

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA MICROEMPRESA.
CASO EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GAS CHINO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Adriana Olenka Martínez Ordinola

Chiclayo, 6 de Julio del 2018

Información General

1. Facultad y Escuela:

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Empresas

2. Título del Informe de tesis:

SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA MICROEMPRESA.
CASO EMPRESA DE GAS CHINO

3. Autor(a):

Adriana Olenka Martínez Ordinola

4. Asesor(a) :

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos

5. Línea de investigación:

Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

6. Fecha de presentación:

6 de Julio del 2018

**SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA. CASO
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GAS CHINO**

POR:

Adriana Olenka Martínez Ordinola

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
Presidente de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Secretario de Jurado

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

Dedicatoria

A Dios por su gracia, amor y enseñarme a superar cada reto de la vida.

A mis padres, por su apoyo, comprensión, amor y ayuda en todo momento.

A todas las personas que usen esta investigación como guía para gestionar o como base para Investigaciones futuras.

Agradecimiento

A mis padres por brindarme su apoyo moral y económico para estudiar y lograr mi objetivo trazado para un futuro mejor.

A la Universidad, por haberme regalado un segundo hogar, por los profesores que cumplieron su labor en mi desarrollo personal y profesional, por mis compañeros que se convirtieron en hermanos y a todas aquellas personas que ayudaron a cumplir este sueño.

Un agradecimiento especial a mí Asesor de Tesis, el profesor Diógenes Díaz Ríos, por su paciencia, apoyo y motivación constante.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo general elaborar un sistema de gestión para la empresa “Distribuidora de Gas Chino” en la ciudad de Chiclayo, debido a que su operación en el mercado ha sido el resultado de la experiencia del microempresario en el rubro, laborando de una manera empírica, enfocándose en las ventas, mas no en una gestión profesional de su negocio, puesto que sus acciones carecen de eficiencia, orden y control en los diferentes procesos que realiza. Para el desarrollo del objetivo general se basó en el Modelo de Gestión Sistémico para pequeñas empresas familiares por Díaz (2014), la metodología que se utilizó es de enfoque mixto, tipo aplicada, de nivel exploratoria y descriptiva, las técnicas utilizadas fueron la observación, encuesta y entrevistas. La investigación permitió generar un sistema de gestión que contenga una visión integral en cada uno de los subsistemas de la empresa: Familia, colaboradores, microempresario, proveedores, clientes, competidores y agentes reguladores. Como resultado se presenta la propuesta, permitirá a la empresa gestionar de manera productiva, dinámica y eficiente, adaptándose ante los constantes cambios del entorno, logrando ser rentable y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Sistema, gestión, microempresario.

Abstract

The general objective of this research is to develop a management system for the company "Distribuidora de Gas Chino" in the city of Chiclayo, because its operation in the market has been the result of the experience of the microentrepreneur in the field, working on an empirically, focusing on sales, but not in a professional management of their business, since their actions lack efficiency, order and control in the different processes they perform. For the development of the general objective was based on the Systemic Management Model for small family businesses by Díaz (2014), the methodology used was mixed approach, applied type, exploratory level and descriptive, the techniques used were observation, survey and interviews. The research allowed the generation of a management system that contains an integral vision in each one of the subsystems of the company: family, collaborators, microentrepreneur, suppliers, customers, competitors and regulatory agents. As a result the proposal is presented, it will allow the company to manage in a productive, dynamic and efficient way, adapting to the constant changes of the environment, managing to be profitable and sustainable over time.

Keywords: System, management, microentrepreneur.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

| | |
|---|----|
| I. Introducción | 12 |
| II. Marco Teórico | 14 |
| 2.1. Antecedentes del problema..... | 14 |
| 2.2. Bases Teórico Científicas..... | 17 |
| III. Metodología | 24 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación..... | 24 |
| 3.2. Diseño de investigación..... | 24 |
| 3.3. Población, muestra de estudio y muestreo..... | 24 |
| 3.4. Criterios de selección..... | 26 |
| 3.5. Operacionalización de variables..... | 27 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 31 |
| 3.7. Procedimientos..... | 32 |
| 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos..... | 32 |
| 3.9. Consideraciones éticas..... | 32 |
| 3.10. Matriz de consistencia..... | 33 |
| IV. Resultados y discusión | 34 |
| 4.1. Diagnóstico Interno..... | 34 |
| 4.1.1. Aspectos generales de la empresa..... | 34 |
| 4.2. Competencias empresariales..... | 39 |
| 4.3. Interacción microempresario con cada uno de sus colaboradores..... | 40 |
| 4.4. Interacción microempresario con cada uno de los procesos..... | 43 |
| 4.5. Interacción microempresario con sus clientes..... | 44 |
| 4.6. Interacción microempresario con sus proveedores..... | 47 |
| 4.7. Interacción microempresario con su competencia..... | 48 |
| 4.8. Interacción microempresario con los agentes reguladores..... | 50 |
| V. Propuesta | 51 |
| 5.1. Competencias empresariales..... | 55 |
| 5.1.1. Plan Estratégico..... | 56 |
| 5.2. Interacción microempresario con sus colaboradores..... | 57 |
| 5.3. Interacción microempresario con cada uno de los procesos..... | 65 |
| 5.4. Interacción microempresario con sus clientes..... | 67 |

| | |
|--|-----------|
| 5.5. Interacción microempresario con sus proveedores | 70 |
| 5.6. Interacción microempresario con su competencia..... | 71 |
| 5.7. Interacción microempresario con los agentes reguladores | 72 |
| VI. Conclusiones | 75 |
| VII. Lista de Referencias..... | 77 |
| VIII. Anexos | 80 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----------|
| Tabla N° 1. Relación entre etapas de empresa y tipo de gestión..... | 15 |
| Tabla N° 2. Cuadro de comparación sobre empresas familiares..... | 19 |
| Tabla N° 3. Operacionalización de variables..... | 27 |
| Tabla N° 4. Matriz de Consistencia | 33 |
| Tabla N° 5. Datos Generales de la empresa | 34 |
| Tabla N° 6. Organización operativa funcional de la empresa “Distribuidora de Gas Chino” | 36 |
| Tabla N° 7. Tiempo promedio por pedido | 44 |
| Tabla N° 8. Tabla de objetivos e indicadores de “Distribuidora de Gas Chino” | 56 |
| Tabla N° 9. Formulario Stock de Bidones de la empresa “Distribuidora de Gas Chino” | 58 |
| Tabla N° 10. Formulario de cuadro de Ventas de la empresa “Distribuidora de Gas Chino” | 62 |
| Tabla N° 11. Reducción del tiempo por pedido | 65 |
| Tabla N° 12. Pronóstico de Inversión de cajitas de fósforos | 68 |
| Tabla N° 13. Merchandising de “Distribuidora de Gas Chino” | 69 |
| Tabla N° 14. Modelo Conceptual de Interacciones entre la empresa y clientes | 70 |
| Tabla N° 15. Modelo Conceptual de Interacciones entre la empresa y los proveedores . | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----------|
| Figura N° 1. Modelo conceptual sistema de gestión para pequeñas empresas familiares | 23 |
| Figura N° 2. Interrelación entre cada uno de los subsistemas | 52 |
| Figura N° 3. Interrelación entre cada uno de los subsistemas | 53 |
| Figura N° 4. Instrucciones operativas de cada uno de los subsistemas..... | 54 |
| Figura N° 5. Instrucciones operativas del colaborador (Repartidor) | 60 |
| Figura N° 6. Instrucciones operativas de las promotoras de ventas..... | 61 |
| Figura N° 7. Instrucciones operativas de la familia | 64 |
| Figura N° 8. Flujograma de atención al cliente para 3 pedidos seguidos | 66 |

I. Introducción

La importancia del estudio de las empresas es que son la principal fuente de empleo de cada 100 empresas peruanas 96 son empresas y 7 de cada 10 trabajadores laboran en una de ellas, representando el 40 % del PBI. Sin embargo por cada 100 empresas de emprendimientos en etapa temprana, existen solo 23 emprendimientos consolidados, con una tendencia a seguir disminuyendo. Esto supone que en el Perú las condiciones aún son poco favorables para la consolidación empresarial (Global entrepreneurship monitor [GEM], 2013)

Asimismo, las Mypes en su mayoría trabajan de forma empírica sin un adecuado sistema, ni visión estratégica del negocio y dominio parcial de la gestión de su proceso operativo, además la falta de conocimiento sobre una gestión adecuada se ve reflejada en la deficiente toma de decisiones. No ajeno a ello tenemos el caso de la empresa Distribuidora de Gas Chino, la cual gestiona la organización de una manera empírica.

La empresa Distribuidora de Gas Chino fue constituida legalmente en el año 2005, dedicada al rubro de venta por mayor de GLP de 10 Kg, teniendo la distribución de las zonas de playas, sin embargo la aparición de nuevas marcas con mejores precios y al no obtener el empresario precios competitivos en el mercado hizo que quiebre, por lo que decide trabajar de una manera informal en su distribuidora de La Victoria, la cual fue creada en el 2013, ofreciendo Gas de calidad a consumidores finales y a pequeños negocios.

Se detectó que en ocasiones la empresa presenta ciertas falencias: Deficiencia en la entrega del producto cuando los pedidos salen seguidos, ocasionando que se pierda la venta, falta de importes simbólicos de dinero debido a que disponen para gastos familiares y no se sustenta para que se dispuso mencionado dinero, no ingresan correctamente la venta del pedido o las compras del producto y falta de compromiso por parte los colaboradores.

Por lo tanto, la empresa carece de un sistema que permita direccionar el negocio de forma competitiva. Así mismo, su gestión es influenciada por los miembros de la familia quienes muchas veces no son conscientes de las funciones que realizan.

Entonces, ¿Cómo gestionar la empresa Distribuidora de Gas Chino? mediante esta hipótesis, se propone un sistema de gestión en la empresa, enfocándose en las relaciones que

existen entre el empresario con cada uno de los subsistemas como: familia, procesos, colaboradores, clientes, proveedores, competencia y agentes reguladores, con la finalidad de mejorar su gestión empresarial (Ver Figura 1).

El objetivo general es desarrollar un sistema de gestión para la empresa Distribuidora de Gas Chino y como objetivos específicos se propuso elaborar un diagnóstico de la situación actual para identificar los principales problemas de la empresa, determinar las competencias empresariales del microempresario, determinar la interacción del microempresario con los colaboradores, determinar la interacción del microempresario con cada uno de los procesos, explicar la interacción que tiene el microempresario con los clientes para satisfacer sus necesidades, determinar la interacción del microempresario con cada uno de sus proveedores, determinar la interacción que tiene el sistema microempresario sobre la información de su competencia y describir la interacción del sistema microempresario con los agentes reguladores.

Con todo ello la investigación propone un sistema de gestión que dirija el negocio, de manera integral en el desarrollo de sus actividades, aplicando una gestión administrativa que permita un control en las operaciones y recursos de la empresa. Así mismo, será de beneficio al dueño de la empresa, para toda la organización y los clientes. Logrando tener un desarrollo sostenido en este ambiente competitivo y cambiante.

Se obtuvo como limitación para esta investigación la negativa de los clientes para responder el cuestionario, teniendo que incrementar el margen de error, sin embargo esta limitación no invalida el resultado al tratarse de una población homogénea en relación al consumo del producto (Gas) y ser una investigación exploratoria.

Esta investigación consta de nueve capítulos: El primer capítulo plantea la situación problemática, objetivos, justificación e hipótesis, en el segundo capítulo se mencionará los antecedentes y marco teórico, en el tercer capítulo se informará del tipo, nivel y diseño de la investigación, se indicará los materiales y métodos de investigación utilizados, en el cuarto capítulo se informa de los resultados y discusión obtenidos, en el quinto capítulo se plantean la propuesta, en el sexto capítulo se indican las conclusiones, en el séptimo se formulan las recomendaciones, en el octavo capítulo encontramos las referencias bibliográficas, y en el último capítulo se presentan los anexos.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema

A lo largo de la historia se han creado diversas teorías que explican la evolución de la organización enfocados en la forma de gestionar, las cuales tienen su origen a inicios del siglo xx con la teoría científica de Taylor esta surgió con el propósito de elevar la productividad a través de la eficiencia de los trabajadores. Sin embargo tuvo sus limitaciones, preocupándose básicamente por las tareas de la organización y ejecución, más no en la importancia del elemento humano (Hernández, 2011).

La limitación de la teoría científica dio paso a la teoría funcional de Fayol, que se basó en una distribución de subfunciones y procedimientos. Aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos. La limitación de esta teoría dio paso a la aparición de la teoría burocrática de Weber en 1924 quien sostiene que la forma más eficaz de organizar es a través de reglas, controles y jerarquías, impulsando la burocracia. Luego en el año 1954 apareció la teoría de las relaciones humanas por Maslow, la cual considera que la mejor forma de organizar es integrando a las personas que la hacen funcionar (Rivas, 2009).

En conclusión, la evolución de las teorías es un proceso largo, complejo e inevitablemente sujeto a los diversos pensamientos de los numerosos autores que intentaron dar solución a los problemas que surgieron en las distintas organizaciones en cada momento histórico (Altuve, 2008).

A continuación, en la Tabla 1, se muestra la relación entre el tipo de empresa y tipo de gestión, donde podemos destacar la evolución de la gestión con respecto a la organización la cual puede llevarse a la práctica de acuerdo a su dinámica y necesidades de estas.

Tabla 1

Relación entre etapas de empresa y tipo de gestión

| Tipo de Empresa | Tipo de Gestión |
|--|---|
| Organización cerrada; se caracteriza por ser fuertemente centralizada y jerarquizada, principio de causalidad. | Gestión mecanicista y reactiva se privilegia la experiencia y el sentido común como formas de conocimiento. |
| Organización anticipativa mediante la provisión de información que posibilita la determinación y control de la relaciones. Paradigmas aleatorio (estadístico). | Gestión proactiva que hace énfasis en la función y en el hecho para construir una imagen de la realidad. Los datos deben ser verificados y la información corroborada. |
| Organización como sistema abierto caracterizado por el desequilibrio, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes. Paradigma de complejidad. | Gestión sistémica que debe ser creativa innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control (vigilancia). |

Fuente: Machado (2009).

Siendo las organizaciones un sistema complejo de base social, política y técnica, capaz de redefinirse y adaptarse a través del aprendizaje, no puede ser considerado un mecanismo (programado) o un organismo (natural) (Narváez, Gutiérrez & Senior, 2012), por lo cual necesitamos un nuevo enfoque adecuado para entenderlas.

Considerando la necesidad de una visión integradora de las organizaciones es que se ha recurrido a la Teoría General de Sistemas (en adelante TGS), la cual provee un nuevo enfoque que busca resolver problemas integrando diferentes perspectivas y disciplinas científicas (Parent, Roy & St- Jacques, 2007) necesarias para la explicación de la complejidad existente en las organizaciones.

Tomando en cuenta la característica de recursividad de los sistemas (Lammoglia, Bermeo & Zarama, 2008), por la cual un sistema contiene a otro y este a su vez está contenido en

otro, nos permite llevar los conceptos de la Teoría General de Sistemas hacia la pequeña empresa familiar (PEF).

La PEF como un sistema puede ser entendida desde diferentes puntos, el primero, y más aceptado, define a la PEF como un sistema compuesto por tres subsistemas: familia, negocio y propiedad. Centrando su atención en los problemas generados por el traslape de estos subsistemas (Schlippe & Hermann, 2013).

El segundo punto de vista de la PEF, la considera como un sistema total, con lo cual trata de superar la limitación de enfocarse en los subsistemas que hace difícil ver el sistema completo. Para lograrlo, se enfoca en las interacciones entre los subsistemas y como estas determinan los productos o resultados del sistema (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003).

El tercer punto de vista desde la teoría, respecto a las PEF considera tres subsistemas: la familia, el negocio y propiedad/gerencia. Siendo, este último subsistema, el que conecta a la familia con el negocio, formado los tres, el sistema negocio familiar, el cual se halla dentro de otro sistema que es el entorno o ambiente, el cual impacta sobre los subsistema y el sistema negocio familiar (Pieper & Klein, 2010).

Sin embargo la mayoría de estudios sobre las organizaciones están enfocados a las empresas grandes y consolidadas más que en los pequeños negocios, debido a que su aparición aún es muy reciente. No obstante las micro, pequeñas y mediana empresa (Mipyme), en el Perú representan el 99.5% de todo el tejido empresarial, siendo las principales generadoras de empleo, representando 58.6% de la PEA (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015), con lo cual cualquier mejora en su sistema de gestión permitirá el crecimiento sostenible del país.

No obstante, las mayoría de las pymes enfrentan problemas de control de inventario, carece de una adecuada administración de cuentas por cobrar, falta de conocimiento del mercado, no cuentan con herramientas que permitan planear correctamente su producción (Zapata, 2004). Estos problemas se deben a la falta de un sistema de gestión.

Las pymes no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen e incorporando nuevas inversiones, líneas de productos o departamentos, sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos en la empresa (Adriani, C., Biasca, E & Rodríguez, M, 2003). Se conoce, por investigaciones y estadísticas realizadas, que ocho de cada 10 MYPE fracasan en sus primeros 5 años por falta de una buena gestión que le permita tomar decisiones correctas (PRODUCE, 2015)

Adriani, C., Biasca, E & Rodríguez, M. (2003) nos presenta un nuevo modelo de gestión para las Pymes y nos dicen que el mayor reto que presenta el sistema de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa. Cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse dónde está (diagnósticos), saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro.

2.2. Bases Teórico Científicas

Los sistemas tienen sus orígenes entre los siglos XVI y XIX en la cual se trabaja la concepción de la idea de sistema, su funcionamiento y estructura; se le relaciona con este proceso a René Descartes, Baruch Spinoza, Gottfried Wilhelm Leibniz, Immanuel Kant, Étienne Bonnot de Condillac, Augusto Comte y Pepper Stephen Coburn y para los filósofos George Wilhem, Friedrich Hegel, la concepción de los sistemas es que el todo es más que la suma de las partes (Arabany, 2002).

En la segunda mitad del siglo XX produciendo un salto de nivel lógico en el pensamiento humano, a través del descubrimiento de otra manera de mirar la realidad. Aparece la Teoría General de Sistemas, se distingue por su perspectiva integradora, donde se considera importante la interacción y los conjuntos que a partir de ella brotan (Bertalanffy, 1995).

Desde sus planteamientos rechazó, la concepción mecanicista de las ciencias exactas que tienden al análisis de cada fenómeno en sus partes constituyentes. La identificación de la base de la vida como un conjunto de mecanismos físico – químicos determinados y la concepción de los organismos vivientes como autómatas que solo reaccionan cuando son estimulados. (Bertalanffy, 1995).

La teoría general de sistemas nos proporciona un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo salidas procesadas. Se encuentra en un medio ambiente y constituye una totalidad diferente de otra.

De este modo, podemos hablar de tres características estructurales básicas de todo sistema: uno, los *elementos* que lo componen, dos, las *relaciones* entre esos elementos, es decir entre las partes interrelacionadas (subsistemas), cuyas actividades específicas afectan el resto de los componentes del sistema total y tres, la *organización como subsistema de un supra sistema mayor*, que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes (Katz & Kahn, 1986)

Llevando dicho sistema a la gestión de las pequeñas empresas familiares puede ser entendida desde diferentes puntos de vista planteados por diferentes modelos.

Tabla 2

Cuadro de comparación sobre empresas familiares

| AUTORES DIMENSIÓN | DAVIS Y TAGIURI(1982) | DODERO(2002) | DÍAZ(2014) |
|--------------------------|---|--|---|
| APORTE | Modelo de los tres círculos: Familia (lazos sanguíneos), propiedad (socios o accionistas), empresa (funciones que desempeñan), e introducen un enfoque de roles, como fruto de la intersección de los tres subsistemas. | Asocia el rol que desempeña cada subsistema del Modelo de los tres círculos, con el interés que busca cada subsistema. | PEF es un sistema de empresa familiar compuesto por tres subsistemas: empresario, negocio y familia. |
| EMPRESARIO | Cumple el rol de directivo, forma parte de la familia y es accionista. | El empresario participa en cada subsistema mencionado. | Considera como un subsistema de decisión que moviliza a la empresa y sus recursos, en base a la planificación y a las decisiones que se toman, teniendo influencia en todo el sistema. |
| FAMILIA | Que no son propietarios y no trabajan en la empresa. | Solo forma parte de la familia. | Forma parte de la fuerza laboral participa de las diferentes interacciones del sistema empresa y es un subsistema importante dentro la PEF debido a la relación con el decisor principal. |
| | Que no son propietarios trabajan en la empresa. | Medios económicos para sobrevivir. | |
| | Son propietarios y trabajan en la empresa. | Intereses de medios económicos para sobrevivir y retorno de la inversión | |
| PERSONAS (NO FAMILIA) | Son propietarios y no trabajan en la empresa. | Retorno sobre la inversión, posibilidad de venta. | Colaboradores que forman parte de la fuerza laboral pero que no son familiares. |
| | Son propietarios que trabajan en la empresa. | Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo para ejercer el poder. | |
| | Empleados de la empresa que no son propietarios. | Seguridad laboral, compromiso con la cultura familiar propietaria. | |

| PROCESOS(FAMILIA) | No menciona | No menciona | Formales e informales |
|-------------------|--|--|--|
| ENTORNO | La empresa familiar se ve influenciada por un entorno familiar y conservador, por otro lado un entorno cultural, ambos interactúan y forman la cultura de la empresa familiar. | El entorno de la empresa familiar, trata de desarrollar estrategias de negocios, considerando tanto a la compañía y a la familia, orientados hacia el crecimiento. | La PEF interactúa con los proveedores, los competidores, los clientes y los reguladores, los cuales impacta sobre el sistema del negocio familiar. |
| MERCADO (O/D) | Limitaciones en la investigación de mercado. Solo existe en la mente del fundador. | No menciona | Es donde interactúan los sistemas del súper sistema (mercado), donde se hallan las PEF, los reguladores, los consumidores y los proveedores. |

Fuente: Todos los autores citados

En los modelos expuestos se coinciden que son tres grupos con los que interactúa la pequeña empresa familiar: Para Tagiuri y Davis son la familia, propiedad y empresa, Díaz indica que es la familia, empresario y procesos, su aplicación permite identificar y mejorar la problemática de relaciones familiares y empresariales. Centrando su atención en los problemas originados por la interacción de estos subsistemas.

La investigación realizada sobre sistema de gestión para las pequeñas empresas familiares, por Díaz (2014), considera a las pequeñas empresas familiares como sistemas abiertos que se pueden definir en tres tipos de subsistemas: empresario, negocio y familia los cuales interactúan entre sí para alcanzar los objetivos del sistema. En general la gestión de la pequeña empresa familiar se hace en base a las decisiones que toma el pequeño empresario, y esas decisiones se transforman y fluyen en el conjunto de interacciones que estructuran el sistema organizacional.

Finalmente las interacciones integran la visión del empresario debido a que existen relaciones familiares las que tomando diversas formas refuerzan el accionar de la empresa en conjunto, así como la empresa interactúa con los tres subsistemas antes mencionados también tiene interacciones con agentes externos a la organización como son los clientes, proveedores, competidores y agentes reguladores (Díaz, 2014).

Las interacciones con el sistema clientes están definidas por la información que intercambia la PEF, con el sistema clientes. El sistema de la PEF debe conocer y entender las necesidades y toda la cadena de valor de los clientes, tanto actual como a futuro, para que después con esta información disponible pueda estar en condiciones de crear valor para sus clientes, tomando decisiones que le permita así interactuar con ellos (Díaz, 2014; Narver & Slater, 1990).

Díaz (2014) nos dice que la interacción con los proveedores está regida por el nivel de conocimiento que tenga el gestor, empresario o decisor en relación al proveedor, sus procesos, normas, políticas; especialmente aquellas relacionadas con las transacciones que realiza. Una ventaja adicional es el conocimiento de la diversidad, amplitud y profundidad de las líneas de productos, así como la rotación de dichos productos en la empresa.

Por otro lado el conocimiento de la oferta que hay de otros proveedores ayuda a tener una conciencia clara de todas las alternativas que permitan optimizar las decisiones de aprovisionamiento de la PEF comercial.

La gestión de las interacciones con los proveedores requiere competencias para la negociación, comunicación, investigación de mercado, gestión contable-financiera; todo lo anterior le permitirá gestionar las interacciones con los proveedores.

Otro sistema con el cual interactúa la PEF como sistema, es el sistema competidor. La interacción con este sistema del entorno se dará a través de las decisiones que se tomen en el sistema para poder competir exitosamente con otras empresas (sistemas); para lo cual el elemento fundamental para esto es la información que se pueda obtener conociendo quien es realmente la competencia, sabiendo sus fortalezas, las capacidades y estrategias de largo plazo tanto actuales como a futuro, los productos que ofrece, su estrategia de marketing y el modo de alcanzarla, el papel de dichos competidores en el sector y cuáles son los competidores potenciales (Díaz, 2014; Narver & Slater, 1990).

Disponer información sobre las actividades de las empresas competidoras y su forma de actuar permitirá a la empresa hacer una comparación con su propia actividad, ver que está haciendo mejor o peor, y establecer la estrategia adecuada para poder competir con éxito

Finalmente se tiene otro sistema con el que interactúan que son los agentes reguladores, quienes representan el orden normativo del sistema total (Díaz, 2014). Esto quiere decir que la relación con este sistema es estructurada por reglamentos, leyes, normas, que permite al Estado a través de estos reguladores supervisar, fiscalizar la prestación de servicios, velar por la protección del consumidor de las organizaciones con las que interactúa.

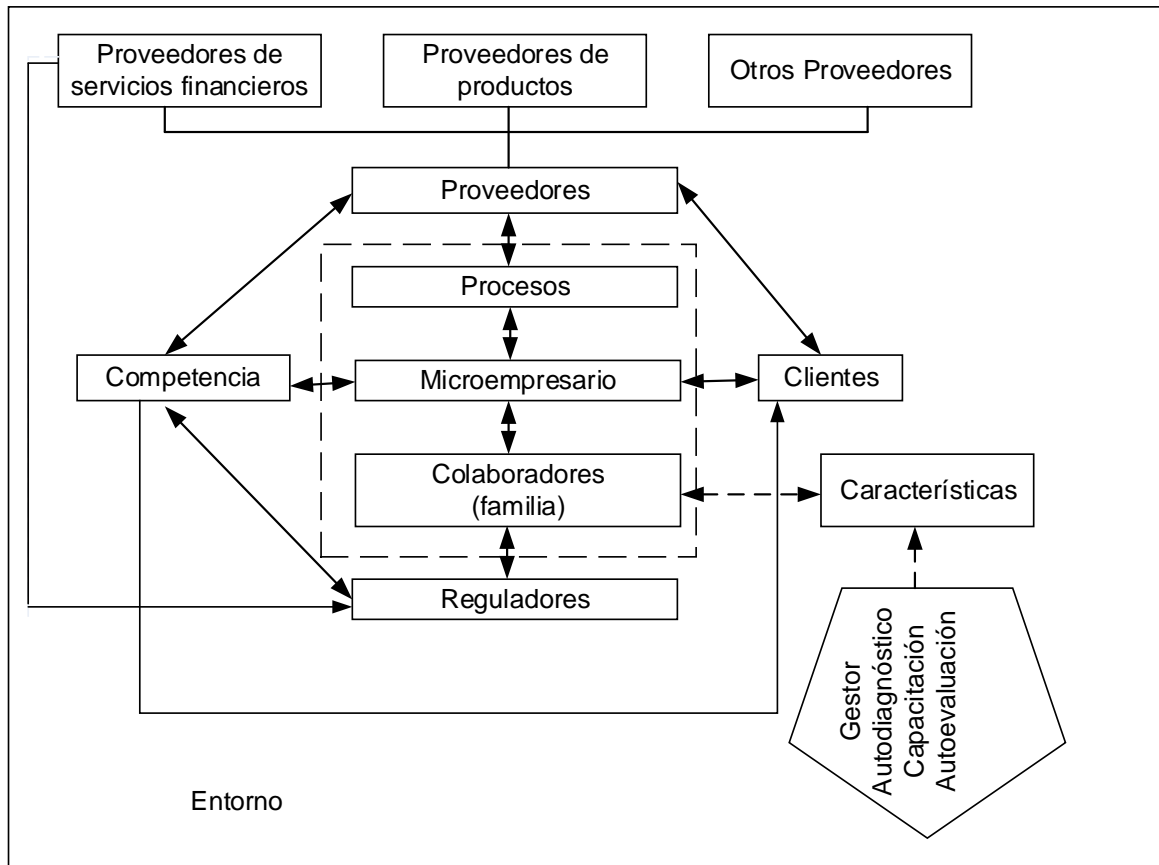


Figura 1. Modelo conceptual sistema de gestión para pequeñas empresas familiares

Fuente: Díaz (2014)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

El enfoque de la investigación es Mixto, basándonos en un Estudio de Caso, utilizando variables cualitativas y cuantitativas, empleando técnicas como la observación, entrevista e instrumentos como cuestionarios. El tipo de investigación fue aplicada, ya que se basó en resolver un problema real, creando un sistema de gestión que le permita a la empresa tomar mejores decisiones para corregir fallos y mejorar su productividad. El nivel fue exploratorio ya que se tiene poca información sobre el tema estudiado y descriptivo porque se realizó un diagnóstico de la empresa.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental ya que se basó en la observación de los hechos tal y como se presentaron en la empresa Distribuidora de Gas Chino, también es transversal porque se recolectó información sin cambiar su entorno, de esta manera se buscó determinar cómo se encuentra las variables bajo estudio.

3.3. Población, muestra de estudio y muestreo

Población

Fueron las personas que realizaron su compra en la empresa Distribuidora de Gas Chino, es decir, los clientes. Para determinar la población se obtuvo información de la base de datos del registro de ventas del mes de enero del 2016, el resultado arrojó un total de 402 clientes entre clientes fidelizados y nuevos.

Clientes Fidelizados: 394

Clientes Nuevos: 8

Total de clientes: 402

Muestra

El tamaño de la muestra utilizando la fórmula de población finita, fue de 96 personas del total de la población, es decir para encuestar se tomó dicho número de clientes de la empresa Distribuidora de Gas Chino.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: 402 clientes de la empresa Distribuidora de Gas Chino.

n : Tamaño de la muestra.

p: Probabilidad de que el entrevistado sea un cliente fidelizado (0.80)

q: Probabilidad de que el entrevistado sea un cliente nuevo (0.20)

Z: Nivel de confianza del 95% equivale al 1.96

e : 7% (0.07) margen de error.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96^2) * (402) * (0.8) * (0.2)}{((0.07^2) * (96) + (1.96^2) * (0.8) * (0.2))}$$

$$n = 95.78$$

De los 402 clientes del Distrito de la Victoria, para encuestar se seleccionó una muestra de 96 clientes de la empresa Distribuidora de Gas Chino.

Muestreo

El muestreo utilizado fue probabilístico, aleatorio sistemático, ya que la población se encuentra de manera directa y ordenada, teniendo cada elemento de la población la misma probabilidad de ser seleccionado. Este procedimiento consiste en seleccionar aleatoriamente el primer elemento de la muestra y luego se selecciona los elementos posteriores utilizando intervalos sistemáticos, que se obtiene de dividir la población en “n” fragmentos, donde n es el tamaño de la muestra que deseamos.

$$k = \frac{N}{n} = \frac{402}{95.78} = 4$$

El intervalo fijo utilizado fue 4, después de elegir un elemento al azar que fue el cliente n° 3 de la base de datos, se siguió la secuencia del intervalo fijo de 4 en 4 hasta llegar a la muestra deseada de 96 clientes.

3.4. Criterios de selección

La característica principal para determinar la población en estudio, era que sean clientes del mes de Enero del 2016 de la empresa Distribuidora de Gas Chino.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

| Variable | Dimensiones | Subdimensiones | Indicador | Ítems | Instrumento | Técnica |
|----------------------------------|-------------|---------------------|---|--|--------------|------------|
| Elementos del Sistema de Gestión | Procesos | Gestión de Almacén | Control de entradas y salidas del producto en el almacén. | ¿Cómo se realiza el control de las entradas y salidas del producto en el almacén? | Cuestionario | Entrevista |
| | | | N° promedio de pedidos diarios | ¿Tiene un registro de los pedidos diarios y para qué lo utiliza? | | |
| | | | Compra del producto | ¿Cuándo realiza la compra del producto, qué es lo que tiene en cuenta? | | |
| | | Atención al cliente | N° de llamadas recepcionadas a diario. | ¿Realiza un registro de las llamadas recepcionadas a diario en una base de datos? ¿Quién recepciona? | | |
| | | | N° de clientes no atendidos | ¿Usted se abastece lo necesario para comercializar su producto y que inconvenientes ha tenido al entregar el producto? | | |
| | | | Quejas recibidas del cliente. | ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de sus clientes? | | |
| | | | Captación de clientes nuevos | ¿Qué técnicas utiliza para captar nuevos clientes? | | |
| | | Gestión Contable | Cuadre del dinero en caja | ¿Cuáles son las dificultades en el cuadre del dinero en caja? | | |
| | | | Control de comprobantes de pago | ¿Cómo es el control de la documentación del negocio? | | |
| | | | Registro de pedidos a crédito | ¿Tiene un registro de sus clientes y en que le ayuda? | | |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|----------------------------|-------------------------------|---|--------------|------------|--------------|------------|
| Elementos del sistema de gestión | Micro empresario | Características personales | Valores | ¿Qué valores cree usted que lo caracterizan? | Cuestionario | Entrevista | | |
| | | | Conocerse a sí mismo | ¿Cuál considera usted que son sus fortalezas y debilidades? | | | | |
| | | | Comunicativo | ¿Se comunica de manera clara y directa con su colaborador? ¿Cree usted que sus colaboradores entienden lo que les ordena? | | | | |
| | | Liderazgo | Coordinación con el personal. | ¿Cómo cree usted que es la relación con su personal, normal, respetuosa, fría, etc? | | | | |
| | | | Flexible | ¿Ha podido sobreponerse ante fracasos o problemas previstos en su negocio? | | | | |
| | | | Genera dirección | ¿Cada miembro de la empresa cumple correctamente con sus funciones? | | | | |
| | | | Motivador | ¿Motiva a sus colaboradores a que les guste su trabajo? | | | | |
| | | | Trabajo en equipo | ¿Cree que promueve el trabajo en equipo con sus empleados? ¿De qué manera? | | | | |
| | | | Visión a futuro | ¿Cuál es su meta a dónde quiere llegar como empresa? | | | | |
| | | Conocimientos | Experiencia | ¿Cómo empezó a desempeñarse en ese rubro? ¿Tenía local propio? | | | Cuestionario | Entrevista |
| | | | Conocedor del negocio | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio? | | | | |
| | | | Marketing | ¿Realiza algún tipo de acciones para atraer a más clientes? | | | | |
| | | Habilidades | Capacidad de Innovar | ¿Cómo cree usted que se diferencia de su competencia? | | | | |
| | | | Toma de decisiones | ¿Qué aspectos toma en cuenta para tomar decisiones? | | | | |
| | | | Motivación | ¿Cuál es su motivación personal para llevar adelante el negocio? | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|--|--|--|--------------|------------|
| Elementos del Sistema de Gestión | Micro empresario | Cumplimiento de Objetivos | Meta de ventas | ¿Tiene una proyección de sus ventas semanales o mensuales? | Cuestionario | Entrevista |
| | | | Riesgo | ¿Cuáles son los riesgos que toma para cumplir sus objetivos? | | |
| | | | Estrategias | ¿Sabe qué estrategias tomar para cumplir sus objetivos? | | |
| | | Control | Cuadre de caja: Dinero, inventarios, egresos. | ¿Aplica técnicas que le permita llevar un control de los movimientos diarios que realiza? | | |
| | | Poder de negociación con los proveedores | De acuerdo a la calidad del producto se negocia el precio. | ¿Qué aspectos toma en cuenta para elegir a su proveedor? | | |
| | | | Manejo de Negociación | ¿Tiene contacto directo con su proveedor al momento de realizar el pedido? | | |
| | | Elección del proveedor | Ofertas del proveedor | ¿Cuenta con distintos proveedores por cada producto que provee? | | |
| | | | Tiempo de entrega | ¿Ha tenido que cambiar de proveedor debido a un mal servicio o atención por parte de ellos? | | |
| | | | Precio, calidad | ¿Qué toma en cuenta para elegir a un proveedor? | | |
| | Colaboradores | Interacción del empresario con la familia | Responsabilidad y toma de decisiones | ¿Cuáles son las responsabilidades y las decisiones que pueden tomar el personal de la empresa? | | |
| | | Interacción del empresario con el personal | | | | |
| | Clientes | Experto en clientes | Frecuencia de compra | ¿Cada que tiempo los clientes vuelven a comprar un Gas? | | |
| | | | Tiempo de atención | ¿Qué tiempo se demora en atender los pedidos? | | |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------------|---|---|--------------|------------|
| Elementos del Sistema de Gestión | Cliente | Experto en clientes | Calidad de producto | ¿Cuenta con productos de calidad y marcas reconocidas por los clientes? | Cuestionario | Entrevista |
| | | | Amabilidad | ¿Cómo calificaría su relación con los clientes? | | |
| | Agentes Reguladores | Normas Tributarias | Impuestos | ¿Cómo realiza el pago de sus impuestos? | | |
| | | | N° de Sanciones | ¿Ha tenido alguna vez sanciones por parte de SUNAT? | | |
| | | Osinerming | Cumplimiento de normas: Extintores, señales de alarma. Infraestructura en relación a los n° de bidones | ¿Qué requisitos le pide Osinerming que tenga para el adecuado funcionamiento del negocio? | | |
| | Competencia | Conocimiento de la competencia | Precio, ofertas, marcas de Gas | ¿Conoce que estrategias utiliza su competencia para captar clientes? | | |
| | | | Estrategias de la empresa | Ofertas | | |
| | | Descuentos | | ¿Qué aspectos toma en cuenta para realizar descuentos? | | |
| | | Publicidad | | ¿Cómo realiza usted la publicidad? | | |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue mediante las encuestas realizadas a los clientes de Distribuidora de Gas Chino, en el Distrito de La Victoria – Chiclayo. Las respuestas eran del 1 al 4 según la valoración basada en la escala Likert: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. De acuerdo a las categorías de respuesta que presenta, se utilizó para capturar la intensidad de las expresiones del encuestado hacia dicha afirmación.

Fuentes Primarias:

La Observación

Esta técnica permitió conocer las deficiencias existentes de la empresa, debido a que hubo una observación directa en cada uno de los subsistemas con los que se relaciona.

La Entrevista

Se realizó al empresario, lo cual permitió tener un amplio panorama de la realidad de la empresa, realizar el diagnóstico y elaborar un sistema de gestión para su beneficio.

La Encuesta

Permitió obtener información precisa y relevante, brindada por los clientes de la empresa, dicha información nos permitió contrastar con lo expresado por el empresario, aportando al desarrollo del caso en estudio.

Fuentes Secundarias:

Investigación Bibliográfica

Surge de un trabajo de investigación fundamentada en el Modelo de Gestión Sistémico para pequeñas empresas familiares por Díaz (2014), también en la Teoría de Sistemas por Bertalanffy (1995), libros y revistas científicas, que permitieron el desarrollo de la investigación.

3.7. Procedimientos

Una vez identificada la cantidad de clientes a quienes se iba a realizar las encuestas, solo se aplicó a 60 clientes de los 96 de la muestra representativa, debido a la negativa de los clientes a ser encuestados. Terminado el proceso de encuesta, se revisó el correcto llenado, como resultado no se obtuvo ninguna encuesta anulada.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para la correcta organización de los datos, se utilizó Microsoft Excel donde se emplearon gráficas, tablas y tabulaciones, permitiendo obtener un enfoque general y ordenado de la información.

Gráficas, para conocer el porcentaje de aceptación o no de los clientes a los cuales se aplicó la encuesta, se utilizaron gráficas circulares, ya que muestran la contribución de cada valor al total.

Los resultados de la investigación obtenida a través de la observación, encuesta y entrevista, se procesaron en Microsoft Visio, el cual permitió analizar y elaborar los flujogramas de cada subsistema que interacciona con la empresa, de esta manera se obtuvo la información de una manera global, permitiendo elaborar un sistema de gestión para la empresa Distribuidora Gas, que constituye el objetivo general presentado para el caso en estudio.

3.9. Consideraciones éticas

Se tuvo como base que las personas encuestadas no briden sus datos personales y sean mayores de edad, en su mayoría han sido amas de casa.

3.10. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de Consistencia

| Problema General | Objetivo General | Objetivo Específico | Metodología |
|--|--|---|--|
| ¿Cómo gestionar la empresa Distribuidora de Gas Chino? | Desarrollar un sistema de gestión para la empresa Distribuidora de Gas Chino | Elaborar un diagnóstico de la situación actual para identificar los principales problemas de la empresa | Esta investigación fue de enfoque Mixto, utilizando variables cualitativas y cuantitativas, técnicas como la observación, entrevista e instrumentos como cuestionarios. El tipo de investigación fue aplicada ya que se basó en resolver un problema real. El diseño de investigación es no experimental |
| | | Determinar la interacción del empresario con cada uno de los procesos | |
| | | Determinar las competencias empresariales del empresario | Población, muestra y muestreo |
| | | Determinar la interacción del empresario con los colaboradores | Población: El número de clientes encuestados en el mes de enero del 2016 fue de 402 entre clientes fidelizados y nuevos. |
| | | Explicar la interacción que tiene el empresario con los clientes para satisfacer sus necesidades | Muestra: El tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula de población finita, fue de 96 personas del total de la población. |
| | | Describir la interacción del sistema empresario con los agentes reguladores. | Muestreo: Fue probabilístico, aleatorio sistemático, ya que la población se encuentra de manera directa y ordenada, teniendo cada elemento de la población la misma probabilidad de ser seleccionado. Este procedimiento consiste en seleccionar aleatoriamente el primer elemento de la muestra y luego se selecciona los elementos posteriores utilizando intervalos sistemáticos. El intervalo fijo utilizado fue 4, después de elegir un elemento al azar que fue el cliente n° 3 de la base de datos, se siguió la secuencia del intervalo fijo de 4 en 4 hasta llegar a la muestra deseada de 96 clientes. |
| | | Determinar la interacción que tiene el sistema empresario sobre la información de su competencia | |

Fuente: Datos recopilados de la empresa "Distribuidora de Gas Chino"

IV. Resultados y discusión

La investigación en la recopilación de los datos tuvo como limitación la negativa de los clientes al responder el cuestionario, obteniendo solo el 62.5% de la muestra, con lo cual nos lleva a un error muestral de 9.34%. Sin embargo esta situación no inválida el resultado al tratarse de una población homogénea en relación al consumo del producto (Gas) y ser una investigación exploratoria.

4.1. Diagnóstico Interno

4.1.1. Aspectos generales de la empresa

Tabla 5

Datos Generales de la empresa

| | |
|--------------------------|--|
| Empresa: | Distribuidora de Gas Chino |
| Dirección: | Mayta Cápac # 1136- La Victoria-Chiclayo |
| Teléfono: | Mega Gas- 074-493483 Sol Gas- 074-214004 |
| Celular: | 949633882 - RPM: #949633882 943635059 - RPM: #943635059 |
| Categoría de la empresa: | Microempresa |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

A) Reseña histórica de la empresa

La creación de la empresa Distribuidora de Gas Chino E.I.R.L, fue constituida legalmente el 5 de Mayo del 2005, con RUC: 20479860107, dedicada a la venta por mayor de combustibles de Gas licuado petróleo, se da cuando el Sr. Tulio Martínez Li trabajaba como vendedor para la empresa Mega Gas S.A.C, la cual propuso un Plan Piloto a todos sus vendedores, que consistía en independizarse y crear su propia micro-empresa dándoles toda la cartera de clientes de las diferentes zonas del mercado de Chiclayo a la cual abastecían.

Posteriormente se firmó un contrato en la cual cada vendedor pasaba de ser dependiente a independiente pero se comprometía a ser exclusivo solo a las marcas de la empresa y responsabilizarse de cualquier gasto o problema que tenga el camión, dado a concesión para realizar el transporte de los bidones. Dicho plan se realizó con el fin de incrementar las ganancias, ya que cada vendedor tenía rangos de metas establecidos que debía cumplir y de acuerdo al volumen de ventas obtenía mayor margen de ganancia.

Por esta razón la empresa Mega Gas S.A.C le entrega la cartera de clientes de las zonas de playas de Ciudad Eten, Pimentel, Santa Rosa y otros lugares como Jayanca y Reque. Así mismo el Sr. Tulio Martínez Li contaba con la experiencia en ventas habiendo trabajado ya antes para Backus, Alicor y Sipán Gas, incluso tuvo una Distribuidora de Gas anteriormente, lo que le permitió crecer rápidamente en las zonas de playas y expandir más el mercado, posteriormente abrió una Distribuidora en La Victoria en el año 2013, la cual los primeros meses fueron de pérdidas pero las ganancias de la zona de playas cubrían todo.

Sin embargo en el aspecto de la contabilidad tenía varios problemas ya que su contador no realizaba bien su trabajo y Sunat ya lo había sancionado por lo que decide cambiar de contador.

Posteriormente financia su propio camión ya que las ganancias iban muy bien pero lamentablemente se presentaron problemas personales externos que lo desestabilizó y si a esto se le suma la llegada de nuevas marcas de buena calidad que entraron al mercado con precios bajos mientras él empresario no se encontraba en el mercado sino que había contratado a un vendedor que realice sus funciones.

A su retorno se vio obligado a bajar el precio de venta a sus clientes, los cuales permanecieron con él pero posteriormente la empresa Mega Gas decidió aumentarle el precio de costo del bidón por lo que el negocio del Gas ya no era tan rentable como antes y las cuotas del camión eran altas y tenían que pagarse mensualmente, decidió hablar con el administrador de la empresa Mega Gas debido a que el precio que tenía era el más alto del resto de sus compañeros también independientes pero no logro ningún resultado.

Por tal motivo ya pensaba en renunciar ya que sus ganancias de soles se habían convertido a céntimos y si a esto se le suma que el nuevo contador había realizado un préstamo fantasma sin consultarle por lo que se vio obligado a dar de baja de oficio a Distribuidora Gas Chino E.I.R.L, en el año 2014 y a vender su camión porque no podía pagar las cuotas de los bancos, por ello decide dedicarse solo a su distribuidora de La victoria.

Dicha distribuidora vino a crecer cuando comenzó a trabajar personalmente don Tulio Martínez Li, sus ventas aumentaron ya que el trato con el cliente era mucho mejor y marcaba la diferencia que cuando lo realizaba el repartidor, sin embargo aunque las ventas son crecientes la empresa se encuentra como informal ya que el Sr. Tulio Martínez Li tiene problemas financieros que le impide formalizar a la empresa. Por ello la empresa no cuenta con una misión, visión, sin embargo se le creará una.

B) Valores

- Honestidad
- Respeto
- Confianza
- Servicio

C) Organización operativa de la empresa

Tabla 6

Organización operativa funcional de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

| | |
|-----------------------|---------------------|
| Gerente General | |
| Distribución | Atención al cliente |
| Repartidor (Personal) | Familia (Personal) |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

No se utiliza un organigrama porque no existe realmente una relación jerárquica ya que solo existe un solo repartidor.

D) Siguiendo el modelo base de la investigación se desarrolla el diagnóstico operativo

Se detallará de manera general cada subsistema y su interacción con el empresario (Anexo 1, figura 1)

La empresa Distribuidora de Gas Chino interactúa con el subsistema Cliente desde la llamada telefónica hasta la entrega del producto, dicha recepción lo realiza el subsistema familia quien interactúa con el subsistema cliente, el cual decide si desea la compra o no, si decide comprar el pedido es apuntado y enviado al repartidor o al dueño quienes entregan finalmente el producto al cliente. (Anexo 1, figura 2, intersección A).

Ante cualquier problema que tenga el cliente con el producto o con su cocina, la empresa siempre trata de dar solución, el dueño en su mayoría conoce a los clientes por sus apellidos, dedica tiempo en conversar con ellos y escuchar sus quejas, en caso de algún pedido al crédito la decisión final la tiene el empresario (Anexo 1, figura 2, intersección A).

Cada subsistema interactúa con otro subsistema y ambos a su vez interactúan con el empresario, por ejemplo el subsistema familia interactúa con el subsistema proveedores al realizar el pedido y la compra de balones, lo cual lo realiza junto con el empresario (Anexo 1, figura 2, intersección B).

En el caso del subsistema de proveedores interactúa con el empresario prestándole bidones, facilitando pagos al crédito o brindándoles ofertas a mitad de precio como jarras o papel higiénico y este a su vez recupera la ayuda brindada al empresario aumentando la compra del costo del producto. Tanto el subsistema de la competencia y del empresario interactúa con el proveedor ya que vende el mismo producto a ambos y no hay exclusividad (Anexo 1, figura 2, intersección C).

Por otro lado el empresario interactúa con la competencia investigando en cuanto varía el precio del mercado, cuando hay aumento o disminución de precio del producto o averiguando que competidores han entrado al mercado y ambos subsistemas interactúan con el subsistema clientes captando su atención a través de la publicidad (Anexo 1, figura 2, intercesión D).

Con respecto a los ingresos que tiene el empresario, se conoce, que varían de s/2000 a s/3000 soles, dicha información se contrasto con la base de datos manual que lleva en el kárdex de la empresa. Sin embargo no tiene detallado consecutivamente los meses. Otros ingresos que percibe es en caso de arrendar su vivienda a un monto de s/650 soles.

En relación al colaborador se ha observado que la motivación por parte del dueño de la distribuidora es extrínseca, debido a que el colaborador realiza sus actividades con el objetivo de obtener un beneficio económico que es un salario que varía de s/850 a s/1000 mensual, dependiendo de la experiencia que tenga en el rubro, aparte la empresa le brinda desayuno, almuerzo y cena, además de un día de descanso a la semana que es domingo o si decide trabaja mitad de tiempo de la jornada, le pagan s/25 soles adicionales.

El horario establecido por el empresario es de Lunes a Sábados: 7:00 am – 2:00 pm, 5:00 pm - 9:00 pm y Domingo: 7:00 am -2:00 pm. Siendo las horas con mayor frecuencia de pedidos en las mañanas de 7:00am-1:00pm y en la noche de 6:00pm-7:30pm.

El colaborador en algunos casos es de baja estatura teniendo dificultad en el momento de empezar a conducir debido a que sus pies no llegan cómodamente al suelo, realizando la entrega de Gas uno por cada pedido, demorando ya que la unidad menor no cuenta con una parrilla adecuada que permita transportar más de dos bidones. Asimismo el celular no cuenta con audífonos dificultando al colaborador la recepción de la llamada.

Con respecto a las promotoras de ventas trabajan de manera temporal cada 2 ó 3 meses, dependiendo la decisión que tome el empresario basado en sus ventas del mes y

cuando lo realizan son solo 3 ó 4 semanas para culminar con el proceso de volanteo en el Distrito de la Victoria o en otras zonas donde el empresario indique. La cantidad de volantes que reparten son 350 por día y su pago es s/10.00 soles, quien lo realiza es una o dos personas, en otros casos un miembro de la familia, de ser así se ahorran el pago.

En el subsistema familia el sistema de registro que se realiza es a través de un kárdex, el cual es un cuaderno donde se apunta las entradas y salidas de los bidones, las direcciones de los pedidos, familia y el número telefónico del cliente, dicho kárdex al final del día es revisado por el dueño para realizar el cuadro de caja con algún miembro de la familia o solo una persona. Con respecto a la interacción de la familia con el colaborador es entregarle los pedidos recepcionados para su reparto, intercambiar información de cuántos clientes se ha atendido, dinero para vueltos y cantidad de pedidos al crédito (Anexo1, figura 5).

En cuanto a las fortalezas de la empresa son las siguientes: Se encuentra en el centro de La Victoria, tiene local propio, la rotación es permanente, el margen de ganancia por bidón es alta varia de s/6 soles (Sol Gas), s/7.5 (Mega Gas) y s/8.5 soles (Hiper Gas), tiene su cartera fidelizada de clientes (dependiendo a la marca de Gas, el buen trato o el producto es de calidad)

4.2. Competencias empresariales

A través de la entrevista realizada al empresario de Distribuidora de Gas Chino, se observó las siguientes competencias:

- Es líder, influye positivamente en las personas que están a su alrededor, motivándolas y apoyándolas para alcanzar objetivos personales y laborales.
- Sabe comunicar, es efectivo en su comunicación verbal y no verbal, es directo, claro y preciso.
- Toma de decisiones, realiza elecciones de acuerdo a las situaciones que se le presenten, en este caso cuando apuesta por vender una nueva marca de Gas.

- Asume riesgos, no tiene miedo a apostar por un nuevo proyecto, analiza las posibles complicaciones y busca las soluciones, para que el proyecto siga en marcha.
- Saber negociar, tiene la capacidad de conseguir lo que se propone, en este caso negociar el precio de la compra de Gas, tiene conocimiento de marcas y precios, llevando así a una negociación de ganar – ganar para ambas partes.
- Empatía, tiene la capacidad de comprender a las personas que están a su alrededor.
- Innovador, brindó a sus clientes nuevas ofertas creativas como manteles y tasas, creando nuevas estrategias de comercialización y venta.

Según Kaplan (2012), identifica cinco competencias básicas en un empresario, las cuales son liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y capacidad de abstracción. Es por ello que Díaz (2014), señala que el subsistema empresario es un subsistema de decisión que moviliza a la empresa y sus recursos, en base a la planificación y a las decisiones que se toman.

El microempresario de Distribuidora de Gas Chino, posee tres de estas capacidades básicas que son liderazgo, comunicación y toma de decisiones, se considera que en el mundo organizacional es básico que el empresario desarrolle habilidades que le permita mantenerse en un sistema competitivo y cambiante. El empresario en estudio posee más competencias mencionadas anteriormente, lo cual es beneficioso para el desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que las principales acciones y decisiones son tomadas por él. Sin embargo tiene limitaciones ya que no ha desarrollado habilidades tecnológicas, teniendo una deficiencia en ese tipo de competencia. Al no conocer herramientas tecnológicas lleva su control de ventas en un kárdex de forma manual, el cual dificulta acceder a una información rápida y detallada de sus clientes.

4.3. Interacción microempresario con cada uno de sus colaboradores

En esta interacción el microempresario tiene contacto directo con el repartidor, las promotoras de ventas y la familia, siendo un equipo básico y necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

A) Repartidor

Existe una alta rotación del colaborador encargado del reparto de bidones, esto se debe al clima laboral ya que el colaborador permanece solo, además las actividades que tiene que realizar son fuertes, por otro lado el microempresario permite que traiga su laptop o algún otro equipo en que se pueda entretener cuando no hay pedidos. En cuanto al aspecto técnico la empresa no cuenta con manuales de funciones para cada área ya que solo cuenta con un colaborador y el resto de integrantes son la familia, no obstante el dueño conversa con cada uno de ellos especificándoles cuáles son sus funciones.

Otro problema es que en algunos casos el colaborador no cumple correctamente sus funciones, demora en aprender las direcciones aun cuando cuenta con un mapa para guiarse, no informa sobre la cantidad de stock de bidones que hay en el depósito o no lleva el control de los pedidos correctamente (Anexo 1, figura 7).

Los colaboradores que han trabajado en su mayoría son jóvenes y no cumplen sus compromisos (Llegan tarde a trabajar o no sienten mucha motivación). No obstante el empresario suele tener paciencia ya que argumenta que conseguir una persona que sea de confianza y se acostumbre al trabajo es difícil, debido a que es fuerte y hay clientes poco amables que discriminan el trabajo de un repartidor. También se sabe que el empresario sufre de Gastritis, enfermedad que le impide cargar balones constantemente.

Palomo (2005) señala que el principal problema de las mypes es la alta rotación de personal, esto se debe a la falta de capacitación de personal, carencia de organización, retraso tecnológico, problemas de colocación de productos y ausencia de registros contables. Todos lo mencionado conlleva al retiro de los empleados en una organización.

La empresa en estudio no está ajena a esta realidad, debido a la alta rotación de repartidores, esto se debe a que no existe una correcta selección del personal, ya que los postulantes no cumplen con el perfil que se requiere, sin embargo por la urgencia de que una persona asuma el puesto a la brevedad posible se contrata al personal no idóneo, teniendo posteriormente resultados negativos, que hacen perder tiempo al empresario ya que le enseña como es el funcionamiento de la organización y sus funciones como repartidor.

B) Promotora de ventas

En el caso de las promotoras de ventas dejan el volante debajo de la puerta y quienes lo realizan son personas confiables, teniendo la seguridad que ejecutan de manera correcta su trabajo y no colocan los volantes de dos en dos para terminar más rápido, sino uno por cada casa. Si encuentran volantes de la competencia entregan al microempresario al terminar su labor (Anexo 1, figura 8).

C) Familia

En el momento que hay varios pedidos a veces surgen problemas como no se verifica en el kárdex de que pedido es el dinero o no se registra correctamente los datos del cliente, además ante cualquier suceso inesperado mezclan el dinero de la empresa para Gastos familiares, como resultado al momento del cuadre tienen dificultades tales como: Cuadra en dinero y número de bidones pero no en direcciones, cuadra en número de bidones y direcciones pero no en dinero o en otros casos el stock en físico y el del kárdex es diferente debido a que olvidan apuntar las compras de Gas correctamente, ante ello tienen que contar nuevamente el stock en físico. En el caso que falte dinero al momento de cierre de ventas, suele ser cuando no hay repartidor y solo es el dueño quien reparte, olvidando entregar el dinero del pedido (Anexo 1, figura 7).

Díaz (2014) señala que las interacciones de la familia como subsistema se integran a la visión del conductor o líder de la PEF debido a las relaciones familiares, que tomado diversas formas refuerzan el accionar de la empresa. Estas formas pueden estar relacionadas con el compromiso, con el esfuerzo empresarial de la familia o también deberse a relaciones familiares de respeto y obediencia.

Distribuidora de Gas Chino, al ser una empresa familiar, está sujeto a este tipo de acciones, donde la familia es el principal ente para el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización, pero al no tener funciones formalmente asignadas, sino compartidas hacen que tengan una deficiencia en la forma de gestionar la empresa. Si bien es cierto que los lazos familiares de principios, valores están presentes en la organización, no asegura que todos los miembros trabajen con profesionalismo.

4.4. Interacción microempresario con cada uno de los procesos

La interacción que tiene el microempresario con cada uno de los procesos comienza en el abastecimiento del producto y culmina en la entrega del producto, a continuación se detallará cada uno de ellos:

En cuanto al proceso de abastecimiento de bidones, se realiza diariamente intercambiando bidones vacíos por llenos, en esta área no se supervisa que los bidones entregados estén sin fuga alguna, ya que demandaría mucho tiempo, por ello en ocasiones se tiene algún reclamo por parte del cliente (Anexo 1, figura 3).

El abastecimiento de Gasolina, se controla debido a que el tablero de la moto indica cuando entra en reserva, es decir cuando falta Gasolina, además se tiene un registro de cada cuantos días se debe abastecer, en el caso del pedido de volantes se realiza cada 3 ó 4 meses y demora de uno a tres días la entrega, el dueño solicita al proveedor de la imprenta cierta cantidad de volantes, el cual envía un mensaje del diseño del volante para verificar que todo se encuentre correctamente y después de la confirmación se realiza la elaboración de los mismos (Anexo 1, figura 4).

El abastecimiento de ofertas el mismo dueño lo realiza, el cual se tiene mucho cuidado en su transporte ya que normalmente son platos o chiferos y pueden quebrarse, conforme sale pedido se entrega la oferta, sin llevar algún control de cuántas ofertas quedan en stock (Anexo 1, figura 4).

El proceso de atención al cliente empieza con la llamada telefónica, se solicita los datos básicos luego se entrega la información al repartidor, el cual termina la venta con la entrega del producto en el domicilio del cliente (Anexo 1, figura 5).

En el proceso de entrega del producto se ha realizado medición de tiempos a través de la observación, teniendo en cuenta tiempos mínimos y máximos, estableciendo para tiempos mínimos los lugares que están cerca al perímetro de la Distribuidora Gas Chino (Norte Av. Víctor Raúl Haya de la Torre, sur Av. Grau, este Av. Gran Chimú y Oeste Chinchasuyo) y para tiempos máximos, todos aquellos lugares de atención que estén fuera del perímetro establecido.

Tabla 7

Tiempo promedio por pedido

| N° de pedidos | Tiempo Promedio Mínimo | Tiempo Promedio Máximo |
|---------------|------------------------|------------------------|
| 1 | 6-9 min | 10-16 min |
| 2 | 12-18min | 20-32 min |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Para el tiempo promedio se ha tomado en cuenta desde la recepción de la llamada hasta el regreso del repartidor a la empresa, como no se cuenta con una parrilla para el traslado de varios balones, estos se entregan uno por uno utilizando unas cuerdas elásticas, es por ello que existen cierta demora para la entrega del segundo pedido, en caso exista un tercer pedido este es entrado por el empresario, ya que el cliente no esperaría más tiempo.

El proceso de gestión contable, en el cuadro de la caja, esta función es realizada por cualquier miembro de la familia, verificando el dinero en físico y el stock de los bidones en almacén. Los comprobantes de venta de las ofertas, el llenado de gasolina y publicidad, son guardados en un folder, para su mayor control y verificación.

Díaz (2014) señala que debemos incluir dentro de la dinámica de las interacciones a todos los métodos que se siguen para el desarrollo de los procesos, ya sean estos formales o informales.

Los procesos operativos de la empresa en estudio son informales, debido a que no tienen una distribución de funciones, responsabilidad y autoridad de una forma explícitamente definida, se basan del trabajo diario, compartiendo las funciones.

4.5. Interacción microempresario con sus clientes

La interacción entre ambos es amable, en ocasiones el empresario no puede instalar el bidón debido a que fuga o no es el tipo de bidón correcto, entonces el empresario tiene que regresar a la empresa a cambiar de bidón y pierde tiempo pero en su mayoría el cliente suele

esperar y no opta por llamar a otra distribuidora, el error pudo haber sido de la familia o del mismo cliente que desconoce el tipo de bidón que utiliza.

En la recepción de la llamada en algunas ocasiones, el cliente dicta incorrectamente el tipo de bidón, dice premium, cuando en realidad es normal, confunden por premium a la oferta, la familia da la explicación respectiva pero como la diferencia es mínima, no la entienden, si se encuentra el empresario en algunos casos recuerda el tipo de bidón que utiliza su cliente y en otros no debido que son muchos (Anexo 1, figura 7).

En su mayoría los clientes llevan años comprando, ya se han fidelizado, en el caso de clientes nuevos existe poca captación y no se realiza un seguimiento si regresan o no, ya que se registra manualmente y es tedioso buscar uno por uno, en caso que se pase los datos a la laptop no siempre se tiene actualizada para el momento que se necesita y quienes lo realizan son las hijas del empresario.

Ante cualquier problema o dato que no se pidió al cliente se opta por llamarlo a través del detector de llamadas, sin embargo hay casos en que el cliente llama de teléfonos públicos y no se puede contactar. Al no tener una base actualizada y llevarlo todo manualmente, se opta por buscar día por día la dirección del cliente. En el caso del empresario y esposa no tienen conocimiento de programas como Microsoft para llevar los datos digitalmente por lo que prefieren llevarlo manualmente.

Si el pedido del cliente es al crédito se apunta 2 veces en el kárdex al inicio donde están registradas todas las ventas del día y en la parte última del cuaderno. Los datos que se piden son: Dirección, familia, cuánto va dar al contado y en qué fecha cancela el resto. Sin embargo hubo casos de un inadecuado seguimiento de la fecha de pago debido a que se apuntó sólo una vez en la parte inicial y no en la parte final del kárdex.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de Distribuidora de Gas Chino, se obtuvo la siguiente información:

Un 76% de clientes prefiere comprar Mega Gas, el 10% Sol Gas, seguido de un 4% Peca Gas, 3% Costa Gas, marcas que anteriormente vendía la Distribuidora y un 7 % menciona

comprar cualquier marca. No obstante al preguntar la marca de Gas que utilizan el 80% desconocía la marca o color de bidón que usan, mencionando que cualquier marca, en otros casos fueron a verificar cual era o mencionaban una marca que la empresa ya no vende. En el caso de los clientes de Sol Gas si tenían conocimiento de la marca que usan y compran a la Distribuidora por dicha marca.

De las personas encuestadas el 37% conoció a Distribuidora de Gas Chino a través de una propaganda (volante), por amistad y recomendación un 22% respectivamente, el 15% por ser vecino y un 4% es familia. Más del 80% conocía al empresario por su nombre o apelativo Don Chinito.

En relación a la duración del producto del bidón de Gas, si es bueno el 86% menciona estar de acuerdo, el 9% en desacuerdo de los cuales usan Mega Gas un 5%. Sin embargo su duración dependerá del consumo del producto y de que no haya algún escape de Gas o fuga.

El trato recibido por la empresa el 95% menciona que es buena, argumenta que llevan años comprando y la atención de parte del dueño es amable y respetuosa. Con respecto al tiempo de entrega el 86% menciona que es rápida y en el caso que demore, avisa con anticipación. No obstante el 14% menciona que demora más de 20 min sin embargo son pedidos que suelen ser fuera del centro de La Victoria.

El 28% de clientes de Distribuidora de Gas Chino no se sienten satisfechos con las ofertas dadas por la empresa y argumentan que no desean el tradicional plato. Sin embargo la empresa ha lanzado otras ofertas como jarras, cuchillos, bolo de aluminio, chiferos, tasas, esponjas, dando como resultado que los clientes en su mayoría prefieren bolo de aluminio, plato, jarra o chifero. De las personas que están de acuerdo un 15% menciona que deberían dar platos con el mismo diseño para que puedan armar su colección. Sin embargo eso implicaría una inversión alta para la empresa ya que tendría que almacenar ofertas para varios meses.

El 13% son clientes nuevos, habiendo realizado solo una compra en la empresa.

Díaz (2014) señala que la identificación de la demanda (información del entorno) a partir de diferentes variables relevantes desde el punto de vista de la PEF determina las decisiones

y como consecuencias la interacción en el sistema que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes.

El microempresario en estudio tiene conocimiento que el éxito de su organización depende de las ventas y la rentabilidad que obtenga, siendo necesario mantener su cartera de clientes, captar nuevos clientes y fidelizarlos; para asegurar su futuro debe estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes, la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas, con la finalidad de crear una relación permanente y estable en el tiempo. Para ello es indispensable crear estrategias de acuerdo a la demanda del mercado, ya que se vive en un entorno competitivo. Hoy en día se conoce que el cliente es la razón de ser de una empresa, depende de ellos para seguir laborando y es el mejor medio publicitario de manera positiva o negativa. Es por ese motivo que el microempresario diseña estrategias innovadoras en su marketing, pero como no es constante no se ve reflejado en el aumento de las ventas y por ende en el crecimiento organizacional.

4.6. Interacción microempresario con sus proveedores

Respecto a la relación que tiene con los proveedores, argumenta el microempresario que es buena y se ha creado ya un vínculo de amistad, en el caso del proveedor de GLP los pedidos se realizan diariamente, con el resto de proveedores dependiendo si la empresa lo requiera.

Existe 2 proveedores, uno de la marca de Mega Gas que es el único que abastece dicha marca en La Victoria y el otro es de Sol Gas, en el caso del primero al realizar la reposición de bidones vacíos por llenos, deja bidones con fuga y no se supervisa en el momento ya sea por el tiempo que demanda revisar cada bidón, hay pedidos que atender o en primera instancia no huele a Gas (Anexo 1, figura 3).

En el caso del proveedor de Sol Gas, han cambiado varias veces por la demora en la atención o por abastecer con otra marca diferente a Sol Gas. Se ha observado que los clientes de Sol Gas suelen comprar por marca y no por la Distribuidora y al no tener dicha marca prefieren no comprar, argumentando que no les durará.

El microempresario suele vender otras marcas como Hiper Gas porque el costo de compra es menor pero no siempre llega el proveedor, por ello no deja de vender las marcas anteriores. En relación a opciones de proveedores el empresario conoce el mercado debido que años atrás fue proveedor de distribuidoras de Gas (Anexo 1, figura 9).

En el abastecimiento del producto, el empresario no lleva un promedio de cuántos bidones tiene que comprar a diario, ya que lo realiza según el stock que tiene al día y de acuerdo a ello decide llamar o no al proveedor.

Díaz (2014) nos dice que la gestión de las interacciones con los proveedores requiere competencias para la negociación, comunicación, investigación de mercado, gestión contable-financiera; todo lo cual le permitirá gestionar las interacciones con los proveedores.

Como se sabe el microempresario de Distribuidora de Gas Chino, posee diversas competencias, las cuales le beneficia para la negociación de precio del Gas, la experiencia en el rubro y el conocimiento de proveedores, marcas y precios, facilita escoger a las personas indicadas para que trabajen mutuamente, ya que sabe que le brindarán un Gas de calidad, que posteriormente ofrecerá a sus clientes.

Tener la competencia de la comunicación directa y fluida ha servido para entablar una amistad con sus proveedores, esto se debe a que el empresario también fue distribuidor mayorista y conoce las estrategias para crear vínculos de amistad con personas que están a su alrededor, ya que él es vendedor con experiencia en el rubro.

La parte financiera del microempresario también incluye a sus proveedores, ya que el empresario realiza juntas de dinero, en las cuales también ellos participan, dichas juntas sirven para que el empresario invierta en volantes, compra de ofertas tradicionales o novedosas.

4.7. Interacción microempresario con su competencia

Asimismo se ha obtenido información que existe una fuerte competencia, son 20 distribuidoras dedicadas al mismo rubro, de las cuales 11 distribuidoras venden productos de marcas posicionadas y de buena calidad, de las cuales solo 5 de las 11 venden la misma

marca. Sin embargo 2 de ellas son distribuidoras formales, lo que no es el caso de Distribuidora Gas Chino ya que el año 2014 el dueño decidió dar de baja de oficio a la empresa por malos manejos realizados por el contador.

En la entrevista realizada al dueño de Distribuidora de Gas Chino, manifestó que tiene buena relación con sus competidores cuando uno de ellos se queda desabastecido suelen prestarse bidones o generalmente venderse a un precio mucho menor que del precio al consumidor final. Así mismo suelen informarse de que está sucediendo en el mercado como por ejemplo cuando hay supervisión de Osinerming ya que la mayoría son informales. Además manifestó que hubo muchas distribuidoras que han querido incursionar en este rubro pero la mayoría a los 3 meses han desistido, argumenta que incursionar en el rubro de GLP no es fácil ya que los primeros meses son de pérdidas y aún más cuando el local no es propio.

Díaz (2014) señala que la interacción con el subsistema competidor del entorno se dará a través de las decisiones que se tomen en el sistema para poder competir exitosamente con otras empresas (sistemas); para lo cual el elemento fundamental para esto es la información que se pueda obtener.

El microempresario de Distribuidora de Gas Chino, conoce a su competencia directa y sabe su forma de trabajo, a través de los volantes que la competencia utiliza como marketing, se entera de la marca del producto, precio y ofertas que están ofreciendo, para corroborar dicha información hace llamadas como si fuera un posible comprador, confirmando lo dicho en la publicidad.

Con el uso de la información que el empresario obtuvo, crea nuevas estrategias brindando un valor agregado para diferenciarse de su competencia, un ejemplo es que elaboró manteles agregando el nombre de la empresa y su número telefónico, este mantel fue repartido a toda su base de clientes (clientes que le compraron algunas vez y clientes frecuentes), esta estrategia fue muy útil, ya que se vio reflejado en las ventas.

Conocer y tener información de la competencia ha sido de gran ayuda para la empresa en estudio, ya que le ha permitido al empresario desarrollar nuevas estrategias en el mercado y

también evaluar como vende su competencia directa, identificando sus fortalezas y debilidades.

4.8. Interacción microempresario con los agentes reguladores

La microempresa Distribuidora de Gas Chino, es una empresa que se encuentra en estado informal, por consecuente no tiene ninguna relación con los agentes reguladores. Su informalidad se debe a que no cuenta con los recursos financieros para formalizar el local, ya que existen diversos requisitos establecidos por Osinerming y en algunas ocasiones las plantas envasadoras no invierten en pólizas para sus clientes.

Díaz (2014) nos dice que la relación con este sistema es estructurada por reglamentos, leyes, normas, que permite al Estado a través de estos reguladores supervisar, fiscalizar la prestación de servicios, velar por la protección del consumidor de las organizaciones con las que interactúa.

Si la empresa en estudio formaliza y está en regla a lo que indican los agentes reguladores del Estado, le beneficiará teniendo accesos a líneas de créditos más baratas debido a que el sistema financiero tiene opciones especiales para pymes, mayor posibilidad de posicionarse en el mercado, pues no tendrá problemas legales, mayor credibilidad y confianza por parte de los clientes.

El estar en una situación informal repercute en que la organización no pueda seguir creciendo, ya que existe un segmento de clientes y negocios que exigen un comprobante de pago, sin embargo la empresa no formaliza ante Osinerming ya que tendría que invertir en adecuar el local, comprar el enrejado requerido, un extintor y otros requisitos reglamentarios por la entidad.

V. Propuesta

En relación a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la empresa Distribuidora de Gas Chino, se propone un sistema de gestión en las interacciones de cada subsistema con el microempresario, quien es pieza fundamental en la toma de decisiones de las actividades diarias de la empresa. Este sistema propone gestionar de manera más productiva, dinámica y eficiente que facilite al empresario adaptarse ante los constantes cambios del entorno, tomando como base el Modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, por Díaz (2014).

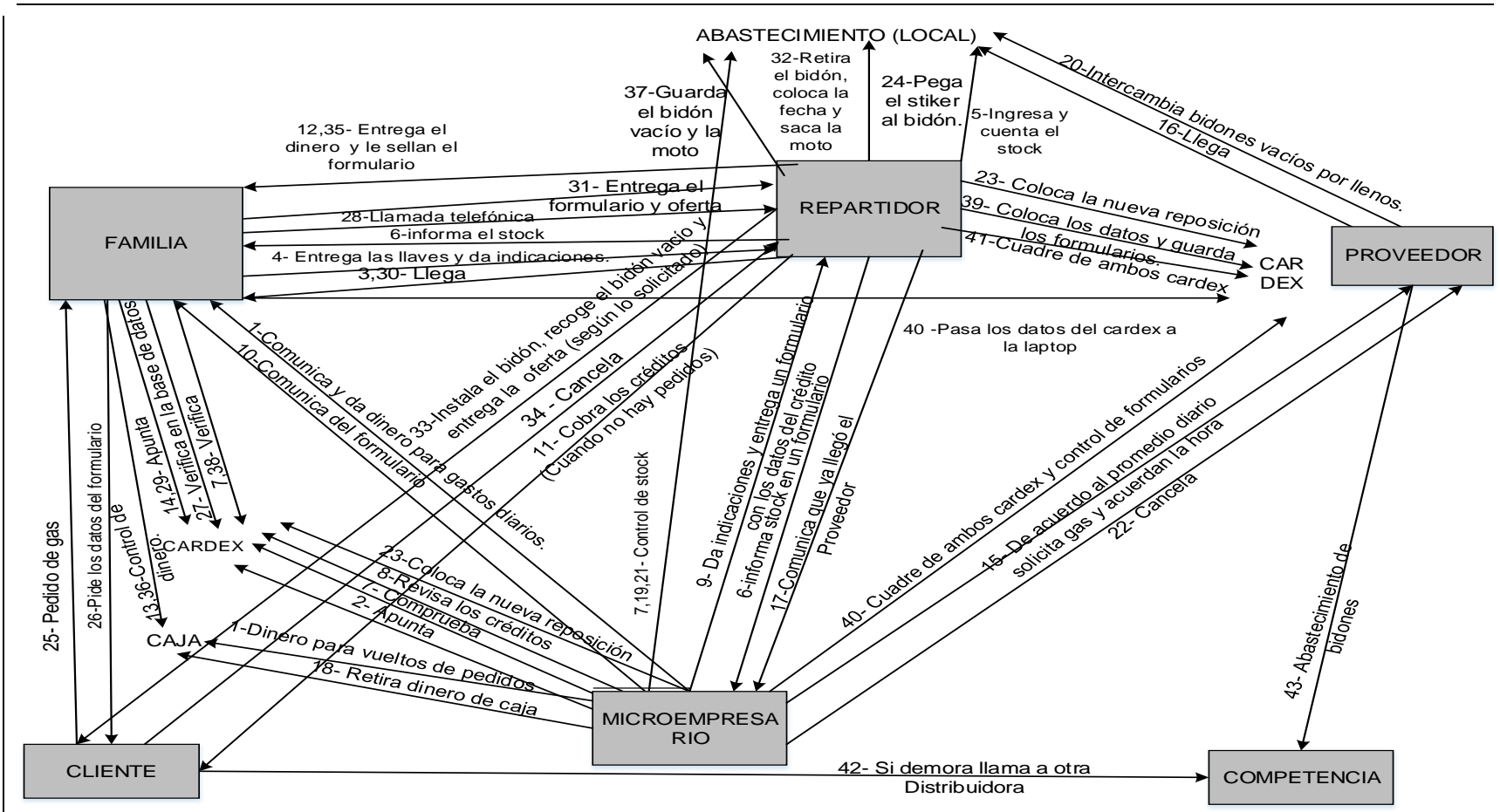


Figura 2. Interrelación entre cada uno de los subsistemas

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

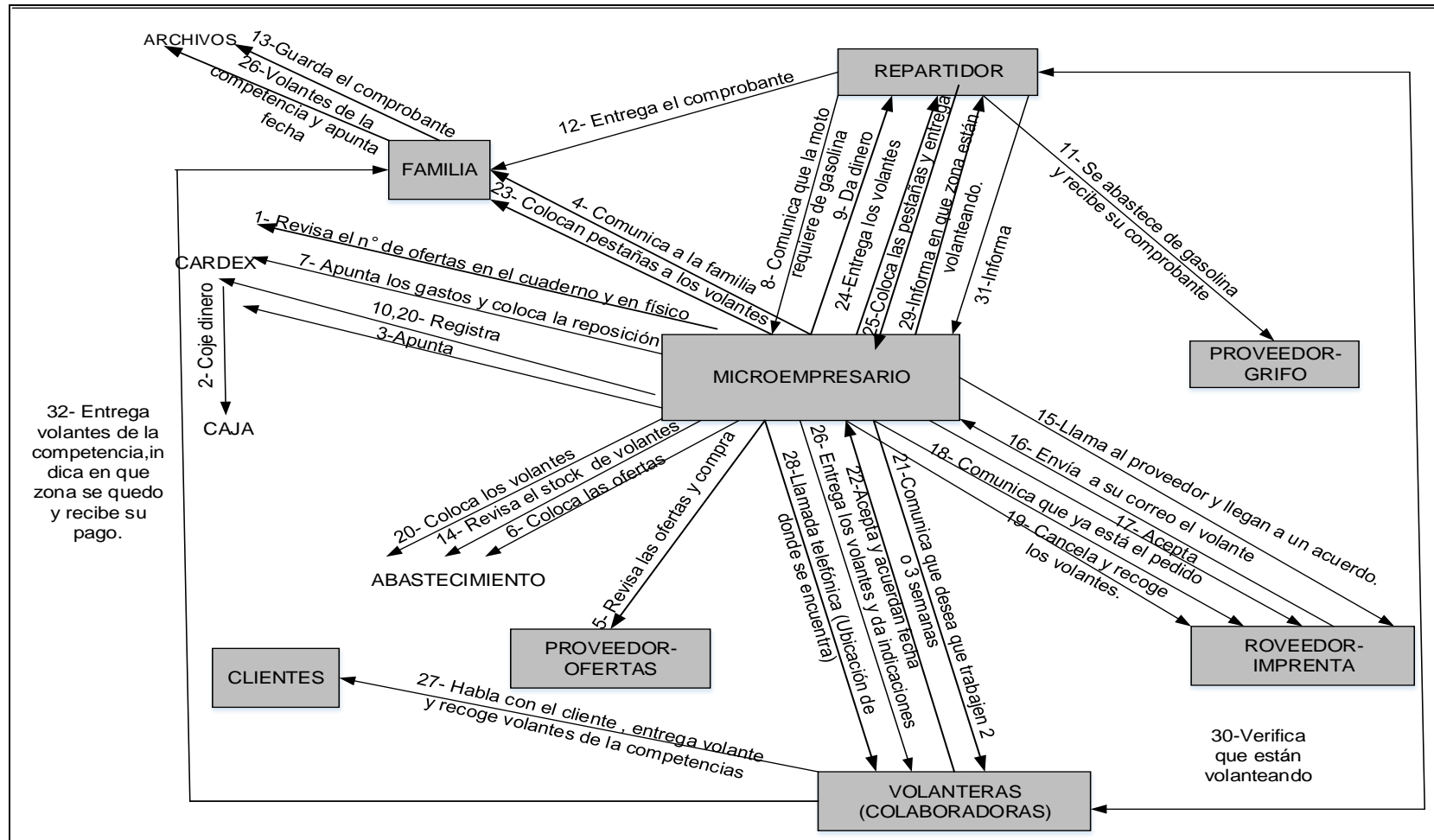


Figura 3. Interrelación entre cada uno de los subsistemas

Fuente: Datos recopilados de la empresa "Distribuidora de Gas Chino"

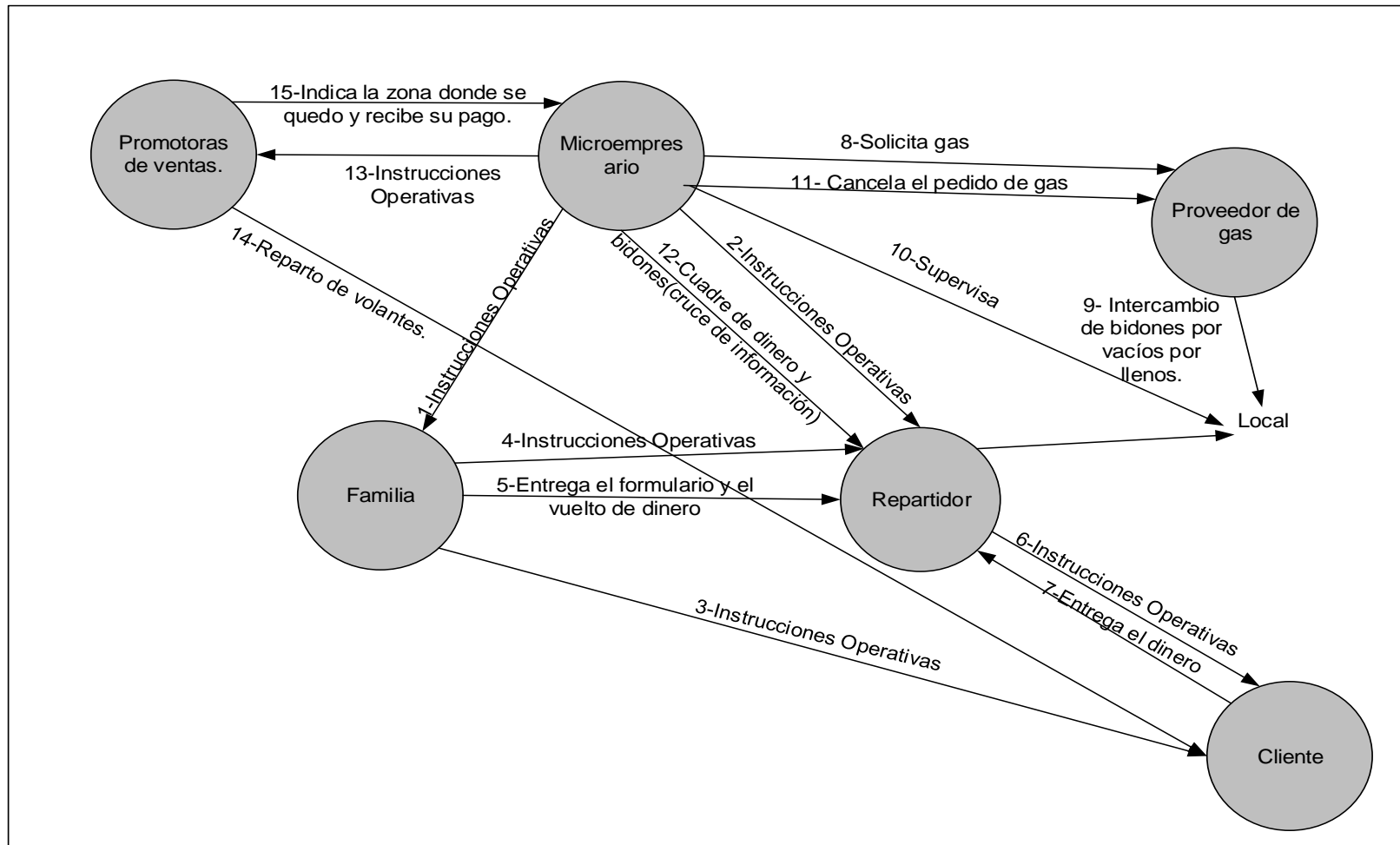


Figura 4. Instrucciones operativas de cada uno de los subsistemas

Fuente: Datos recopilados de la empresa "Distribuidora de Gas Chino"

5.1. Competencias empresariales

Estudios realizados demuestran que el capital humano, social y financiero de los empresarios influye en la capacidad de las pequeñas empresas para tener éxito, a través de un proceso de innovación en cada una de ellas (Omri, A., Frikha, M & Bouraoui, M, 2015).

Competencias Empresariales:

Capital Humano:

Asistir a cursos, talleres y conferencias de temas de liderazgo, marketing, ventas y manejo de estrés; permitiéndole desarrollar sus capacidades, habilidades y estar informado de las nuevas oportunidades que hay en el mercado, ayudándolo así a tomar mejores decisiones en la organización.

Capital Social:

El microempresario deberá entablar relaciones amicales con personas de su mismo rubro, interactuar con las personas que conozca en los cursos que asista, así mismo establecer una relación más cercana con sus clientes. En este aspecto el empresario podrá influir positivamente en los miembros de la organización con el fin que participen activamente en la mejora de la empresa, creando valor en las funciones que realizan.

Capital Financiero:

El acceso al capital financiero siempre es crucial para un negocio, especialmente cuando son de pequeño tamaño. Para ello el empresario debe tener los conocimientos necesarios al realizar estrategias financieras o asignar a una persona que le pueda ayudar, dichas estrategias pueden ser: realizar proyecciones financieras periódicamente, evaluar el riesgo de invertir o no, llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa.

5.1.1. Plan Estratégico

Con el diagnóstico realizado se conoció que no existe un mapa estratégico que direcciona a cada uno de los integrantes de la empresa Distribuidora de Gas Chino, por ello se propone:

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de los hogares y negocios consumidores de GLP, brindando un excelente servicio y productos de calidad. Contamos con personal capacitado y enfocado a atenderlo con rapidez, seguridad y confianza.

- **Visión**

Al 2020 seremos una empresa sólida y líder en el rubro de GLP, al consumidor final en el Distrito de la Victoria, Santa Victoria y Diego Ferre, diferenciándonos por brindar un alto nivel de atención y calidad en nuestros productos.

Tabla 8

Tabla de objetivos e indicadores de “Distribuidora de Gas Chino”

| OBJETIVOS | METAS | INDICADORES |
|---------------------------------|---|--|
| Brindar un servicio de calidad. | Para el 2018 se capacitará semanalmente a los colaboradores en la atención al cliente. | Nº de quejas recibidas. |
| | | Nº de clientes que perciben mejora en la atención. |
| Aumento de ventas. | Para el 2018 se incrementará la cartera de clientes en un 30% en las 3 zonas que se reparten. | Nº de clientes captados mensualmente. |
| | | Nº de clientes que tienen compras consecutivas mensualmente. |
| Entregar el producto a tiempo. | Para el 2018 se reducirá el tiempo de entrega en un 30%. | Tiempo de entrega del producto por cada pedido solicitado. |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

- **Valores y competencias empresariales que debe tener la empresa**

Orientación al cliente: Es un valor importante para la empresa la satisfacción del cliente, siempre enfocados en sus necesidades y la preferencia a nuestra empresa.

Trabajo en equipo: Para tener éxito es importante que nuestras acciones sean realizadas en conjunto con los colaboradores y eso será demostrado con el desempeño, empatía y el interés con la organización.

Adaptabilidad y Flexibilidad: Los colaboradores deben adaptarse a los cambios, ya que en un mundo en lo que único constante es el cambio estas competencias son indispensables para alcanzar el éxito.

Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, especialmente otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido es compromiso y debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.

5.2. Interacción microempresario con sus colaboradores

A) Repartidor

La propuesta presenta una forma de gestionar la empresa, para ello se tendrá mayor filtro en el perfil del puesto, control en las funciones que realiza el colaborador, estableciendo nuevas formas de verificación de las actividades y brindando mejores beneficios que motiven a un buen desempeño.

En el Anexo 1, figura 6 se detallan los errores que actualmente tiene la empresa, es por ello que se ha desarrollado puntos estratégicos de mejoras para cada interrelación de los subsistemas, a continuación se detalla los puntos de mejora:

Asignación de dinero para cambios: Establecer una cantidad exacta de dinero para entregar al repartidor, por ejemplo s/100 soles en sencillo, con ello se evitará problemas de

que el repartidor no tenga cambio para dar vueltos porque el cliente no aviso. En caso de que el repartidor se quede sin cambio debe comunicar a la empresa.

Control de los bidones: Para su control se creará un formulario que contenga la cantidad de stock actual el cual debe ser entregado por el repartidor después de cada reposición de bidones y al momento del cuadro final. Aquello permitirá a la empresa saber exactamente el stock actual y evitar errores en el cuadro de bidones.

Tabla 9

Formulario Stock de Bidones de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

| Bidones | Cantidad |
|----------------------------|----------|
| N° de bidones Vacíos | |
| N° de bidones llenos | |
| Total | |
| Bidones llenos de Sol Gas | |
| _ Bidones Normales | |
| _ Bidones Premiun | |
| Total | |
| Bidones llenos de Mega Gas | |
| _ Bidones Normales | |
| _ Bidones Premiun | |
| Total | |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Control de los pedidos: Para el control de pedidos se creará un formulario, por duplicado con los datos del cliente, uno se entrega al colaborador y el otro queda en la empresa. El colaborador al retorno de entregar el pedido, debe dar el dinero y el formulario a la empresa, la cual identificándose a través de un código (sello e inicial de su nombre), recibe el dinero y devuelve el formulario, con ello se tendrá la seguridad de que el repartidor entrega el dinero y un mejor control en los datos pedidos al cliente.

Reconocimiento del trabajo efectuado: Motivando al colaborador intrínsecamente, felicitándolo por los resultados de su conducta laboral y extrínsecamente brindándole obsequios por fechas especiales (cumpleaños, día del trabajador, día del padre y navidad).

Beneficios Sociales: Cuento con un seguro social en Es Salud, el cual le permita ser atendido ante alguna enfermedad o suceso inesperado.

Herramientas de trabajo: Utilizar un audífono con micrófono el cual le permita recepcionar las llamadas telefónicas, acondicionar el vehículo menor con una parrilla que le permita llevar de 3 a más bidones. Para ello debe utilizar una cadena con un candado para mayor seguridad.

Horario de trabajo: Se propone distribuir en 2 turnos la jornada laboral, en el primer turno de 6:30 am- 3:30pm, brindando desayuno y almuerzo, con un sueldo de s/700 soles al mes, en el segundo turno 4:00 pm – 9:00pm, brindando cena, con un sueldo s/350 soles al mes.

Imagen del personal: Se debe uniformar al colaborador dándole un polo que contenga el estampado del nombre y número de la empresa, debe portar un fotocheck con datos básicos, el cual permita identificarse y dar seguridad a los clientes (Anexo 5, figura 27). Así mismo, el colaborador debe decir un pequeño protocolo en la entrega que permita dar confianza al cliente y mejorar la atención. Dicho protocolo debe contener: Saludar amablemente al cliente identificándose con su nombre y el de la empresa, tratando de sr(a) y nombrando a la familia.

Por ejemplo: Buenos días Sr. Clavo mi nombre es Neiser Cabrera de la Distribuidora Gas Chino y en esta oportunidad le voy atender con su pedido y al terminar la venta dar las gracias.

Perfil del puesto: Ante la alta rotación de personal que presenta la empresa, se propone elaborar un perfil del colaborador y dar las instrucciones necesarias de las actividades que realizará, el cual debe tener las siguientes cualidades:

- **Honestidad:** Ser transparentes con los clientes y con el entorno de la empresa, cumpliendo con los compromisos pactados.
- **Responsabilidad:** Cumplir con sus funciones asignadas.
- **Trato amable:** Es muy importante pues existe tipología de clientes y se debe tener un trato personalizado.

- **Empatía:** Llegar a interactuar con los clientes y así poder fidelizarlos.
- **Requisitos:**
 - Conocimientos:** Saber conducir moto lineal y tener licencia de conducir.
 - Presencia:** Talla superior a 160cm, así podrá manejar correctamente la moto sin perder el equilibrio al llevar varios bidones y no tenga dificultad que su pie llegue al suelo.
 - Experiencia:** Conocer la zona de la Victoria, haber trabajado anteriormente en Distribuidora de Gas o servicio delivery.
 - Ubicación:** De preferencia el personal debe vivir en el Distrito de la Victoria.

Se ha creado un sistema de instrucciones operativas que permita informar y orientar la conducta del colaborador, siguiendo acciones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

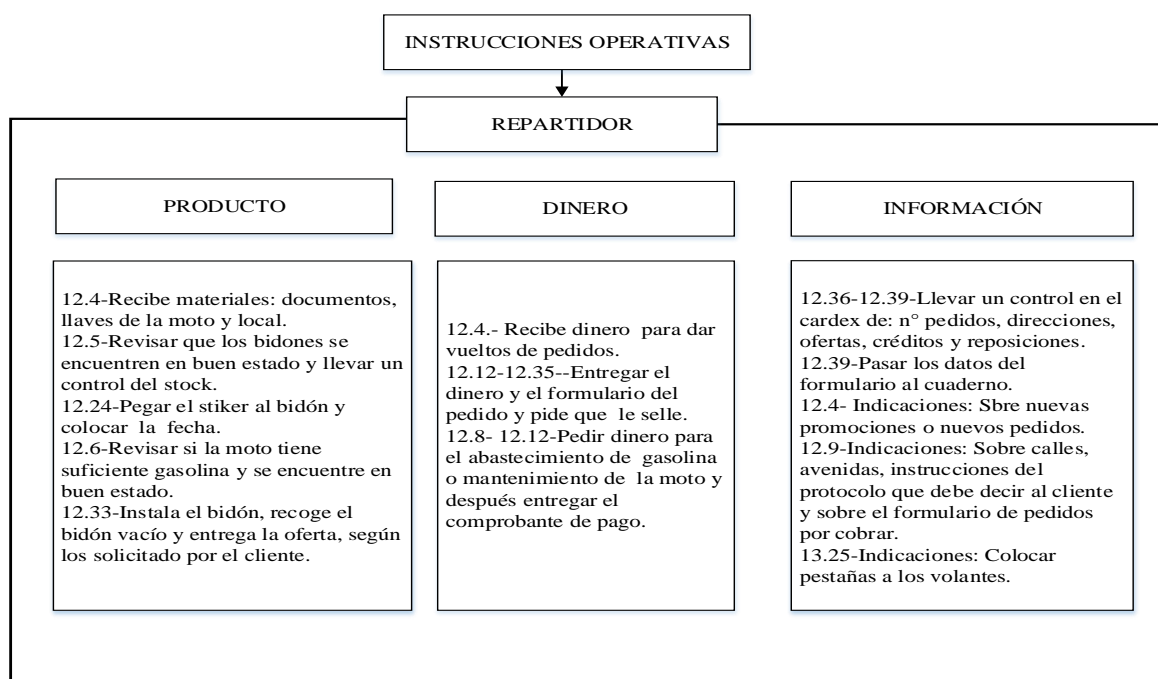


Figura 5. Instrucciones operativas del colaborador (Repartidor)

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

B) Promotora de ventas

Se debe capacitar al personal de ventas, cómo debe interactuar con el cliente, hablar de los beneficios que ofrece la empresa, que problemas comenta el cliente que tiene, y no solo deje el volante debajo de la puerta. Se debe decir un pequeño protocolo, por ejemplo:

Buenos días señora, le saluda Milagros Martínez promotora de Distribuidora de Gas Chino. Nos gustaría que formara parte de nuestra cartera de clientes, aquí le dejo un volante, el producto es de peso exacto, directo de planta y en el bidón estará la fecha para que compruebe su duración y a través de este detalle (regalo, en caso en que lancen alguna promoción), le invitamos a integrarse a Distribuidora de Gas Chino, gustosamente estamos a sus servicios.

Imagen del personal: Se debe uniformar al colaborador dándole un polo con el estampado del nombre y número de la empresa, debe portar un fotocheck con datos básicos, el cual permita identificarse y dar seguridad a los clientes. Si la empresa lanza alguna oferta novedosa deberá pórtala y promocionarla al cliente.

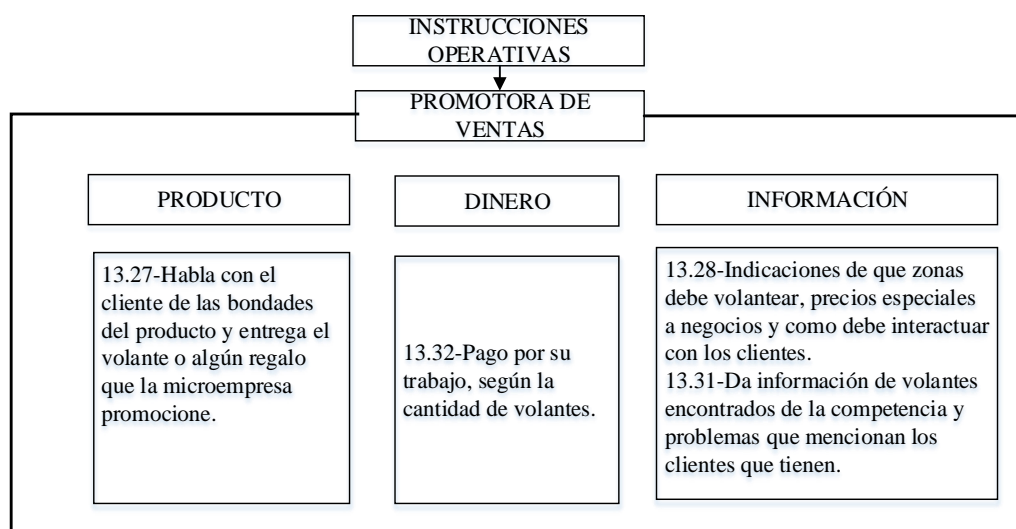


Figura 6. Instrucciones operativas de las promotoras de ventas

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

C) Familia

Para eliminar los errores que se cometen en este subsistema, se propone planificar y distribuir las funciones que tiene cada uno de los miembros de la familia y realizar diálogos, que permitan crear un clima de confianza y ayude a que todos se involucren en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Anexo 1, Figura 7)

Asignación de dinero para cambios: Establecer una cantidad exacta de dinero que debe estar en caja para dar cambios de vueltos al repartidor y otra cantidad para gastos familiares, por ejemplo s/100 soles en sencillo para cambios.

Distribución de responsabilidades: Asignar un miembro de la familia encargado de la empresa por un periodo de tiempo (mañana, tarde o noche), sin embargo el resto de la familia también puede contestar las llamadas telefónicas en cualquier momento, más la persona encargada debe verificar que todos los procesos estén correctos y en orden, al terminar su turno debe cuadrar el dinero de caja con el n° de ventas realizadas, apuntar en el kárdex la cantidad de dinero que deja, detallando en un nuevo formulario las ventas que realizó (Tabla 10). Aquello permitirá mayor responsabilidad y concentración por parte de los miembros de la familia y eliminar faltantes de cuadro de caja.

Tabla 10

Formulario de cuadro de Ventas de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

| | Marca | Precio | N° Pedidos | Total |
|--|--------------|---------------|-------------------|--------------|
| Dinero inicial de caja | | | | |
| Con oferta | Mega | S/. 34.50 | | |
| Sin oferta | Mega | S/. 33.50 | | |
| Grupos de familias (mamá, hermanos, tíos, etc) | Mega | S/. 32.00 | | |
| Precio especial (Negocios) | Mega | S/. 30.00 | | |
| La Victoria | Sol Gas | S/. 38.00 | | |
| Otras zonas | Sol Gas | S/. 38.50 | | |
| Créditos | Mega | | | |
| | Sol Gas | | | |
| Válvulas | Mega | S/. 30.00 | | |
| | Sol Gas | S/. 40.00 | | |
| (+) T. Ingresos | | | | |
| Compra de Gas | Mega | | | |
| | Sol Gas | | | |
| | Válvulas | | | |
| Abastecimiento de Gasolina | | | | |
| Ofertas u otros Gastos | | | | |
| (-)T. Egresos | | | | |
| Utilidad | | | | |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Comunicación constante: Concientización por parte del empresario hacia cada miembro de la familia responsable de sus funciones asignadas, dialogar de cuáles son las metas personales de cada uno, de lo importante que es la empresa para la familia, realizar metas en equipo para cada mes e identificar qué aspectos pueden mejorar cada uno de ellos. Dicha comunicación debe ser semanalmente.

Capacitación: Enseñarles la correcta instalación de la válvula al bidón, acciones que deben realizar en caso de fuga del bidón.

Para obtener un control óptimo en el proceso de ventas y anular las deficiencias que tiene este subsistema (Ver Anexo 1, figura 6), se ha desarrollado puntos de mejora para este proceso:

Protocolo de atención: La familia al recepcionar las llamadas telefónicas debe decir un pequeño protocolo ya estructurado, que contenga un saludo amable, identificándose con el nombre de la Distribuidora, pedir los datos del formulario, escuchar la respuesta del cliente, informar el tiempo en que será atendido y despedirse cordialmente (Anexo 5, figura 26)

Solicitar DNI para pedidos al créditos: Si el pedido es a crédito, se debe preguntar la fecha y hora de pago, si pasa de la semana, se comunicará que el plazo máximo es 3 días y que por políticas de la empresa se está pidiendo DNI, el cual será devuelto una vez cancelado el crédito. Dicho DNI debe ser guardado en una caja y colocado en un lugar visible para ser entregado con rapidez.

Aquello permitirá mejor control de los pedidos al crédito, tener la seguridad que el cliente ha pagado y cuando no, mayor responsabilidad por parte del cliente en la fecha de pago.

Pedidos adicionales: Si el cliente desea saber algún otro producto adicional al precio de Gas, se creará para ello un formulario ya estructurado y actualizado, el cual debe estar pegado a la pared, cerca de los teléfonos. Así se podrá dar información rápida, sin hacer esperar al cliente. En caso que requiera servicio técnico se le brinda el número telefónico

de la persona experta en el tema, dicho servicio es externo al que brinda la empresa (Anexo 5, figura 28)

Verificar los datos del cliente: Terminada la llamada telefónica la persona que recepcionó debe verificar en la base de datos que la información dada por el cliente son los correctos especialmente si su bidón es de tipo normal o premium, después debe llamar al repartidor y mientras llega, alistar la oferta o válvula según lo solicitado por el cliente.

Herramientas de trabajo: Para facilitar la búsqueda de clientes y el correcto seguimiento de ellos se plantea que trabajen en Excel diariamente, registrando así mismo todos los datos del kárdex como créditos, compras y gastos.

Se ha creado un sistema de instrucciones operativas que permita informar y orientar la conducta de cada miembro de la empresa, siguiendo acciones para cumplimiento de los objetivos de la misma.

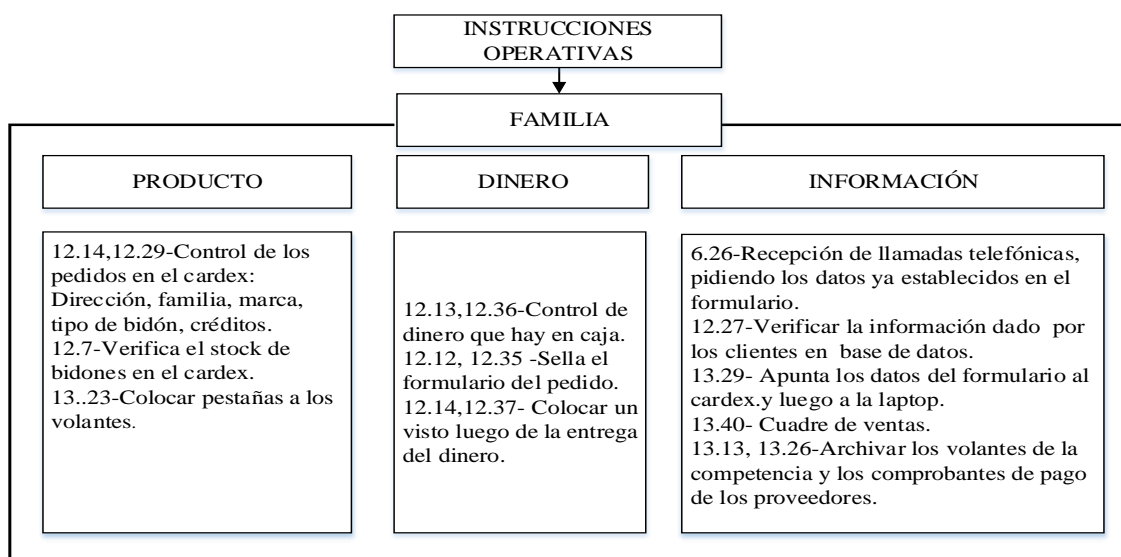


Figura 7. Instrucciones operativas de la familia

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

5.3. Interacción microempresario con cada uno de los procesos

En el proceso de compra y abastecimiento de Gas, el empresario debe realizar los pedidos a los proveedores en base al promedio general de 2 días de venta que realiza en la empresa.

En el proceso de abastecimiento de oferta como platos, chiferos, tapers, etc. Se debe registrar en la base de datos el inventario inicial y llevar un control físico conforme la mercadería va saliendo, ello permitirá no comprar en último momento y tomar mejores decisiones en la forma de administrar la empresa.

Proceso de entrega del pedido del bidón de Gas, para mejorar el servicio brindado al cliente, se debe colocar a la moto una parrilla la cual tenga capacidad de trasladar tres bidones, con ello se evitará que el repartidor regrese a la empresa cada vez que haya pedido sino que se le comunicará por celular o enviando un mensaje del nuevo pedido. Siempre y cuando que los bidones que tenga en reserva sea el mismo a lo solicitado por el cliente.

Con la implementación de la parrilla propuesta para el traslado de tres bidones, en el caso exista pedidos seguidos, teniendo en cuenta tiempos mínimos y máximos, estableciendo para tiempos mínimos los lugares que están cerca al perímetro de la Distribuidora Gas Chino (Norte Av. Victor Raúl Haya de la Torre, sur Av. Grau, este Av. Gran Chimú y Oeste Chinchasuyo) y para tiempos máximos, todos aquellos lugares de atención que estén fuera del perímetro establecido por el empresario, se llega a los siguientes tiempos estimados:

Tabla 11

Reducción del tiempo por pedido

| Nº de pedidos | Tiempo Promedio Mínimo | Tiempo Promedio Máximo |
|---------------|------------------------|------------------------|
| 1 | 6-9 min | 10-16 min |
| 2 | 9-11min | 13-25 min |
| 3 | 12-20 min | 21-34 min |

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

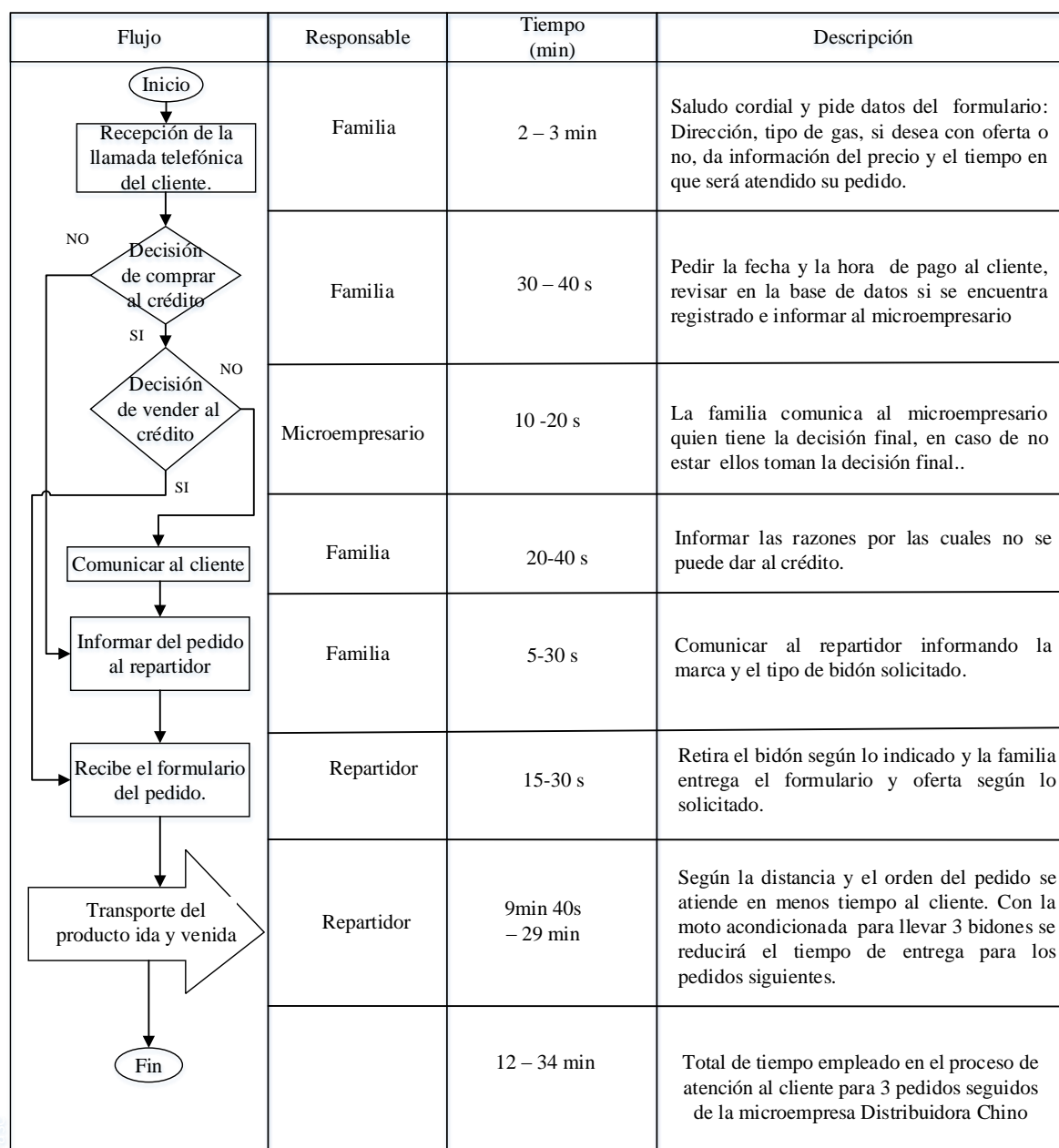


Figura 8. Flujograma de atención al cliente para 3 pedidos seguidos

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Con el uso de la parrilla se obtendrá reducción de tiempos en el perímetro cercano a la Distribuidora Gas Chino de 3 a 7 minutos y fuera de dicho perímetro de 7 a 8 minutos, logrando dar una mejor atención al cliente. Tomando en cuenta que el tiempo promedio es desde la recepción de la llamada del cliente hasta la llegada del repartidor a la empresa, dicho tiempo es el segundo pedido.

5.4. Interacción microempresario con sus clientes

Los clientes son la base fundamental de la existencia de toda empresa, independientemente del tamaño, por ello la percepción del servicio que el cliente tenga durante y después de la interacción con la empresa, depende para el crecimiento de la misma. A continuación se menciona diferentes estrategias que permita fidelizar al cliente:

Conocimientos de gustos y preferencia: Conocer si el cliente compra por marca, precio, oferta. Para ello se debe tener impreso la relación de todos los clientes con dichas características, separados por direcciones, marcas y clientes que compran al crédito.

Personalizar el servicio: Grabar los apellidos de los clientes en el teléfono, así al pedir la información del formulario, hablarles por sus apellidos, representando una señal de cortesía e importancia.

Capacitar a los clientes: Explicar al cliente que tipo de bidón utiliza, cuando es problema de cocina o bidón, si en caso hay un escape de Gas o fuga debe desconectar la válvula del bidón y llamar a la distribuidora rápidamente, no esperar que pasen los días y el bidón tenga poco Gas.

Promociones: En las ofertas que regala, siempre deben ir los números telefónicos de la empresa.

Estrategias de precio: De acuerdo a la cantidad de bidones que compran al mes, se realizará el descuento. Por ejemplo: de 3 a 4 veces costará s/32 soles para grupos de familias (mamá, hermanos, tíos, etc), más de 4 veces costará s/ 30 soles para negocios.

Cada cliente por recomendar y brindar datos de un posible cliente a la empresa tendrá un descuento de s/2.00 en su próxima compra, después de verificar que realmente el nuevo cliente compró.

Estrategias de marketing:

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente se ha diseñado una forma de publicidad más innovadora que permita captar más clientes.

El tradicional volante es un medio de publicidad que todas las distribuidoras de Gas lo utilizan, es por ello que se propone cambiar el método actual, implementando la interacción directa con el cliente y obsequiarle una cajita de fósforo aparte del volante. Se considera necesario una volanteo agresivo a todas las zonas donde Gas Chino está presente.

Se propone regalar un total de 4 000 mil cajitas de fósforos casa por casa en la zonas centricas de la Victoria y cercanas a la empresa tomando como perimetro las calles (Huayna Capac con Unión hasta Wiiracocha con Tambos), dando un un total de 83 a 85 manzanas trabajadas, lo cual permitirá captar nuevos clientes ya que la cajita de fósforo es de uso diario y puede darle utilidad por un periodo de tiempo.

Tabla 12

Pronóstico de Inversión de cajitas de fósforos

| Cajitas de Fósforos | | | | | Total |
|-----------------------------|------|-------------|------------------|-----------|------------|
| Promotora de Ventas | | | | | S/. 225.00 |
| N° de pers. | Pago | Cajitas/per | Cant. de cajitas | Días | |
| 2 | 15 | 200 | 4000 | 7.5 | |
| Costo de cajitas de fósforo | | | | | S/. 240.00 |
| N° de cajas | Caja | Cant/ caja | Cant. de cajitas | | |
| 4 | 60 | 1000 | 4000 | | |
| Publicidad | | | | | S/. 270.00 |
| Stiker | | Volantes | | Millar | |
| 4000 | | 5000 | | S/. 25.00 | |
| Goma (En Balde) | | | | | S/. 13.00 |
| Transporte | | | | | S/. 20.00 |
| | | | | | S/. 768.00 |

Fuente: Datos recopilados de "Distribuidora de Gas Chino" y "Gráfica

Tabla 13

Merchandising de “Distribuidora de Gas Chino”

| Merchandising | | | | Cant. | Costo Unitario | Precio |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------|-------|----------------|--------------|
| Manteles | | | | 500 | S/.1.70 | S/. 850.00 |
| Fardo | Tela | Costura | Estampado | | | |
| 500m | 0.80/unid | 0.40/unid | 0.5/unid | | | |
| Vasos | | | | 500 | S/.1.25 | S/. 625.00 |
| Vasos | | Estampado (n° de la empresa) | | | | |
| 12vasos/caja | 0.75/unid | 0.50/unid | | | | |
| Portallavero (Forma de bidón) | | | | 500 | S/. 2.22 | S/. 1,110.00 |
| Imprenta Diseño Binil | Molde Trupan- 13*9cm | Gancho | Mano de Obra | | | |
| 0.22/unid | 0.9/unid | 0.1/unid | 1.00/unid | | | |
| Tasas | | | | 500 | S/.2.22 | S/. 1,110.00 |
| Tasas | | Estampado (n° de la empresa) | | | | |
| 12 tasas/caja | 0.75/unid | 0.5/unid | | | | |
| | | | | | | S/. 3,695 |

Fuente: Datos recopilados del Mercado modelo- Danielito N°85 y La colmena.

El merchandising se aplicará en las ofertas que da la empresa a los clientes, con el fin de llamar su atención, para ello se debe colocar en el volante que se entrega, en dichas oferta siempre irá estampado el número de la empresa. En el caso la oferta sea tasas o vasos podrían armar su colección.

Otra opción se plantea regalar dicha oferta solo para clientes nuevos, en su primera compra muy aparte de la oferta tradicional (plato) o la promoción vigente, en el caso de los clientes fidelizados regalar en fechas especiales, por ejemplo cumpleaños, día de la madre o navidad.

El servicio brindado por la empresa debe contener las siguientes características:

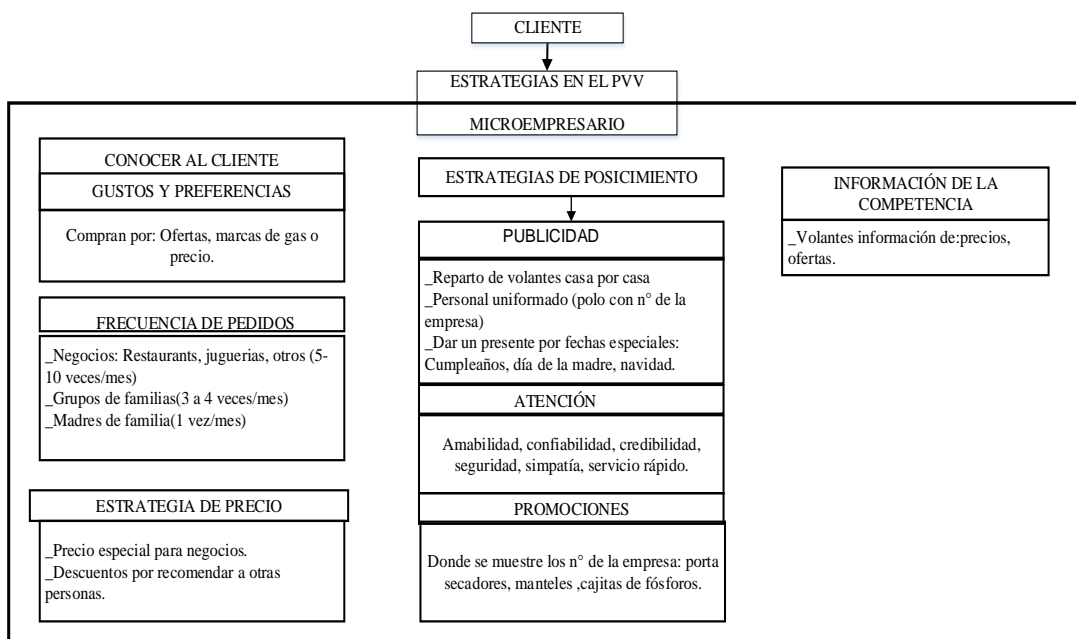
- **Amabilidad:** Al iniciar y terminar la interacción con el cliente debe realizarse con un tono de voz agradable que inspire confianza.
- **Credibilidad:** Ser congruentes entre lo que ofrece y vende la empresa.

- **Seguridad:** Transmitir confianza de que el producto viene con el peso exacto, directo de planta y no tendrá problemas en su uso.
- **Atención rápida:** Dado a que el producto se les suele quedar en medio de la preparación de sus alimentos, necesitan el bidón de Gas urgente, para ello se debe tener en la parrilla de la moto 2 gases de reserva.

Información de la competencia: Conocer las fortalezas y cualidades de la competencia, sus nuevas estrategias que está realizando, para así crear un valor agregado que permita a la empresa captar y fidelizar más clientes.

Tabla 14

Modelo Conceptual de Interacciones entre la empresa y clientes



Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

5.5. Interacción microempresario con sus proveedores

El conocimiento que tenga el empresario sobre los proveedores es fundamental debido a que es el ente que abastece de productos (Bidones de Gas, válvulas) y ofertas a la empresa e influye como llega el producto final a los clientes. A continuación se menciona diferentes puntos que deben tener en cuenta al elegir al proveedor:

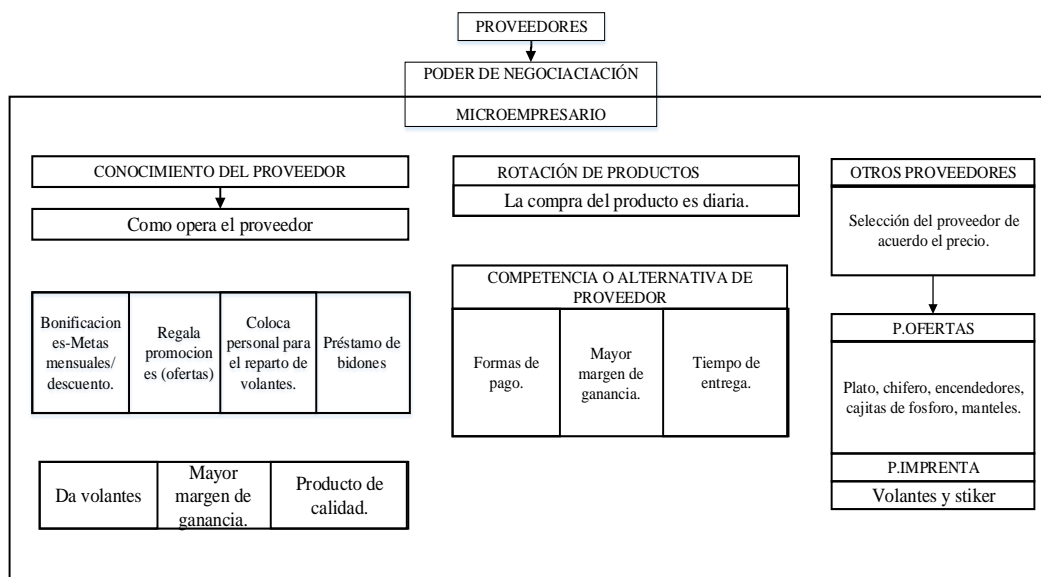
Nivel de conocimiento del proveedor, para ello debe recopilar toda la información que sepa del proveedor y así tomar la mejor decisión, en cuanto: Precio, calidad, transporte, experiencia, reputación dentro del mercado, métodos de pago, metodologías de trabajo y situación económica. Puede recurrir a su página web, empresas que trabajen con él o solicitarla directamente al proveedor.

El poder de negociación, para ello el empresario debe saber cómo manejar diferentes situaciones, puesto que "Distribuidora Gas Chino" por no tener un volumen alto de ventas no puede negociar un mejor precio, se conoce que el volumen de compra Sol Gas es menor que Mega Gas.

Se ha elaborado un nuevo esquema que resume los puntos que se puede negociar al interactuar con los proveedores.

Tabla 15

Modelo Conceptual de Interacciones entre la empresa y los proveedores



Fuente: Datos recopilados de la empresa "Distribuidora de Gas Chino"

5.6. Interacción microempresario con su competencia

El tener conocimiento de que está pasando en el mercado y de cómo actúa la competencia que ofrece el mismo producto y se encuentra en el mismo crecimiento permitirá a la empresa realizar mejores estrategias y así poder aumentar la cartera de clientes. Conocerlos nos permitirá identificar los siguientes factores:

Las actividades que realiza: Investigarlos, ubicarlos, tener información por medio de los clientes, realizar algunas llamadas secretas para identificar: cómo lo hacen y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Servicio, el microempresario debe identificar qué servicio les ofrece la competencia a los clientes, para evaluarlo y ofrecer un valor agregado a sus clientes. Logrando un alto nivel de competitividad atrayendo más clientes y fidelizando a su actual cartera de clientes.

Precio, es importante conocer el precio de la competencia para que en relación a ello fije precios competitivos, teniendo en cuenta el porqué de la variación de precios, si el producto de la competencia es de mayor o menor calidad o que está sucediendo en el mercado y en relación a ello realizar estrategias de marketing o evaluar la posibilidad de bajar el precio.

5.7. Interacción microempresario con los agentes reguladores

Los agentes reguladores son las entidades encargadas de supervisar y fiscalizar las actividades económicas de las empresas, velando por las condiciones adecuadas para una interacción productiva entre todos los sistemas de mercado.

La empresa Distribuidora de Gas Chino al formalizar, deberá cumplir las normas establecidas por los siguientes agentes reguladores:

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria -Sunat:

Pagos tributarios, como el Impuesto General a las Ventas (percepción.- pago anticipado del 2% del IGV), impuesto a la renta, etc.

Estaría sujeta al Régimen Mype tributario, conforme a la Ley N° 30506 del Decreto Legislativo N°1269, dicho régimen tiene los siguientes beneficios: Pagaría de renta el 1% de los ingresos netos de no superar las 300UIT de ingresos netos anuales y no el 1.5% como en otros regímenes y tiene posibilidad de deducir Gastos.

Superintendencia Nacional de Registros Públicos- Sunarp:

Conforme a la Ley N° 26366 del Decreto Legislativo N° 1332, en base a la resolución del N° 086-2009, se aprobó el Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas.

A través de la página de Sunarp se podrá crear la empresa, siguiendo los siguientes pasos:

1. Ingresar al SID-Sunarp a través de <https://www.sunarp.gob.pe/w-sid/index.html>
2. Ingresar al SID-Sunarp a través de <https://www.sunarp.gob.pe/w-sid/index.html>
3. Una vez aceptada las condiciones y términos deberá elegir la notaría de tu preferencia y el tipo de sociedad o empresa que planea constituir.
4. Luego ingresaría los datos de su empresa (domicilio, objeto social, capital, participantes o socios), a fin que el sistema le asigne un número que deberá imprimir y llevar a la notaría que seleccionaste previamente para culminar el trámite.
5. La notaría recepcionará y procesará su solicitud de constitución. Luego enviará el parte notarial con la firma digital (emitida por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec, conforme a la Ley de Firmas y Certificados Digitales y su reglamento) de manera electrónica a la Sunarp.
6. Finalmente, la Sunarp enviará la notificación de inscripción al empresario y al notario, incluyendo el número de RUC de la empresa constituida, obtenido paralelamente en la Sunat.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería- Osinerming:

En cuanto a Gas Licuado de Petróleo - GLP - Hidrocarburos, supervisan a los locales de depósitos formales periódicamente para constatar si cumple conforme la Ley 26221, basado en las normas del Decreto Supremo N° 27-94-EM. Artículos 80° al 83°, 85° al 93° y 95°.

La empresa deberá cumplir con los siguientes requisitos: Para un almacenamiento de 50 balones requiere un área de piso pulido mínimo de $25m^2$, 6m de largo x 4.15m de ancho, con una ventilación mínima de $6m^2$ las 24 horas del día.

El área de almacenamiento es un rectángulo de 2.15m de ancho x 4m de largo, tiene que tener una distancia mínima de 1m por todos los lados del rectángulo, debe ser pintado con pintura esmalte color amarillo, con un espesor de 5 cm, mencionado rectángulo.

El apilamiento es permitido hasta 2 niveles (4 balones de ancho x 7 balones de largo= 28 balones primer nivel), más 28 balones segundo nivel.

El local debe ser de material no inflamable, contar con una póliza de seguro otorgada por la planta envasadora de Gas, un extintor, señalizaciones de ingreso y salida, cartillas de seguridad, el precio, un grifo de agua, mapa de la empresa, etc.

Cabe mencionar que en el área del depósito no deben encontrarse instalaciones eléctricas, ni guardar las unidades menores, dicho espacio es solo para el almacenamiento de los balones de Gas.

En cuanto a la venta del producto se transporta en unidades menores, la cual debe contar con su SOAT y tarjeta de propiedad. El conductor con su licencia de conducir, su certificado de capacitación otorgado por la planta envasadora.

Municipalidad:

De acuerdo a la Ley N° 28976, la municipalidad otorga el permiso de funcionamiento para la actividad económica del negocio, según su jurisdicción, ya sea como persona natural o jurídica.

VI. Conclusiones

El nuevo sistema de gestión propuesto permitirá integrar todo un trabajo en conjunto generando eficiencia en cada una de las áreas, logrando que la reorganización que se realice en la empresa sea factible y sostenible en el tiempo, tomando como base el Modelo de Gestión sistémico para pequeñas empresas familiares.

La empresa en estudio, ha demostrado ser sostenible en el tiempo, teniendo una gestión empírica, fundamentada en la experiencia del empresario en el rubro, sin embargo su forma de gestión no está adecuadamente estructurada teniendo deficiencias administrativas y operativas, debido que no existe una correcta planificación y distribución de funciones.

El microempresario presenta tres competencias básicas siendo liderazgo, comunicación y toma de decisiones señaladas por Kaplan (2012), además cuenta con más competencias empresariales desarrolladas a lo largo de su vida, las cuales le ha permitido mantenerse en un sistema competitivo y cambiante como lo es el actual mercado. Sin embargo se conoce que no ha desarrollado habilidades tecnológicas, esta limitación influye en la empresa.

Los colaboradores de la empresa en estudio no realizan sus funciones correctamente, en el caso del repartidor existe un alto nivel de rotación, trabajan por temporadas y no colocan de su parte para desarrollar adecuadamente sus funciones, los colaboradores familia, no tienen funciones asignadas formalmente, sino que son compartidas, llevando una deficiencia en el control de la empresa. Sin embargo el empresario tiene una buena relación con sus colaboradores, a pesar de las limitaciones que ellos presentan, los motiva y está siempre pendiente de las actividades de la empresa.

En relación microempresario y procesos, vemos al empresario como el emprendedor familiar, participando en cada proceso como: Abastecimiento del producto, atención al cliente y gestión contable, cada una de ellas presentan limitaciones debido a que las funciones no están asignadas. Es por ello que el empresario participa como principal decisor en cada uno de los procesos, velando por el crecimiento de la empresa. En relación a la atención al cliente habrá una mejora a partir del segundo pedido con la implementación de la parrilla ya que reducirá un tiempo mínimo de 3 a 7 minutos en el perímetro cercano a la Distribuidora y un máximo de 7 a 8 minutos fuera de dicho perímetro.

Los clientes son la razón de ser en toda organización, ya que de ellos depende la rentabilidad y crecimiento de la empresa, es por ello que el empresario se enfoca en fidelizar a sus clientes, con el buen servicio y trato amical hacia cada uno de ellos. Sin embargo la captación de clientes nuevos no ha aumentado y esto se debe al mal manejo del marketing, ya que el empresario realiza la publicidad a través de volantes cada 3 ó 4 meses, conforme lo crea conveniente.

La interacción del microempresario con los proveedores, es de una relación amical ya que la frecuencia entre ellos es diario para el abastecimiento del producto, lo cual le ha permitido al empresario obtener buen precio en la compra de Gas. En el caso de proveedores de ofertas toma en cuenta que puede regalar a la ama de casa, que sea llamativo y cómodo, siendo de gran uso, por ello siempre varia el tipo de ofertas, excepto el plato que siempre es fijo.

El microempresario tiene buena relación con varios de sus competidores, debido a que es una persona sociable y solidaria, el conocer directamente a su competencia y saber su forma de trabajo, le permite crear estrategias innovadoras en sus ofertas, brindando un valor agregado para sus clientes.

No existe interacción alguna entre el microempresario con los agentes reguladores que intervienen para la comercialización de GLP de 10kg. Esto se debe a que la empresa labora de manera informal, el factor económico es una causa principal para este motivo, ya que los agentes reguladores tienen normas establecidas que para ser cumplidas se necesita de dinero para implementarlas en la empresa.

VII. Lista de Referencias

- Adriani, C., Biasca, R. & Rodríguez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las pymes*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Alzamora, J., Borda, A., Guerrero, C., Morales, O & Serida, J. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2016-2017*. Lima, Perú: ESAN.
- Arabany, L. (2002). *Teoría de sistemas*. Colombia: Universidad nacional de Colombia.
- Altuve, G. (2008). Un análisis de evaluación curricular basado en las funciones de administración. *Actualidad Contable FACES*, 11(16), 5-10.
- Bertalanfy, L. (1995). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 157-176
- Díaz, D. (2014). "Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares". *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2014/2/empresa-familiar.html>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Habbershon, T., Williams, M. & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hernández, H (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 9(1), 38-51

- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
- Kaplan. (2012). Five Critical Skills That Entrepreneurs Need. Stanford University.
Obtenido de: [file:///C:/Users/US/Downloads/Kaplan-Microempresario%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/US/Downloads/Kaplan-Microempresario%20(2).pdf)
- Lammoglia, N., Bermeo, J. & Zarama, R. (2008). Una estrategia para observar a los sistemas sociales y su estrategia. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernéticos e Informática*, 5(1), 1-6.
- Ley N° 26221, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de Octubre del 2016
- Ley N° 26366. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 31 de Octubre del 2016
- Ley N° 28976. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 10 de Enero del 2013
- Ley N° 30506. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de Diciembre del 2016
- Machado, M. (2009). Contabilidad y realidad: Una relación crítica bajo el enfoque de la representación. *Actualidad Contable FACES*, 12(19), 38-55.
- Ministerio de la Producción (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*.
Obtenido de: <https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Narváez, M., Gutiérrez, C. & Senior, A. (2012). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, XVII(2), 27-48.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20 - 35.

- Omri, A., Frikha, M & Bouraoui, M. (2015). An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development*, 34(9), 1073-1093.
- Parent, R., Roy, M. & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of knowledge management*, 11(6), 81-93.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierias*, 8(28), 25-31.
- Pieper, T. & Klein, S. (2010). The bulleye: A system approach to modeling family firms. *Family Business Review*, Obtenido de: https://cdn.ymaws.com/www.ffi.org/resource/resmgr/update/2012_update_pieper.pdf
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 11(17), 11-32
- Schlippe, A & Hermann, F. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 62(3), 384-398.
- Zapata, E. (2004). Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135

VIII. Anexos

Anexo 1: Resultados

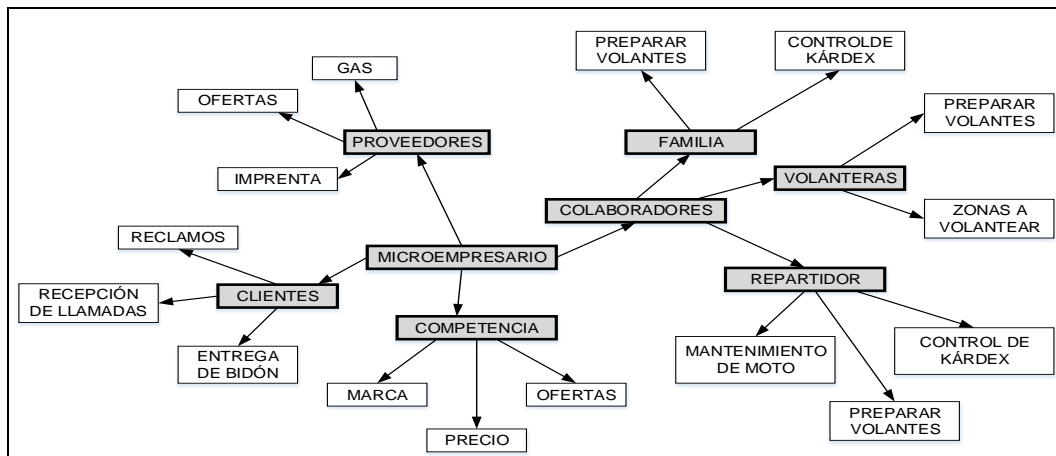


Figura 1. Interrelación del empresario con cada uno de los subsistemas

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

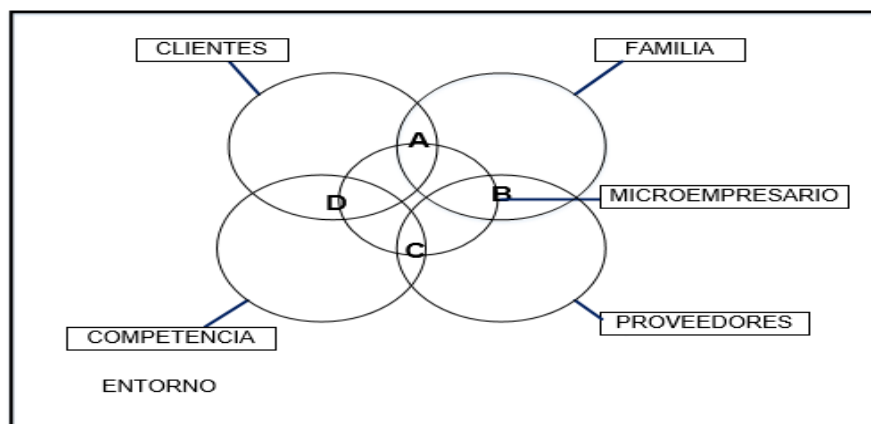


Figura 2. Intercesión de subsistemas de la PEF “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

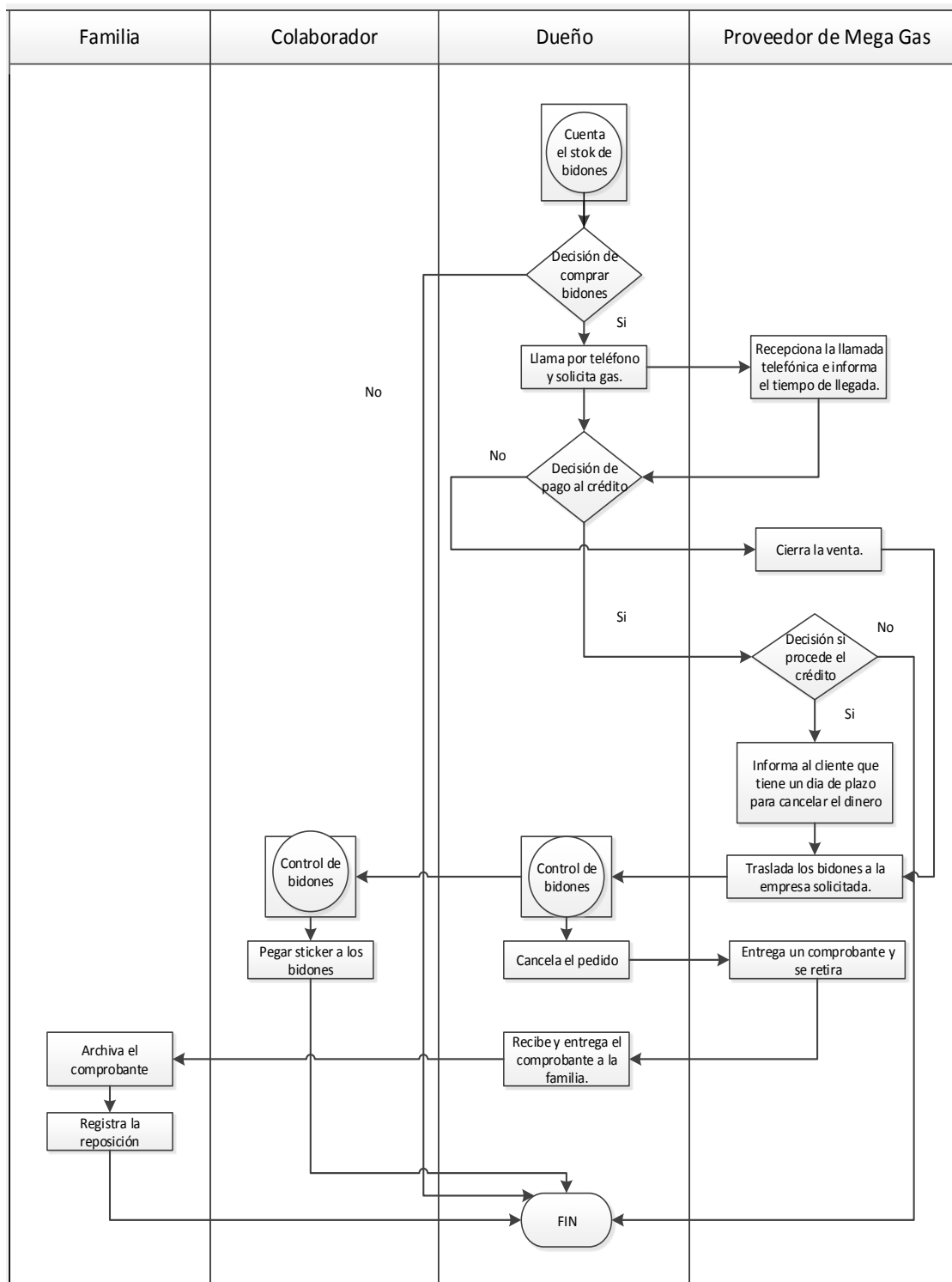


Figura 3: Flujograma de proceso de abastecimiento de gas de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

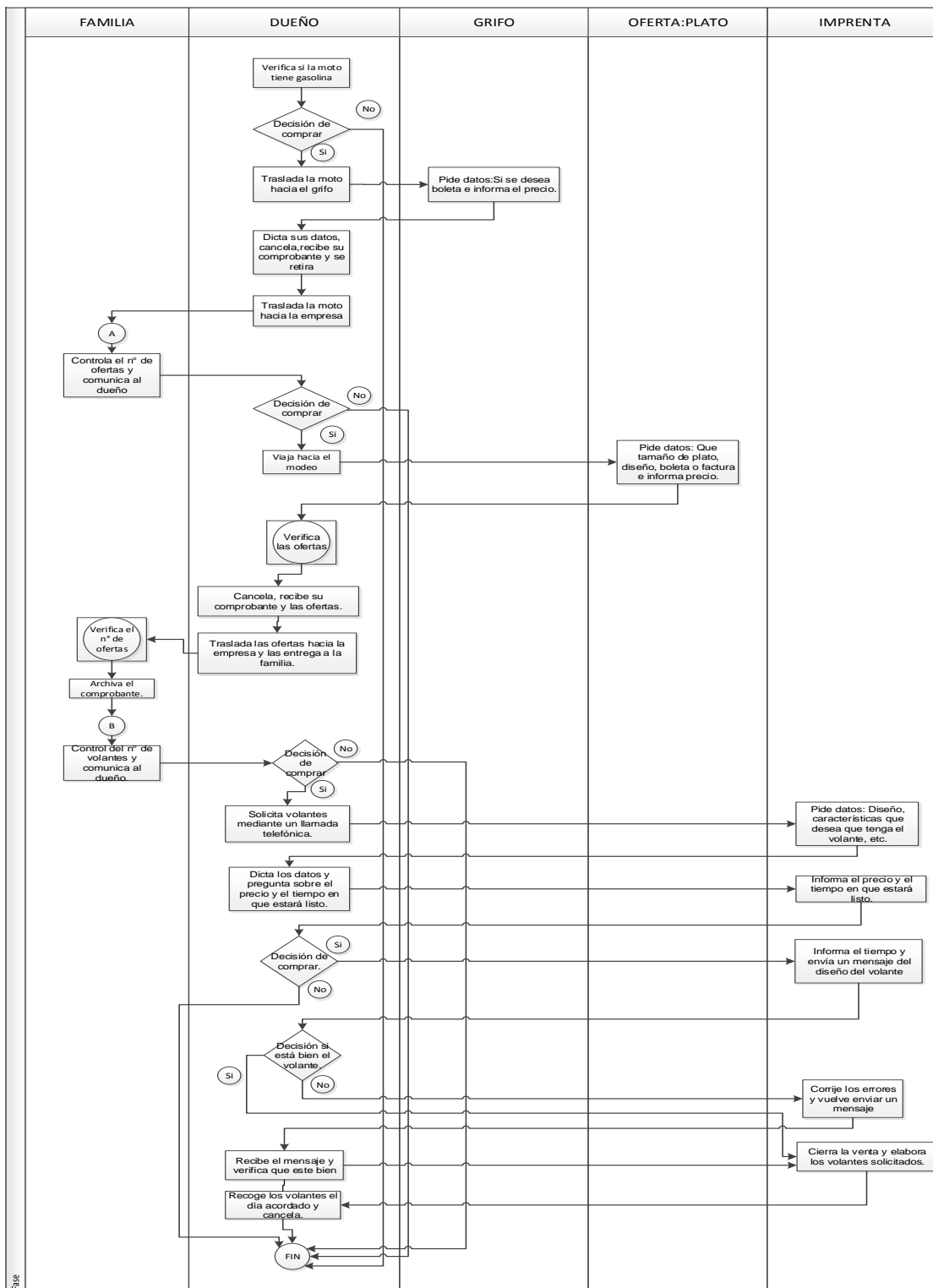


Figura 4: Flujograma de interacciones del Empresario con cada uno de los proveedores de “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la Empresa “Distribuidora de Gas Chino”

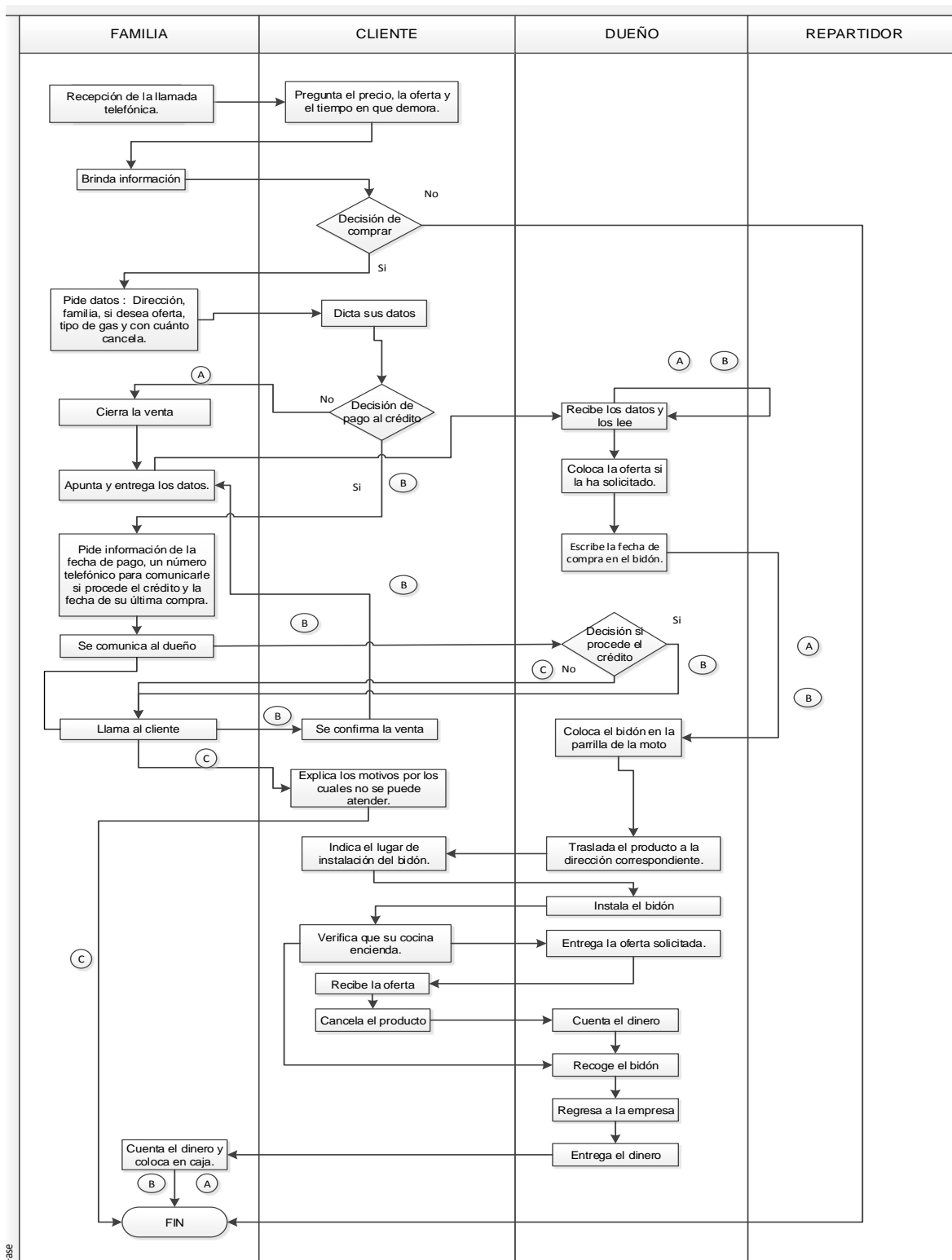


Figura 5. Flujograma de atención al cliente de “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

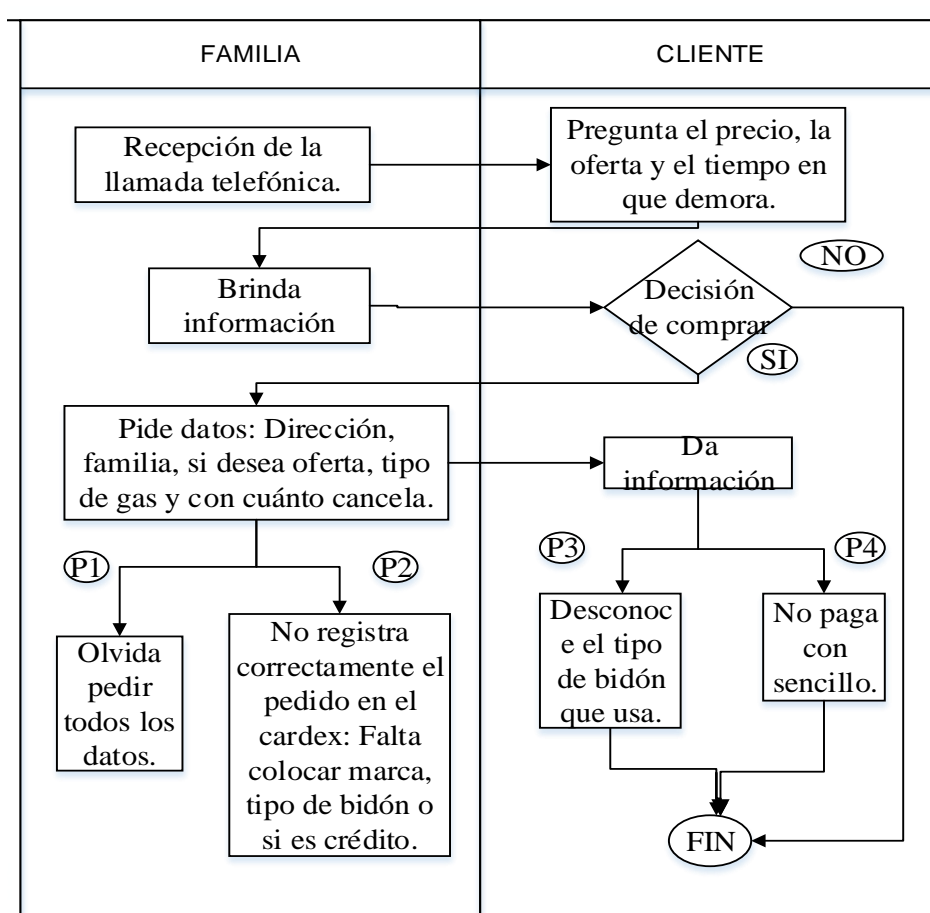


Figura 6. Flujograma de equivocaciones es que a veces se comete en la atención al cliente de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

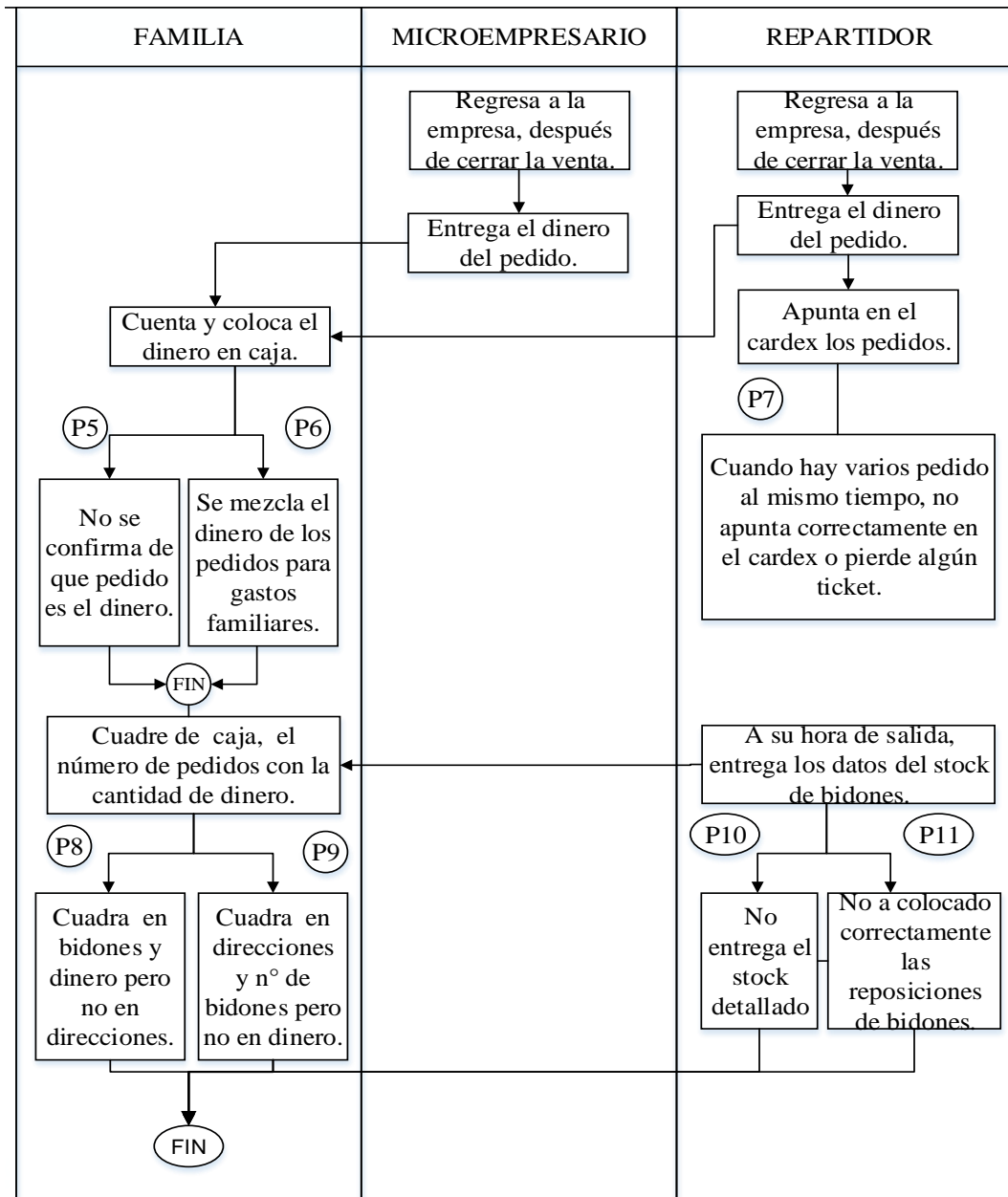


Figura 7. Flujograma de equivocaciones que a veces se comete en la atención al cliente de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

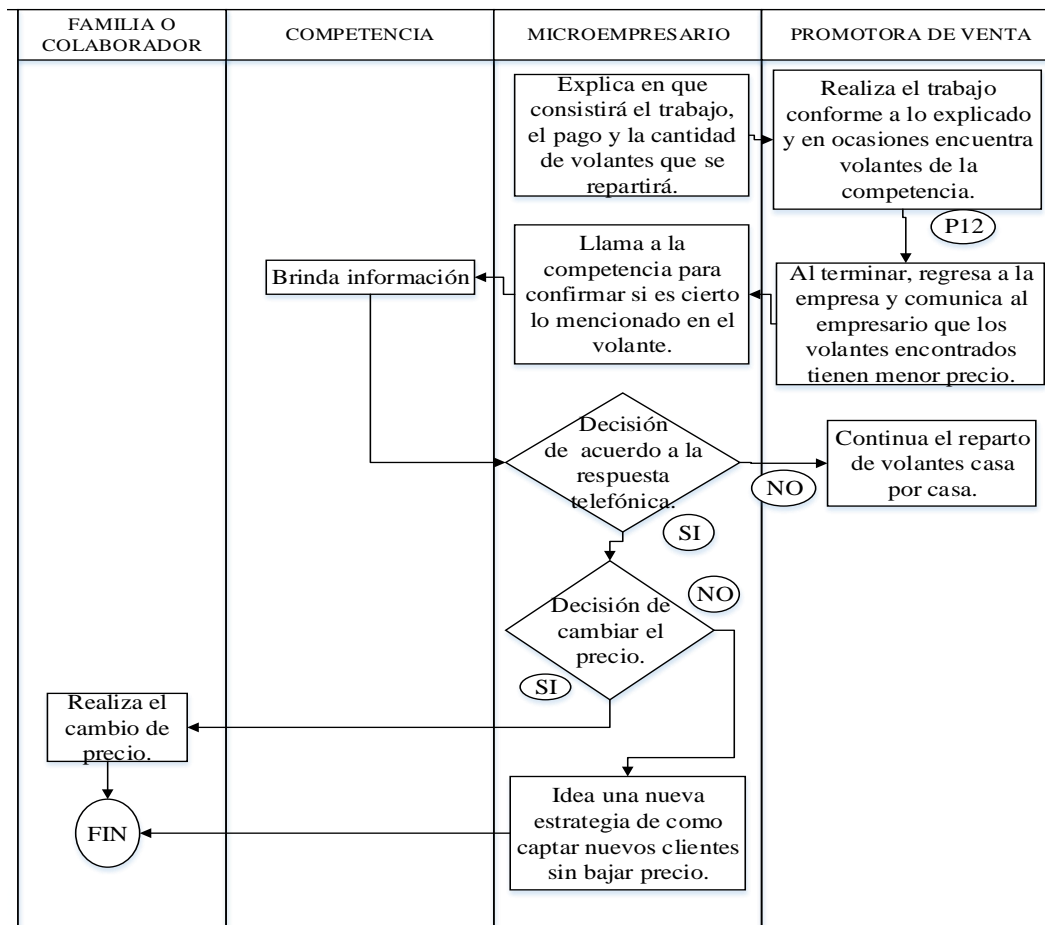


Figura 8. Flujograma de volanteo de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora Chino Gas”



Figura 9. Promoción de una cajita de Fósforo

Fuente: Elaboración propia

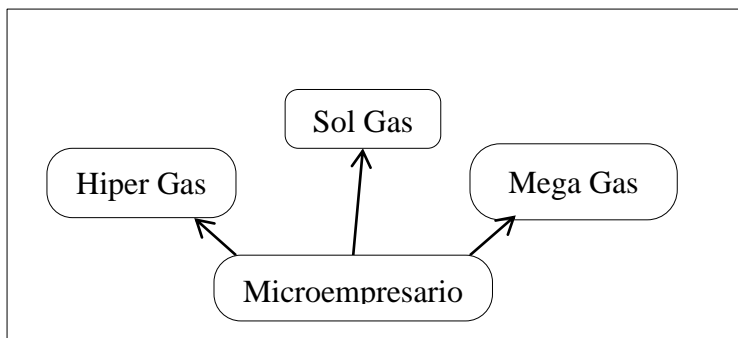


Figura 10. Marcas de Gas con la que trabaja la Empresa

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Anexo 2: Finanzas

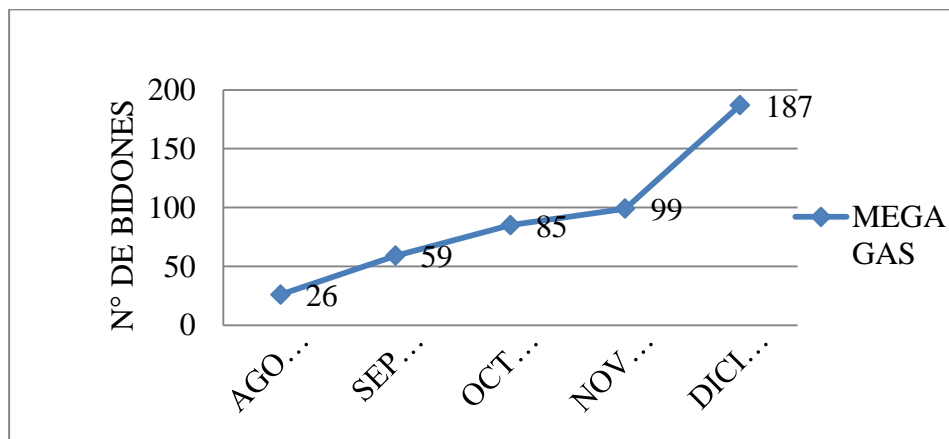


Figura 11. Evolución de Ventas de “Distribuidora de Gas Chino” del Año 2014.

Fuente: Datos recopilados del kárdex la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

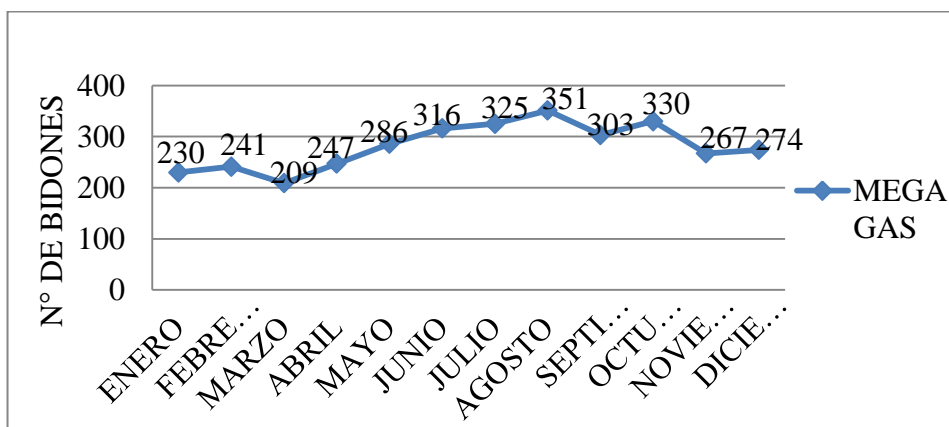


Figura 12. Evolución de Ventas de “Distribuidora de Gas Chino” del Año 2015.

Fuente: Datos recopilados del kárdex de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

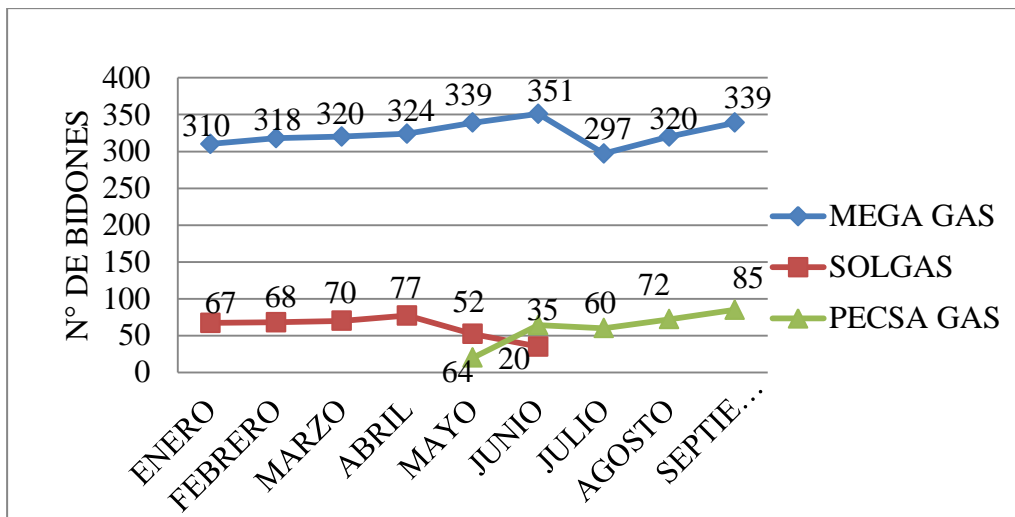


Figura 13. Evolución de Ventas de “Distribuidora de Gas Chino” del Año 2016.

Fuente: Datos recopilados del kárdex de la Microempresa “Distribuidora de Gas Chino”

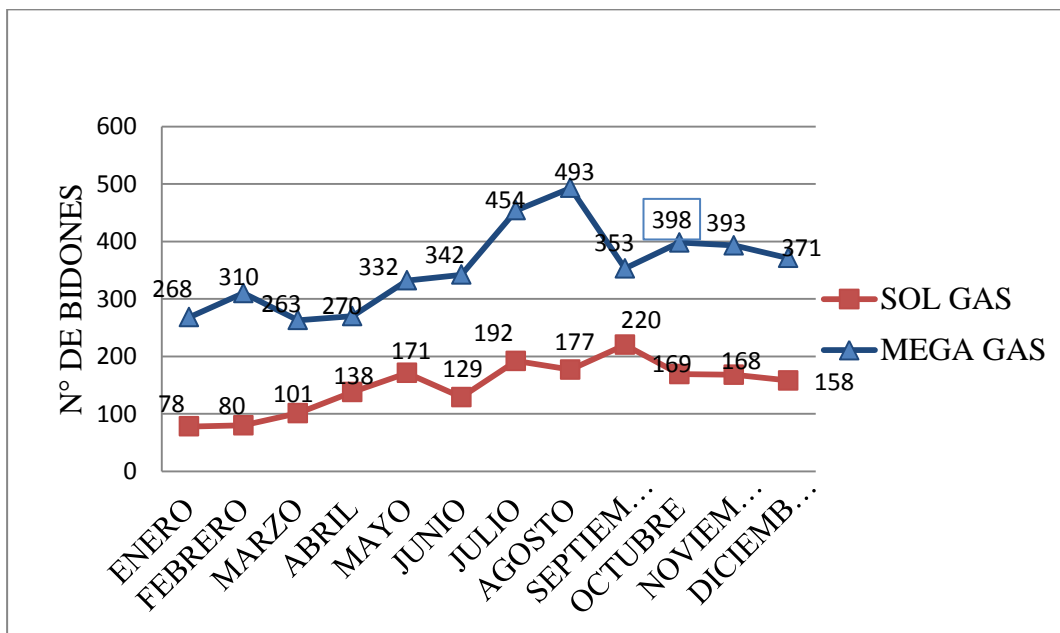


Figura 14. Evolución de Ventas de “Distribuidora de Gas Chino” del Año 2017.

Fuente: Datos recopilados del kárdex de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

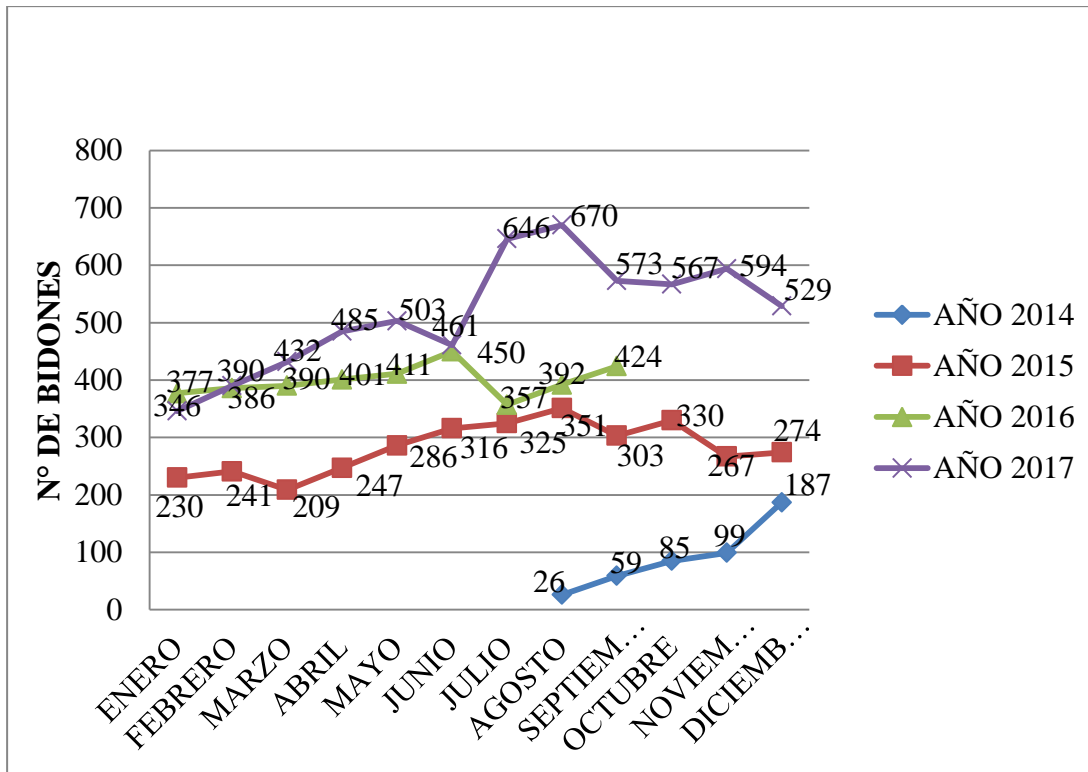


Figura 15. Evolución de Ventas de “Distribuidora de Gas Chino” de los 4 últimos años.

Fuente: Datos recopilados del kárdex de la empresa Distribuidora de Gas Chino

Anexo 3: Encuesta realizada a los clientes

1. ¿Qué marca de Gas utiliza?
 - a) Pecsá Gas
 - b) Mega Gas

2. ¿Cómo la conoció a Distribuidora de Gas Chino?
 - a) Por recomendación
 - b) Por Propaganda
 - c) Vive cerca

Marque con un aspa (x) según sea necesario. En donde usted está: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) De acuerdo; (4) Totalmente de Acuerdo.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| 3. La duración del producto del bidón de Gas es buena. | | | | |
| 4. La Distribuidora de Gas Chino brinda seguridad en la compra de su producto. | | | | |
| 5. La Distribuidora de Gas Chino tiene buenas ofertas. | | | | |
| 6. El trato recibido al dejar el bidón de Gas es bueno. | | | | |
| 7. La Distribuidora de Gas Chino siempre entrega el balón de Gas en menos de 15 min. | | | | |
| 8. El personal de Distribuidora de Gas Chino se interesa por solucionar sus problemas. | | | | |
| 9. Usted siempre compra la misma marca de Gas. | | | | |
| 10. Se siente satisfecho con el servicio que brinda la empresa Distribuidora de Gas Chino. | | | | |
| 11. Usted, recomendaría la Distribuidora de Gas Chino, aun amigo o familiar. | | | | |

Anexo 4: Gráficas de encuestas

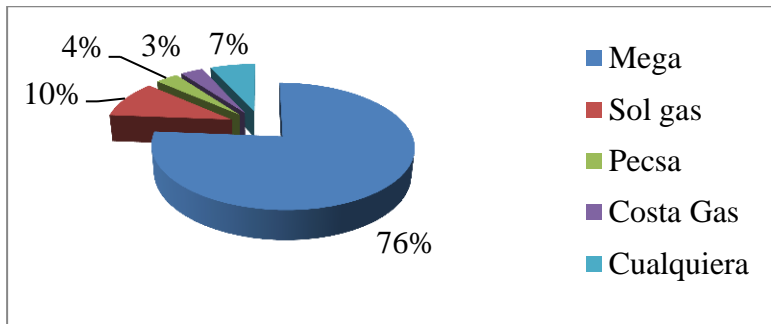


Figura 16. Marca de Gas que utilizan los clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”.

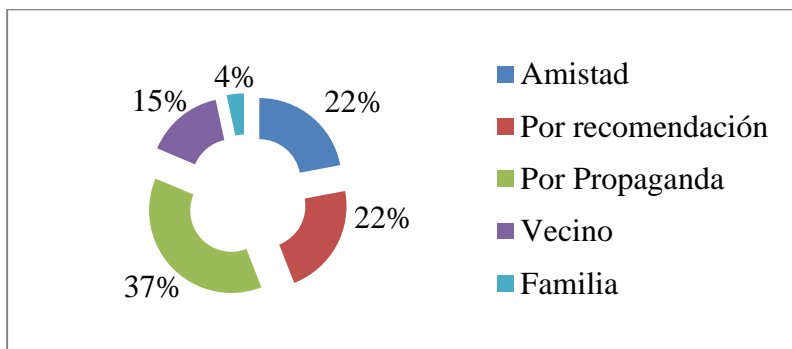


Figura 17. Conocimiento de la Empresa “Distribuidora de Gas Chino”.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”.

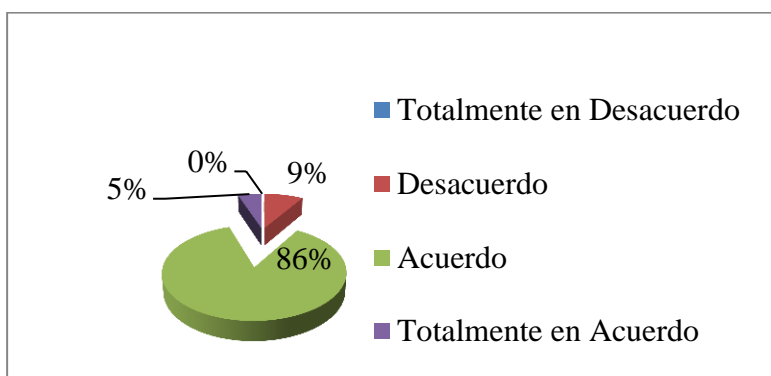


Figura 18. La duración del producto de bidón de Gas es buena

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

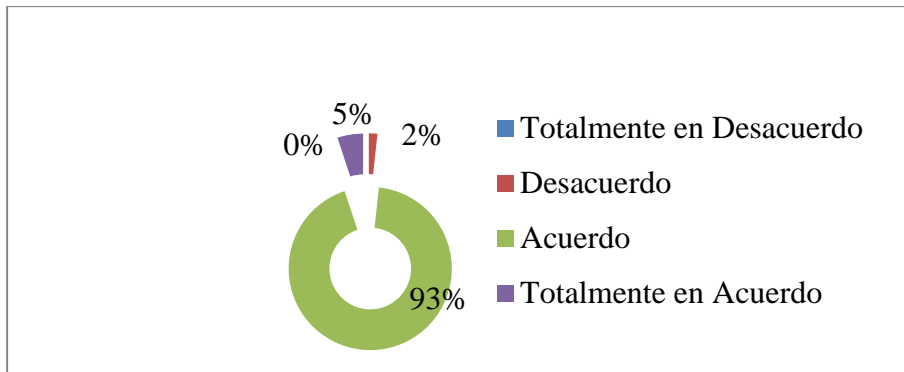


Figura 19. La Distribuidora de Gas Chino brinda seguridad en la compra de su producto.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

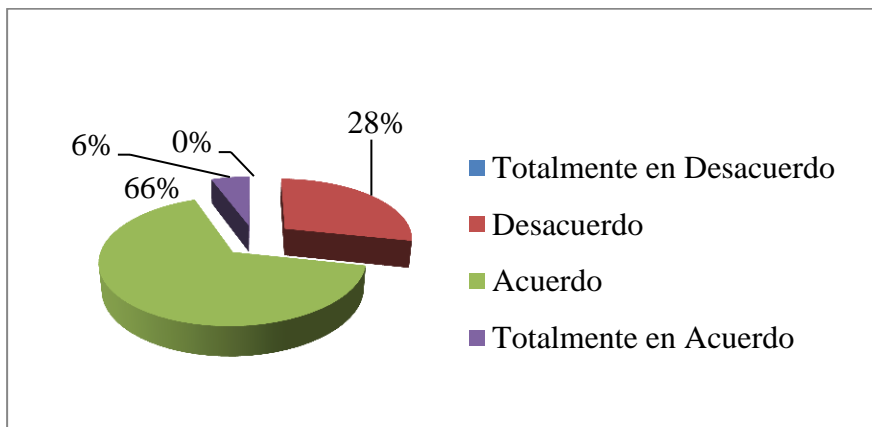


Figura 20. La Distribuidora de Gas Chino tiene buenas ofertas

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

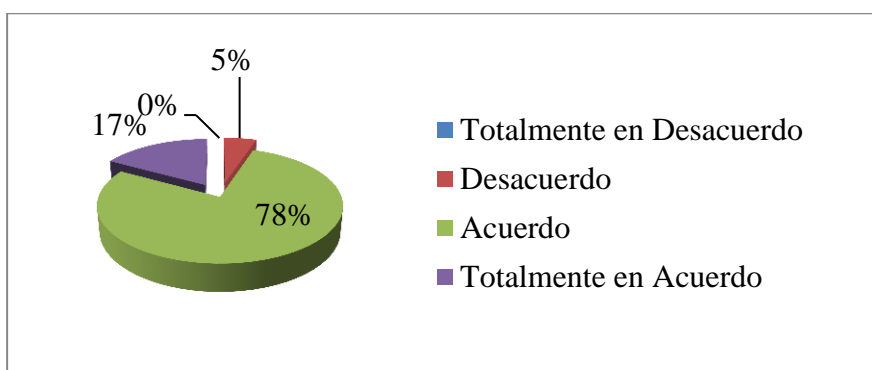


Figura 21. El trato recibido al dejar el bidón de Gas es bueno

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

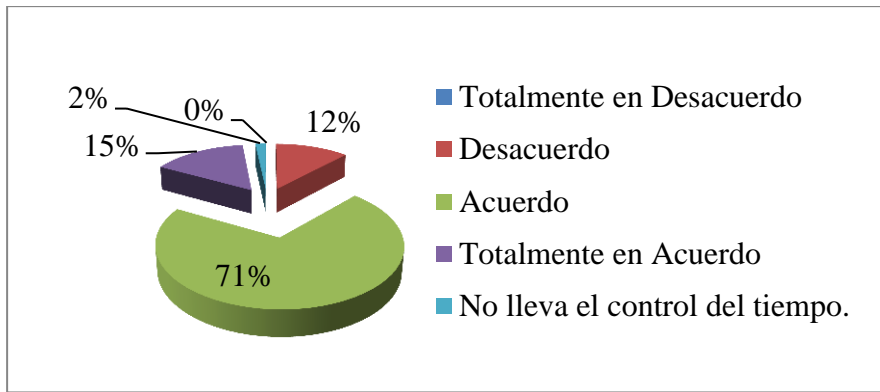


Figura 22. La Distribuidora de Gas Chino siempre entrega el balón de Gas en menos de 15 minutos.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

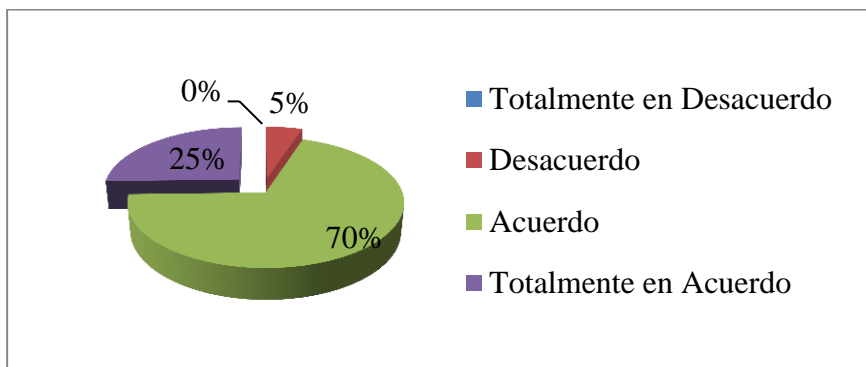


Figura 23. El personal de Distribuidora de Gas Chino se interesa por solucionar sus problemas.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

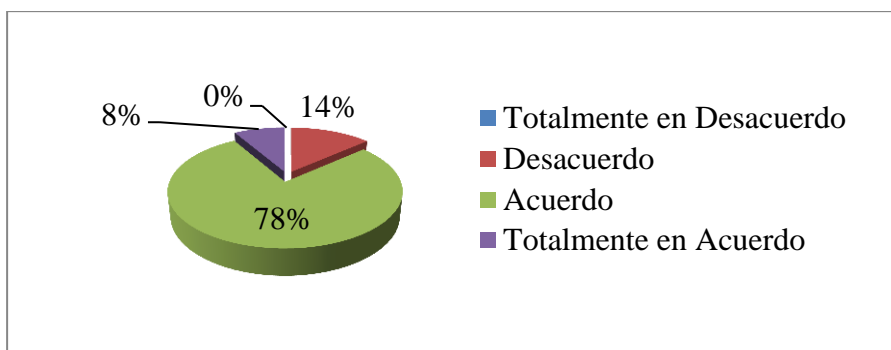


Figura 24. Usted siempre compra la misma marca de Gas

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

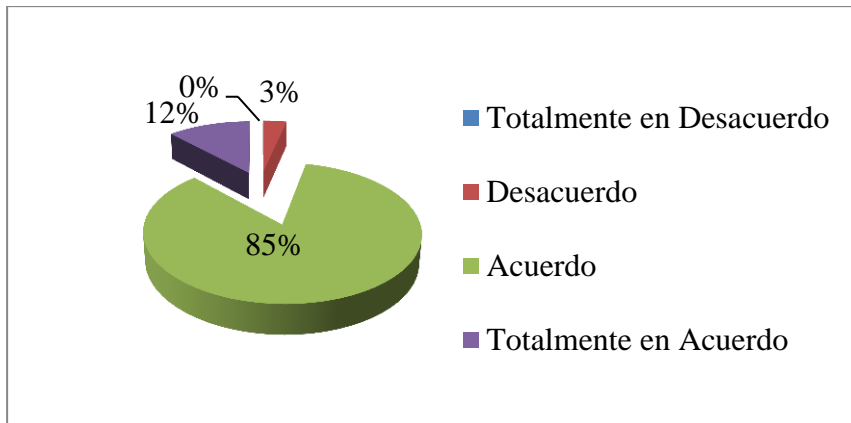


Figura 25. Se siente satisfecho con el servicio que brinda la empresa Distribuidora de Gas Chino.

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

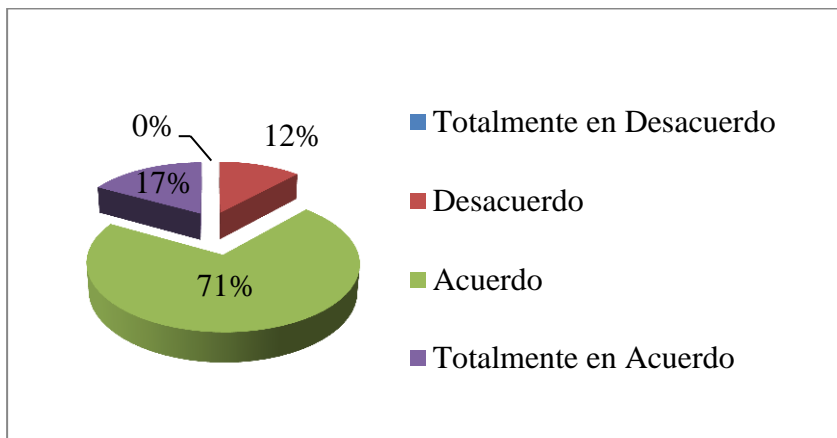


Figura 26. Recomendaría a la empresa Distribuidora de Gas Chino

Fuente: Encuesta de clientes de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Anexo 5: Propuesta

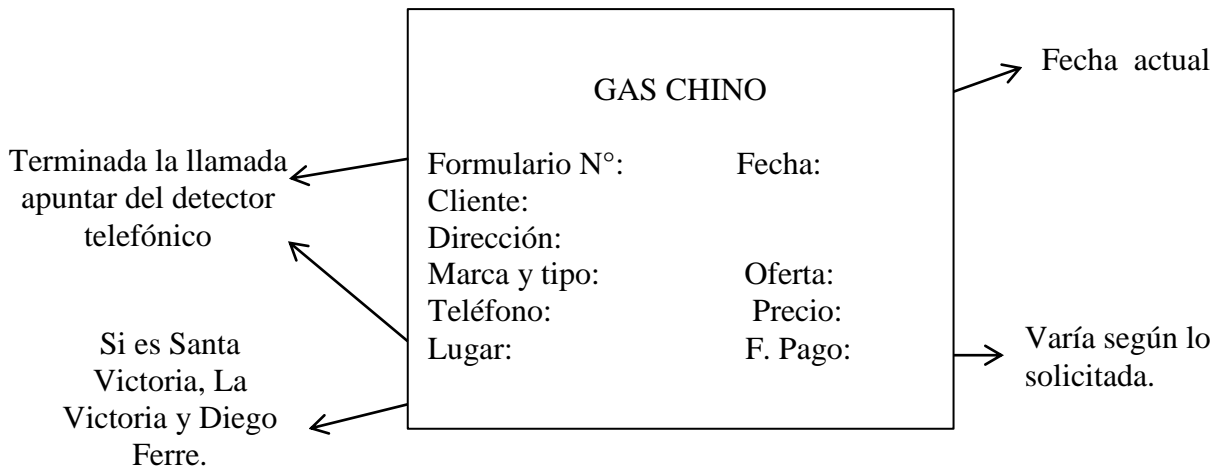


Figura 27. Formulario de pedido de la empresa Distribuidora Gas Chino

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa “Distribuidora Gas Chino”



Figura 28. Uniforme del Personal

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa “Distribuidora Gas Chino”

| |
|--|
| <p>GAS CHINO</p> <p>Válvula: s/35.00</p> <p>Envase: s/65.00</p> <p>Mangera: s/3.00</p> <p>Servicio técnico: 955416685</p> |
|--|

Figura 29. Datos adicionales

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Anexo 6: Publicidad



Figura 30. Volante de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la microempresa “Distribuidora Gas Chino”



Figura 31. Stiker de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la microempresa “Distribuidora de Gas Chino”

The figure displays four advertisements for gas distributors. The top row contains three smaller ads: 'RAPI GAS' (RPM: #968654550 - Mov. 961992011), 'DIA GAS' (RPM: #965633589, attention 6:00 a.m. to 10:00 p.m.), and 'FABIO GAS' (RPM: #988293589, Claro: 74634062). The bottom row features a large 'LIMAGAS' advertisement with the slogan 'Una decisión de peso' and contact numbers: 978269109, #978269109, 632249, and 993379800. The price is listed as S/ 34.00, with a special offer of 'mas S/1.00' for stores and restaurants. The ad also includes a list of items: PLATO, TAPER, JARRA, and COLADOR.

Figura 32. Publicidad de la competencia de “Distribuidora de Gas Chino”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “Distribuidora de Gas Chino”

Anexo 7: Cuestionario

1) ***¿Cómo se realiza el control de las entradas y salidas del producto en el almacén?***

Cuando llega el producto lo atiendo yo y en caso que no me encuentre algún otro miembro de la familia junto con el repartidor realizando el intercambio de bidones vacíos por llenos, en el cual se supervisa que los bidones se encuentren todos llenos, ya que ha habido casos en los que los auxiliares del proveedor nos ha dado bidones vacíos con tapa para que parezca llenos ocasionando problemas que finalmente se ha podido solucionar pero mejor evitar complicaciones y siempre se alza el bidón verificando que ese encuentre lleno. Finalmente se cancela al proveedor de acuerdo a la cantidad solicitada de bidones y en algunos casos al auxiliar si no llega el proveedor.

2) ***¿Tiene un registro de los pedidos diarios y para que lo utiliza?***

Si, se realiza a través de un Kárdex, en un cuaderno el cual se utiliza para llevar un control de los bidones, de las ventas, compras y utilidades que se obtiene a diario.

3) ***¿Cómo se realiza la compra del producto que es lo que tiene en cuenta?***

La compra se realiza por teléfono, se solicita al proveedor o al auxiliar. Al momento que el proveedor entrega el producto se tiene en cuenta que los balones se encuentren en buen estado: que no haya fuga, el bidón se encuentre presentable (bien pintado y no oxidado)

4) ***¿Realiza un registro de las llamadas recepcionadas a diario en una base de datos? ¿Quién recepciona?***

Si, se tiene un registro de las llamadas telefónicas a través del Kárdex, el cual luego se pasa a Excel pero no siempre se mantiene actualizado. Aparte de apuntar las direcciones de los pedidos realizados se apunta la familia y el número telefónico.

Quien recepciona es algún miembro de la familia mi esposa o mis hijas y en algunos casos uno mismo.

5) ***¿Usted se abastece lo necesario para comercializar su producto y que inconvenientes ha tenido al entregar el producto?***

Sí, siempre se verifica que nos quede bidones en stock y cuando ya no queda se ha llamado previamente antes al proveedor.

Los inconvenientes que he tenido al entregar el producto es que el bidón se encuentre fugando que son en algunos casos ya que aparentemente cuando se compra el producto está bien pero al momento del transporte esa válvula en mal estado se salga de su base y comience a fugar y otros problemas que se tiene es en relación al cliente quien solicita Gas y dice que paga con sencillo y sin embargo no es así y muchas veces no se lleva cambio, o solicita el pedido y luego de instalar el bidón te dice que te paga una parte y la otra te paga luego.

6) ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de sus clientes?

Que el Gas no le ha durado pero cuando se revisa en el Kárdex el tiempo que le ha durado es el promedio normal que le sabe durar ejemplo de 20 a 24 días pero sin embargo dice que no le ha durado, igual al siguiente mes vuelve a llamar solicitando Gas.

7) ¿Qué técnicas utiliza para captar nuevos clientes?

Se realiza el volanteo el cual se reparte volantes casa por casa y se conversa con el cliente dándole la garantía del caso y hacerles comprender de que uno invierte en volantes, personal y cuando se capta el cliente se trata de darle un mejor servicio y comprendan que uno no lo quiere para una sola compra sino que formen parte de nuestra cartera de clientes.

8) ¿Cuáles son las dificultades en el cuadro del dinero en caja?

Que se mezcla el dinero de la empresa con Gastos familiares y muchas veces no se apunta para que se utilizó y no cuadra la caja o en otros casos falta apuntar direcciones de los pedidos realizados.

9) ¿Cómo es el control de la documentación del negocio?

La documentación lo lleva el control mi esposa, archivando todo tipo de comprobante que le entrego.

10) ¿Tiene un registro de sus clientes y en que le ayuda?

Si, se realiza a través del Kárdex en el cual aparte de registrar las entradas y salidas, se registra la familia, el número telefónico el tipo de Gas si es Sol Gas o Mega Gas, las ofertas. Este Kárdex me sirve para llevar mi control. Ejemplo: Solicitan un pedido a crédito entonces a través del Kárdex veo si es nuestro cliente o no lo es.

11) ¿Qué valores cree usted que lo caracterizan?

La honradez, el trato al cliente al cual lo trato como me gustaría que me traten a mí con respeto, amor, amabilidad.

12) ¿Cuál considera usted que son sus fortalezas y debilidades?

Mi fortaleza los valores y mi debilidad me incomoda cuando el cliente me subestima y no me trata con respeto, trato de hacerles entender que deberían tratarme con el mismo respeto que yo los trato pero cuando veo que no se da, y vuelven a llamar solicitando Gas prefiero ya no venderles mi producto pero son algunas veces que sucede, en su mayoría los clientes son amables y sociables.

13) ¿Se comunica de manera clara y directa con su colaborador? ¿Cree usted que sus colaboradores entienden lo que les ordena?

Si me comunico de manera clara y directa pero que me entienda lo dudo por ejemplo en el caso de mi familia les digo cuando atiendan el pedido regístrelo en el cuaderno pero a veces no lo hacen y en el caso del repartidor le digo la entrada es a las 6:45 am pero llega más tarde, converso con él, llega temprano las siguientes semanas y después ya no.

14) ¿Qué tan rentable considera usted que es la empresa? ¿Cuánto es su ingreso mensual?

Es rentable el margen de ganancia por bidón es buena varia de 6 a 8.5 soles, dependiendo a la marca y el volumen de compra que realice el cliente y en relación a mi ingreso mensual varia de s/2000 a s/3000 soles dependiendo si no hay repartidor gano más pero sufro de Gastritis, así que prefiero pagar repartidores y mis ingresos aumenta cada vez que se realiza el volanteo.

Otros ingresos que percibo es al arrendar mi vivienda por un monto de s/650 soles pero actualmente estoy modificándola, colocando acabados para poder arrendarla a más y finalmente otros ingresos por parte de mis hijas que aportan en la casa.

15) ¿Cuántos hijos tiene y cuál es su nivel de educación?

Tengo 2 hijas, una de ellas ya terminó la carrera universitaria y actualmente trabaja, mi otra hija se encuentra en los últimos ciclos de su carrera y también trabaja.

16) ¿Ha llevado cursos empresariales o ha estudiado alguna carrera universitaria?

Cursos he llevado de ventas cuando trabajaba como vendedor para Backus, la empresa misma nos capacitaba y llegaban ponentes a enseñarnos, es ahí donde aprendí las mayoría de técnicas de ventas aparte de que siempre me ha gustado leer libros de ventas y sobre una carrera he estudiado contabilidad pero no llegue a terminarla.

17) ¿Cómo cree usted que es la relación con su personal, normal, respetuosa, fría, etc?

Con el repartidor respetuoso, amigable, converso siempre con él lo aconsejo y con mi familia la relación es buena pero cuando hay varios pedidos a la vez y cometen algún error ejemplo al recepcionar la dirección o no piden todos los datos me incómodo.

18) ¿Ha podido sobreponerse ante fracasos o problemas previstos en su negocio?

Creo que si aunque antes la empresa era mucho más grande y abastecía a playas en Pimentel y tenía mi propio camión ya que la empresa para la antes trabaja que era Mega Gas realizó un plan piloto en la cual me propuso como vendedor, independizarme y forma mi propia E.I.R.L, dándome toda la cartera de clientes de la zona de playa, es ahí que logro financiar mi camión, las ventas iban muy bien pero lamentablemente se presentaron problemas personales externos que me desequilibraron y si a esto se le suma la llegada de nuevas marcas que entraron al mercado con precios bajos y de buena calidad, me vi obligado a bajar el precio luego tome la decisión de dejar definitivamente la zona de playas y dedicarme a mi distribuidora la cual vino a crecer cuando comencé a trabajar personalmente, las ventas aumentaron ya que el trato con el cliente era mucho mejor y marcaba la diferencia.

19) ¿Cada miembro de la empresa cumple correctamente con sus funciones?

Bueno como comentada hasta cierta manera como el negocio es familiar y quienes participan son mis hijas o mi esposa no se cumple como debería de ser por ejemplo: No apuntan bien los datos o no registran bien las direcciones de los pedidos atendidos y con respecto al repartidor si cumple correctamente sus funciones excepto q a veces llega tarde o cuando es repartidor nuevo suele demorar un poco en adaptarse.

20) ¿Motiva a sus colaboradores hacer que les guste su trabajo?

Si los motivo en el caso del repartidor le digo que si logra realizar más ventas recibirá s/.0.50 o s/1.00 por bidón pero en su mayoría los repartidores que han trabajado son jóvenes no tienen mucha responsabilidad y les da igual, trabajan unos cuantos meses y después se van ya que en si el trabajo es pesado y el clima laboral no es tan bueno ya que para solo en el primer piso donde es el negocio y se aburre a pesar que tiene una televisión o permito que traiga algunas cosas para que se distraiga, ya que yo me encuentro en el segundo piso con mi familia y bajo a verlo cuando hay pedido solamente.

En el caso de mi familia converso con ellos y les digo que si el negocio sigue creciendo y seguimos trabajando en equipo voy a poder darles más de lo que me piden y en otras oportunidades salimos a pasear en familia.

21) ¿Cree que promueve el trabajo en equipo con sus empleados? ¿De qué manera?

Si, con respecto al repartidor le explico cuáles son sus funciones, le brindo la confianza para que pueda preguntar cualquier duda que tenga a mí o a mi familia, trato de que se sienta a gusto sin embargo siempre suele quedarse solo algunos meses y luego buscan algo mejor. Por otro lado converso también con mi familia de que indicaciones deben de darle, dialogamos de cómo debemos mejorar la recepción de las llamadas telefónicas y realizamos planes de que estrategias podríamos utilizar en las cuales cada uno de los miembros participa.

22) ¿Cuál es su meta y a dónde quiere llegar como empresa?

Me gustaría expandir más el mercado de la Distribuidora dentro del distrito de La Victoria y posteriormente en sus alrededores como en Santa Victoria y Villareal ya que el negocio de distribuidor final es rentable, bueno y pienso que si se invertiría más en el negocia sería mucho más beneficioso.

23) ¿Cómo empezó a desempeñarse en ese rubro? ¿Tenía local propio?

Bueno hace años cuando trabajaba para Alicor escuché que el negocio del gas dejaba muy buena utilidad, entonces averigüé y efectivamente era así y decidí incursionar en el gas y me fue muy bien, vendía en el distrito de Pucalá hace aproximadamente 20 años pero incursione en la política y quede desfinanciado, posteriormente 3 años después trabajé para Sipán Gas como vendedor y 1 año más tarde en Megas Chino en donde me propusieron el plan piloto. En total son cerca de 20 años que vengo trabajando en este rubro.

Bueno al principio al abrir la distribuidora no fue fácil, los primeros meses eran de pérdida pero me favorecía que el local era propio y las ganancias de las ventas de la zona de playa cubría las pérdidas, como mencione anteriormente el crecimiento en si ya se da cuando comencé personalmente atender a los clientes.

24) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio?

Las fortalezas del negocio son: Nos encontramos en una zona estratégica, en el centro de La Victoria, el margen de ganancia es alta, los clientes se fidelizan debido a la buen trato, producto de calidad.

Las debilidades del negocio: Cuando hay varios pedidos al mismo tiempo, al quinto pedido muchas veces lo perdemos o el cliente se incomoda ya que mucho tiempo ha esperado otra debilidad es que ya no es una empresa formal, existe una alta rotación del personal de reparto de Gas.

25) ¿Realiza algún tipo de acciones para atraer a más clientes?

A través del reparto de volantes, stiker, regalando ofertas: manteles en los cuales va estampado el número, tasas con el número de la empresa, platos, etc.

26) ¿Cómo cree usted que se diferencia de su competencia?

Por lo ya antes mencionado el trato al cliente buscando siempre que se sienta satisfecho con el servicio brindado, regalando ofertas llamativas.

27) ¿Qué aspectos toma en cuenta para tomar decisiones?

Para tomar decisiones tomo en cuenta como está el mercado por ejemplo si las ventas están bajando analizo porque están bajando puede ser precio, ya que la competencia que recién está incursionando baja el precio de la misma marca que vendemos nosotros con el fin de captar clientes, entonces vemos que estrategias podemos implementar, retomamos el volanteo y damos una mejor oferta pero no bajamos precio.

28) ¿Cuál es su motivación personal para llevar adelante el negocio?

Mi motivación en primer lugar es el centro de mi vida mi hogar, mi familia, mis hijas, mi esposa y mi madre el poder darles una calidad de vida y también me motiva el ayudar a mis hermanos y a mi prójimo.

29) ¿Tiene una proyección de sus ventas semanales o mensuales?

Si tengo una proyección el cual me sirve para medir mi crecimiento y analizar en que estoy fallando.

30) ¿Cuáles son los riesgos que toma para cumplir sus objetivos?

Con el objetivo de incrementar las ventas y mantener, los riesgos que pasan son: Que no cancelen los pedidos al crédito o no devuelvan el envase prestado. Por ejemplo en una ocasión preste un envase a un restaurant con el fin de que continúe comprando, sin embargo el dueño de este restaurant se cerró y no me devolvió mi bidón.

31) ¿Sabe qué estrategias tomar para cumplir sus objetivos?

Si, realizo un sondeo de mercado de que marca prefieren más los clientes y porque con el fin de averiguar que está pasando en el mercado y en base a eso implemento mis estrategias.

32) ¿Aplica técnicas que le permita llevar un control de los movimientos diarios que realiza?

Si lo antes ya mencionado el Kárdex.

33) ¿Qué aspectos toma en cuenta para elegir a su proveedor?

Que sea de una empresa sólida, que el producto venga con su peso exacto, sea un producto de calidad y se encuentre en buenas condiciones.

34) ¿Tiene contacto directo con su proveedor al momento de realizar el pedido?

Si tengo contacto directo con el proveedor, nos comunicamos por teléfono y en algunos caso que no está hablo con su secretaria.

35) ¿Cuenta con distintos proveedores por cada producto que provee?

No, actualmente estoy trabajando con Mega Gas quien me provee con bidones de Costa Gas y Mega Gas respectivamente.

36) ¿Ha tenido que cambiar de proveedor debido a un mal servicio o atención por parte de ellos?

Si, antes vendía Repsol pero demoraban demasiado en abastecerme el producto, por esta razón hablé con el proveedor pero las cosas seguían igual, volvimos a conversar sin resultado alguno y en una tercera oportunidad le comunique que lo mejor será que ya no me venda ya que no dispone de tiempo y yo necesito el producto rápido y que venga cuando disponga de tiempo a recoger sus bidones que anteriormente me había prestado, y bueno mi relación con el sigue siendo amical aun cuando ya no me abastece de su producto.

37) ¿Qué toma en cuenta para elegir a un proveedor?

El abastecimiento rápido del producto, la marca y que el producto se encuentre en buenas condiciones.

38) ¿Cuáles son las responsabilidades y las decisiones pueden tomar el personal de la empresa?

Con respecto al repartidor generalmente recibe instrucciones si se presenta algún problema comunica antes de tomar alguna decisión y en relación a mi familia cada uno de los miembros sabe cuáles son sus responsabilidades por ejemplo: apuntar en el Kárdex las direcciones, la familia, ofertas, tipo de Gas, marcas, contar el stock en el depósito, y cualquier otro Gasto que se realice se debe apuntar, y en caso de que yo no estoy mi familia me comunican cualquier pedido a crédito que han solicitado los clientes o la reposición de bidones cuanto debería ser pero si en caso yo no conteste el celular ellos pueden tomar la decisión de dar los créditos, realizar la reposición sin autorización mía.

39) ¿Cada que tiempo los clientes vuelven a requerir sus productos?

Varía de acuerdo a su consumo diario cuando es para madres de familias entre unos 20 a 30 días y cuando es para negocios unos 2 a 5 veces mensuales.

40) ¿Cuenta con productos de calidad y marcas reconocidas por los clientes?

Si, las marcas que vendo ya están posicionadas en el mercado sin embargo la mayoría de mis clientes compran por la relación que llevo con ellos ya que en varias ocasiones e cambiado de marca y en su gran mayoría se queda conmigo.

41) ¿Cómo calificaría su relación con los clientes?

En un 70% es amical, converso con ellos y los clientes siempre piden que los atienda el dueño, la relación es buena.

42) ¿Cómo realiza el pago de sus impuestos?

Bueno antes cuando era E.I.R.L tenía un contador quien me asesoraba y él se encargaba de pagar los impuesto, lamentablemente de los 3 contadores que he tenido todos me quedaron mal, hicieron cosas que no debieron y como yo solo sabía lo básico no me enteraba de las cosas que hacían hasta cuando llegaba la sanción por parte de SUNAT, finalmente el ultimo contador realizo un préstamo fantasma y cuando le comunique que ordene toda la contabilidad porque voy a solicitar percepción me dijo que pasaba y mejor era preferible no pedirlo, entonces decidí dar de baja a E.I.R.L, ahora por el momento estoy informal.

43) ¿Ha tenido alguna vez sanciones por parte de SUNAT?

Si, como mencionaba anteriormente los contadores no realizaban bien su trabajo por lo que tenía que cambiar de uno a otro, la última sanción fue de varias UIT no recuerdo muy bien porque fue pero si la termine de pagar.

44) ¿Qué requisitos le pide Osinerming que tenga para el adecuado funcionamiento del negocio?

Cumplimiento de normas: Extintores señales de alarma, de acuerdo a la cantidad de bidones te pide que infraestructura debe tener tu local, que tu local tenga ventilación.

45) ¿Conoce que estrategias utiliza su competencia para captar clientes?

Si, el reparto de volantes lo mismo que yo realizo y algunos que suelen bajar precio, pero yo me diferencio porque no solo es volanteo si no también se habla con las personas.

46) ¿Qué técnicas utiliza para retener a sus clientes?

Conversar con ellos, darles las recomendaciones del caso por ejemplo: si está mal ubicado su bidón, cuando son cosas pequeñas como si veo que ya la manguera ya no sirve le regalo una y siempre cumplir con sus ofertas, que siempre piden.

47) ¿Qué aspectos toma en cuenta para realizar descuentos?

Si son clientes que compra varias veces al mes como negocios se realiza el descuento y después el precio es estándar, en el caso de Sol Gas no realizo descuento.