos, analizar el mensaje, percepciones, opiniones, necesidades de los receptores y seleccionar los medios apropiados para una efectiva comunicación. Esto contribuirá a tener una visión objetiva del funcionamiento de la organización.
- **Obtener la retroalimentación.-** Con la finalidad de comprobar si los receptores comprendieron el mensaje, será necesario hacer preguntas, solicitar respuestas, animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.
- **Considerar las emociones y motivaciones.-** Es necesario crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia la consecución de los objetivos y metas de la empresa, al mismo tiempo que logran sus metas personales.
- **Escuchar.-** Tanto como el emisor como el receptor, deben desarrollar la habilidad de escuchar, lo que implica invertir tiempo, empatía y concentración, que conllevará a tener un agradable clima comunicativo.

5.4.4. CONTROL

5.4.4.1. ESTÁNDARES DE CONTROL PARA LA EMPRESA MARASAL S.A.

Para que la empresa MARASAL S.A. cumpla con los planes establecidos, requiere de estándares que servirán como modelo, parámetro, guía o patrón con base en la cual se efectuará el control. En vista de que los procesos clave en MARASAL S.A. son: la producción y comercialización de sal y subproductos, se hace preciso la definición de estándares en materia de calidad, cantidad, tiempo y costos, direccionado a estos procesos, que se convertirán en patrones de medidas que en su momento determinaran si las operaciones se ejecutan con efectividad, mejorando la competitividad en el mercado, lo que en última instancia contribuirá a una mayor satisfacción de sus clientes.

- **Estándares de cantidad.-** Como volumen de producción de sal, cantidad de existencias de productos terminados, cantidad de materias primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad.-** Como control de la calidad de la materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto (sal), entre otros.
- **Estándares de tiempo.-** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de productos determinados, entre otros.
- **Estándares de costo.-** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

5.4.4.2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS PARA MARASAL S.A.

Se tomarán acciones administrativas dependiendo del grado del problema, por lo cual radica en la decisión que debe tomar el gerente, si éste obedece a una **acción correctiva inmediata**, entonces se buscará la correcta solución en el momento, para que el desempeño de las operaciones retome a su curso. Si se trata de una **acción correctiva mediata o básica**, se procederá a analizar el cómo, cuándo, dónde y por qué se desvió el desempeño, antes de corregir la fuente de la desviación.

5.4.4.3. PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MARASAL S.A.

La productividad es un indicador que mide la capacidad de la empresa para convertir o transformar los insumos en resultados concretos, que pueden traducirse en la producción de sal, comercialización de sal o en la prestación de servicios turísticos. MARASAL S.A. podría evaluar su productividad de manera individual, estableciendo la capacidad de cada recurso

(entradas) para convertirse en productos terminados o finales (salidas), o pueden medirla de manera general, determinando en qué medida la suma de las entradas o recursos, se convierte en productos finales o salidas.

Para determinar la productividad organizacional en la empresa MARASAL S.A., se deberá tomar en cuenta la siguiente fórmula:

$$Productividad\ organizacional = \frac{Salidas}{Entradas} \times 100$$

$$Productividad\ organizacional = \frac{Cantidad\ de\ bienes\ producidos\ o\ comercializados}{Insumos\ utilizados\ por\ actividad} \times 100$$

Si bien es cierto que la producción se mide por las ganancias que recibe una organización, es por la misma razón que también la empresa ha de tomar en cuenta las ganancias que recibe cuando vende los productos (precio de venta multiplicado por el número de productos vendidos) y los insumos se han de medir por los costos de adquirir y transformar los recursos en resultados, es por ello que el reto del gerente ha de basarse en lograr la eficiencia en el desempeño de las operaciones y de este modo reduciendo los gastos de la organización.

5.4.4.4. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MARASAL S.A.

Siendo la efectividad organizacional una medida de la idoneidad de los objetivos y metas organizacionales y de que tan bien se están cumpliendo dichas metas, generando así pautas para la toma de decisiones administrativas. En razón de lo definido se hace necesario la aplicación de fórmulas de evaluación de la eficacia y de la eficiencia, que en consecución contribuirá a determinar la efectividad de la empresa MARASAL S.A.

A. Evaluación de la eficacia: Servirá para medir la capacidad de la empresa en la consecución de los objetivos, es por ello que se hace recomendable que ésta se evalúe a nivel de toda la organización, utilizando la siguiente fórmula:

$$Eficacia = \frac{Salida\ real}{Salida\ esperada} \times 100$$

Siendo las salidas el resultado del proceso administrativo, que puede estar expresada en términos de cantidades o en términos financieros, en el caso de la empresa MARASAL S.A., se podría adaptar ante ambas situaciones, evaluando la eficacia en la producción y comercialización de la sal y la eficacia con relación al rendimiento de la utilidades, en este escenario las formulas a aplicarse serían las siguientes:

$$Eficacia (producción sal) = \frac{Salida\ real\ (sal\ producida)}{Salida\ esperada\ (producción\ de\ sal\ planeada)} \times 100$$

$$Eficacia (comercialización sal) = \frac{Salida\ real\ (sal\ comercializada)}{Salida\ esperada\ (comercialización\ de\ sal\ planeada)} \times 100$$

$$Eficacia (utilidades) = \frac{Salida\ real\ (utilidades\ reales)}{Salida\ esperada\ (utilidades\ planificadas)} \times 100$$

B. Evaluación de la eficiencia: Servirá para medir la capacidad de la empresa en la utilización de los recursos, es prudente que ésta se aplique en la empresa MARASAL S.A., específicamente en la producción, debido a la demanda de materia prima e insumos que demanda, aplicando la siguiente fórmula:

$$Eficiencia (producción sal) = \frac{Recursos\ realmente\ utilizados}{Recursos\ planeados\ para\ ser\ utilizados} \times 100$$

$$Efectividad\ organizacional = Eficacia + Eficiencia$$

5.4.4.5. TIPOS DE CONTROL

Para un efectivo control en la empresa MARASAL S.A., se requiere que éste se implemente *antes* de que comience una actividad, *durante* el tiempo que se desarrolla una actividad, y *después* de que se ha ejecutado una actividad. Consecuentemente llamaremos al primer tipo de control como preventivo; al segundo, como concurrente, y al último como de retroalimentación.

A. CONTROL PREVENTIVO

Este tipo control es el más deseable, ya que permitirá a la empresa prevenir problemas, antes del desarrollo de la actividad sea esta productiva, comercial y/o de servicios, evitándose así la posterior corrección de los problemas. Sin embargo, este tipo de control requerirá de información oportuna y precisa.

B. CONTROL CONCURRENTE

Se dará mientras la actividad está en pleno desarrollo, a través de supervisiones directas o encargadas, las que podrán efectuarse mediante visitas e interacción directa con los trabajadores en sus ambientes laborales. Este tipo de control ayudará a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiados costosos.

C. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

Este tipo de control es el más conocido, ya que reside en el control posterior a la ejecución de la actividad. Las ventajas del control de retroalimentación se hallan en que proporcionarán a la gerencia como al directorio información importante acerca de que tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación, lo cual significa que, si la retroalimentación muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real, indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, entonces esta información será analizada y utilizada para la formulación de nuevos planes. Por otra parte la retroalimentación influirá positivamente en la motivación, ya que las personas desean saber que tan bien están desempeñando su trabajo.

CONCLUSIONES

1. Las características actuales del proceso administrativo son: **En planeación:** No existe una clara y formal definición de los tipos y elementos de planeación a nivel de la empresa MARASAL S.A. **En organización:** Diseño organizacional funcional ejecutado empíricamente con deficiente nivel de especialización de trabajo, mayor grado de centralización en la parte directiva con bajo grado de formalización. **En dirección:** Motivación ciertamente de nivel alto, estilo de liderazgo democrático-participativo, en razón del tratamiento en las Juntas Generales de Accionistas, el nivel de participación de los comités y grupos es inconsecuente, el grado de efectividad de la comunicación es alto, por razones comunes de confianza. **En control:** Adecuada frecuencia en la ejecución del control, inexistencia de estándares de control formalmente definidos, bajo grado en la ejecución de acciones administrativas, grado de efectividad organizacional no definida o no determinada formalmente, ejecución de tipos control de modo preventivo, concurrente y de retroalimentación de manera empírica.
2. La situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa MARASAL S.A. **En planeación:** Definir e implementar tipos y elementos de planeación. **En organización:** Rediseñar formalmente la organización con una adecuada especialización de trabajo, departamentalización en razón al giro y eficiencia de la empresa y con descentralización en la toma de decisiones. **En dirección:** Impulsar programas de motivación e incentivo al personal, fortaleciendo el liderazgo democrático-participativo, conformando comités y grupos de trabajo que contribuya a solucionar problemas de manera concertada y cooperativa en base a criterios y perspectivas distintas. **En control:** Definir estándares formales de control, con la finalidad de asegurar un control efectivo de resultados. Tomar acciones administrativas en base a un análisis serio, profundo y concertado de acuerdo al tipo y magnitud de los problemas, sean estos de necesidad inmediata o mediata a resolver. Implementar índices de control de productividad y efectividad organizacional. Ejercer control al desempeño de manera previa, concurrente y retroalimentativamente, contribuyendo de esta manera a la efectividad en el logro de los resultados esperados.
2. La propuesta de gestión administrativa para la empresa MARASAL S.A., deberá contener consideraciones importantes en las dimensiones de planeación, organización, dirección y control a nivel estratégico, táctico y operativo, con la finalidad de optimizar la gestión, brindando alternativas, estrategias y acciones administrativas orientadas a dar respuesta a problemas que se presentan en las diferentes áreas de la organización, logrando así eficiencia, eficacia, productividad y economía en el proceso administrativo de la empresa MARASAL S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. (2a ed.). México. McGraw Hill.
- Benavides, M. (2005). *Diseño de un Sistema Administrativo y Operativo para la Empresa de Transporte Pesado “Transportes Benavides”*. Tesis (Ingeniera de Empresas). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – Ecuador.
- Bueno, E. (2008). *Curso Básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de Organización*. Madrid. Pirámide.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Dimitru, C. (2010). *Traducción: Administración Industrial y General*. (26a ed.). Argentina. El Ateneo.
- *Evaluación Social del Valle Sagrado de los Incas - Programa de Desarrollo Regional Cusco Económico – PRODER-CUSCO* (2013).Cusco.
- García, J.; Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. (1a ed.). Madrid. McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. (1a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez Sergio. (2006). *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. (4a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Huacac, N.; Urquizo, M. (2001). *Propuesta de modelo para la organización administrativa en la empresa Sal de Maras y Pichingoto*. Tesis (Licenciado en Administración). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. (1a ed.). Colombia. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Informe Técnico (2010). *Vigilancia de la fortificación de la sal para consumo humano en el Perú períodos 2009-2010*. Instituto Nacional de Salud. Ministerio de Salud. Lima.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. (4a ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. (11a ed.). México. McGraw–Hill Interamericana.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14a ed.). México. McGraw–Hill Interamericana.
- Plan de Gobierno Periodo 2011-2014. Municipalidad Distrital de Maras. Partido Político Tierra y Libertad. Maras. Cusco.
- Proyecto (2012) *Fortalecimiento del Desarrollo de Capacidades en Ordenamiento Territorial de la Región Cusco – Caracterización Socioeconómica de la provincia de Urubamba*. Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Gobierno Regional del Cusco.
- Ramírez, Y.; Sucre, Y. (2011). *Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná, Estado de Sucre Mayo-Agosto 2011*. Trabajo de investigación de curso especial de grado (Licenciado en Administración). Universidad del Oriente. Venezuela.
- Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. (1a parte). México. Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6a ed.). México. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México. Pearson Educación.
- Soto, J. (2011). *Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos Auspiciados por Organismos Internacionales, Caso Club Rotario*. Tesis (Magíster en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

- Testimonio y escritura de la empresa MARASAL S.A. (1999).
- Registro Sanitario. Código: M0001710N GMMRSA. DIGESA. (2015).

LINKOGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>.
- <http://www.eumed.net/libros>.
- <http://www.abc.com.py/articulos/tierra-trabajo-y-capital-factores-de-produccion-834341.html>.
- <http://taemperu.blogspot.com/2012/08/clasificacion-de-las-empresas.html>.
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-1.htm>.
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-1.html>.
- <http://www.institutodelasal.com/>
- <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>.
- <http://cusco.peru.origenandino.com/maras-peru-salinas-maras.html>.
- <http://www.drc-cusco.gob.pe/index.php/parque-arq-maras-moray/antecedentes-historicos-arqueologicos-pa-maras-moray?showall=&start=3>.
- <http://www.venio.info/pregunta/cuantos-habitantes-tiene-maras-provincia-de-urubamba-cusco-19478.html>.
- <http://www.urubamba.biz/p/distritos-de-urubamba.html>.
- <http://www.ign.gob.pe/nomenclatorDigital/detalle.php?id=213251>
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.pe/>
- <http://www.saldemaras.com/nuestra.sal.html>.
- <http://www.essalud.gob.pe/essalud-consumo-de-sal-de-maras-ayuda-a-regular-presion-arterial/>
- <http://sial.cusco.gob.pe/visor/>

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo es la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A.</p>			<p>✦ Nivel de identificación o conocimiento de los tipos de planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misiones o Propósitos. - Objetivos o Metas. - Estrategias. - Políticas - Procedimientos. - Reglas. - Programas. - Presupuestos. <p>✦ Funciones basadas en plan.</p> <p>✦ Consideración general de la planeación a nivel de la empresa.</p>	<p>TIPOS DE INVESTIGACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enfoque: Mixto. -Naturaleza: Descriptiva -Investigación de campo -Diseño: No Experimental- Transeccional <p>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ La Observación. ✦ La Inducción. ✦ La Deducción. <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Observación directa. ✦ Entrevistas. ✦ Encuestas. <p>HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Guía de observación. ✦ Guía de Entrevista. ✦ Cuestionario. ✦ Internet. ✦ Revisión Bibliográfica. <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>19 personas conformado por los directivos, personal administrativo y operativo de la empresa MARASAL S.A.</p> <p>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Técnica: Estadística descriptiva. -Instrumentos: Microsoft Office Word - Microsoft Office Excel.
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las características actuales del proceso administrativo de la empresa MARASAL S.A.? ▪ ¿Cómo mejorar la situación actual de la Gestión Administrativa de la empresa MARASAL S.A.? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Describir las características actuales del proceso administrativo de la empresa MARASAL S.A. ▪ Proponer un modelo que contribuya a mejorar la situación actual de la Gestión Administrativa de la empresa MARASAL S.A. 	<p>Gestión Administrativa.</p>	<p>Organización</p>	<p>✦ Definición de la estructura organizacional.</p> <p>✦ Identificación de la cadena de mando.</p> <p>✦ Definición de departamentos o áreas.</p> <p>✦ Nivel de especialización del trabajo.</p> <p>✦ Amplitud de tramo de control.</p> <p>✦ Grado de centralización y descentralización.</p> <p>✦ Grado de formalización.</p> <p>✦ Nivel de conocimiento y aplicación de documentos de gestión.</p> <p>✦ Consideración general de la organización a nivel de la empresa.</p>	
			<p>Dirección</p>	<p>✦ Nivel de motivación.</p> <p>✦ Estilos de liderazgo.</p> <p>✦ Nivel de participación de comités y grupos.</p> <p>✦ Grado de efectividad de la comunicación.</p> <p>✦ Consideración general de la dirección a nivel de la empresa.</p>	
			<p>Control</p>	<p>✦ Frecuencia en la ejecución del control.</p> <p>✦ Evaluación en base a estándares de control.</p> <p>✦ Grado de ejecución de acciones administrativas.</p> <p>✦ Grado de efectividad organizacional.</p> <p>✦ Ejecución de tipos de control.</p> <p>✦ Consideración general del control a nivel de la empresa.</p>	

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GÚIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Recolectar información que permita identificar y/o diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa, por medio de la observación.

FECHA			
--------------	--	--	--

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

PLANEACIÓN
Se observó:
ORGANIZACIÓN
Se observó:
DIRECCIÓN
Se observó:
CONTROL
Se observó
OBSERVACIONES ADICIONALES



ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

Objetivo: Recaudar información que permita identificar y/o diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa.

De la exactitud y sinceridad de sus respuestas dependerá la utilidad y/o validez del estudio y para brindarle conocimientos y soluciones gerenciales aplicables para el presente y futuro organizacional.

Indicaciones: Conteste las interrogantes marcando con una (X) la alternativa u opción deseada.

Género : Masculino () Femenino ()

Edad : 18 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 a más ()

Nivel educativo : Primaria () Secundaria () Superior ()

Especifique_____

Cargo que ocupa en la empresa: _____

Años que trabaja en la empresa: _____

A. DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN

1. ¿Sobre la empresa, conoce usted?

TIPOS DE PLANEACIÓN	SI	NO
Misión o propósito		
Objetivo o metas		
Estrategias		
Políticas		
Procedimientos		
Reglas		
Programas		
Presupuestos		

2. ¿Las labores o funciones que usted desempeña están acorde con el cargo que ocupa?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Medianamente de acuerdo () En desacuerdo ()

3. ¿Las funciones que usted desempeña están basados en algún tipo de plan?

SI () NO ()

4. ¿Cómo considera usted la planeación en la empresa?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Sugerencias_____

B. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN

5. ¿La empresa posee organigrama?
SI () NO ()
6. ¿Sabe usted cómo está organizado actualmente la empresa?
SI () NO ()
7. ¿Puede definir usted quienes poseen autoridad o mando en la empresa?
SI () NO ()
8. ¿Las actividades que usted desempeña las reporta directamente a su jefe inmediato?
Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()
9. ¿Cómo considera usted que están definidos los departamentos o áreas en la empresa?
Bien definidos () Regularmente definidos () Mal definidos ()
10. ¿Considera usted que la selección de personal está de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto?
Muy de acuerdo () De acuerdo () Medianamente de acuerdo () En desacuerdo ()
11. ¿El número de personas que tiene usted a su cargo comprende entre?
0 – 2 () 3 – 5 () 6 – 8 () 9 a más ()
12. ¿De qué manera considera usted que se toman las decisiones en la empresa?
Centralizada () Descentralizada ()
13. ¿Cómo considera usted el grado de formalización en la empresa?
Alto () Medio () Bajo ()
14. ¿Sabe usted, que documentos de gestión se aplican en la empresa?

DOCUMENTOS DE GESTIÓN	SI	NO
Manual de organización y funciones (MOF)		
Reglamento de organización y funciones (ROF)		
Cuadro de asignación de personal (CAP)		
Reglamento interno de trabajo (RIT)		
Estatuto		

15. ¿Cómo considera usted la organización en la empresa?
Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Sugerencias _____

C. DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN

16. ¿El nivel de motivación que siente usted para desempeñar su trabajo es?
Alto () Medio () Bajo ()
17. ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?
Muy satisfecho () Satisfecho () Poco satisfecho () Insatisfecho ()
18. ¿Recibe usted algún reconocimiento o incentivo por el buen desempeño en el trabajo?
SI () NO () Si es "SI", de que tipo o manera: _____

19. **¿Qué estilo de liderazgo cree usted que predomina en la empresa?**

Autocrático () Democrático ()

20. **¿Usted recibe capacitación referido a su puesto de trabajo?**

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

21. **¿Usted tiene la posibilidad de crear o tomar iniciativas propias?**

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

22. **¿Usted realiza trabajos en grupos o en comités en la empresa?**

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

23. **¿Cómo considera usted la relación con sus compañeros de trabajo?**

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

24. **¿Cómo considera usted el grado de efectividad de la comunicación en la empresa?**

Alto () Medio () Bajo ()

25. **¿Cómo considera usted la dirección en la empresa?**

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Sugerencias _____

D. DIMENSIÓN DE CONTROL

26. **¿Con qué frecuencia realiza la empresa el control de su desempeño laboral?**

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

27. **¿Es evaluado su desempeño laboral en base a algún parámetro o estándar?**

SI () NO ()

28. **¿Cómo califica su propio desempeño laboral dentro de la empresa?**

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

29. **¿Cuándo surge un problema, cómo reacciona usted?**

Tomo una acción correctiva inmediatamente ()

Comunico a mi jefe ()

Soy indiferente ()

30. **¿Usted cumple con las tareas y/o metas asignadas de acuerdo al resultado esperado?**

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

31. **¿En qué momento se efectúa el control a su trabajo?**

Antes de desempeñar su trabajo ()

Durante el desempeño de su trabajo ()

Después del desempeño de su trabajo ()

En todas las anteriores ()

32. **¿Existe alguna multa o sanción por incumplir sus funciones, tareas o metas?**

SI () NO () Si es "SI", de que tipo o manera: _____

33. **¿Cómo considera usted el control en la empresa?**

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Sugerencias _____



ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

Objetivo: Recaudar información que permita identificar y/o diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa.

De la exactitud y sinceridad de sus respuestas dependerá la utilidad y/o validez del estudio y para brindarle conocimientos y soluciones gerenciales aplicables para el presente y futuro organizacional.

Indicaciones: Conteste las interrogantes marcando con una (X) la alternativa u opción deseada.

Género : Masculino () Femenino ()

Edad : 18 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 a más ()

Nivel educativo : Primaria () Secundaria () Superior ()

Especifique _____

Cargo que ocupa en la empresa: _____

Años que trabaja en la empresa: _____

Comunidad: _____

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	> SI > SIEMPRE	> A VECES > EN PROYECTO	> NO > NUNCA
PLANEACIÓN				
	¿La empresa tiene definido claramente su misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos?			
	¿Los factores antes mencionados son conocidos y entendidos por todo el personal?			
	¿El nivel o grado en que se cumplen los objetivos o metas son medidos al término del tiempo establecido?			
	¿Las juntas generales, sesiones y reuniones son debidamente planeadas y/o programadas?			
	¿Las decisiones y acuerdos adoptados en juntas generales son ejecutados de acuerdo a lo esperado?			
ORGANIZACION				
	¿La empresa cuenta con organigrama estructurado y bien definido?			
	¿La empresa cuenta con manuales e instructivos claros para la realización de las actividades de los trabajadores?			
	¿La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Se cuenta con personal altamente especializado y/o calificado en los diferentes puestos y cargos?			
	¿Los departamentos, áreas y cargos están bien definidos o estructurados?			
	¿Se tiene claramente definido las líneas de mando o autoridad dentro de la empresa?			

	¿El número del personal es amplio para controlar?			
	¿La mayoría de las decisiones son tomadas solamente por los directivos?			
	¿Para la toma de decisiones, se toma en cuenta los criterios y/o aportes de los trabajadores de la empresa?			
	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?			
	¿El desempeño de las funciones de los trabajadores está sustentado por documentos normativos – formales?			
DIRECCIÓN				
	¿Se aplica motivación a los trabajadores en la empresa?			
	¿Cree usted que los trabajadores se sienten altamente motivados en su trabajo?			
	¿Los trabajadores reciben alguna capacitación o inducción para desempeñar su trabajo?			
	¿Cree usted que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo?			
	¿Se reconocen y/o otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?			
	¿El estilo de liderazgo que predomina en la empresa es autocrático?			
	¿El estilo de liderazgo que predomina en la empresa es democrático?			
	¿Existen grupos o comités conformados activamente en la empresa?			
	¿Se establecen metas por grupos o comités de trabajo?			
	¿Usted considera que trabajar en grupos o en comités permite tomar decisiones efectivas?			
	¿Se evidencian conflictos laborales frecuentemente?			
	¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?			
	¿Usted considera que la comunicación se da de manera efectiva en la empresa?			
	¿Los trabajadores se mantienen informados sobre el acontecer de la empresa?			
	¿Los canales o medios de comunicación son adecuados?			
CONTROL				
	¿Son controlados todos los procesos y actividades en la empresa?			
	¿Es controlado el desempeño laboral de los trabajadores?			
	¿Se cuenta con estándares o parámetros para controlar el desempeño laboral de los trabajadores?			
	¿Se toman acciones correctivas para corregir el problema en el momento que se presentan?			
	¿Se toman acciones correctivas para corregir el problema después de que se presentan?			
	¿Los trabajadores cumplen con las metas y/o tareas asignadas de acuerdo al resultado esperado?			
	¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?			
	¿Se aprovechan adecuadamente y/o racionalmente los recursos disponibles de la empresa?			
	¿Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia?			
	¿El trabajador es controlado antes de desempeñar su trabajo?			
	¿El trabajador es controlado durante el desempeño de su trabajo?			
	¿El trabajador es controlado después del desempeño de su trabajo?			



ANEXO N° 5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS Y AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

Objetivo: Recaudar información que permita identificar y/o diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa.

De la exactitud y sinceridad de sus respuestas dependerá la utilidad y/o validez del estudio y para brindarle conocimientos y soluciones gerenciales aplicables para el presente y futuro organizacional.

Indicaciones: Conteste las interrogantes de forma sincera y pertinente.

Género : Masculino () Femenino ()

Edad : 18 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 a más ()

Nivel educativo : Primaria () Secundaria () Superior ()

Especifique _____

Cargo que ocupa en la empresa: _____

Años que trabaja en la empresa: _____

Comunidad: _____

A. DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es la misión o propósito principal de la empresa MARASAL S.A.? ¿Se tiene formulado por escrito?
2. ¿Cuál es la visión a futuro de la empresa MARASAL S.A.? ¿Se tiene formulado por escrito?
3. ¿Cuáles son los objetivos y metas más importantes de la empresa MARASAL S.A. para los próximos años? ¿Se tiene formulado por escrito?
4. ¿La empresa cuenta con procedimientos y reglas que rigen el desempeño del personal? ¿Se tiene formulado por escrito?
5. ¿La empresa cuenta con programas y presupuestos debidamente formulados y aprobados? ¿Cómo se ejecuta?

B. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN

6. ¿Con qué documentos de gestión o normativos cuenta la empresa?
7. ¿Cómo está organizada la empresa MARASAL S.A.?
8. ¿Bajo qué criterios y/o consideraciones es contratado o designado el personal?
9. ¿De qué manera son distribuidos los departamentos o áreas en la empresa?
10. ¿De qué manera se fijan las funciones de autoridad y mando en la empresa?
11. ¿De qué manera se toman las decisiones importantes en la empresa?

C. DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN

12. ¿Cómo se motiva al personal de la empresa?
13. ¿De qué manera se desenvuelve el personal trabajando en grupo o equipo?
14. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación con el personal?

D. DIMENSIÓN DE CONTROL

15. ¿Bajo qué criterios o parámetros se controla el desempeño del personal?
16. ¿De qué manera se toman las acciones correctivas frente a un problema?
17. ¿Cómo se controla el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa?

CONSIDERACIÓN GENERAL

18. ¿Qué acciones considera usted que serían necesarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A.

Como amigos, por ejemplo. Cuando un personal nuevo viene, se da la bienvenida a la empresa y nada más. Todos los que trabajamos nos conocemos desde pequeños. A veces compartimos un plato de comida.	No tan bien, porque todos no pensamos igual. Debe haber un líder como el director, que tiene que decir esto tiene que hacerse, pero con aprobación de la JGA. Para que haya una sola idea, tenemos que consolidamos todos y ponemos de acuerdo.	Si se aplica la motivación, por lo menos tener un día de deporte y un día de relajó. El gerente organiza esas cosas, en coordinación con el personal, ellos deciden hasta que hora trabajan. De manera semanal casi siempre los días viernes confraternizan entre ellos.	A veces hay un poco de apatía, porque hay personal que tiene esa voluntad o ese entusiasmo no, de responsabilidad, entonces trabaj, pero hay otros que desganar, entonces no es alto ni 100%, eficaz el trabajo en equipo de los trabajadores. Cosa que debería de salir excelente, el trabajo en equipo debería ser mucho mejor.	El personal está cómodo, porque ellos quieren trabajar, porque aquí le fícan en tal cosa puedes trabajar y ellos están de acuerdo y dicen que trabajan en cualquier área, pero no les obligan a nadie donde van a trabajar ellos.	No, solamente los miembros de directorio y el gerente hacemos reunión el gerente sabe que cada mes cambiamos de personal, digamos cada tres meses o derrepente en la reunión que hacemos. Son tres meses que trabaja el personal, si se porta mal, se puede sacar dos o un mes antes, porque hay gente que quiere trabajar y dar preferencia a los que son extractores para trabajar.	Si, cuando están en planilla, todos tienen derecho.	Siempre hay motivos para confraternizar entre todos en un encuentro deportivo. Más que todo el personal se siente motivado por pertenecer a la empresa así como se le paga su dominical y sus beneficios.	El personal se siente motivado, cuando recibe los beneficios económicos, por eso trabajan, aunque a veces se presentan pequeños problemas, pero se solucionan de buena manera. También cuando ellos se organizan, la empresa les apoya.	Como un competencia, si el otro quiere llegar y así no se dejan los grupos ya conformados en la de la sal tenemos casi r personas, en el área mantenimiento de camión y hay tenemos dos grupos: los hacen los maños que son personas y el otro es los que la limpieza de piedras son de personas, otro grupo es de personas que hacen contrato de ingreso de turismo en las cascadas, otro grupo tenemos en la forestal cuatro personas.	Verbalmente. Nos juntamos to la semana un día y planificamos vamos a hacer esta semana sabemos que días vienen a para cargar y descargar, entonces planificamos así también a personal de los almacenes, ten que llevar el personal que trabajando en mantenimiento apoyamos, cada grupo se apo le falta un recurso humano	Cada grupo tiene un jefe cuadrilla, o sea un encargado de ese grupo, el es controla, él hace los cuadernillos a mí, o sea su reporte de trabajo yo también tengo que informar junta.	Más que todo el presidente o yo tenemos que solucionar problemas, cuando es emergencia tenemos que resolver de inmediato.	Analizamos que se ha hecho mes, que se ha logrado y lo próximo ya tenemos que de re superar un poco más eso.	Como la empresa tiene bases socios, hay apoyos como S Exportadora, PromPerú y tar capacitamos así como capacitación los socios, ser mejores como empresa.
Siempre se da de acuerdo a la Ley. Siempre la empresa de acuerdo a la necesidad que tienen ellos, la empresa compra uniformes y los contratos se hace de acuerdo a Ley, presentamos pequeños problemas, pero se solución de buena manera. También cuando ellos se organizan, la empresa les apoya.	En ocasiones todos trabajan para cumplir una meta, puede ser la producción de sal para la venta, también hay buen trabajo en las cuadrillas donde cada cuadrilla se dedica al mantenimiento de carretera, reforestación.	Como en todo lugar, la comunicación no siempre es perfecta, aunque nosotros quiséramos, pero no siempre se da. Por lo que tratamos de que todos os trabajadores se entiendan y comprendan.	Siempre tratamos de que haya buena comunicación entre todos, aunque siempre hay altibajos, algunos están contentos, hay veces de la casa vienen amargados o en algo está pensativo.	Cada personal tiene que saber cómo es la sal, digamos, si está suco, entonces no pasa de tercera, el personal ya ve eso.	Siempre tenemos, digamos esa meta que tiene que cumplir la hora exacta y recibir la compra de los trabajadores a la vez a veces excede la hora, de acuerdo a eso, hay también días que hay bastante compra por parte de la empresa de los accionistas, hay también días que es poco, entonces es una con otra.	Mediante una asamblea, se convoca a todos los accionistas y se pone en conocimiento de ello lo que tiene que decidirse. A veces lo tratamos de manera rápida por la JD.	Básicamente tiene que cumplirse, porque si no hay sanción, llamada de atención al personal que no está cumpliendo. Por eso nosotros como JD verificamos por todos también el gerente verifica constantemente.	Bueno, de acuerdo a lo que veo, un manejo eficiente y más que todo para que salga nuestro producto, mejorar la calidad para competir en el mercado. Transformando ya, prácticamente derrepente nosotros podemos enviar y salir con envases presentables. Bueno eso sería por el momento. Porque para hacer eso, claro cuando nosotros queremos hacer una planta, para eso se necesita estudio, proyecto y financiamiento.						
Siempre hay motivos para confraternizar entre todos en un encuentro deportivo. Más que todo el personal se siente motivado por pertenecer a la empresa así como se le paga su dominical y sus beneficios.	Cuando hay necesidad de trabajar todos tenemos que ayudar y colaborar para cumplir una meta, en beneficio de la empresa.	Siempre tratamos de que haya buena comunicación entre todos, aunque siempre hay altibajos, algunos están contentos, hay veces de la casa vienen amargados o en algo está pensativo.	Siempre se controla. El gerente controla el proceso de la sal, calcula, ve quienes están haciendo bien o quienes están haciendo mal.	Por llamadas de atención, después sino su carta le haces firmar y se despide, porque tres maltrados ya no ya. A veces algunos son maltrados y un mes nomás trabajan y se le despide, como no están en planilla descansan normal, para que vas a agarrar a un borracho, un liso, uno que maltrata a tu gente. Nosotros vivimos de nuestra gente, de respeto saludable.	A veces nosotros nos encargamos en ver y supervisar, el presidente o cualquiera de nosotros que está descansando aquí y en reuniones acatamos y ellos dan vueltas y si ven trabajar mal, entonces llamamos la atención al gerente y el gerente llama la atención al personal que no está cumpliendo con su trabajo.	Yo sería de la intención, necesitamos el personal mismo y la directiva que queremos exportar a los extranjeros. Estamos intermediano y oro está exportando a Korea-Japón, de nosotros compra secretamente. Nosotros mismos queremos llegar a una maquinaria, ya que todos los socios están de acuerdo								
El personal está cómodo, porque ellos quieren trabajar, porque aquí le fícan en tal cosa puedes trabajar y ellos están de acuerdo y dicen que trabajan en cualquier área, pero no les obligan a nadie donde van a trabajar ellos.	A veces hay miramiento, envidia. Algunos no cumplen, pues son machistas y algunos claro cumplen.	Si hay buena comunicación, cuando realmente quieren trabajar.	A los trabajadores controlamos, también el gerente ordena. Los directivos aquí en las reuniones coordinan para que ordene el señor gerente a los personales y a los trabajadores, de la sal y los socios un acta o acuerdo en asamblea, según a eso se hace cumplir. Los trabajadores son controlados en la entrada y salida, ellos firman la asistencia.	Cuando hay problemas graves de inmediato llaman a la asamblea y cuando no es grave esperan un poco y arreglan aquí con el gerente.	Cuando el gerente supervisa al personal que trabaja, también los directivos se turnan.	Bueno, que trabajen así transparente, con más voluntad, con más sinceridad. Apoyarle también pues a la junta para que trabajen bien, por ejemplo. No criticarle, no insultarle por más que hagan un poco mal, nadie somos perfectos, siempre con cualquier cosa fallan, entonces con cualquier moralmente, así se puede apoyar.								
Si se aplica la motivación, por lo menos tener un día de deporte y un día de relajó. El gerente organiza esas cosas, en coordinación con el personal, ellos deciden hasta que hora trabajan. De manera semanal casi siempre los días viernes confraternizan entre ellos.	Bueno, los regadores se organizan entre ellos, coordinan para distribuirse el agua, los almaceneros de igual manera. Para apoyarse entre todos. Cuando hay grandes pedidos todos trabajan, eso ya lo organiza el gerente. Considero que es mejor trabajar en equipo que individualmente.	En reuniones y juntas generales previamente convocadas.	Todo es controlado, esa es su función del gerente, más que todo el tiene que ver por los trabajadores y dar información en las juntas o sesiones, si su personal está trabajando bien o no. Se tiene una lista de ingreso y salida del personal.	Se tiene que comunicar con el gerente al instante, para poder solucionar el problema. A veces cuando hay procesos judiciales, eso ya se solución después.	Llamando a una reunión, dando una alternativa de solución.	Concientización del personal de la sociedad. Debería haber más importante identificar número uno con la empresa. Y al mismo tiempo ser consciente de los actos o los trabajos, más que todo que debe cumplir.								
No tan bien, porque todos no pensamos igual. Debe haber un líder como el director, que tiene que decir esto tiene que hacerse, pero con aprobación de la JGA. Para que haya una sola idea, tenemos que consolidamos todos y ponemos de acuerdo.	A veces de acuerdo a su función, hay malos momentos, días buenos como del día malos, miramientos. Entre ellos están disconformes con su trabajo, no pelean, solo pequeñas discusiones.	Siempre hay pequeños conflictos, por ejemplo. A uno no le gusta su forma de ser de otro. Hay mínimos detalles.	Todo es controlado, esa es su función del gerente, más que todo el tiene que ver por los trabajadores y dar información en las juntas o sesiones, si su personal está trabajando bien o no. Se tiene una lista de ingreso y salida del personal.	Se tiene que comunicar con el gerente al instante, para poder solucionar el problema. A veces cuando hay procesos judiciales, eso ya se solución después.	Casi no se controla.	Simplemente es trabajar juntamente con toda la JD y el personal, para que salgamos como tiene que ser sin problemas, sin ningún tipo de percances. Todos uno solo. Siempre en coordinación con todo el personal y más comunicación con la JD.								
Como amigos, por ejemplo. Cuando un personal nuevo viene, se da la bienvenida a la empresa y nada más. Todos los que trabajamos nos conocemos desde pequeños. A veces compartimos un plato de comida.	Siempre hay pequeños conflictos, por ejemplo. A uno no le gusta su forma de ser de otro. Hay mínimos detalles.	Siempre hay pequeños conflictos, por ejemplo. A uno no le gusta su forma de ser de otro. Hay mínimos detalles.	Por pasos, digamos yo literalmente estoy hablando de lo respeto, me dan una llamada de atención y si después sigue con reflexiones, se da un memorándum y a la tercera es despedida.	Depende del problema, el personal siempre tiene que comunicar e informar al gerente cualquier hecho.	Algunas cosas que se acuerdan se cumplen. Cada personal sabe lo que tiene que cumplir, también el gerente controla que las actividades se cumplan. A veces se cumple del 100% el 70%.	Consolidar a toda la sociedad. Recibir aportes de profesionales. Falta capacitación y contar con una planta con máquina ya sofisticadas, hay que buscar estrategias sin perjudicar a la sociedad y a los trabajadores								
Como amigos, por ejemplo. Cuando un personal nuevo viene, se da la bienvenida a la empresa y nada más. Todos los que trabajamos nos conocemos desde pequeños. A veces compartimos un plato de comida.	Siempre hay pequeños conflictos, por ejemplo. A uno no le gusta su forma de ser de otro. Hay mínimos detalles.	Siempre hay pequeños conflictos, por ejemplo. A uno no le gusta su forma de ser de otro. Hay mínimos detalles.	Por pasos, digamos yo literalmente estoy hablando de lo respeto, me dan una llamada de atención y si después sigue con reflexiones, se da un memorándum y a la tercera es despedida.	Depende del problema, el personal siempre tiene que comunicar e informar al gerente cualquier hecho.	Algunas cosas que se acuerdan se cumplen. Cada personal sabe lo que tiene que cumplir, también el gerente controla que las actividades se cumplan. A veces se cumple del 100% el 70%.	Consolidar a toda la sociedad. Recibir aportes de profesionales. Falta capacitación y contar con una planta con máquina ya sofisticadas, hay que buscar estrategias sin perjudicar a la sociedad y a los trabajadores								

**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA MARASAL S.A.
(ROF)**



GENERALIDADES

**TÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

**CAPÍTULO I
CONTENIDO, ALCANCES, BASE LEGAL Y DOMICILIO LEGAL**

Artículo 1°.- Contenido

El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es un documento técnico, normativo y de gestión administrativa, que determina la naturaleza, finalidad, objetivos, responsabilidad, organización, estructura orgánica, relaciones laborales, económicas y las funciones principales de sus órganos de dirección, ejecución, asesoría, apoyo y órganos de línea de la Empresa MARASAL S.A.

Artículo 2°.- Alcance y Aprobación

El ámbito de acción y aplicación del presente Reglamento, comprende a todos los órganos de la Empresa MARASAL S.A., su aprobación corresponde al Directorio.

Artículo 3°.- Base Legal

Las normas y disposiciones legales que sustentan el presente Reglamento, son las siguientes:

- Estatuto de la Empresa MARASAL S.A.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.

Artículo 4°.- Domicilio Legal

La Empresa MARASAL S.A., tiene su domicilio legal en las Salineras de Maras, del distrito de Maras, provincia de Urubamba y región de Cusco.

TÍTULO II

**CAPÍTULO I
NATURALEZA, FINALIDAD, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

Artículo 5°.- Naturaleza

La Empresa MARASAL S.A. es una persona jurídica de derecho privado, patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa.

Artículo 6°.- Finalidad

Son fines de la Empresa MARASAL S.A., los siguientes:

- Producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados, en las mejores condiciones de calidad, contribuyendo a la salud de la población y a la conservación del medio ambiente
- Prestación de servicios turísticos en la jurisdicción comprendida entre las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto.
- Otros Actos relacionados con el objetivo social al que coadyuven a la realización de sus fines.

Artículo 7°.- Misión

MARASAL S.A., es una empresa cusqueña, dedicada a la producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados, para satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional, con calidad, oportunidad, tecnología y responsabilidad social, en armonía con la salud, el medio ambiente y con las comunidades.

Artículo 8°.- Visión

MARASAL S.A., será líder en la producción y comercialización de sal natural y ecológica y sus derivados, a nivel local, regional y nacional, distinguida por la mejora e innovación continua de sus procesos y productos, mediante una combinación de talento humano y tecnología, que le permita ofrecer oportunamente, productos de excelente calidad a precios competitivos, generando valor y satisfacción para sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y comunidad, haciendo énfasis en el desarrollo económico y social.

Artículo 9°.- Objetivos

La Empresa MARASAL S.A., se propone llevar adelante su misión y el logro de su visión mediante la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

- Impulsar la participación de manera activa y comprometida del personal y de los socios en las actividades de trascendencia para la organización.
- Posicionar a MARASAL S.A., como la empresa número uno en la producción y comercialización de sal natural y ecológica de calidad a nivel nacional, para finales del 2018.
- Generar valor agregado y mejorar la calidad del producto, con atención preferente de las necesidades de los clientes.
- Ofrecer una acogedora y placentera bienvenida como atención a los turistas nacionales y extranjeros, que visitan las Salineras de Maras.
- Mejorar el nivel socio económico de los habitantes de las comunidades de Maras Ayllu y Pichingoto.

TÍTULO III

CAPÍTULO I ESTRUCTURA ORGÁNICA

Artículo 11°.- Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, la Empresa MARASAL S.A., cuenta con la siguiente estructura orgánica:

- A. ÓRGANO DE LA ALTA DIRECCIÓN**
 - Junta General de Accionistas.

- B. ÓRGANO DE DIRECCIÓN**
 - Directorio.

- C. ÓRGANO DE EJECUCIÓN**
 - Gerencia General.

- D. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**
 - Asesoría Legal.
 - Asesoría Contable.

- E. ÓRGANO DE APOYO**
 - Caja y Ventas.

- F. ÓRGANOS DE LÍNEA**
 - Departamento de Producción.
 - Departamento de Comercialización.
 - Departamento de Servicios Turísticos.

(Ver Organigrama al final del documento)

TÍTULO IV DE LAS FUNCIONES

CAPÍTULO I DEL ÓRGANO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Artículo 12°.- Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas (JGA) es el órgano supremo de la sociedad, está integrada por todos los accionistas con derecho a voz y voto. Todos los accionistas incluso los disidentes y lo que no hubieran participado en la reunión están sometidos a los acuerdos adoptados por la JGA.

Artículo 13°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Aprobar la modificación parcial o total del Estatuto Social.
- B. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la sociedad.
- C. Aprobar el aumento o reducción del capital social, así como autorizar la emisión de bonos u obligaciones.
- D. Aprobar o desaprobar la memoria, planes, estados financieros y la gestión económica - social anual.
- E. Acordar cuando proceda, la distribución de utilidades, el pago de dividendos, creación de reservas y fondos especiales.
- F. Elegir, remover y fijar la retribución a los miembros del Directorio, cuando corresponda.
- G. Delegar en el Directorio la designación de los Auditores Externos.
- H. Disponer y resolver sobre las Investigaciones, Auditorías y Exámenes Especiales.
- I. Autorizar la adquisición, contratación, enajenación o gravamen de activos, bienes y/o servicios cuyo valor contable exceda el 50% del capital social.

- J. Resolver sobre los demás asuntos establecidos conforme al Estatuto o que se indiquen en la convocatoria.
- K. Resolver en caso en que la Ley y el Estatuto dispongan su intervención o cuando lo requiera el interés de la Sociedad.
- L. Otras que señale la Ley General de Sociedades y el Estatuto Social.

CAPITULO II DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Artículo 14°.- Directorio

El Directorio es el órgano elegido por la JGA y estará integrado por un número de no menor de tres miembros titulares. Para ser Director no se requiere ser accionista y solo recaerá en personas naturales. La duración del cargo de Director es de dos años, pudiendo ser reelegidos. Pueden ser removidos en cualquier momento por la JGA. No podrán ser Directores los que se encuentren incurso en algunas de las causales establecidas por el artículo 161° de la Ley General de Sociedades.

Artículo 15°.- Facultades

El Directorio es el Órgano de dirección de la Sociedad y ejerce autoridad sobre la Gerencia General. El Directorio goza de todas las facultades de gestión y representación legal, necesarias para la administración de la Sociedad, dentro de su objeto social.

Artículo 16°.- De la elección del Directorio

El Directorio es elegido por la Junta General de Accionistas, de la cual depende funcionalmente y jerárquicamente. Los Directores en el desempeño de sus labores, están obligados a guardar reserva de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aún después de cesar en sus funciones. Pueden ser indefinidamente reelegidos y permanecer en sus cargos con pleno uso de sus atribuciones en tanto no sean definitivamente reemplazados.

Artículo 17°.- Elección del Presidente y Vicepresidente del Directorio

El Directorio elige entre sus miembros al Presidente y Vicepresidente. El Vicepresidente reemplazará al Presidente en caso de impedimento o ausencia temporal.

Artículo 18°.- Atribuciones del Presidente del Directorio

El Presidente del Directorio, sin perjuicio de las atribuciones del Gerente General y las que se le otorgan a los apoderados, puede ejercer la representación de la sociedad ante toda clase de autoridades, así como ejercer todas las facultades que les sean otorgadas por el Directorio, de conformidad con el estatuto de la empresa. Por tanto corresponde al Presidente del Directorio:

- Representar al Directorio.
- Convocar y presidir las Sesiones de Directorio y de la Junta General de Accionistas.
- Determinar el orden de tratamiento de las agendas y decidir el momento en el que éstas últimas se someten a votación.
- Dirimir en caso de empate en las votaciones del Directorio y
- Ejercer, con cargo a dar cuenta a la Junta General de Accionistas y al Directorio, las facultades que éste último le delegue.

Artículo 19°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Dirigir, administrar y supervisar los negocios de la Sociedad.
- B. Apoyar y controlar la gestión del Gerente General y de los demás funcionarios.
- C. Convocar a Junta General de Accionistas y determinar la forma como debe darse la ejecución y cumplimiento de los acuerdos adoptados en ella.
- D. Presentar a la Junta General de Accionistas la memoria, planes, estados financieros y la gestión económica - social anual.
- E. Solicitar la concurrencia a Sesiones de Directorio a funcionarios de la Sociedad, así como a personas que por su capacidad y experiencia asesoren sobre asuntos específicos, quienes tendrán únicamente voz informativa.
- F. Aprobar la organización de la Sociedad y reglamentar el funcionamiento del Directorio.
- G. Proponer a la Junta General de Accionistas reformas parcial o total del Estatuto Social.
- H. Resolver la reestructuración organizacional, funcional y operacional de la Sociedad e informar a la Junta General de Accionistas.
- I. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios accionistas.
- J. Sancionar a los miembros de la Sociedad de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno.
- K. Aprobar los planes, manuales, reglamentos, procedimientos, programas, presupuestos y demás documentos de gestión para el cumplimiento de los objetivos y someterlos a conocimiento de la Junta General de Accionistas.
- L. Proponer la distribución de utilidades, el pago de dividendos, creación de reservas y fondos especiales.
- M. Designar a su Presidente y Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Fiscal y Vocales.
- N. Designar y remover al Gerente General, Jefes de Departamento y demás funcionarios, fijando sus retribuciones económicas, así como aprobar las escalas de remuneraciones de todo el personal de la Sociedad.
- O. Aceptar la renuncia de los Directores y proveer las vacantes con cargo a dar cuenta en la próxima Junta General de Accionistas, para que resuelva lo que considere conveniente, con sujeción a lo establecido en el Estatuto de la Sociedad.
- P. Designar un auditor o una firma auditora para que certifiquen los estados financieros, cuentas de la sociedad y la gestión en general, cuando el caso lo amerite.
- Q. Conocer y resolver sobre los informes periódicos del Gerente General y de las firmas auditoras externas; y determinar las acciones correctivas frente a las observaciones y asegurar el cumplimiento de las recomendaciones.
- R. Autorizar la contratación con personas naturales y/o jurídicas de créditos, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Sociedad.
- S. Evaluar periódicamente la marcha de la gestión administrativa, comercial y financiera de la Sociedad.
- T. Aprobar los precios de los productos, así como las tarifas por la prestación de servicios.
- U. Celebrar contratos y compromisos de toda naturaleza, sin excepción ni restricciones, con autorización para suscribir los instrumentos y los documentos respectivos y ejecutar los relacionados con dichos contratos.

- V. Acordar el establecimiento de representaciones, sucursales y agencias en el Perú y en el extranjero, determinando sus políticas y condiciones.
- W. Designar de entre sus miembros a los integrantes de comisiones especiales, para que éstas resuelvan asuntos específicos y presenten los informes correspondientes de la gestión realizada.
- X. Nombrar representantes, asesores, apoderados, agentes, comisionados o quienes a su juicio requiere la sociedad, fijándoles sus atribuciones respectivas.
- Y. Delegar parte o todas sus funciones en la Gerencia General y en otros funcionarios de la sociedad o en personas extrañas otorgando poder, señalando sus funciones y limitaciones consignadas en la Ley y en el Estatuto de la Sociedad.
- Z. Adquirir, contratar, enajenar o gravar activos, bienes y/o servicios cuyo valor contable exceda el 50% del capital social.
- AA. Comprar, vender, hipotecar, grabar, arrendar, subarrendar, brindar en custodia y disponer de cualquier forma de bienes y valores mobiliarios e inmobiliarios de la sociedad, con cargo a dar cuenta a la Junta General de Accionistas.
- BB. Proponer la emisión por la Sociedad de bonos y otras obligaciones, así como las condiciones respectivas de emisión.
- CC. Señalar el número y valor mínimo de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia exclusivamente entre socios o a favor de la Sociedad.
- DD. Fijar el monto de las cuotas u aportaciones ordinarias y extraordinarias, para actividades determinadas, así como el monto de las multas por inasistencias injustificadas a la Junta General de Accionistas.
- EE. Ejercer todas las demás facultades que señalen la Ley y el Estatuto Social.

Artículo 20°.- Del número de sesiones del Directorio

El Directorio sesiona dos veces al mes, con periodicidad quincenal. El quórum es de la mitad más uno de los directores. Las reuniones del Directorio y los acuerdos adoptados en ellas deben constar en el Libro de Actas legalizado conforme a ley.

CAPÍTULO III DEL ÓRGANO DE EJECUCIÓN

Artículo 21°.- Gerencia General

La Gerencia General, es el máximo órgano ejecutivo, administrativo y representativo legal de la Sociedad. Tiene una duración de dos años. Encargado de ejecutar y responder a todas las disposiciones del Directorio.

Artículo 22°.- Grado de Responsabilidad y Dependencia

El Gerente General es el responsable ante el Directorio de la Empresa del desarrollo y cumplimiento de las actividades técnico administrativas para dirigir en forma eficiente y eficaz la organización.

La Gerencia General es el órgano ejecutivo de la Sociedad. Como tal tiene el nivel mayor jerárquico y ejerce autoridad sobre todo el personal de los Órganos de Línea y Órganos de Apoyo y Asesoramiento.

Artículo 23°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Sociedad ante toda clase de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derechos público o privado, estableciendo y manteniendo una buena imagen empresarial, de conformidad con la Ley y el Estatuto Social.
- B. Celebrar todo tipo de actos y contratos relativos al objeto social, necesarios para la marcha de la empresa y otros que estuvieran dentro de sus facultades o que le fueren delegados por la Junta General de Accionistas y el Directorio.
- C. Supervisar la contabilidad, debiendo fiscalizar y determinar que los fondos de la Sociedad se depositen en instituciones de crédito y se lleven al día los libros de contabilidad.
- D. Coordinar con órganos de asesoría externa sobre situaciones y acciones fuera de su dominio y alcance, dentro del marco de las decisiones del Directorio y del Estatuto Social.
- E. Informar y responder por la gestión administrativa, operativa, comercial y financiera de la empresa, ante el Directorio y la Junta General de Accionistas.
- F. Ejecutar y cumplir los acuerdos adoptados en la Junta General de Accionistas y en el Directorio.
- G. Formular y presentar la Memoria, los Estados Financieros de cada ejercicio y demás información solicitada en su oportunidad por la Junta General de Accionistas o el Directorio.
- H. Formular y proponer al Directorio, los planes, manuales, reglamentos, procedimientos, programas, presupuestos y demás documentos de gestión para el cumplimiento de los lineamientos de políticas de gestión administrativa, operativas, comerciales y financieras de la empresa.
- I. Proponer al Directorio la parcial o total reestructuración organizacional, funcional y operacional de la Sociedad.
- J. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la Sociedad así como la utilización eficiente y eficaz del talento humano, recursos materiales, tecnológicos y financieros de la empresa.
- K. Proponer al Directorio, el reclutamiento, la contratación y remoción de personal necesario, fijándoles sus remuneraciones, funciones y labores a efectuar.
- L. Desarrollar y mantener en un estilo de liderazgo democrático-participativo, orientado a la eficiencia y efectividad de la gestión, basado en el desarrollo y motivación permanente del talento humano, así como propiciar y mantener un clima laboral apropiado.
- M. Proponer al Directorio, todas las acciones de adquisición de bienes, contratación de obras y prestación servicios que la empresa realice con terceros.
- N. Gestionar y hacer buen uso de las correspondientes licencias de importación y exportación si fuera el caso o de cualquier otra licencia, autorización o permisos necesarios para la adecuada marcha de la Sociedad.
- O. Celebrar contratos de apertura y cierre de ahorros y créditos en cualquiera de las modalidades admitidas por Ley, así como también podrá girar, emitir, endosar, protestar, aceptar, descontar, depositar, cobrar, retirar, comprar, vender, renovar, etc., y en general según corresponda, letras, pagarés, cheques, warrants, pólizas, cartas fianza, conocimiento de embargo, así mismo solicitar

sobregiros, certificados bancarios en moneda nacional o extranjera, bonos, y en general títulos, valores y documentos de carácter mercantil.

- P. Celebrar contratos de arrendamiento de toda clase y naturaleza, sobregirarse en cuenta corriente, con garantía o sin ella así mismo vender, hipotecar o dar en prenda y en general gravar los bienes muebles e inmuebles de la sociedad, previa autorización del Directorio.
- Q. Establecer y mantener un adecuado sistema de control, a fin de garantizar el desarrollo de las actividades, logro de metas y objetivos fijados, adoptando medidas correctivas, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo, que asegure la gestión eficiente y económica de la Sociedad.
- R. Proponer al Directorio, la aprobación de los precios de los productos y tarifas de los servicios que presta la Sociedad.
- S. Mantener actualizado el registro de certificado de aportación de los socios.
- T. Responder ante la Sociedad, ante los socios y ante terceros por los daños y perjuicios que ocasionen el incumplimiento de sus obligaciones.
- U. Ejercer todas y cada una de las funciones que le asigne el Directorio y las que correspondan según lo establecido por la Ley General de Sociedades y el Estatuto Social.

CAPÍTULO IV DE LOS ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

Artículo 24°.- Asesoría Legal

La Asesoría Legal, es el órgano externo, que brinda asesoría al Directorio, Gerencia General y demás órganos de la Sociedad, en materia legal y jurídica, recomendando acciones para prevenir y solucionar problemas, aplicando las normas y procedimientos legales vigentes.

Artículo 25°.- Grado de Responsabilidad y Dependencia

La Asesoría Legal, es responsable de:

- Asesorar a la Organización, en aspectos legales, a fin de cuidar y proteger el normal desarrollo de sus actividades dentro del marco jurídico vigente.
- Responder por el cabal cumplimiento de las funciones asignadas.

Artículo 26°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Asesorar al Directorio, Gerente General y a las diferentes áreas de la empresa en aspectos legales, informando sobre la vigencia, interpretación y alcance de los dispositivos legales aplicables a la Sociedad.
- B. Formular los documentos de los convenios, contratos de obra, bienes, servicios laborales, comerciales y documentarios conexos los que la Sociedad disponga contratar.
- C. Difundir los dispositivos legales relacionados con la gestión de la Sociedad, adicionando su opinión y/o recomendación específica.
- D. Interponer o apersonarse a los procesos judiciales y/o administrativos en los que la Sociedad sea parte demandada o demandante, presentando los recursos ordinarios o extraordinarios que sean necesarios, en defensa de los intereses, imagen y patrimonio de la Sociedad, a fin de proteger el normal desarrollo de sus actividades, dentro del marco jurídico vigente.
- E. Realizar toda función, representación o encargo que le asigne el Directorio o Gerente General en materia del marco jurídico civil, penal, administrativo y laboral en salvaguarda de la Sociedad.

Artículo 27°.- Asesoría Contable

La Asesoría Contable, es el órgano externo, que brinda asesoría al Directorio, Gerencia General y demás órganos de la sociedad, en materia contable, financiera y tributaria.

Artículo 28°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Asesorar al Directorio, Gerente General y a las diferentes áreas de la empresa en aspectos contables-financieros y presupuestales, informando sobre la vigencia, interpretación y alcance de los dispositivos legales de carácter contable-tributario aplicables a la Sociedad.
- B. Participar en la capacitación a los compañeros de la Empresa, en materia financiero-contable.
- C. Elaborar y presentar reportes gerenciales e informes de cuentas contables, estados financieros consolidados, liquidaciones presupuestarias, flujo de fondos de la empresa, conciliaciones bancarias con sus anexos y notas aclaratorias, que faciliten la interpretación correcta de la información financiera-contable.
- D. Analizar y preparar la información contable de la empresa verificando los datos ingresados con la documentación que la sustenta, corrigiendo los errores encontrados, para fines de declaraciones y liquidaciones tributarias, en los términos establecidos por la legislación vigente.
- E. Analizar, controlar y registrar las operaciones, transacciones e información financiera-contable de la empresa.
- F. Analizar el Registro de Ventas y Registro de Compras recopilando las copias de Emisor y SUNAT, coordinar con facturación cierre documentario e ingreso al sistema de todos los comprobantes recopilados.
- G. Visar los cheques emitidos siempre que cuenten con el registro contable de la provisión y la aprobación del pago por parte de la Gerencia General.
- H. Elaborar y presentar trimestralmente los Estados financieros de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la cual es presentada al Gerente General.
- I. Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

**CAPÍTULO V
DEL ÓRGANO DE APOYO**

Artículo 29°.- Caja y Ventas

La Tesorería, es el órgano de apoyo de la Gerencia General, encargada de administrar y custodiar los fondos de la Sociedad de acuerdo con las normas legales establecidas y recaudar eficiente y oportunamente los recursos provenientes de las actividades de la Empresa. Debe acogerse y respaldar los procedimientos de compras y efectuar pagos a proveedores y contratistas, de conformidad con las normas legales y reglamentarias establecidas.

Artículo 30°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Administrar eficaz y eficientemente los fondos en efectivo de la empresa, en sus fases de obtención, utilización e inversión de los mismos, además de conducir el proceso presupuestario, para la atención de los requerimientos y obligaciones de la empresa, presentando periódicamente el informe de su estado de situación, o cuando lo requiera la Gerencia General, para la toma de decisiones.
- B. Elaborar y mantener actualizados los presupuestos y registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares, así mismo presentar a quien corresponda, el flujo de caja ejecutado, flujo de caja proyectado, reporte de cobros y pagos realizados, e informe periódico de sus actividades.
- C. Administrar los recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados a su cargo, para los fines y actividades que lo originaron, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos por la Sociedad.
- D. Autorizar los desembolsos para reposición del fondo en efectivo, caja chica y viáticos, cancelación a proveedores según los procedimientos establecidos y requisitos legales.
- E. Coordinar con la Gerencia General el pago al personal y proveedores de la empresa, y mantener actualizado el registro de pagos de los mismos.
- F. Proponer y desarrollar políticas, normas y procedimientos para una adecuada administración de los recursos financieros de la empresa.
- G. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo.
- H. Atender al público, contratistas, proveedores, deudores, acreedores, servidores en general y procurar la resolución de sus peticiones dentro de la competencia y disposiciones legales.
- I. Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

**CAPÍTULO VI
DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA**

Artículo 31°.- Departamento de Producción

El Departamento de Producción, es un órgano de línea, encargado de ejecutar las labores operativas- productivas de la Empresa.

Artículo 32°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la producción de la sal y sus operaciones de control de salmueras, cosecha, almacenamiento y transporte de la sal hacia las instalaciones de la planta procesadora, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa.
- B. Proponer y recomendar alternativas viables para la toma de decisiones relacionadas con la optimización de los sistemas y operaciones de producción, mantenimiento, procesamiento y sistemas de control de calidad de la sal y sus subproductos, así como de los proyectos de investigación y desarrollo en la Empresa.
- C. Asegurar la Implementación y seguimiento de los proyectos y políticas de sistema de control, estándares de calidad, optimización de procesos, reducción de costos y mejora de la productividad, para el cumplimiento con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes
- D. Analizar las operaciones y capacidad de la infraestructura para la producción de los diferentes tipos de sal, sus volúmenes, calidad y problemáticas a corto, mediano y largo plazo, y presentación de informes a la Gerencia General.
- E. Coordinar, participar y evaluar el desempeño de los diferentes programas de calidad, ambiental, seguridad, higiene y salud de los procesos, maquinarias, equipos infraestructura y del personal adscrito.
- F. Revisar, evaluar y gestionar las condiciones de las máquinas, equipos y sistemas para determinar la baja del activo, la reparación o reposición del bien en cumplimiento de las políticas de ahorro y productividad.
- G. Coordinar y controlar las operaciones y programas de suministros de la salmuera a las áreas de concentración (pozos de producción) para la cristalización de sal.
- H. Coordinar la evaluación sistemática de resultados operativos, establecer las acciones para corregir desviaciones y presentar los informes correspondientes a la Gerencia General.
- I. Establecer y mantener a través de acciones preventivas y correctivas, las condiciones necesarias para que la infraestructura, instalaciones, máquinas y equipos sean operados adecuada y óptimamente y cumplan su función de manera eficiente, eficaz y económica.
- J. Colaborar en la custodia, almacenamiento y entrega de repuestos, materiales, herramientas, equipos y más bienes destinados al uso de las dependencias de la Empresa.
- K. Coordinar con el Departamento de Comercialización los requerimientos de mercado para ajustar los programas de producción, para atender la demanda de los clientes.
- L. Planear la producción basándose en estimaciones, proyecciones, valores históricos, estándares y rendimientos de las líneas de producción, líneas de empaque y embalaje de productos y asegurar que cumplan los estándares de calidad.
- M. Presupuestar los volúmenes de compra anual de materiales de empaque, embalajes y demás aditivos para cumplir con la producción anual programada y reportar a la Gerencia General los consumos de materiales para el costeo de los productos.

- N. Administrar la protección y la integridad del personal, instalaciones y el medio ambiente durante el desarrollo de las actividades de la operación de la planta para cumplir con la política ambiental de seguridad y salud en el trabajo.
- O. Programar la capacitación de todo el personal en seguridad e higiene industrial, sistemas de calidad e inocuidad alimentaria así como en las buenas prácticas de manufactura y Plan HACCP.
- P. Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Artículo 33°.- Unidad de Riego

La Unidad de Riego, es el encargado de ejecutar las actividades de suministro, mantenimiento y control de la salmuera en los pozos de producción.

Artículo 34°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Planear, organizar, dirigir y controlar la captación de la materia prima (salmuera), producción de sal en volumen y calidad, sobre la base de los programas establecidos por la Empresa.
- B. Asegurar la distribución de salmuera y controlar los parámetros de proceso de acuerdo a especificaciones de los estándares de calidad establecidas.
- C. Garantizar la obtención de sal concentrada y cristalizada en cantidad y calidad, sobre la base de programas de producción y la capacidad instalada de la Empresa, a partir de la evaporación de la salmuera.
- D. Planear y dar seguimiento a los proyectos para la reparación y mantenimiento de la infraestructura productiva.
- E. Planear las estrategias para mantener la operatividad y capacidad del sistema de producción de sal.
- F. Administrar los recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados a su cargo, para los fines y actividades que lo originaron, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos por la Sociedad.
- G. Proponer, desarrollar y cumplir las políticas, normas y procedimientos, en concordancia con las disposiciones y reglamentos internos de trabajo establecidos por la Empresa, para una adecuada administración de su cargo.
- H. presentar los informes correspondientes del desarrollo de sus actividades al Departamento de Producción.
- I. Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Artículo 35°.- Unidad de Almacén

La Unidad de Almacén, es el encargado de ejecutar las actividades de recepción, almacenamiento y control de inventario de la sal.

Artículo 36°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Recibir la sal entregada por los socios productores (proveedores).
- B. Efectuar el control de calidad de la sal recepcionada, verificando las impurezas y demás elementos contenidos, contrastando con los estándares de calidad pre establecidos.
- C. Determinar y asegurar el almacenamiento, estableciendo los volúmenes y áreas de apilamiento de acuerdo a los tipos y calidad de sal.
- D. Establecer y llevar en forma ordenada y clasificada el inventario y movimiento de la sal en determinadas cantidades, a través de un estricto control de las entradas y salidas de las existencias, mediante documentos que sustenten la entrega y recepción.
- E. Comunicar al Departamento de Producción, la situación de inventarios y existencias en volumen y calidad de sal para la atención de las demandas operativas y comerciales.
- F. Administrar los recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados a su cargo, para los fines y actividades que lo originaron, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos por la Sociedad.
- G. Proponer, desarrollar y cumplir las políticas, normas y procedimientos, en concordancia con las disposiciones y reglamentos internos de trabajo establecidos por la Empresa, para una adecuada administración de su cargo.
- H. presentar los informes correspondientes del desarrollo de sus actividades al Departamento de Producción.
- I. Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Artículo 37°.- Departamento de Comercialización

El Departamento de Comercialización, es un órgano de línea, encargado de ejecutar las actividades relativas a la comercialización de sal, particularmente en la negociación de las mejores condiciones comerciales y la revisión de contratos de compraventa.

Artículo 38°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones de comercialización y distribución de la sal en el mercado, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa.
- B. Formular, proponer y recomendar a la Gerencia General la implementación de políticas, normas, directivas, procedimientos, así como alternativas viables que permitan optimizar la gestión comercial de la sal y garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- C. Administrar el talento humano, recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados, garantizando su dirección y uso de manera eficiente y eficaz.
- D. Establecer y mantener un adecuado sistema de información y de control de la gestión comercial, verificando que las operaciones de venta, facturación y cobranza de la sal, se efectúen en forma correcta y oportuna a fin de garantizar el desarrollo de las actividades, logro de metas y objetivos fijados, adoptando medidas correctivas, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo, que asegure la gestión comercial eficiente y económica.
- E. Propiciar una buena imagen de la empresa y mantener un ambiente de buena voluntad para los negocios y relaciones comerciales, de manera que se pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
- F. Coordinar con el Departamento de Producción los requerimientos del mercado para ajustar los programas de producción, para atender la demanda de los clientes.
- G. Desarrollar estudios y análisis de mercado para poseer un buen nivel de información y conocimiento sobre los cambios en precios, descuentos, promociones, políticas de venta, etc., y determinar las necesidades y expectativas reales y potenciales de los clientes.

- H. Formular, implementar, controlar y evaluar los planes de comercialización, así como los programas que optimicen los procedimientos de racionalización de costos de distribución y comercialización, adoptando las medidas correctivas cuando estime necesario.
- I. Formular el presupuesto del departamento para que sea autorizado por la Gerencia General.
- J. Representar a la Empresa en asuntos propios a su cargo o por delegación directa.
- K. Responder ante la Gerencia General, de la comercialización de la sal, manteniendo un alto nivel de cumplimiento de los objetivos y metas en materia de venta.
- L. Coordina con la Gerencia General la política de ventas, descuentos y promociones.
- M. Otras funciones que le encargue la Gerencia General y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

Artículo 39°.- Departamento de Servicios Turísticos

El Departamento de Servicios Turísticos, es un órgano de línea, encargado de ejecutar las actividades relativas a la gestión de la prestación de servicios turísticos, para lograr su eficiencia y calidad, además realiza acciones de promoción turística y participa en el mejoramiento de la oferta turística, a fin de hacerla competitiva y sostenible.

Artículo 40°.- Funciones, Atribuciones y Responsabilidades

- A. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones de prestación de servicios turísticos, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa.
- B. Formular, proponer y recomendar a la Gerencia General la implementación de políticas, normas, directivas, procedimientos, así como alternativas viables que permitan optimizar y desarrollar la gestión de la prestación de servicios turísticos y garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas.
- C. Conducir y supervisar la aplicación de normativas relacionadas con la actividad turística, el desarrollo de programas y proyectos que promuevan facilidades y medidas de atención a los turistas, difusión de conciencia turística, cumplimiento de los estándares de calidad exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la Región, cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la jurisdicción, relacionadas con la actividad turística, para generar gestión ambientalmente sostenible del turismo en coordinación con organismos públicos y privados.
- D. Administrar el talento humano, recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados, garantizando su dirección y uso de manera eficiente y eficaz.
- E. Proponer y desarrollar programas y proyectos que promuevan la formación, capacitación y desarrollo del talento humano que participa en la actividad turística e impulsar la mejora de la productividad turística, cultural, artesanal y aprovechamiento de las potencialidades de las Salineras de Maras.
- F. Analizar y diagnosticar la prestación de los servicios turísticos y proponer políticas de mejora en la información, orientación y seguridad al turista, a fin de propiciar una buena imagen y placentera estadía al visitante.
- G. Planificar, organizar, coordinar y elaborar la información turística y las acciones de promoción y difusión de las Salineras de Maras.
- H. Participar en la organización de eventos turísticos y/o representar a la Empresa en los mismos.
- I. Participar en la formulación, proposición, ejecución y evaluación de planes, políticas y estrategias para el desarrollo y promoción de la actividad turística de la jurisdicción y de la Región.
- J. Elaborar estudios y diagnósticos de la actividad turística de las Salineras de Maras.
- K. Orientar, supervisar y evaluar a los usuarios de los establecimientos y empresas turísticas comprendidas dentro de la jurisdicción de las Salineras de Maras, a fin de verificar la calidad de los productos que ofrecen y los servicios que prestan.
- L. Formular el presupuesto del departamento para que sea autorizado por la Gerencia General.
- M. Mantener permanentemente informado a la Gerencia General sobre las actividades y programas ejecutados que le corresponden.
- N. Otras funciones que le encargue la Gerencia General y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

TÍTULO V DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Artículo 41°.- La Empresa MARASAL S.A., mantiene relaciones con organizaciones públicas y privadas del ámbito local, regional, nacional e internacional que tienen vínculo con la actividad de la empresa.

TÍTULO VI DEL RÉGIMEN LABORAL

Artículo 42°.- Los trabajadores de la Empresa MARASAL S.A., se encuentran comprendidos en el Régimen Laboral de la Actividad Privada. Los procedimientos y procesos laborales se rigen por lo establecido en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003- 97-TR y demás normas modificatorias y complementarias. Se encuentran comprendidos en el Sistema Privado de Pensiones, según le corresponda a cada trabajador.

TÍTULO VII DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 43°.- La Empresa MARASAL S.A., cuenta con recursos económicos que se obtienen de las siguientes fuentes:

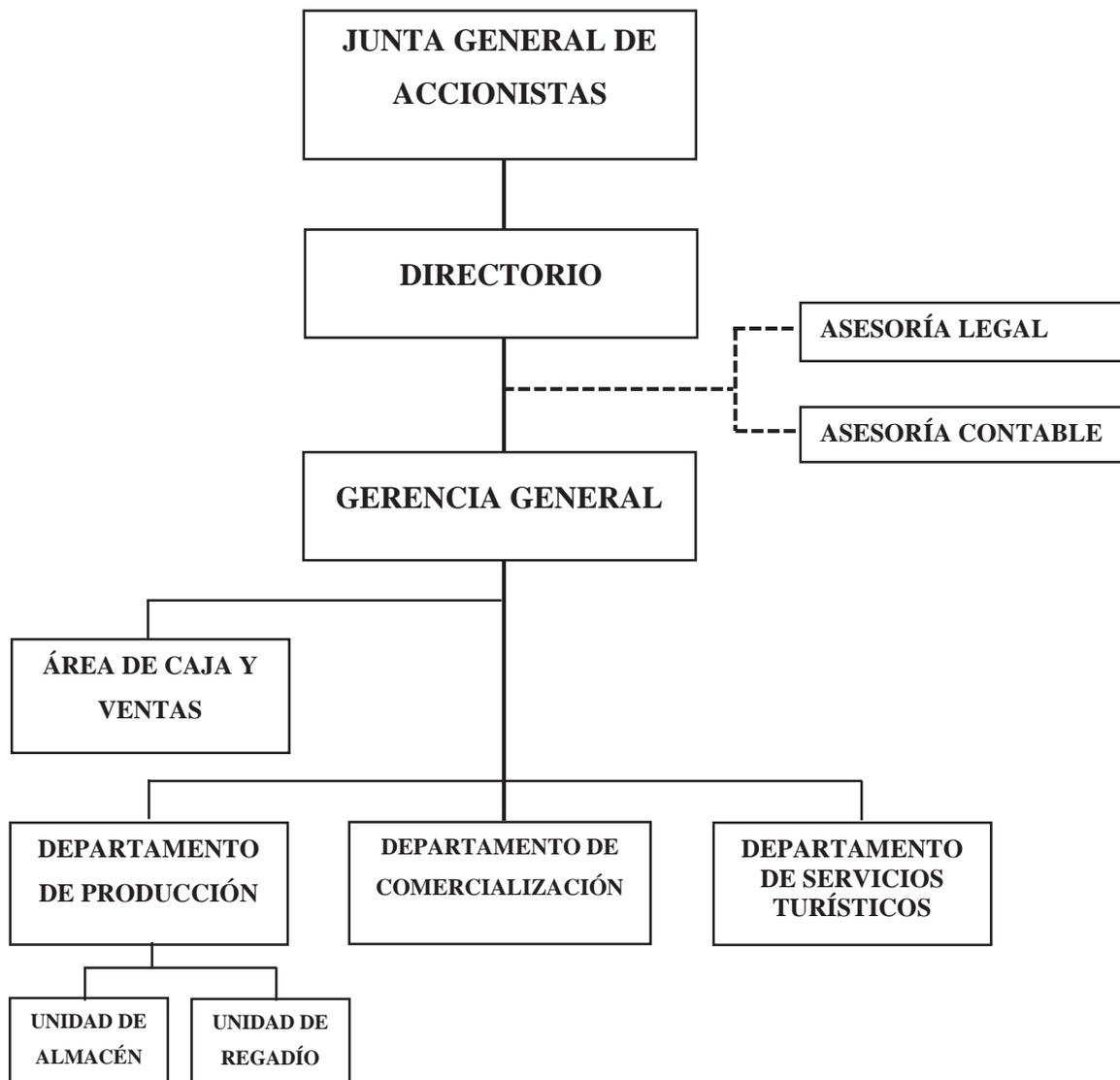
- Los Recursos Directamente Recaudados, que se generan como resultado de sus actividades de comercio de la sal y de la prestación de servicios turísticos.

➤ Los aportes de los accionistas, donaciones, transferencias, en dinero o especies que le otorguen personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.

TÍTULO VIII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

- Primera.-** El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) será aprobado por el Directorio de la Empresa MARASAL S.A. y será complementado por los demás documentos de gestión como:
- Estructura Orgánica de la Empresa MARASAL S.A.
 - Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).
 - Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Segunda.-** El Directorio, una vez aprobado el presente ROF, hará llegar a través de la Gerencia General, un ejemplar a todos los trabajadores para su conocimiento y cumplimiento.
- Tercera.-** La organización e implementación del nuevo diseño organizativo y funcional resultante del presente ROF es de responsabilidad del Directorio y de la Gerencia General, a partir de la aprobación del presente reglamento.
- Cuarta.-** Las funciones asignadas a los Dptos. de Producción, Comercialización y Servicios Turísticos, en tanto no sean implementadas, serán cumplidas por la Gerencia General.
- Quinta.-** La Gerencia General en coordinación con los demás órganos de la empresa, efectuará la revisión periódica del ROF y planteará al Directorio, las modificaciones acordes con los objetivos, marco legal vigente y metas de la Empresa.
- Sexta.-** El presente ROF entrará en vigencia a partir del día siguiente de la aprobación por el Directorio.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.





Antonieta Ocampo Delahaza

NOTARIA DE CUSCO

CNC. 027

Calle Almagro 137

Telefax: 228711

Cusco - Perú

E-mail: ocampode@annet.com.pe

TESTIMONIO

De la Escritura de: CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA, DENOMINADA "sol de maras
y pichingoto" S.A.

Otorgado por:

A favor de:

Cusco, 15 de FEBRERO de 1999

Kardex N° 040-99

Minuta N°

Folio N°

Escritura N° 041-99

REGISTRO SANITARIO

Para la puesta en el mercado nacional
de alimentos y bebidas de consumo humano
REGISTRO ACTIVO

A. EMPRESA

MARASAL S.A.
RUC: 20358395776
SALINERAS DE MARAS NRO. S/N MARAS, URUBAMBA, CUSCO
Teléfono/Fax: -
Rep. Legal: ATAPALUCAR ARGANDOÑA VICTOR RAUL

B. ESTABLECIMIENTO

MARASAL S.A.
SALINERAS DE MARAS NRO. S/N , MARAS, URUBAMBA, CUSCO

C. ALIMENTOS Y BEBIDAS

1. SAL YODADA FLUORADA - SAL DE COCINA "MARASAL"; EN BOLSA DE POLIETILENO DE 500G., 1 Y 50KG. "SAL DE MARAS DE LOS INKAS MARASAL", en bolsa de polietileno de 500 g, 1 y 50 kg.
Vida Útil del Producto: 02 años

Código del Registro Sanitario

M0001710N
GMMRSA**D. REGISTRO**

La Dirección General de Salud Ambiental autoriza la inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano de los productos descritos en el ítem C bajo las siguientes condiciones:

- La empresa y su representante legal son solidariamente responsables de que los productos descritos en el ítem C sean puestos en el mercado nacional en condiciones inócuas y aptas para el consumo humano.
- El envase del producto debe consignar el Código del Registro Sanitario, el lote de fabricación y la fecha de vencimiento del producto
- Cualquier cambio o nuevo diseño en el envasado, envase, presentación o etiquetado, sólo requerirá una notificación a DIGESA, la cual incorporará automáticamente dicho cambio en el Registro.
- La vigencia de la presente autorización de inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas es de cinco años a partir de la fecha de su expedición.
- Esta inscripción esta sujeta a vigilancia y monitoreo sanitario por parte de DIGESA, la cual podrá revocarla.
- La empresa está obligada a comunicar por escrito a la DIGESA cualquier cambio o modificación en los datos o condiciones bajo las cuales se otorgó el Registro Sanitario a un producto o grupo de productos, por lo menos siete (7) días hábiles antes de ser efectuada, acompañando los recaudos o información que sustente dicha modificación.

Lima, 8 de Septiembre del 2015

DIGESA

Las Amapolas # 350 Urb. San Eugenio, Lince (Lima 14)
Lima - Perú

Teléfonos

(511) 631-4430

Atención Mesa de Partes:

Lunes a Viernes de 8:30 am - 4:30 pm.

Atención Area Técnica:

Lunes a Viernes de 8:30 am. - 1:00 pm. y de 2:00 pm. a 4:30 pm.

Correo Electrónico

digesa@digesa.minsa.gob.pe

Página Web

http://www.digesa.sld.pe
http://www.digesa.minsa.gob.pe

ANEXO N° 10**CONSULTA RUC: 20358395776 - MARASAL S.A.**

Número de RUC:	20358395776 - MARASAL S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD IRREGULAR		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	09/06/1997	Fecha Inicio de Actividades:	09/06/1997
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	----SALINERAS DE MARAS NRO. S/N CUSCO - URUBAMBA - MARAS		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4719 - OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS Secundaria 1 - 7990 - OTROS SERVICIOS DE RESERVAS Y ACTIVIDADES CONEXAS Secundaria 2 - 0161 - ACTIVIDADES DE APOYO A LA AGRICULTURA		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015		
Padrones :	NINGUNO		

Cusco, 07 de julio de 2015

Señores:

EMPRESA MARASAL S.A.

Presente.-

**Asunto: Solicito acceso a información de la empresa MARASAL S.A.
 Para fines de investigación científica - Tesis Universitaria.**

Es grato saludarlo cordialmente y dirigirme a usted, a fin de solicitarle que se me brinde la oportunidad de realizar una investigación de carácter científico (Tesis universitaria) a cerca de la empresa MARASAL S.A. En ese entender pido a su persona disponer a quienes corresponda se me proporcione información requerida, en relevancia a aspectos de gestión administrativa de la empresa, cuyos resultados permitirán conocer la situación actual y en función a ello proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa MARASAL S.A., la misma que permitirá a la empresa proyectarse competitivamente al mercado. Para lo cual será necesario efectuar varias visitas a la empresa a fin de observarla en su situación actual, también se aplicarán encuestas al personal, como entrevistas a Directivos de la empresa.

Sin otro particular, me despido de usted agradeciendo de antemano la atención que se le brinde a la presente por ser de necesidad formal, de aporte a la investigación y desarrollo de la empresa MARASAL S.A.

Atentamente.


Valmike Huallpa Lactahuamani

DNI N° 46724951

Celular RPC: 984494624

Correo electrónico: valmikehuallpa@gmail.com





MUNICIPALIDAD DISTRITAL MARAS
MESA DE PARTES

Cusco, 07 de julio del 2015, 07
N° DE REGISTRO 1889 FOLIOS

FECHA: 07 / 07 / 2015

HORA: 12: 07 Pm FIRMA:

Señor
PROF. ADRIEL E. QUISPE RODRIGUEZ
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Maras
Presente.-

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted a fin de solicitarle se sirva disponer a quien corresponda se me proporcione la información que adelante detallo y que requiero para fines de investigación científica universitaria.

Con mayor precisión la información requerida es la siguiente:

- POI (Plan Operativo Institucional) Año 2015.
- PEI (Plan Estratégico Institucional) Actual.
- Plan de Desarrollo Económico y Social Actual.

PDC

Esta solicitud se realiza al amparo de la LEY N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública”

Sin otra particular, me despido de usted y agradezco de antemano la atención que se le brinde a la presente, conforme a procedimientos y responsabilidades de Ley.

Atentamente,

VALMIKE HUALLPA LLACTAHUAMANI
DNI N° 46724951
Celular RPC: 984494624
Correo Electrónico: valmikehuallpa@gmail.com

ANEXO N° 13

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

EMPRESA MARASAL S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2015		
(EN SOLES)		
	2014	2015
	S/.	S/.
Ventas	391,480.00	392,010.00
Costo de Ventas	-350,452.00	-350,452.00
UTILIDAD BRUTA	41,028.00	41,558.00
Gastos de Ventas	-18,560.00	-18,560.00
Gastos Administrativos	-20,850.00	-20,850.00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	1,618.00	2,148.00
Participación de Utilidades (8%)	-129.44	-171.84
Impuesto a la Renta (28%)	-453.04	-601.44
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,035.52	1,374.72

RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MARASAL S.A.

Rendimiento sobre Activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$ROA = \frac{1,374.72}{15,252.00} \times 100$$

$$ROA = 0.090133753 \times 100$$

$$ROA = \mathbf{9\%}$$

Interpretación:

- Cada sol del activo total, produjo una utilidad neta de S/. 0.090.
- La empresa utiliza el 9% del total de sus activos en la generación de utilidades.

EMPRESA MARASAL S.A.		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2015		
(EN SOLES)		
	2014	2015
	S/.	S/.
ACTIVO		
Activo Corriente		
Caja y Bancos	1,300.00	1,300.00
Cuentas por Cobrar	280.00	350.00
Existencias	780.00	810.00
Total Activo Corriente	2,060.00	2,460.00
Activo No Corriente		
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	1,260.00	980.00
Inmuebles, Máquinaria y Equipos	5,678.00	7,154.00
Depreciación Acumulada	2,386.00	4,658.00
Total Activo No Corriente	9,324.00	12,792.00
TOTAL DEL ACTIVO	11,384.00	15,252.00
PASIVO		
TOTAL DEL PASIVO	-	-
PATRIMONIO		
Capital Social	9,850.00	12,200.00
Reservas	498.48	1,677.28
Resultado del Ejercicio	1,035.52	1,374.72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11,384.00	15,252.00

Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$ROE = \frac{1,374.72}{15,252.00} \times 100$$

$$ROE = 0.090133753 \times 100$$

$$ROE = \mathbf{9\%}$$

Interpretación:

- Cada sol del patrimonio, produjo una utilidad neta de S/. 0.090.
- La empresa utiliza el 9% del patrimonio en la generación de utilidades.

Rendimiento sobre Ventas

$$\text{Rentab. Sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rentab. Sobre Ventas} = \frac{1,374.72}{392,010.00} \times 100$$

$$\text{Rentab. Sobre Ventas} = 0.00350685 \times 100$$

$$\text{Rentab. Sobre Ventas} = \mathbf{0.4\%}$$

Interpretación:

- Cada sol de venta, produjo una utilidad neta de S/. 0.004.
- Las utilidades representan el 0.4% del total de las ventas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos referenciales de la empresa MARASAL S.A.

FOTOGRAFÍAS



Representación en miniatura de las Salineras de Maras - Plaza de Armas distrito de Maras, provincia de Urubamba, región de Cusco.



Desvío de centro poblado de Maras rumbo a Salineras de Maras por el camino de herradura.



Camino de herradura a Salineras de Maras – Meseta territorial de Maras (campos de cultivo).



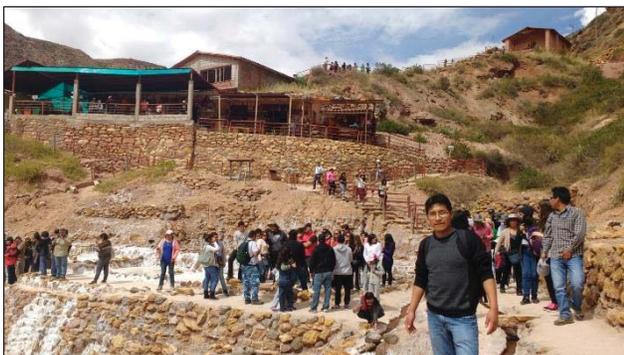
Vista panorámica de las Salineras de Maras e infraestructura de la empresa MARASAL S.A.



Oficina general de la empresa MARASAL S.A.



Preparación de instrumentos para la recolección de datos.



Afluencia turística en las Salineras de Maras.



Tiendas artesanales – Salineras de Maras.

Cusco, 04 de julio de 2016.

Señora:

Dra. MÉRIDA M. ALATRISTA GIRONZINI
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO – UNSAAC

Presente.-

ASUNTO : CONFORMIDAD DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DE TESIS.

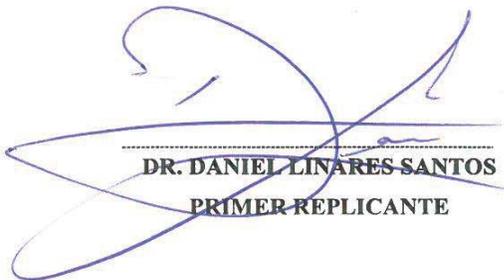
REFERENCIA : RESOLUCIÓN N° D-090-2016-CA/FACACET.

De nuestra mayor consideración:

Es grato dirigimos a Ud., para presentar el informe de levantamiento de las observaciones de tesis por el recurrente **BR. VALMIKE HUALLPA LLACTAHUAMANI**, que el día 21 de junio de 2016, realizó el Acto Académico de Sustentación Oral y Pública del trabajo de Tesis intitulado **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MARASAL S.A.”**, resultando aprobado; sin embargo, cabe mencionar que el trabajo ha tenido algunas observaciones para ser levantadas posteriormente y consecuentemente para poder proseguir con los trámites correspondientes para la obtención del Título Profesional. En efecto, el tesista presentó las correcciones respectivas ante los miembros del jurado constatándose y dando conformidad al levantamiento de las observaciones.

Es cuanto informamos a Ud. Para su conocimiento y fines correspondientes. Sin otro particular aprovechamos la presente para reiterarle las consideraciones más distinguidas.

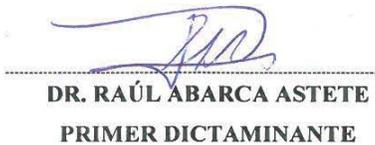
Atentamente.



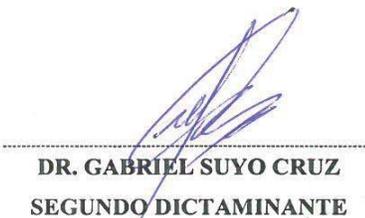
DR. DANIEL LINARES SANTOS
PRIMER REPLICANTE



MGT. JOSÉ ARROYO POLANCO
SEGUNDO REPLICANTE



DR. RAÚL ABARCA ASTETE
PRIMER DICTAMINANTE



DR. GABRIEL SUYO CRUZ
SEGUNDO DICTAMINANTE



MGT. P. NARCISO MIRANDA CARRIÓN
ASESOR DE TESIS