

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
REENCAUCHADORA DEL NORTE E.I.R.L.**

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

AUTORES

**ELVIS RICARDO FLORES CALDERÓN
JOSÉ LUIS ANTONIO TORRES INCIO**

ASESOR

Mgr. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RÍOS

Chiclayo, 2017

DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestro guía espiritual y lámpara que alumbró nuestro sendero en nuestra trayectoria de vida universitaria.

A nuestros queridos padres, por su apoyo incondicional, amor, trabajo, ejemplo y dedicación, impulsándonos a cumplir nuestras metas y objetivos.

A nuestros hermanos quienes con sus palabras de aliento nos ayudaban a seguir adelante y ser perseverantes con nuestros ideales.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios que siempre nos protege y guía por el buen camino. Así mismo a nuestros padres por el apoyo económico que nos brindaron.

También un sincero agradecimiento a nuestro asesor Diógenes Jesús Díaz Ríos por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de la presente tesis.

Debo destacar, su disponibilidad y paciencia que hizo de esta tesis redundaran benéficamente tanto a nivel aplicativo como personal.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES	11
2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	14
2.2.1. <i>Definición de sistemas</i>	14
2.2.2. <i>Teoría general de sistemas</i>	16
2.2.3. <i>Antecedentes de la teoría general de sistemas</i>	18
2.2.4. <i>Tipos de sistemas</i>	18
2.2.5. <i>Aplicación de la teoría general de los sistemas a las organizaciones</i>	19
III. METODOLOGÍA	24
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y MUESTREO	24
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	25
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	27
3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	27
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE DATOS	28
4.1. DIAGNOSTICO INTERNO	28
4.1.1. <i>Datos generales</i>	28
4.1.2. <i>Visión</i>	28
4.1.3. <i>Misión</i>	28
4.1.4. <i>Valores</i>	29
4.1.5. <i>Organigrama</i>	29
V. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	30
5.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO	35
5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	39
VI. PROPUESTA.....	45
6.1. PROPUESTA A NIVEL EXTERNO.....	47
A) <i>Proveedores</i>	47
B) <i>Clientes</i>	48
C) <i>Competencia</i>	48
D) <i>Reguladores</i>	49
6.2. PROPUESTA A NIVEL INTERNO	49
A) <i>Colaboradores</i>	49
B) <i>Procesos</i>	50
6.3. PROPUESTA A NIVEL MICROEMPRESARIO	52
<input type="checkbox"/> <i>Análisis estratégico</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>Visión</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>Misión</i>	53

□ <i>Competencias que debe tener la empresa</i>	53
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
VIII. LISTA DE REFERENCIAS	57
IX. ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: <i>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>	25
TABLA 2: <i>PROCESO DE VENTA DE LLANTAS DE LA EMPRESA "REENCAUCHADORA DEL NORTE"</i> ..	33
TABLA 3: <i>PROCESO DE PREPARACIÓN DE LAS LLANTAS (16 LLANTAS CON UN TIEMPO DE DURACIÓN DE 7 HORAS CON 15 MINUTOS) DE LA EMPRESA "REENCAUCHADORA DEL NORTE"</i>	35
TABLA 5: <i>FLUJO DE CAJA 2016 EN SOLES</i>	40
TABLA 6: <i>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO A DICIEMBRE DEL 2016 EN SOLES</i> ..	41
TABLA 7: <i>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO A DICIEMBRE DEL 2016 EN SOLES</i> ..	42
TABLA 8: <i>PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO</i>	44
TABLA 9: <i>MATERIA PRIMA</i>	51
TABLA 10: <i>TABLA DE OBJETIVOS E INDICADORES DE LA REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL</i>	53

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1:</i> MODELO CONCEPTUAL SISTEMA DE GESTIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES.....	13
<i>FIGURA 2:</i> CONCEPTO DE SISTEMA.....	16
<i>FIGURA 3:</i> ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.....	29
<i>FIGURA 4:</i> FLUJOGRAMA DE LA VENTA DE LLANTAS DE LA EMPRESA “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.....	30
<i>FIGURA 5:</i> FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE REENCAUCHE DE LA EMPRESA “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.....	31
<i>FIGURA 6:</i> FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN REENCAUCHE DE LA LLANTA	34
<i>FIGURA 7:</i> COMPETIDORES DE LA EMPRESA "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL".....	36
<i>FIGURA 8:</i> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.....	39
<i>FIGURA 9:</i> ESTADO DE RESULTADOS AL 31.12.2016.....	43
<i>FIGURA 10:</i> PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA “REENCAUCHADORA DEL NORTE E.I.R.L.”.....	46

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de la propuesta de un sistema de gestión para la empresa “Reencauchadora del Norte E.I.R.L.” en la ciudad de Chiclayo, dado que su permanencia en el mercado ha sido resultado del esfuerzo y dedicación. Además de la aplicación de estrategias flexibles y reactivas permitiendo resistir a la presión del entorno y sus cambios constantes. Por otro lado, la competencia, enfocada en obtener ganancias, mas no en una buena organización ya sea en su personal, procesos y en la manera de atender eficiente al cliente. Esta situación analizada nos permitió generar una propuesta de un sistema de gestión que contenga una visión integral en cada uno de sus procesos, con la finalidad de mejorar cada uno de ellos, realizando la investigación estructurada en capítulos. En el capítulo I; se abarcó la información general, en el capítulo II; el marco teórico como sustento y respaldo de la investigación, basada en definiciones de sistema como la organización como sistema, obteniendo información de la interacciones dentro de un sistema, constituyéndose esta última como el soporte para la creación de la propuesta de gestión, siendo esta una herramienta que permita dirigir mejor la empresa de una manera integral, en el capítulo III; metodología se realizó el tipo de investigación mixta - aplicada con enfoque descriptivo, utilizando como técnicas de recopilación de información, una entrevista al Gerente General de la Reencauchadora del Norte EIRL y al personal, para determinar algunos factores que influyen en el buen o mal desempeño de la organización y finalmente encuestas a los clientes, quienes brindaron información sobre sus percepciones y expectativas respecto a los servicios prestados por la empresa, en el capítulo IV; resultados y discusión se ha procedido a desarrollar el objetivo general, desarrollar una propuesta de sistema de gestión para la empresa Reencauchadora del Norte E.I.R.L, consecuentemente los objetivos específicos que fueron: desarrollar un diagnóstico empresarial que incluya todas las áreas de manera integral para identificar los principales problemas y riesgos de la empresa, determinar las características del perfil gerencial del empresario, y finalmente determinar las interacciones entre los subsistemas de la pequeña empresa y los subsistemas del entorno. En el capítulo V; se presentó la propuesta de mejora para la empresa. Finalmente se concluye que la propuesta del nuevo sistema de gestión permitirá tener una visión sistémica y amplia, que integre todo un trabajo en conjunto generado eficiencia en todas sus áreas resultando ser una propuesta factible y viable para este negocio, logrando que la reorganización que se realice, logre sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: Gestión, Sistemas, Interacciones, Procesos.

ABSTRACT

The present research work consists of the elaboration of the proposal of a management system for the company "Reencauchadora Del Norte EIRL" in the city of Chiclayo, since its permanence in the market has been the result of the effort and dedication. In addition to the application of flexible and reactive strategies allowing to resist the pressure of the environment and its constant changes. On the other hand, the competition, focused on making a profit, but not on a good organization, either in its personnel, processes or in the way of efficient customer service. This analyzed situation allowed us to generate a proposal a management system that contains an integral vision in each one of its processes, with the purpose of improving each of them, carrying out the structured investigation in chapters, in the I chapter covered the general information , In the second chapter the theoretical framework as support and support of research, based on system definitions as the organization as a system, obtaining information of the interactions within a system, the latter being constituted as the support for the creation of the proposal Management, this being a tool that allows a better management of the company in a comprehensive way. In the third chapter methodology was carried out the type of mixed - applied research with a descriptive approach, using as information collection techniques an interview with the General Manager of The Northern EIRL Re-tensioner and the staff, to determine some factors Which influence the good or bad performance of the organization and finally customer surveys, who provided information about their perceptions and expectations regarding the services provided by the company, in the IV chapter results and discussion has proceeded to develop the general objective , To develop a management system proposal for the company Reencauchadora del Norte EIRL, consequently the specific objectives were: to develop a business diagnosis that includes all the areas in an integral way to identify the main problems and risks of the company, to determine the characteristics of the managerial profile of the entrepreneur, and finally determine the interactions between the subsystems of the small business and the subsystems of the environment. In the fifth chapter the proposal for improvement for the company was presented. Finally, it is concluded that the proposed management model will allow a systemic and broad vision that integrates a whole work generated efficiency in all its areas, proving to be a feasible and viable model for this business, achieving that the reorganization that is achieved achieves sustainability in the time.

Keywords: Management, Systems, Interactions, Processes.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente dinámico y cambiante. De tal manera, se ven con la necesidad de afrontar diversas situaciones favorables o desfavorables, en donde la lucha por sobrevivir dentro del mercado es cada vez más agobiante para las pequeñas empresas, esto debido al incremento de la competencia el cuál generan cambios innovadores constantemente. Así mismo, podemos intuir, que el éxito de estas organizaciones dependerá en gran medida de la capacidad que poseen para alinear sus estrategias a los objetivos que se deseen lograr de acuerdo a lo que les presente el entorno.

Por otro lado, las pymes por lo general tienen dificultad para poder detectar el verdadero problema que la empresa está pasando por diversos motivos, no obstante el más importante es la falta de conocimiento sobre una gestión adecuada y esto se ve reflejado en la deficiente manera de cómo es administrada.

No ajeno a ello tenemos el caso de la empresa Reencauchadora del Norte E.I.R.L gestiona la organización de una manera empírica, es decir no tiene un direccionamiento claro puesto que el propietario ha adquirido los conocimientos en base de experiencia, que ha ido obteniendo en el negocio en el transcurso de los años. Además, existen inconvenientes o dificultades para la empresa como: entregar los servicios a tiempo, falta de control en los inventarios y falta de compromiso por parte los colaboradores.

Por lo tanto, la empresa carece de un sistema de gestión que les permita direccionar y fortalecer su negocio en un ambiente competitivo como el actual. Así mismo, la gestión de la pyme es influenciada muchas veces por los miembros de la familia que estos a su vez no son conscientes de la decisiones que realizan. Por estos motivos este trabajo de investigación se enfoca en aplicar un sistema de gestión para la empresa, con la finalidad de mejorar su gestión empresarial.

Para ello el objetivo general es desarrollar una propuesta de sistema de gestión para la empresa Reencauchadora del Norte E.I.R.L, como objetivos específicos se propuso desarrollar un diagnóstico empresarial que incluya todas las áreas de manera integral para conocer los principales problemas y riesgos de la empresa, determinar las características del perfil gerencial del empresario, y finalmente conocer las interacciones entre los subsistemas de la pequeña

empresa y los subsistemas del entorno.

Con todo ello la investigación se enfoca en proponer 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.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Las empresas son entidades que realizan actividades económicas para obtener beneficios, esas actividades pueden ser de diversos tipos, producción, de servicio o comerciales, además se desarrollan en un entorno físico y social, por lo cual las personas que gestionan dichas empresas deben de afrontar condiciones cuyo rigor o intensidad puede ser cambiante desde situaciones muy sencillas de gestionar a situaciones muy complejas, por lo que se podría considerar como gestores a aquellos empresarios capaces de brindar la mejor solución a una determinada situación.

Entendiendo a la empresa como un sistema, la que está conformada por varias partes o elementos que se relacionan entre sí; para ello nos hemos enfocado en la Teoría General de Sistemas (TGS), la que proporciona un fundamento conceptual para solucionar dificultades o problemas que intentan integrar diferentes perspectivas y disciplinas científicas (Parent, Roy, & St-Jacques, 2007) necesarias para entender la complejidad existente en las organizaciones.

La TGS tiene sus comienzos en la filosofía y la ciencia. El término es introducido en la Filosofía entre los años 500 y 200 A.C por Anaxágoras, Aristóteles, Sexto Empírico y los Estoicos (Latorre, E, 1996). Mucho después Ludwig, V. (2006) afirma que Bertalanffy trabajó el concepto de sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante, durante los años 1950 que vendrían a ser los primeros planteamientos de la TGS, además, consideró que el objeto de estudio de todas las ciencias debían ser los sistemas.

Por otro lado Capra (2009), hace referencia a los orígenes de la TGS este considera que en 1930 se plantean principales características del pensamiento sistémico, cuyo campo de estudio son los sistemas vivos que deben ser estudiados en términos de conectividad, relaciones y contexto.

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

Cabe mencionar que la pequeña empresa familiar es vista como un sistema que puede ser entendida desde diferentes perspectivas planteados por la teoría. Von Schlippe & Hermann (2013) define a la PEF como un sistema compuesto por tres subsistemas: familia, negocio y propiedad. Centrando su atención en los problemas generados por la interacción de estos subsistemas.

La investigación realizada sobre sistema de gestión para las pequeñas empresas familiares, por Díaz, D. (2014), propone un modelo de gestión de la microempresa basado en un enfoque sistémico, el cual se caracteriza por las decisiones que toma el microempresario, y esas decisiones se transforman y fluyen en el conjunto de interacciones que estructuran el sistema organizacional, además por la relación que tiene el empresario con subsistemas externos como el proveedor, cliente, la competencia y los reguladores, y tres subsistemas internos tales como el empresario, negocio y la familia. Estos subsistemas forma de manera integral todo el sistema de gestión, así mismo, es de suma importancia analizar el desempeño del microempresario, cabe resaltar que el dueño del negocio no trabaja independientemente sino que con cada elemento del sistema, sino que entre estos existe conexión, permitiéndole a la microempresa la información necesaria para tomar decisiones que le otorguen ventaja hacia otras organizaciones. Este modelo se aprovechará y adaptará al Reencauchadora del Norte E.I.R.L.

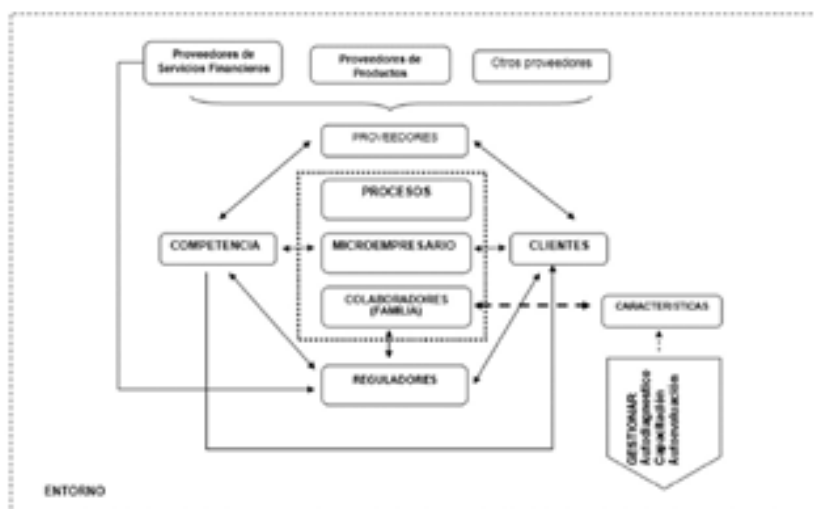


Figura 1: Modelo conceptual sistema de gestión para pequeñas empresas familiares comerciales.

Fuente: Díaz, D. (2014).

Existen investigaciones sobre planes de mejora de la gestión basado en la mejora continua, los cuales se centran fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer tanto la gestión de recursos humanos y de la administración de procedimientos, porque en estas áreas se detectó una carencia por parte de los directivos en el ámbito de la planificación estratégica, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo. El éxito del plan de mejora propuesto, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los dueños o administradores. Si, en la implementación del plan propuesto se requiere realizar inversión, sería apropiado que ella esté orientada inicialmente a los recursos humanos que las empresas poseen, específicamente en las áreas de motivación y capacitación (Cárdenas, 2007).

Teniendo en cuenta que esta investigación se centra en proponer un sistema de gestión es relevante entender que sistemas es el conjunto de partes coordinadas que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo. Adriani, Biasca, E & Rodríguez, M. (2003) presenta un modelo de gestión para las pymes, donde utiliza una metodología basado en el pensamiento sistémico, el cual nos dicen que el mayor reto que representa el sistema de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa. Cuando una empresa quiere aprender un cambio, requiere preguntarse dónde está, es decir es necesario realizar un diagnóstico para saber la realidad de la organización, y dónde desearía estar que se refiere a su objetivo y encontrar un camino claro y seguro con la finalidad que les permita sobrevivir y crecer en medio de la competitividad existente.

Morales, E., Palacios, V. (2015) habla sobre una propuesta de un sistema de gestión en donde proponen gestionar de una manera más eficiente, flexible y dinámica a las tendencias de los entornos cambiantes, para ello se enfocan en tres factores importantes tales como: planeamiento del servicio, análisis estratégico y sistemas de control. Este modelo propuesto permite tener una visión sistémica, que integre de manera conjunta todas las actividades de la empresa, generando eficiencia, logrando que la organización que se realice logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Bases Teóricas Científicas

2.2.1. Definición de sistemas

La pequeña empresa debe ser considerada una organización sistémica, de tal forma de poder entender sus diferentes particularidades dentro del marco común que da la teoría de sistemas que es una denominación que ha sido dada en un inicio por trabajos desarrollados por el investigador alemán Ludwig Von Bertalanffy donde nos explica que esta nueva disciplina se debe a que

“... existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar sus particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o "fuerzas" que imperen en ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de un sistema de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general. (Bertalanffy, 1995, p.32)

Para poder entender la teoría de sistemas es importante primero conocer que es lo que significa el término sistemas para el cual existen un gran número de definiciones propuestas por diferentes investigadores.

Para Gigch (2006) un sistema es el conjunto o reunión de elementos relacionados entre sí, en consecuencia podemos definir sistema como una unidad es decir un todo que puede dividirse en partes o elementos, los que se encuentran relacionados entre sí y que dependen uno del otro formando un conjunto.

Otra definición que se puede dar a sistemas es que son objetos complejos cuyas partes se relacionan con al menos algún otro componente, todos los sistemas tienen una composición, estructura y entorno, sin embargo sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales incluso tienen figura (Arabany, 2002).

Las relaciones que pudieran existir entre los diversos elementos que conforman un sistema no son evidentes a primera vista por tal motivo estos no son considerados muchas veces como sistemas como los elementos materiales, técnicos y humanos de una organización.

Arabany (2002) propone que sistema es el 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.

O'Connor y McDermott (1998) afirma que sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes, entonces partiendo de estas premisas podemos decir que sistemas es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.

En la figura n° 1 Dávila (2000) define sistema como un conjunto compuesto por partes o elementos que interactúan entre sí, además explica que un solo elemento no puede formar parte de un sistema pues en tal caso la interacción sería nula y por otro lado comenta que si hubiera un cambio en alguna de las partes todo el sistema en conjunto también cambiaría.

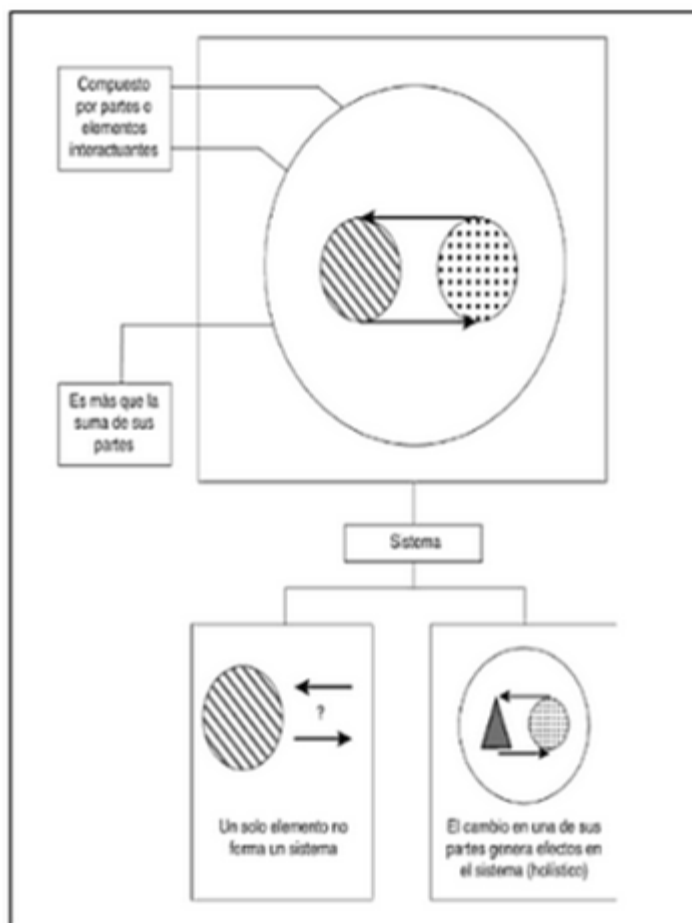


Figura 2: Concepto de Sistema.

Fuente: Dávila, C. (2000). Teoría de la organización y administración. Bogotá: McGraw-Hill.

Una vez entendido el término sistemas desde diferentes puntos de vistas de los diferentes autores podemos dar paso a la definición de la teoría general de sistemas.

2.2.2. Teoría general de sistemas

La teoría de sistemas se caracteriza por su perspectiva global e integradora, en donde lo importante son las interacciones y los conjuntos que a partir de ellas surgen, además ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y la comunicación entre conocedores de diversas áreas del conocimiento.

La teoría general de sistemas tiene su base en una tendencia de integración de diversas ciencias naturales y sociales debido a que desarrolla principios unificadores, de esta forma se puede generar una integración necesaria en campos como la administración y la educación. También se identifica una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos), si bien es cierto los elementos están interrelacionados, la TGS se caracteriza por la interdependencia

Que tienen cada una de las partes que lo conforman, así como de un orden que se encuentra implícito dentro de tal interdependencia. (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008)

Otro aspecto fundamental de la TGS es que los sistemas existen dentro de otros sistemas, en otras palabras un sistema existe dentro de otro mucho más grande, ya que las partes de un sistema se encuentran interrelacionadas si surgiera un cambio en alguna de las unidades esto ocasionaría un cambio en el sistema en general, si el cambio supusiera la separación de una de las partes del sistema como todo esta parte pierde las propiedades que el sistema de brinda. (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008)

La Teoría General de Sistemas contempla cualquier fenómeno como que forma parte de un sistema y, que al menos potencialmente, también puede serlo por sí mismo. Por ello, es posible que sobre una misma realidad puedan definirse numerosos sistemas. (Martínez y Requena, 1986)

La teoría general de sistemas está implícita en las organizaciones debido a que éstas se comportan como un sistema abierto con entradas y salidas que son afectadas por el medio circundante, donde entendemos por entradas a los recursos que es sistema debe importar de su medio para poder funcionar y salidas que son los resultados del proceso de conversión del sistema (el cambia o transforma elementos de entrada en salida) o la exportación que el sistema hace al medio.

2.2.3. Antecedentes de la teoría general de sistemas

Arabany (2002), nos dice que el término sistemas es introducido inicialmente en la Filosofía entre el 500 y 200 a. C. por Anaxágoras, Aristóteles, Sexto Empírico y los Estoicos, más tarde entre los siglos XVI y XIX se trabaja en 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, Etienne Bonnot de Condillac, Augusto Comte y Pepper Stephen Coburn, Dentro de este periodo cabe resaltar el trabajo de George Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) a quien se le atribuyen ideas como: “el todo es más que la suma de las partes, el todo determina la naturaleza de las partes, las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo y que las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes”.

En la década de 1950 el biólogo Ludwing von Bertalanffy presenta los planteamientos iniciales de la Teoría General de Sistemas (TGS), donde trabajó el concepto de sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante. (Arabany, 2002).

2.2.4. Tipos de sistemas

Diferentes autores han planteado diversas clasificaciones de sistemas. A continuación se presentan algunas de ellas:

Clasificación de Ackoff (2002) nos menciona tres tipos básicos de sistemas: deterministas, animados y sociales. Deterministas, es aquel en que ninguna de las partes ni el todo es intencionado. Animados, hace referencia en que el todo es intencionado, pero las partes no. Finalmente sociales, es aquel en donde tanto las partes como el todo son intencionados.

Según Bertalanffy (1995) presenta una perspectiva de los niveles principales en la jerarquía de los sistemas, basado en Boulding. En esta clasificación hace mención desde simples mecanismos hasta sistemas sociales. Además diferenciaba entre sistemas reales y sistemas abstractos. Entendemos por sistemas reales entidades percibidas o deducidas de la observación, cuya existencia es independiente del observador y por sistemas abstractos entendemos unos sistemas conceptuales esencialmente constructos simbólicos que tienen relación con la realidad pero cuya existencia depende de su relación con el observador.

Por otro lado, Chiavenato (1999) clasifica en dos grandes categorías: sistemas deterministas y probabilísticos, donde los deterministas, son aquellos en donde las partes interactúan de un modo perfectamente visible mientras que en los probabilísticos no se puede hacer una previsión detallada. Otra manera de clasificar los sistemas es simple y complejos. En los sistemas simples, sus partes sólo tienen una manera de interrelacionarse. Por otro lado, los sistemas complejos se caracterizan porque sus elementos se relacionan unos con otros de muchas maneras diferentes.

2.2.5. Aplicación de la teoría general de los sistemas a las organizaciones

Una organización o empresa debe considerarse un sistema complejo dinámico, en el cual existen diversas relaciones entre sus partes que en muchas ocasiones estas no son visibles. O'Connor y McDermott (1998) plantean al respecto lo siguiente:

[...] Imaginemos un sistema como una tela de araña en la que cada parte está conectada a muchas otras e influye sobre ellas. Cuantas más partes haya, mayor complejidad de detalle tendrá el sistema. Cuanto más cambien de estado las partes y formen alianzas, y cuantas más conexiones haya entre las partes, mayor será la complejidad dinámica del sistema. (p.40)

Morgan (1996) establece que:

[...] las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias o del entorno. No hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que está relacionado. (p. 9)

Según Ackoff, (2002) una organización presenta las siguientes características:

Una organización es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito común, es decir, la organización como sistema social tiene finalidad por sí misma y contiene partes que también tienen finalidades por sí mismas. La organización de un sistema es una actividad que puede ser llevada a cabo únicamente por entidades intencionadas (personas), entonces, para ser una organización, un sistema debe contener estas entidades. Una organización siempre está constituida en torno a un propósito común, y son las relaciones entre lo que hacen las personas y la pretensión su propósito común, lo que da unidad e identidad a una organización, por el contrario, sin un propósito común los elementos no funcionarían juntos a menos que se les obligue a hacerlo.

Una organización posee una división funcional del trabajo, que su propósito está en la búsqueda del o los propósitos comunes de sus partes que la definen. Cada uno de dos o más subconjuntos de elementos, que por separado contienen uno o más elementos intencionados,

Los subconjuntos son elementos del sistema, lo cuales son funcionalmente diferentes y pueden responder al comportamiento de uno y otro por medio de la observación o la comunicación, las elecciones hechas por los elementos o subconjuntos de una organización deben poder ejercer una influencia mutua, de otro modo ni siquiera conformarían un sistema.

Por lo mínimo un subconjunto o subsistema puede tener una función de control del sistema. Este subconjunto contrasta los resultados obtenidos con los resultados esperados y hace ajustes en el comportamiento del sistema, los cuales están dirigidos a disminuir las diferencias observadas.

De acuerdo con lo anterior, Ackoff (2002) define la organización como un sistema que tiene una división funcional del trabajo; sus subconjuntos funcionalmente distintos pueden responder al comportamiento recíproco mediante la observación o la comunicación; y al menos un subconjunto tiene una función de control del sistema.

El empresario, es la dimensión más importante dentro del sistema, debido que este el principal decisor y parten de él todas las interacciones con el resto de sub sistemas. Pérez (2003) nos menciona que para iniciar una actividad empresarial se necesita el empuje de una persona o grupo de personas que estén dispuestas a atreverse sus recursos económicos para la adquisición de factores productivos necesarios, los organicen y planifiquen las actividades de la empresa.

Pérez (2003) nos dice que desde el punto de vista jurídico, el empresario es sinónimo de propietario o titular de la empresa, independiente que sea él u otra persona quien la dirija. Existen dos tipos de empresarios. Empresario individual, es aquella persona física que se dedica por su cuenta a las actividades empresariales. Empresario grupal, En ocasiones, y para determinados escenarios por su complejidad necesitan la colaboración de un grupo de individuos, estas personas se reúnen para unificar sus esfuerzos. Estos individuos forman una persona jurídica, que adquiere una personalidad diferente a la de cada uno de ellos en particular. Si el fin que persiguen estas personas con su unión es dedicarse a actividades empresariales,

esta persona jurídica pasa a ser un empresario social. En una pequeña empresa, en general, propietario y empresario son la misma persona.

El empresario como dueño del negocio debe tener conocimientos de diversos aspectos que rigen el desarrollo y el futuro del micro y pequeña empresa como son marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos y logística e inventarios.

Editorial Vértice. (2007), Define marketing como el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o un servicio, así también comentan que la AMERICAN MARKETING ASSOCIATION lo define como el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de idea, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Krajewski & Ritzman (2000). Administración de operaciones se refiere a la dirección y control de los procesos que se transforman en bienes y servicios, las decisiones que se pueden tomar se dividen en 5 categorías que son las selecciones de estrategias, procesos, calidad, capacidad, localización y distribución y finalmente decisiones de operación.

Bodie & Merton (s.f). Comentan que las finanzas estudian la era en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, se distinguen dos características a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios.

La quinta dimensión a considerar es clientes la cual es definida por Carrasco & Sánchez (2012) como la persona que mediante un proceso de intercambio recibe un producto o un servicio que satisfaga sus necesidades, además afirma que en el proceso de venta es donde podemos conocer cuáles son las necesidades de los clientes, entendiendo por necesidades la sensación de carencia de algo, al ser esta necesidad una sensación interna de las personas, las empresas no pueden influir en la creación de dicha necesidad.

Escudero (2012) afirma que el consumidor (cliente) es el elemento principal de la economía y las empresas desarrollan su actividad en torno a él. Para entender mejor nos muestra dice que si comparamos los actos y actividades de los clientes es como una gran cadena en donde los eslabones estarían formados por la necesidad, el deseo y la demanda. De donde se

parte que la necesidad es la sensación de carencia que a su vez está unida al deseo por hacerla desaparecer, el deseo por satisfacer la necesidad se traduce en demanda de productos que el consumidor adquiere. Por último menciona que el ser humano tiene una capacidad infinita para experimentar y crear nuevas necesidades.

Un aspecto de gran relevancia dentro de esta dimensión es la calidad de servicio percibido la cual es definida como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Por lo general una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores, es decir si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades se estará proporcionando calidad. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Otro punto importante son los hábitos de consumo que tienen los clientes, este aspecto es definido por Herrero (2007) como determinados modos de proceder de los consumidores al realizar sus compras, hábitos adquiridos por la repetición de actos iguales o semejantes originados por costumbres, usos y tendencias instintivas, el concepto de hábito es la forma de hacer las cosas que se repite hasta convertirse en costumbre y ocasionalmente en ley.

El conocimiento de los hábitos de compra del consumidor, de sus usos y costumbres al adquirir los productos interesa mucho al proceso de investigación sobre el consumo. Es importante decir que los hábitos adquiridos por el uso de la radio, de la televisión, del teléfono, del auto propio, de los deportes; han dado origen a nuevas costumbres. Por otro lado los consumidores actúan de forma peculiar según el tipo de producto que desean comprar. (Herrero, 2007).

Como sexta dimensión encontramos a los reguladores que son las entidades que velan por el orden y el cumplimiento de las normas por parte de las empresas, esta dimensión se divide en impuestos, arbitrios, formalización de la empresa y el control.

Soriano, Colomer, Torrents & García (2012) comentan que los impuestos son tributos exigidos sin contraprestación el hecho imponible de los cuales lo constituyen los negocios, actos o hechos que ponen en manifiesto la capacidad económica del contribuyente. Por otra parte encontramos a los arbitrios que son las tasas que se paga por la prestación o mantenimiento de un servicio público.

La formalización de la empresa está dada por el simple hecho de poner en orden de acuerdo a los exigido por el estado los documentos de la organización y para finalizar esta dimensión el control está dado por los entes reguladores que son los organismos dependientes del estado, quienes tienen la principal función de controlar a las empresas para que evitar procedimientos fuera de lo legal.

La séptima y última dimensión es la competencia quienes son Kotler (2002), empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores, cabe mencionar que el termino competencia revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales que las empresas deben de identificar y analizar.

Dentro de la dimensión encontramos las siguientes variables: Zona de ubicación, es decir la accesibilidad que tenga el local de la empresa para los clientes y la seguridad de la zona donde se encuentra la misma. Una variable importante es el precio al que los competidores están ofertando los productos pues puede convertirte en una ventaja competitiva para cualquiera de las organizaciones que se encuentren dentro del sector y por último la calidad servicio que pueda brindar el competidor dentro del que encontramos muchos aspectos como son la fiabilidad, capacidad de respuesta y la empatía.

Hipótesis: A raíz de la investigación realizada sobre sistema de gestión para las pequeñas empresas familiares, por Díaz, D. (2014), que propone un modelo de gestión basado en un enfoque sistémico, se puede desarrollar una propuesta de un sistema de gestión para la empresa Reencauchadora del Norte E.I.R.L que sea viable y que se ajuste a las características de la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

La presente investigación será de tipo descriptiva, ya que se realizará en la misma organización. De tal manera, se realizará un estudio de caso con una perspectiva descriptiva. Permitiendo desarrollar un diagnóstico integral, con la finalidad de analizar la situación actual de la empresa y desarrollar una propuesta de un sistema de gestión, que se acople a las necesidades de la empresa de Reencauche de Norte EIRL.

3.2. Población, muestra de estudio y muestreo

Para la elaboración del diagnóstico y el análisis de los resultados, esta investigación está orientada en la unidad de análisis "Reencauchadora del Norte EIRL", ya que dicha información de la misma, será de suma importancia para el desarrollo de la propuesta de un sistema de gestión, con la finalidad de mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró un aproximado de clientes que concurren a la empresa mensualmente. Dicha información se obtuvo por el gerente del negocio. El resultado arrojó un total de 97 usuarios aproximadamente en un mes. Estas cifras son recientes, recolectadas del primer semestre del 2015; obtenido de la base de datos del registro de ventas.

Para obtener el la cantidad exacta de la muestra se utilizó una fórmula estadística

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

Dónde:

N: Población 97 clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

n : Tamaño de la muestra.

p: 20% (0.20) probabilidad a favor.

q: 80% (0.80) probabilidad en contra.

Z: Nivel de confianza del 95% equivale al 1.96

e: 7% (0.07) margen de error.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96^2) * (97) * (0.8) * (0.2)}{(0.07^2) * (96) + (1.96^2) * (0.8) * (0.2)}$$

$$n = 54.95$$

$$n = 55$$

Tomando en cuenta los resultados anteriores se aplicaron 55 encuestas a los clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	INDICADORES
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTION	PROCESOS	Proceso de Venta	Volumen de venta de los dos últimos años
		Proceso de atención al cliente	Nivel de satisfacción del cliente
		Procesos de Producción	Tiempo por proceso
			Cantidad de productos terminados
			Número de entrega a tiempo a los clientes
		Proceso de compra y abastecimiento	Frecuencia de compra a los proveedores volumen de compras de los dos últimos años
		Proceso de post-venta	Número de reclamos al mes
	Proceso de control	Nivel de calidad de los productos	
	MICROEMPRESARIO	Conocimientos	Nivel de conocimiento en Marketing
			Nivel de conocimiento en Operaciones
			Nivel de conocimiento en Finanzas
			Nivel de conocimiento en Recursos Humanos
			Nivel de conocimiento en Logística e inventarios
		Habilidades	Toma de decisiones
			Trabajo en equipo
			Motivación
		Liderazgo	Estilo de Liderazgo
			Coordinación con el personal
			Nivel de credibilidad ante el grupo
		Capacidad de negociación	Información Experiencia
		Capacidad para comunicarse	Comunicación formal Comunicación informal
		Gestión	Calidad/ grado de satisfacción del cliente
			eficacia/ cumplimiento con los resultados
		Innovación	Capacidad de Innovación
	COLABORADOR	colaboración	nivel de colaboración

	ES (Familia)	compromiso	nivel de compromiso
		Participantes de la familia	Número de participantes de la familia
		Dinámica familiar	Políticas familiares
		Cultura familiar	valores
			creencia
			costumbres
	Confianza		
	Conflictos	Emociones	
		Problemas	
	PROVEEDORES	Poder de Negociación	capacidad para negociar
		Tipos de Proveedores	De productos a comercializar
			De servicios financieros
		Nivel de conocimiento del proveedor	Procesos
			Normas
			Políticas
	Productos	Rotación de productos	
		Número de productos	
	Conocimiento de la oferta	Tipos de promociones	
	CLIENTES	Calidad del servicio percibido	Confiabilidad
			Rapidez
			Cortesía
			Atención
			Satisfacción
		Hábitos de consumo	Variedad de Productos
	Calidad		
	REGULADORES	Impuestos	Reporte de pago de impuestos
		Arbitrios	Reporte de pago de arbitrios
Formalización del funcionamiento		Reporte de la formalización del funcionamiento	
Control		Reporte de Control	
COMPETENCIA	Zona de Ubicación	Accesibilidad	
		Seguridad	
	Precio	Estrategias de precios	
	Servicio	Fiabilidad	
		Capacidad de respuesta	
		Empatía	

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

3.4. **Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- Fuentes primarias

La información se obtendrá mediante entrevista directa con el gerente de la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, así mismo se realizarán encuestas a los clientes. Con dicha información se conocerá la situación actual de la organización y sus problemas principales que aqueja, evitando tener un crecimiento adecuado.

- Fuentes secundarias

Se contará con información que nos puedan brindar las entidades de comercio como pueden ser datos estadísticos, económicos, financieros, etc. Así como de libros, revistas científicas, información que se pueda obtener vía web para el correcto desarrollo de la investigación.

- Recolección de datos

Los datos serán extraídos de la misma organización, ya sea por la entrevista realizada al gerente de la empresa. Así mismo el nivel de satisfacción del servicio y producto recibido por parte de los clientes, en donde se realizará una encuesta. Este cuestionario contará con 12 preguntas.

3.5. **Procesamiento de datos**

Para dicha investigación se realizó una entrevista piloto, la cual consiste en la realización de preguntas estratégicas dirigidas al gerente de la empresa, que nos permitió conocer aspectos importantes y relevantes de la esencia del negocio, siendo esto fundamental para identificar los problemas existentes.

Posteriormente a la entrevista se realizó las encuestas dirigidas a los clientes, para conocer sus perspectivas y expectativas que tienen de Reencauchadora del Norte E.I.R.L. Para ello se efectuaron 55 que nos pedía nuestra muestra. Las encuestas fueron entregadas a los clientes después de ser atendidos y antes de su partida.

Luego los datos fueron procesados y analizados estadísticamente para obtener los resultados requeridos para la presente investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE DATOS

4.1. Diagnóstico Interno

Aspectos generales de la empresa

4.1.1. Datos generales

Empresa: Reencauchadora del norte EIRL

Ruc: 20479622346

Dirección: Av. Lora y Lora N°1612 - Urb. Cruz de Chalpón – Chiclayo

Teléfono: 074265526.

Administrador: Augusto Fidel Torres Monteza.

Categoría de la empresa: Micro- empresa

Régimen Tributario: Régimen especial

REENCAUCHADORA DEL NORTE E.I.R.L fue constituida legalmente el 2 de setiembre del 2009, quedando registrada en SUNARP el 5 de octubre del 2009, nombrando como gerente general al Sr. AUGUSTO FIDEL TORRES MONTEZA.

La empresa se dedica a la producción y venta de llantas reencauchadas, además brinda un valor agregado, realizando el servicio de enllante y desenllante sin ningún costo.

4.1.2. Visión

“Al 2021 seremos una empresa sólida y líder en la producción y ventas de llantas a nivel de la región Norte del país con un alto nivel de calidad en el servicio alcanzando la satisfacción de nuestros clientes”.

4.1.3. Misión

“Producir y vender llantas reencauchadas de calidad a precios cómodos, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes, además, comprometidos siempre con el crecimiento y desarrollo de nuestro país”.

4.1.4. Valores

- ✓ Honestidad.
- ✓ Compañerismo.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Respeto
- ✓ Cooperación.
- ✓ Servicio.

4.1.5. Organigrama

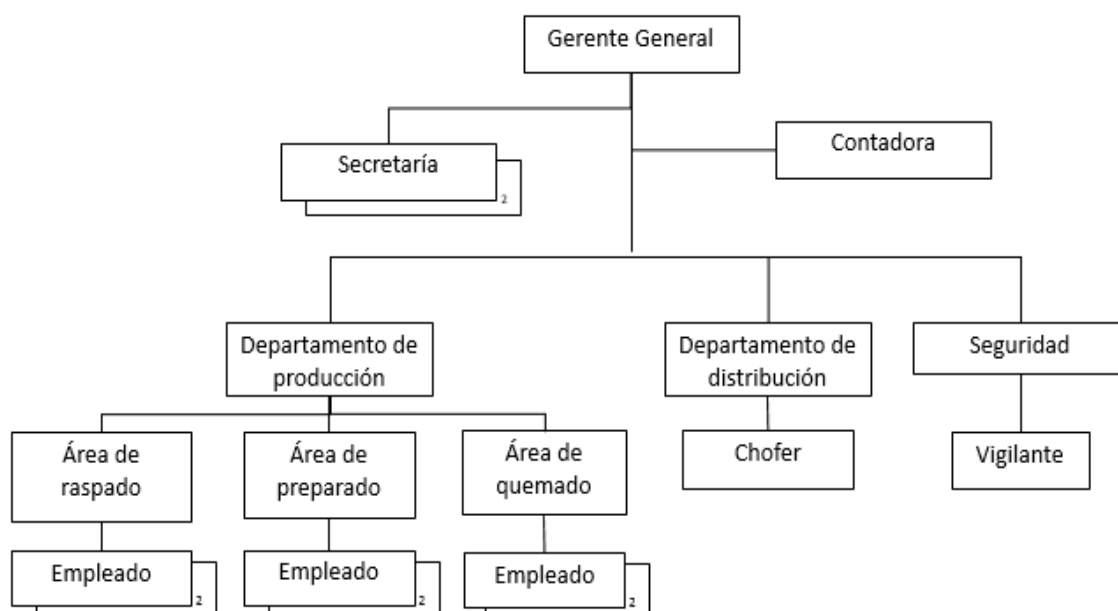


Figura 3: Organigrama de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

V. Descripción del servicio

La atención al cliente en la empresa Reencauchadora Del Norte EIRL es relativamente personalizada en cuanto al servicio de reencauche, esto se debe a que el cliente puede escoger que modelo de banda (la parte exterior de la llanta) con el cual desea que su casco (parte interna de la llanta) sea reencauchado lo cual es un beneficio que tiene este tipo de servicio, sin embargo no ocurre lo mismo con la venta del producto pues el cliente puede escoger entre los productos que la empresa tiene en stock los cuales están hechos con modelos los modelos de bandas que son más requeridas por el mercado o también conocidas como los modelos más comerciales.

Cabe mencionar que el proceso de atención al cliente tanto en el proceso de venta de llanta como en el de servicio de reencauche se encuentra prácticamente estandarizado lo cual se ve reflejado en los siguientes flujogramas.

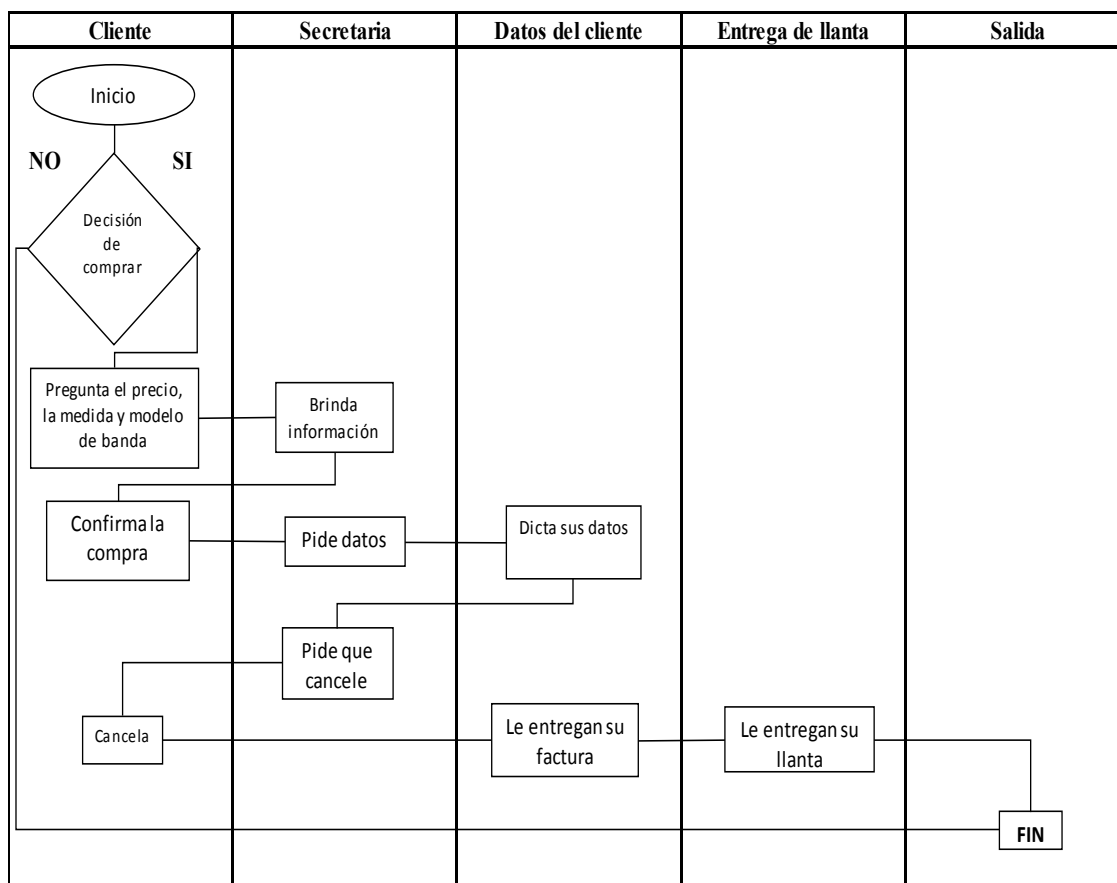


Figura 4: Flujograma de la venta de llantas de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

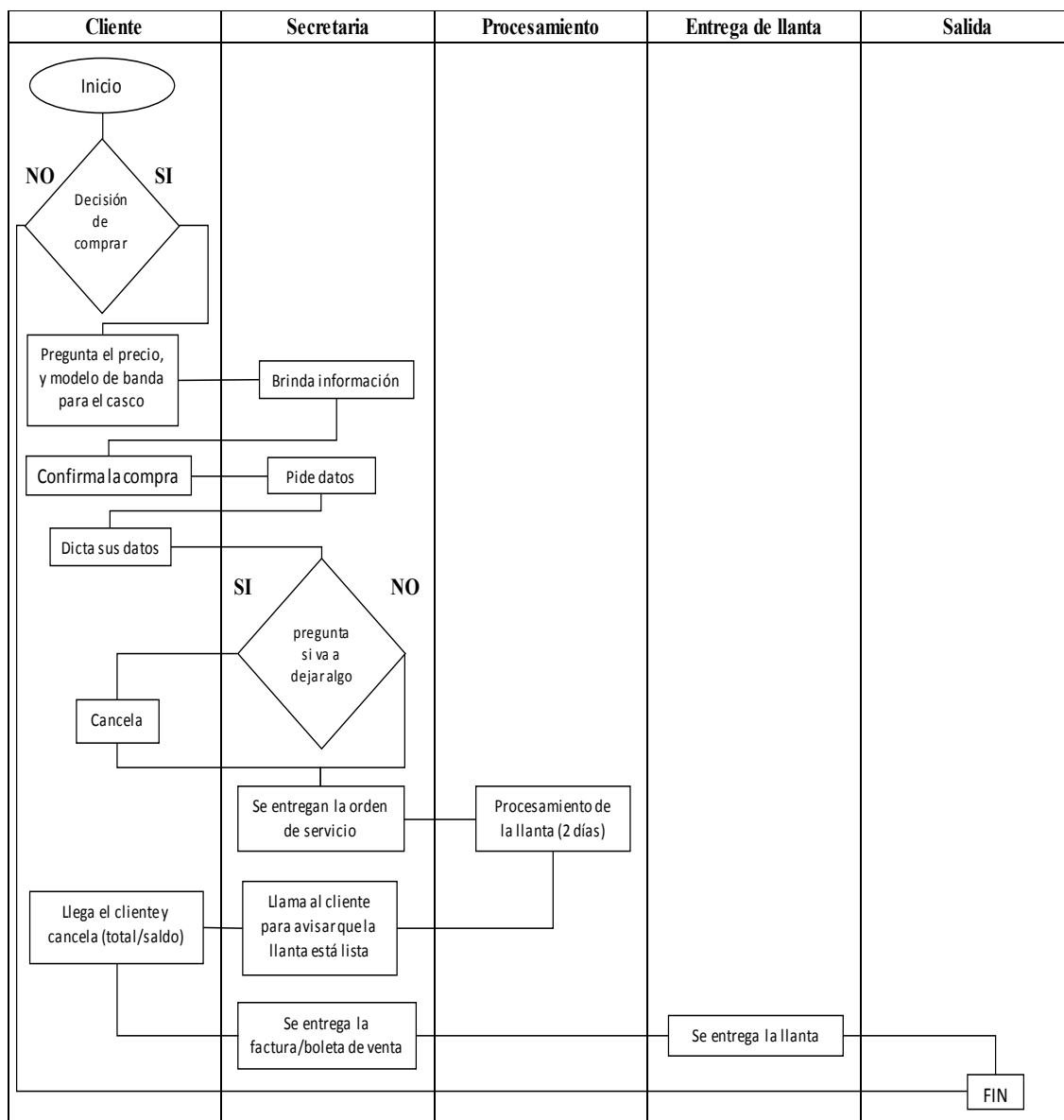


Figura 5: Flujoograma del servicio de reencauche de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Para determinar la forma en que interactúan los subsistemas de la empresa Reencauchadora del norte EIRL se ha realizado un análisis basado en la observación, entrevista al gerente y encuesta a los clientes de los cuales se ha concluido que:

En relación a los empleados se ha observado que la motivación por parte del dueño de la reencauchadora es extrínseca, es decir que los empleados realizan su actividades solo con el

objetivo de obtener un beneficio económico, si bien es cierto que existe poca rotación de empleados, estos no sienten un fuerte compromiso por la organización, por otro lado los empleados comentan que se sienten con la libertad suficiente para decidir y hacer actividades que ayudan a mejorar el proceso de producción por lo que se sienten cómodos en el centro de trabajo.

En cuanto al aspecto técnico la empresa no cuenta con manuales de funciones para cada área, pero como los empleados llevan tiempo en la empresa conocen cuales son las actividades que deben realizar ya sea en oficina como atención a los clientes, o llevar las cuentas y finanzas de la empresa o en planta en las diferentes etapas del proceso.

Como se ha mencionado antes los empleados se sienten en libertad de tomar algunas decisiones para solucionar problemas a los clientes, también conocen sus límites en cuanto el problema sobrepasa sus capacidades de resolverlo, en ese caso llaman al gerente para que este se haga cargo.

Otro problema que se ha detectado es que un pequeño porcentaje del total de personal suelen faltar el inicio de semana (lunes), en especial los que más años llevan laborando en la empresa, por tal motivo suelen aprovecharse de la confianza que tienen del dueño.

Por parte del micro empresario las decisiones que este puede llegar a tomar en su mayoría son de manera reactiva, es decir que no lleva un plan de acción para empresa, más bien todo lo decide sobre la marcha, lo que hace que las decisiones por lo general se tomen bajo cierto nivel de presión.

El pago a los empleados se realiza de manera semanal y estos son variables según la cantidad de tareas hayan hecho en la semana. Existen también 02 trabajadores que se consideran externos pues trabajan en el momento que pueden y no tienen una meta diaria a la cual llegar.

En cuanto al subsistema procesos es uno de los áreas a la que el dueño presta más atención y control, pues depende de esta que los reencauches salgan en perfectas condiciones y que la atención al cliente sea la mejor para que quienes utilizan nuestro servicio o compran algún producto salgan satisfechos con la compra.

El proceso de reencauche es un proceso que inicia cuando el cliente se acerca al local de Reencauchadora del Norte EIRL y deja su llanta desgastada o en mal estado, pasa por una revisión de la calidad para saber si el casco del cliente puede ser reencauchado, luego pasa al área de raspado en donde se retira la banda desgastada de llanta, después pasa al área de escareado en donde retiran las impurezas de la llanta como alambres oxidados.

Acto siguiente la llanta es llevada al área de encementado y engomado en donde se aplican los productos que permitirán a la llanta adherirse a la nueva banda, el siguiente paso es el embandado donde se coloca la banda precurada, para luego ser llevada al área de quemado, en este lugar la llanta es forrada y asegurada con unos aros para ser introducida en la autoclave, aquí la llanta pasará tres horas a altas temperaturas, luego de haber transcurrido el tiempo se retira la llanta de la máquina y se pasan al área de pintado, aquí se cubre la llanta con una pintura especial la que le da el acabado, después el cliente se acerca a recoger su llanta reencauchada o si el cliente es de otro lugar se le envía el producto.

TABLA 2: *Proceso de Venta de llantas de la empresa “Reencauchadora del Norte”.*

PROCESOS	Tiempo	COSTO (S/.)
Decisión de la compra	30 seg	1.16
Pregunta el precio, la medida y modelo de banda.	3 min	6.98
Brinda información	5 min	11.63
Confirma la compra	3 min	6.98
Pide datos	1 min	2.33
Dicta sus datos	5 min	11.63
Pide que cancele	30 seg	1.16
cancela	1 min	2.33
Le dan su factura	30 seg	1.16
Le entregan su llanta	2 min	4.65
Total	21' 30"	50

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

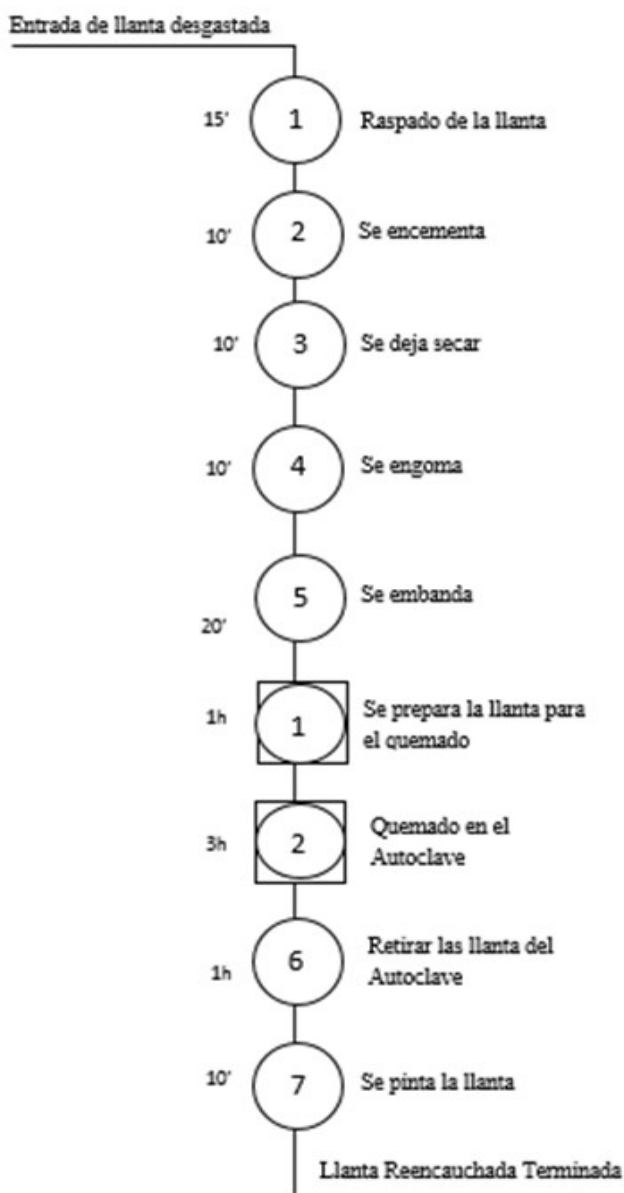


Figura 6: Flujograma Del Proceso De Producción Reencauche De La Llanta

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL".
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

En todo el proceso de la preparación de la llanta lo más importante es cuando la llanta ingresa a la autoclave ya que es el parte del proceso de donde se tiene más cuidado y control con el fin que el producto salga en buenas condiciones y si es al contrario generaría pérdidas para la empresa.

TABLA 3: *Proceso de preparación de las llantas (16 llantas con un tiempo de duración de 7 horas con 15 minutos) de la empresa “Reencauchadora del Norte”.*

Étapas del proceso	Tiempo	Costos (S/.)
Se raspa la llanta	15'	17
Se encementa	10'	12
Se deja secar	10'	11
Se engoma	10'	12
Se embanda	20'	23
Se prepara la llanta para el quemado	1h	69
Quemado de llanta en el autoclave	3h	276
Se descargan las llantas del autoclave	1h	69
Se pinta la llanta	10'	11
Total	6h 15'	500

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

5.1. Diagnóstico Externo

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, es un negocio que se caracteriza por ser ordenado, flexible al cambio y orientado a ser mejores cada día. Esto le ha permitido tener una sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento de la misma. Para el correcto funcionamiento de la empresa, cuenta con todos los requisitos para la apertura y funcionamiento del negocio; por lo tanto se observó, y comprobó que todo está en orden. Para ello cuenta con los siguientes requerimientos: Licencia de funcionamiento, registro de la marca en INDECOPI y SUNARP, pago de impuesto a SUNAT.

El empresario conoce la exigencia y el cumplimiento de estos requisitos que son los reguladores, ya que estos son muy exigentes. Por lo tanto, esto no es un problema para la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, debido que tiene todos los documentos en regla y vigentes. Esto genera confianza y atrae a los clientes. Así mismo cuenta con un contador externo, que se encarga de llevar el control de los gastos e ingresos realizando la declaración verídica ante la SUNAT.

De tal manera, analizando los reguladores de la empresa, se puede afirmar que existe una interacción muy buena, debido que se cumple con todos los requerimientos establecidos por las entidades.

Por otro lado, se ha observado que existen pocos competidores en la zona. Esto es una oportunidad para el negocio, ya que el mercado es más amplio. Así mismo la empresa Reencauchadora del Norte EIRL cuenta con una ubicación estratégica y con ambientes amplios para el buen funcionamiento tanto para la atención al cliente como para la producción o reencauche de la llanta. Los competidores que se han encontrado son: Reencauchadora Americana, Reencauchadora Panamericana y Reencauchadora Ruedamax, estos competidores brindan el servicio de reencauche y venta de llantas, no cuentan con una buena infraestructura, así mismo no tienen con mucho tiempo en el mercado. Otro de sus competidores es la Reencauchadora Renova quién vendría hacer su competidor más fuerte ya que es muy conocida incluso a nivel nacional. Además, posee un ambiente e infraestructura agradable.

Por otro lado, en la entrevista realizada al gerente de la empresa, manifestó que tiene una relación con sus competidores, esta relación se da cuando tienen necesidad de algunos materiales que son utilizados en la producción del reencauche, ya sea: Bandas, goma, cemento, etc. Por lo tanto, se comunican para realizar alguna compra de material que necesitan para su producción. Esta interacción no es muy frecuente, pero cuando se da, es siempre buena debido que el gerente cuando dispone de material suficiente, sin perjudicar a su producción, accede a venderle a su competidor.



Figura 7: Competidores de la empresa "Reencauchadora del Norte EIRL".

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL".
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Para la producción de reencauche de las llantas, el señor Fidel, gerente de la Reencauchadora del Norte EIRL realiza un previo análisis de calidad y precio de los materiales que serán utilizados en los procesos del reencauche. Así mismo, la cantidad necesaria para facilitar la producción de la misma. Analizado estos estos requerimientos el empresario realiza la compra que mejor se adhiera a sus necesidades. Según el análisis realizado hemos podido ver que tiene los siguientes proveedores.

Distribuidora Alberca Irrasabal Fernando (Gas), Comercio CIA SAC (Llantas nuevas), Grifo Nor Oriente SA (Combustible), Dist. Juana Magdalena Perales Vega (Goma y cemento), Carlessi import EIRL (Parches y cuchillas), Neumático Chiclayo EIRL (Llantas nuevas), Megallantes Trujillo EIRL (Llantas nuevas) y Autopartes Ferrosos SRL (Aros). Estos proveedores, se encuentran en la ciudad de Chiclayo, lo que facilita la entrega de los materiales y la rapidez de la misma.

Por otro lado, la empresa cuenta con dos proveedores de la ciudad de Lima los cuales son: Jamael Import SAC (Bandas, goma y cemento), Microtint SAC (Pintura de llanta). Para realizar el pedido a dichos proveedores es necesario solicitar los materiales con anticipación para evitar retrasos.

El gerente de la empresa, acotó en la entrevista realizada, que él tiene una buena relación con sus proveedores basado en el respeto, la calidad de los materiales y la puntualidad en la entrega.

TABLA 4: *Proveedores de la empresa “Reencauchadora del Norte EIRL”.*

Proveedores	Producto
Distribuidora Alberca Irrasabal Fernando	Gas
Comercio CIA SAC	Llantas nuevas
Grifo Nor Oriente SA	Combustible
Dist. Juana Magdalena Perales Vega	Goma - Cemento
Carlessi import EIRL	Parches - cuchillas
Neumático Chiclayo EIRL	Llantas nuevas
Megallantes Trujillo EIRL	Llantas nuevas
Autopartes Ferrosos SRL	Aros
Jamael Import SAC	Bandas, goma y cemento
Microtint SAC	Pintura de llanta

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Para saber la relación de la empresa con los clientes, se realizó una encuesta para saber cuál es la percepción del usuario respecto a la calidad del servicio, productos y si la empresa se interesa por solucionar algún problema que este pueda tener. De acuerdo con la encuesta se obtuvo lo siguiente:

La mayoría de los clientes que llegan a la Reencauchadora del Norte, son de sexo masculino, rara vez se ve la presencia de una mujer para solicitar el servicio. Estos tienen entre 25 a 55 años de edad por lo general. Respecto al conocimiento de la empresa un 65% respondieron por recomendación, lo cual esto es muy bueno para la empresa porque según lo comentado por el gerente de la empresa, no se gasta en publicidad, siendo el boca a boca un arma muy eficaz para el negocio.

En cuanto a la percepción de la calidad de atención si es buena el 66% respondieron estar de acuerdo, por debajo un 16% tenía una opinión neutral. Sobre el conocimiento del producto por parte del vendedor si es eficiente un 73% respondió estar de acuerdo, seguido de un 20% que estuvieron en una posición neutral. Así mismo si el vendedor ofrece productos similares, económicos y brinda una información clara en gran mayoría respondieron estar de acuerdo. Esto debido que el personal tienen varios años laborando en la empresa y por consiguiente conocen del producto.

Por otro lado, un 82% respondió estar de acuerdo que el tiempo de atención es rápida, seguido de un 14% que respondieron en desacuerdo, esto debido que hay momentos del día en donde llegan varios clientes a la vez, y tienen que esperar su orden para ser atendidos. Respecto, si el personal se interesa por solucionar sus problemas la mayoría opino estar de acuerdo, esto se debe que el gerente brinda la libertad a los empleados para solucionar un problema que estuviera a su alcance. Si el problema es mayor o grave el gerente de la empresa se encarga de solucionarlo.

Respecto a los ambientes e infraestructura de la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, el 95% respondieron estar de acuerdo, esto debido que la organización cuenta con dos locales propios, uno para atención al servicio, ubicado y el otro netamente para la producción del reencauche. Estos están ubicados en lugares muy visibles por los clientes potenciales, siendo una ventaja para el negocio. De acuerdo a la satisfacción con el servicio brindado por la empresa, un 82% estar de acuerdo, seguido de un 18% totalmente. Finalmente se concluyó, con que si recomendarían este restaurant a amigos, familiares, etc., un 82% opino estar de acuerdo. Esto nos indica que los clientes, sienten estar satisfechos con lo ofrecido por la empresa.

5.2. Análisis económico – financiero

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 30/12/2015			
(Expresado en nuevos soles)			
Activos		Pasivo y patrimonio	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Efectivo y equivalente de efectivo	39,272.00	Obligaciones financieras	268102
Otros activos financieros Corrientes	0.00	Otras cuentas por pagar	4988
Pagos a cuenta IR	0.00	IGV	4438
Inventarios	369,006.00	Essalud	223
Mercaderias	11,325.00	ONP	322
Materia Primas	161,716.00	ESSALUD VIDA	5
Mat. Aux. Suministros y Repuestos	195,965.00		
Otros Activos	795.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	273,090.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	409,073.00	TOTAL PASIVOS	273,090.00
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	128,444.00	Capital emitido	207,839.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	128,444.00	Resultado del ejercicio	11,180.00
		Resultados acumulados	45,408.00
		Total patrimonio	264,427.00
TOTAL ACTIVOS	537,517.00	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	537,517.00

Figura 8: Estado de situación financiera de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

TABLA 5: Flujo de Caja 2016 en soles

CONCEPTO	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INGRESOS												
SALDO INICIAL	39,272.00	26,746.58	29,905.16	20,916.95	46,250.67	148,935.26	135,165.06	109,856.87	86,744.58	66,471.09	45,330.36	31,981.42
TOTAL VENTAS	41,555.00	39,650.00	35,681.00	35,305.00	39,185.00	36,156.00	38756	40261.5	37,068.69	37,265.00	46,581.25	58,226.56
INGRESOS POR PRESTAMOS				20,000.00	250,000.00							
TOTAL INGRESOS	80,827.00	66,396.58	65,586.16	76,221.95	335,435.67	185,091.26	173,921.06	150,118.37	123,813.27	103,736.09	91,911.61	90,207.98
EGRESOS												
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-15380.57905	-5519.00482	-5621.25304	-5499.53776	-155487.004	-11888.48	-17815.19165	-18043.0521	-18,420.70	-18,846.93	-19,006.15	-15,700.76
INTERESES FINANCIEROS	-1,797.45	-831.22	-663.32	-657.37	-565.96	-4,741.74	-4,272.64	-4,146.85	-3,834.72	-3,432.83	-3,241.10	-2,836.25
COMPRAS MERCADERIA	-27,778.40	-23,426.20	-31,348.20	-18,626.93	-23,456.00	-25970.18	-33933.1	-35471.53	-29,419.32	-30,018.53	-31,519.46	-33,095.43
ESTUDIO CONTABLE	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
PUBLICIDAD	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80.00	-80.00	-80.00	-80.00
IGV	-4,438.00	-2,101.52	-2,474.82	-660.94	-2,086.49	-2,399.34	-1,553.77	-735.70	-730.67	-1,166.85	-1,105.39	-2,297.56
IMPUESTO A LA RENTA	-528.24	-504.03	-453.57	-410.66	-498.11	-459.61	-492.66	-511.80	-471.21	-473.71	-592.13	-740.17
ESSALUD +ONP	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00
SUELDOS	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35
BONIFICACIONES EXTRAORD.							-1528.725					-1,528.73
MULTAS SUNAT	-465	-421	-421	-421	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00
(luz+agua)	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1,300.00	-1,300.00	-1,300.00	-1,300.00
ITF	-14.5	-10.2	-8.8	-16.6	-20.5	-8.5	-9.75	-6.52	-7.20	-8.54	-7.61	-9.68
SUB TOTAL	-54,680.42	-37,091.42	-45,269.21	-30,571.28	-187,100.41	-50,526.20	-64,664.18	-63,973.80	-57,942.17	-59,005.74	-60,530.19	-61,266.92
CAJA MINIMA	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00
TOTAL DE EGRESOS	-54,380.42	-36,791.42	-44,969.21	-30,271.28	-186,800.41	-50,226.20	-64,364.18	-63,673.80	-57,642.17	-58,705.74	-60,230.19	-60,966.92
EXCESO O DEFICIT	26,446.58	29,605.16	20,616.95	45,950.67	148,635.26	134,865.06	109,556.87	86,444.58	66,171.09	45,030.36	31,681.42	29,241.06
SALDO FINAL	26,746.58	29,905.16	20,916.95	46,250.67	148,935.26	135,165.06	109,856.87	86,744.58	66,471.09	45,330.36	31,981.42	29,541.06

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL"

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

TABLA 6: Estado de situación financiera proyectado a diciembre del 2016 en soles.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVOS												
EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFFECTIVO	26,746.58	29,905.16	20,916.95	46,250.67	148,935.26	135,165.06	109,856.87	86,744.58	66,471.09	45,330.36	31,981.42	29,541.06
OTROS ACTIVOS FINANC. CORRIENTES	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00	795.00
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00	128,444.00
EXISTENCIAS (NETO)	149,882.33	129,183.05	146,350.46	106,311.02	160,151.65	37,359.64	75,275.83	99,229.70	113,470.88	135,673.84	150,548.16	152,194.46
TOTAL ACTIVOS	305,867.92	288,327.22	296,506.41	281,800.68	438,325.91	301,763.70	314,371.71	315,213.28	309,180.97	310,243.20	311,768.58	310,974.52
PASIVOS												
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-27,778.40	-23,426.20	-31,348.20	-18,626.93	-23,456.00	-25,970.18	-33,933.10	-35,471.53	-29,419.32	-30,018.53	-31,519.46	-33,095.43
IMPUESTO A LA RENTA	-528.24	-504.03	-453.57	-410.66	-498.11	-459.61	-492.66	-511.80	-471.21	-473.71	-592.13	-740.17
IGV	-4,438.00	-2,101.52	-2,474.82	-660.94	-2,086.49	-2,399.34	-1,553.77	-735.70	-730.67	-1,166.85	-1,105.39	-2,297.56
APORTES ESSALUD+ONP	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00
SUELDOS Y SALARIOS	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35
PASIVO FINANCIERO	-17,178.03	-6,350.23	-6,284.57	-6,156.91	-156,052.96	-16,630.22	-22,087.83	-22,189.90	-22,255.42	-22,279.76	-22,247.25	-18,537.01
TOTAL PASIVOS	52,620.92	35,080.22	43,259.41	28,553.68	185,078.91	48,516.70	61,124.71	61,966.28	55,933.97	56,996.20	58,521.58	57,727.52
PATRIMONIO												
CAPITAL	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00	207,839.00
RESULTADOS ACUMULADOS	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00	45,408.00
TOTAL PATRIMONIO	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00	253,247.00
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	305,867.92	288,327.22	296,506.41	281,800.68	438,325.91	301,763.70	314,371.71	315,213.28	309,180.97	310,243.20	311,768.58	310,974.52

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL"

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

TABLA 7: Estado de ganancias y pérdidas proyectado a diciembre del 2016 en soles.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTA MERCADERIAS	35,216.10	33,601.69	30,238.14	27,377.12	33,207.63	30,640.68	32,844.07	34,119.92	31,414.14	31,580.51	39,475.64	49,344.54
(-) COSTO DE VENTAS	-23,541.02	-19,852.71	-26,566.27	-15,785.53	-19,877.97	-22,008.63	-28,756.86	-30,060.62	-24,931.63	-25,439.43	-26,711.40	-28,046.97
INICIAL												
EJERCICIO												
VENTA TERRENO												
COSTO DE VENTA TERRENO												
UTILIDAD BRUTA	11,675.08	13,748.98	3,671.86	11,591.58	13,329.66	8,632.05	4,087.20	4,059.30	6,482.52	6,141.08	12,764.23	21,297.57
GASTOS:												
INTERESES FINANCIEROS	-1,797.45	-831.22	-663.32	-657.37	-565.96	-4,741.74	-4,272.64	-4,146.85	-3,834.72	-3,432.83	-3,241.10	-2,836.25
MANTENIMIENTO												
ESTUDIO CONTABLE	-200	-200	-200	-200	-200.00	-200.00	-200	-200	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
PUBLICIDAD	-80	-80	-80	-80	-80	-80.00	-80	-80	-80	-80.00	-80.00	-80.00
SERVICIOS BÁSICOS	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300	-1300
MULTAS SUNAT	-465	-421	-421	-421	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00	-421.00
SUELDOS Y GRATIFICACIONES	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,148.25	-2,435.35	-2,435.35	-3,964.08	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-2,435.35	-3,964.08
APORTES	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-550.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00	-622.00
ITF	-14.50	-10.20	-8.80	-16.60	-20.50	-8.50	-9.75	-6.52	-7.20	-8.54	-7.61	-9.68
DEPRECIACION					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUB TOTAL	-6,555.20	-5,540.67	-5,371.37	-5,373.22	-5,572.81	-9,808.59	-10,869.46	-9,211.72	-8,900.27	-8,499.72	-8,307.06	-9,433.01
UTILIDAD O PERDIDA	5,119.89	8,208.31	-1,699.51	6,218.36	7,756.86	-1,176.54	-6,782.26	-5,152.42	-2,417.76	-2,358.64	4,457.17	11,864.56
Impuesto a la Renta del Ejercicio												6,730.65
												5,133.92

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL"

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

REENCAUCHADORA DEL NORTE E.I.R.L.
RUC N° 20480463553
Estado de Resultados
Al 31.12.2016
(Expresado en Nuevos Soles)

VENTAS NETAS	409,060.17
COSTO DE VENTAS	-291,579.05
UTILIDAD BRUTA	117,481.12
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-23,361.75
GASTOS DE VENTAS	-25,225.75
GASTOS DE PRODUCCIÓN	-13,705.75
GASTOS FINANCIEROS	-31,149.85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24,038.03
IMPUESTO A LA RENTA	6,730.65
UTILIDAD NETA	17,307.38

Figura 9: Estado de Resultados al 31.12.2016.

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”.
Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Comentario:

- En comparación con el ejercicio anterior se aprecia que el saldo de caja ha disminuido en 9,730.94 soles, esto se debe a que en el mes mayo aumenta la deuda y los intereses por préstamos recibidos.
- Otro motivo de la disminución es el incremento en el costo de la materia prima e insumos necesarios para el servicio de reencauche.
- A partir del mes de mayo la remuneración mínima vital se incrementó y junto con ello el pago de los beneficios sociales.
- A pesar de ser una microempresa y de hacer frente a todos estos gastos, mantiene una buena liquidez para seguir asumiendo sus obligaciones.

TABLA 8: Presupuesto de Caja Proyectado

PRESUPUESTO DE CAJA PROYECTADO					
CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
SALDO INICIAL	29,541.06	25,674.08	24,272.81	23,922.89	27,712.63
TOTAL VENTAS	505,118.64	520,272.20	535,880.37	551,956.78	568,515.48
VENTA TERRENO					
INGRESOS POR PRESTAMOS	274,050.00	278,160.75	282,333.16	286,568.16	290,866.68
TOTAL INGRESOS	808,709.70	824,107.03	842,486.33	862,447.82	887,094.79
EGRESOS					
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-311837.435	-316514.997	-321262.721	-326081.662	-330972.887
INTERESES FINANCIEROS	-31,486.77	-31,959.07	-32,438.46	-32,925.04	-33,418.91
COMPRAS MERCADERIA	-354,385.17	-365,016.72	-375,967.22	-387,246.24	-398,863.63
COMPRA COMPUTADORA			-1,500.00		
MANTENIMIENTO					
ESTUDIO CONTABLE	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
PUBLICIDAD	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00
IGV	-22,512.29	-23,300.21	-24,115.72	-24,959.77	-25,833.36
IMPUESTO A LA RENTA	-7,576.78	-7,804.08	-8,038.21	-8,279.35	-8,527.73
ESSALUD +ONP	-7,465.20	-7,465.20	-7,465.20	-7,465.20	-7,465.20
SUELDOS	-29,224.20	-29,224.20	-29,224.20	-29,224.20	-29,224.20
BONIFICACIONES EXTRAORD.	-3,057.45	-3,057.45	-3,057.45	-3,057.45	-3,057.45
RETENCIONES Y APORTES					
MULTAS SUNAT					
(luz+agua)	-15,600.00	-15,600.00	-15,600.00	-15,600.00	-15,600.00
ITF	-130.33	-132.28	-134.27	-136.28	-138.32
SUB TOTAL	-786,635.62	-803,434.22	-822,163.45	-838,335.19	-856,461.70
CAJA MINIMA	-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00	-3,600.00
TOTAL DE EGRESOS	-783,035.62	-799,834.22	-818,563.45	-834,735.19	-852,861.70
EXCESO O DEFICIT	25,674.08	24,272.81	23,922.89	27,712.63	34,233.09
SALDO FINAL	25,674.08	24,272.81	23,922.89	27,712.63	34,233.09

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL"

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Comentario:

- ✓ En la tabla anterior los valores se han obtenido de la comparación de los diferentes conceptos correspondientes a los años anteriores al periodo 2016, de los que se determinó:
 - Incremento de las ventas en un 4% anual.
 - Incremento de los prestamos financieros en un 1.5% anual.
 - Incremento de las compras en un 3% anual.

- ✓ Se concluye que para los años 2017, 2018 y 2019 se observa una disminución en el efectivo obtenido al final del resultado lo que se presume puede ser por el incremento en la competencia, también el aumento de precios en la materia prima así como los factores climáticos; por otro lado a partir de año 2020 y 2021 se evidencia un incremento en el efectivo, esto puede ser por mayores ventas y la fidelización de los clientes.

VI. PROPUESTA

En relación a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la Empresa Rencauchadora del Norte E.I.R.L, se propone un modelo de gestión de acuerdo a sus interacciones de los subsistemas tanto externos e internos con el empresario siendo pieza fundamental en la ejecución de las actividades diarias de la empresa. Además es el principal agente decisor entre todos los subsistemas. Este modelo de sistema propone gestionar de manera más eficiente, eficaz y dinámica. Buscando mejorar la actual forma en como es gestionada la empresa.

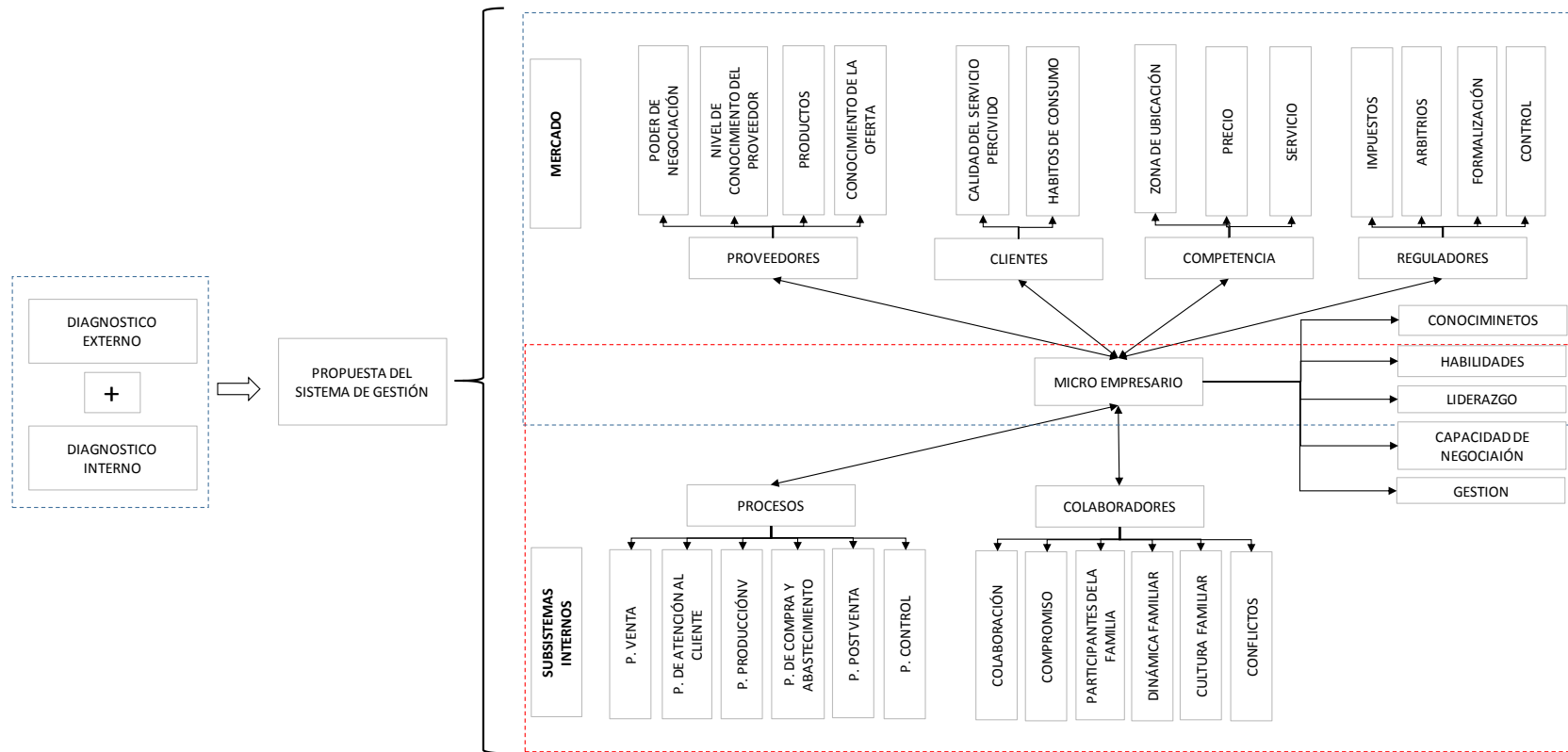


Figura 10: Propuesta de Sistema de gestión para la “Reencauchadora del Norte E.I.R.L.”

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”
 Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

6.1. Propuesta a nivel externo

El microempresario debe tener conocimiento sobre los factores externos que tienen influencia en la empresa:

A) Proveedores

Los proveedores, dentro del sistema de la pequeña empresa, son parte fundamental debido a que es el ente que abastece de materia prima e insumos a la organización. Este subsistema incluye diferentes factores como:

El poder de negociación, para ello el microempresario debe saber cómo manejar diferentes situaciones relacionadas a la negociación con el proveedor, puesto que por "Reencauchadora del norte EIRL" por ser una mype no tiene una gran capacidad de negociación, y esto se ve reflejado en la rotación y el volumen de compra, que son constantes (cada 3 días-1 semana) y en pequeñas cantidades, a diferencia de otras empresas que tienen mayor volúmenes de compra y realizan sus pedidos mensualmente.

Nivel de conocimiento del proveedor, el microempresario debe informarse sobre sus proveedores, tanto en la calidad de los productos que ofrece, reconocimientos que haya obtenido y sobre todo asegurarse que sea fiable en cuanto a fechas de entrega y al volumen adquirido.

Productos, el dueño debe tener conocimiento en lo que corresponde a la calidad del producto, ya sea en duración y resistencia. Así mismo, este acorde a las necesidades de los consumidores.

Conocimiento de la oferta, esto permite al empresario, tener una amplia gama de elección en cuestiones de proveedores, debido que no todos ofrecen lo mismo, para ello el dueño debe analizar quien le brinda mayor beneficio. Logrando obtener mayor rentabilidad.

El empresario debería hacer una lista de los proveedores más aptos y compararlos ya sean de Chiclayo o de Lima y elegir la que ofrezca un producto mejor y de calidad, al que le brinda mayores beneficios como: menor precio para los materiales o mayor cantidad de estos, al que le dé una línea de crédito más amplia y que esté dentro de las posibilidades del microempresario.

B) Clientes

Los clientes, es el ente principal que se dé la existencia de la empresa, y para ello es importante tener una buena relación con la finalidad de lograr su permanencia en la adquisición de nuestros productos.

Calidad del servicio percibido, es la percepción que el cliente tiene durante y después de la interacción con la empresa, en consecuencia el empresario tiene que estar pendiente del trato hacia el cliente, de que los productos terminados sean de calidad y satisfagan las necesidades de los usuarios.

Hábito de consumo, el microempresario debe tener información de los hábitos de consumo frente a la compra de los productos o servicios que la empresa ofrece.

El empresario, debería establecer estrategias tales como: fidelización para los clientes, esto se lograría ofreciendo un producto de calidad, dando un trato amable en el momento de la venta y también la post venta (Servicio de parchado, servicio de enllante y desenllante, revisión del producto). Los colaboradores deben mostrar interés en cuanto a lo que el cliente desea, esto se realizaría mediante el conocimiento de los productos que se ofrecen, hacer que el cliente se sienta a gusto durante la compra. Además, es importante tener un registro con los datos de los clientes, para su mejor atención.

C) Competencia

Así como los subsistemas anteriormente mencionados, competencia vienen a ser las empresas que ofrecen el mismo producto o productos sustitutos y se encuentran en el mismo crecimiento. Los cuales son importantes conocerlos, ya que nos permitirán identificar los siguientes factores:

Zona de Ubicación, el microempresario conocer el lugar o zona en donde su competencia realiza sus actividades, para aumentar la cartera de clientes realizando estrategias y promociones en zonas donde aún la competencia no ha llegado.

Precio, es importante conocer el precio de la competencia para que en relación el precio de la competencia nuestra empresa también pueda fijar un precio similar, pero siempre teniendo en

cuenta si el producto de la competencia es de mayor o menor calidad.

Servicio, el microempresario debe identificar qué servicio les ofrece la competencia a los clientes, para de este modo mejorar el servicio y/o ofrecer nuevos servicios. Logrando un alto nivel de competitividad y atrayendo más clientes.

El dueño debe informarse de lo que acontece en el mercado hoy en día, y para realizarlo debe identificar tanto fortalezas como debilidades de su competencia como negocio, para realizar esto se puede utilizar la siguiente estrategia: interrogar a clientes y proveedores para de esta manera estar alerta tanto del servicio como de sus precios y compararlos con el negocio. Otra forma de determinar y diseñar un mejor servicio es observando y evaluando el desempeño local del mercado.

D) Reguladores

Son las entidades que analizan el desempeño de la organización y las que recaudan impuestos para la mejora de la zona en la que la empresa realiza sus actividades.

Dentro este subsistema encontramos a los impuestos (impuesto general a las ventas – IGV, impuesto detracción por utilización del caucho, impuesto a la renta, etc.), arbitrios, formalización (SUNARP – SUNAT – INDECOPI, Municipalidad) y el control (SUNAT).

El empresario debe tener toda la documentación en regla, para evitar problemas e inconvenientes que se puedan presentar en el futuro. Así mismo, presentar mensualmente la facturación correspondiente a la SUNAT. Por otro lado, al estar todo en orden permitirá una mejor imagen de la empresa, confianza para los clientes y proveedores.

6.2. Propuesta a nivel interno

A nivel interno los subsistemas que interactúan entre sí son los colaboradores y los procesos.

A) Colaboradores

Siendo parte fundamental de la organización los colaboradores son quienes permiten que el producto y servicios que la empresa brinda, tengan la calidad que el cliente busca.

Colaboración, La colaboración entre el personal debería ser constante, de tal forma que el trabajo no se vuelva monótono y tedioso para el operario, evitando que el empleado reduzca su nivel de productividad en la empresa y la calidad de servicio que este ofrezca ya sea en la planta de producción o en el área de atención al cliente y venta.

Compromiso, a diferencia del anterior punto el compromiso es un aspecto mucho más trascendental ya que permite que el colaborador realice sus actividades sin ningún tipo de obligación y que esté dispuesto a ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa. Además que se sienta parte de la empresa y no como un medio para lograr con los fines de la empresa.

Participantes de la familia, la familia en la empresa genera cierto nivel de influencia por tal motivo debería de existir un protocolo en el que se separe el vínculo familiar dentro la empresa para así evitar problemas e inconvenientes innecesarios.

Cultura familiar, entendiendo este punto como un conjunto de rasgos o características comunes en un grupo de personas, es necesario saber diferenciar que no es lo mismo la cultura del empresa con la cultura familiar, es decir, no se pueden unir porque podría ocasionar un clima desfavorable en la empresa.

El empresario, como parte de la empresa y agente decisor debería motivar a los empleados mediante talleres y capacitaciones para que estos se sientan parte fundamental de la empresa, por otro lado, debe existir un protocolo donde los participantes de la familia sepan que el trato dentro de la empresa no es el mismo que en la familia y que existen normas y reglas que deben ser acatadas por todos los miembros de la organización ya sea integrante de la familia o agente externo.

B) Procesos

Proceso de venta, en aspectos generales la producción no tienen mayores inconvenientes en cuanto a tiempos por actividad dentro del proceso de ventas, en donde se debe realizar una reestructuración es en la prioridades al momento del reencauche, puesto que más importancia debe tener el servicio de reencauche a los clientes que la venta del producto de la empresa, esto generará que los servicios se entreguen en el tiempo establecido que es la los tres días.

Proceso de atención al cliente, se puede mejorar mediante la motivación extrínseca, es decir, establecer una meta mensual de venta para obtener un adicional de 150 soles, la meta sería un pasar en 2% el promedio de ventas y servicios mensual, con la finalidad que el colaborador que atiende al cliente se sienta motivado de forma que atienda al cliente de la mejor manera y este se sienta cómodo.

Proceso de producción, para mejorar los procesos de producción, el empresario debe utilizar las dos autoclaves, una tiene una capacidad para 14 llantas y la otra para 7 llantas, el problema observado era en el estancamiento en lo que corresponde el servicio, esto debido que el gerente prioriza el área de venta. Para ello, el empresario debe utilizar la autoclave con mayor capacidad para lo que concierne servicio, la cual tiene mayor demanda y la pequeña para el área de venta. Teniendo como resultado, menos cuellos de botella, y una reducción en el tiempo de entrega, siendo favorable tanto para la organización como el cliente.

Proceso de compra y abastecimiento, El empresario debe re realizar los pedidos a los proveedores en base al promedio mensual de compra que realiza en la empresa REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL, el que se muestra en el siguiente cuadro.

TABLA 9: *Materia Prima*

MATERIA PRIMA	MODELO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	TOTAL
GOMA COJÍN LAMINADO		400	KG	S/. 16.50	S/. 6,600.00
GOMA COJÍN EXTRUIDO		120	KG	S/. 16.50	S/. 1,980.00
CEMENTO PARA REENCAUCHE		12	GALONERA	S/. 151.00	S/. 1,812.00
BANDA DE LA LLANTA	MDY	17	ROLLO	S/. 650.00	S/. 11,050.00
	MZY				
	MZH				
	MCB				
	ECUATORIANA	50	BANDA	S/. 60.00	S/. 3,000.00
CASCO DE LA LLANTA		40	CASCO	S/. 100.00	S/. 4,000.00
PINTURA		1	GALONERA	S/. 160.00	S/. 160.00
OTROS		-	-	-	S/. 200.00
TOTAL GENERAL MENSUAL					S/. 28,802.00

Fuente: Datos recopilados de la empresa "REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL"

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

Como está represando en el cuadro la materia prima que utiliza la empresa es goma cojín laminado, goma cojín extruido cemento para el reencauche, la banda de la llanta, los cascos que están destinados a la venta de la propia empresa, la pintura para llantas y otros lo cual asciende a un monto de S/. 28, 802.00 soles aproximadamente.

Proceso post-venta, se sugiere implementar una estrategia CRM para mejorar la comunicación con el cliente y a la vez fidelizarlo, esto se realizaría de la siguiente manera: realizar una base de datos con la información de los clientes para de esta manera contactarlos para ofrecerle promociones en cuanto a lo que es el servicio de reencauche y la venta de las llantas reencauchadas, además de sugerir hacer revisión técnica del producto comprado de manera gratuita en las instalaciones de la empresa.

Proceso de control, se propone un control constante, el cual se realice de manera minuciosa ayudado tanto de inventarios (producto terminados, materiales e insumos, productos en proceso) como de registros (de compra y venta de productos, ingresos y egresos tanto diarios como mensuales).

6.3. Propuesta a nivel Microempresario

Conocimiento y Habilidades, en este ámbito el empresario podría mejorar la manera que gestiona actualmente su empresa, mediante capacitaciones (cursos, talleres, conferencias, etc.) que le permitan tener una idea más amplia y clara de su negocio, por consiguiente el conocimiento y habilidades que adquiriera le ayudara para la toma de decisiones que este realice en la organización.

Liderazgo, es importante que el empresario desarrolle un liderazgo adecuado que le permita guiar y dirigir correctamente a los subordinados. Además, esto lograra una planeación adecuada, control y procedimiento de organización. Teniendo esto en cuenta, el gerente debe mejorar la forma en que direcciona a sus colaboradores, para que estos motivados intrínsecamente y se sientan parte de la organización, lo que en consecuencia generara un mejor trato al cliente.

Capacidad de Negociación, el empresario debe tener la capacidad de negociar de manera que ambas partes salgan beneficiadas donde se aplique una estrategia de ganar – ganar. Tanto con los proveedores, clientes, competidores o los mismos colaboradores. Para ello, el gerente debe informarse y estar preparado ante una situación en la que se implique una negociación.

Gestión, el microempresario debe gestionar la empresa de una manera formal y más estructurada, donde se vea reflejado las directrices de la organización y los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello, deben estar plasmados en un documento (Planeación estratégica).

- **Análisis estratégico**

Con el diagnóstico realizado se conoció que no existe un mapa estratégico que dirija a cada uno de los colaboradores de la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, por ellos se propone:

- **Visión**

“Al 2021 seremos una empresa sólida y líder en la producción y ventas de llantas a nivel de la región Norte del país con un alto nivel de calidad en el servicio alcanzando la satisfacción de nuestros clientes”.

- **Misión**

“Producir y vender llantas reencauchadas de calidad a precios cómodos, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes, además, comprometidos siempre con el crecimiento y desarrollo de nuestro país”.

TABLA 10: *Tabla de objetivos e indicadores de la Reencauchadora del Norte EIRL.*

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Ofrecer una variedad de productos	Para el 2016 se incrementa la producción de reencauche en un 15%.	El número de llantas reencauchadas en un mes.
Brindar un servicio de calidad	En octubre del 2016 capacitar a colaboradores en atención al cliente	Número de clientes que perciben mejora en la atención

Fuente: Datos recopilados de la empresa “REENCAUCHADORA DEL NORTE EIRL”

Elaborado por: Flores Calderón Elvis y Torres Incio José Luis.

- **Competencias que debe tener la empresa**

Adaptabilidad y Flexibilidad: Es la capacidad que deben tener los colaboradores para 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.

Trabajo en equipo: Para tener éxito es importante que nuestras acciones sean realizadas en conjunto con los colaboradores y eso será demostrado con la empatía hacia los compañeros de trabajo y el interés por crecer con la organización.

Innovación: implementar un sistema sistematizado en los procesos, de tal manera esto perfeccione los procesos del reencauche.

Calidad: Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un producto excelente.

Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, 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.

Responsabilidad: Cumplir con sus obligaciones tanto los trabajadores, personal Administrativo y la gerencia.

Tolerancia: Tanto el personal administrativo, como los trabajadores; de igual manera con los clientes. Este es uno de los valores más importantes para la empresa, porque hay diversidad de tipos de clientes, y hay que saber llegar a cada cliente.

Respeto consientes que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basándonos en los resultados obtenidos y ya anteriormente mencionados. Se planteó nuestra propuesta de sistema de gestión, el cual se adecua a las necesidades existentes en la organización, como lo afirman, Adriani, Biasca, E & Rodríguez, M. (2003) quienes aplican un pensamiento sistémico en su modelo de gestión para mypes, que el mayor reto que representa el sistema de gestión no es su simple comprensión sino saber cómo implementarlo en su empresa. Además, nos dicen que es necesario realizar un diagnóstico para saber la realidad de la organización.

Perfil del Empresario:

- Es médico veterinario de profesión (No ejerce).
- Tiene más de 20 años en el negocio.
- Toma decisiones y resuelve sus problemas de manera empírica.
- Es una persona que le gusta el trabajo arduo y está siempre en busca nuevas oportunidades de crecimiento.
- Tiene buena interacción social.
- Para él es importante la puntualidad, responsabilidad y el respeto.
- Es una persona de carácter firme que genera credibilidad y confianza.
- Realiza su control de manera tradicional.
- Es una persona que demuestra de autoridad, sin embargo carece de técnicas de liderazgo que le permitan mayor compromiso por parte de sus colaboradores.

Von Schilppe & Herman (2013) define a la PEF como un sistema compuesto por tres subsistemas: familia, negocio y propiedad. Centrado su atención en los problemas generados por la interacción de estos subsistemas.

El empresario, es la dimensión más importante dentro del sistema, debido que este es el principal decisor y parten de él todas las interacciones con el resto de sub sistemas.

Teniendo en cuenta estos conceptos, las interacciones que se dan en la pequeña empresa giran en torno al subsistema micro empresario, quien es el eje fundamental para que el sistema se desarrolle adecuadamente. Los subsistemas que interactúan con el micro empresario son: proveedores, clientes, competencia, reguladores, colaboradores y procesos. Por lo tanto, el

micro empresario debe saber solucionar los problemas generados por las interacciones para evitar que sean un obstáculo en el desempeño del funcionamiento del sistema en general.

El sistema de gestión propuesto permitirá tener una visión sistémica y amplia, que integre todo un trabajo en conjunto generando eficiencia en todas sus áreas, resultando ser un modelo factible y viable para este negocio, logrando que la reorganización que se realice logre sostenibilidad en el tiempo.

VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Adriani, C. S., Biasca, R. E. y Martínez, M.R. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las pymes*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Arabany, L. (2002). *Teoría de sistemas*. Colombia: universidad nacional de Colombia.
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E. y Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Asckoff*. México: Limusa.
- Bertalanfy, L. (1995). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bodie, Z. & Merton, R. (2003). *Finanzas*. (1ra Edición). México: Pearson educación.
- Capra, F. (2009). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. España: Anagrama S.A.
- Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dávila, C. (2000). *Teoría de la organización y administración*. Bogotá: McGraw-Hill
- Díaz, D. (2014). *Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares*. (ISSN: 2254-7630), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://xn--caribea-9za.eumed.net/>
- Publicaciones Vertice S.L. (2007). *Marketing para Pymes: Marketing y publicidad*. España: Editorial Vértice.
- Gigch, J. (2006). *Teoría general de sistemas*. México: Trillas.
- Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*. (5ta edición). México: Pearson Educación.
- Latorre Estrada; E (1996). *Teoría General de Sistemas, Aplicado a la solución integral de problemas*. Recuperado de http://books.google.es/books?id=giKtX6a1F34C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r#v=onepage&q&f=false
- Ludwing, Bertalanffy (2006). *Teoría General de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=lang_es&id=ZNjNLmeR558C&oi=fnd&pg=PP1&dq=LA+TEORIA+GENERAL+DE+SISTEMAS+evolucion&ots=tgUHeFnpHu&sig=07F7hCpiv62biOdBAC1CneVYLMg#v=onepage&q=LA%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS%20evolucion&f=false.
- Martínez, S. y Requena, A. (1986). *Dinámica de sistemas*. España: Editorial Alianza.

- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Editorial Alfaomega.
- Morales, K., & Palacios, V. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión para el Restaurant el Horno en la ciudad de Chiclayo (Tesis de pregrado)*. Universidad Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Narváez, M., Gutiérrez, C. & Senior, A. (2012). *Gestión organizacional. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela.
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Madrid: Urano.
- Carrasco, S. & Sánchez, O. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Escudero, J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Pérez, J. (2003). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. España: Vision Net.
- Parent, R., Roy, M. & St-Jacques, D. (2007). "A systems – based dynamic knowledge transfer capacity model". Canada: Emerald Group Publishing Limited.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en la atención al cliente*. España: Editorial Vértice.
- Herrero, J. (2007). *5 temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Soriano, J., García, M., Torrents, J. & Colomer, J. (2012). Barcelona: Oficina de Publicaciones Académiques Digital de la UPC.
- Von Schlippe, A. & Hermann, F. (2013). "The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses". Alemania: National Council on Family Relations
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing, conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.

IX. ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta realizada a los clientes

1. Edad: _____
2. Sexo:
 - a) Masculino.
 - b) Femenino.
3. ¿Cómo conoció Reencauchadora del Norte EIRL?
 - a) Por recomendación
 - b) Por sí mismo
 - c) Otro medio: _____

Marque con un aspa (x) según sea necesario. En donde: Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Totalmente de Acuerdo (5).

	1	2	3	4	5
4. La calidad de la atención es buena					
5. El conocimiento del producto por parte del vendedor es eficiente					
6. El vendedor ofrece productos similares y económicos					
7. La explicación básica del producto por parte del vendedor es clara					
8. La atención en el establecimiento es rápida					
9. El personal se interesa por solucionar sus problemas					
10. La empresa cuenta con una buena infraestructura y espacios cómodos.					
11. Se siente satisfecho con el servicio que brinda la empresa Reencauchadora del Norte EIRL					
12. Usted, Recomendaría la empresa Reencauchadora del Norte EIRL, aun amigo o familiar					

ANEXO 2: Gráficas de encuestas

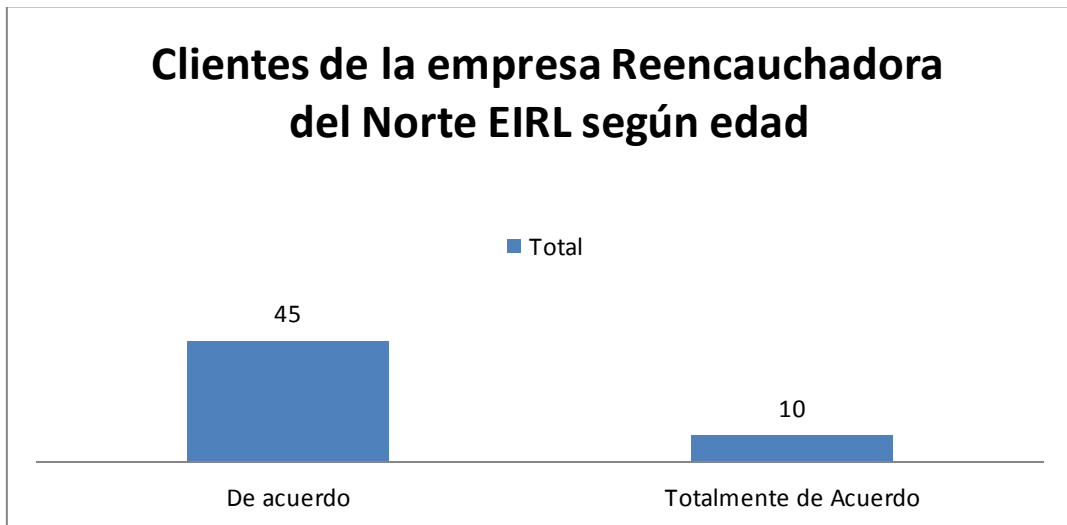


Figura 1: Clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL, según edad.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

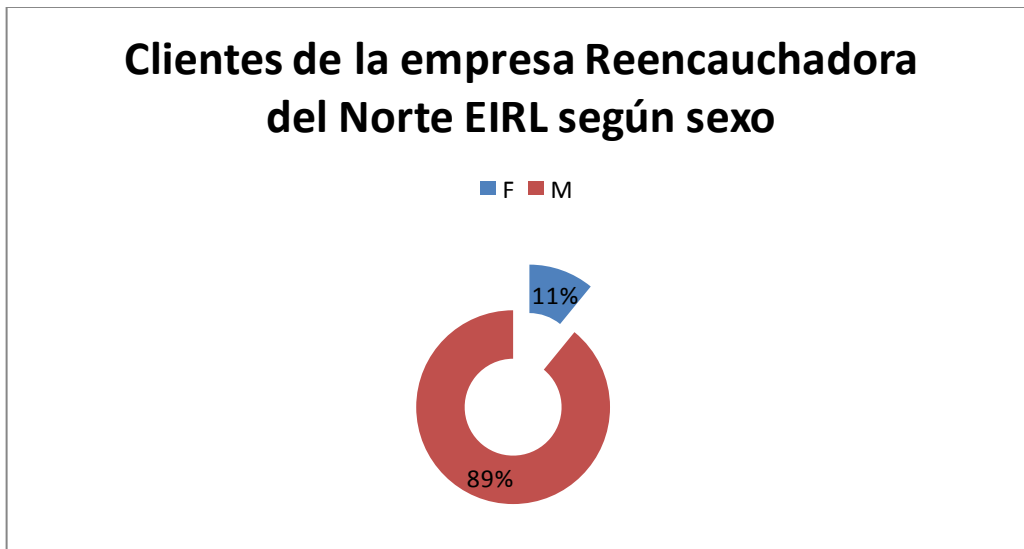


Figura 2: Clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL, según sexo.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

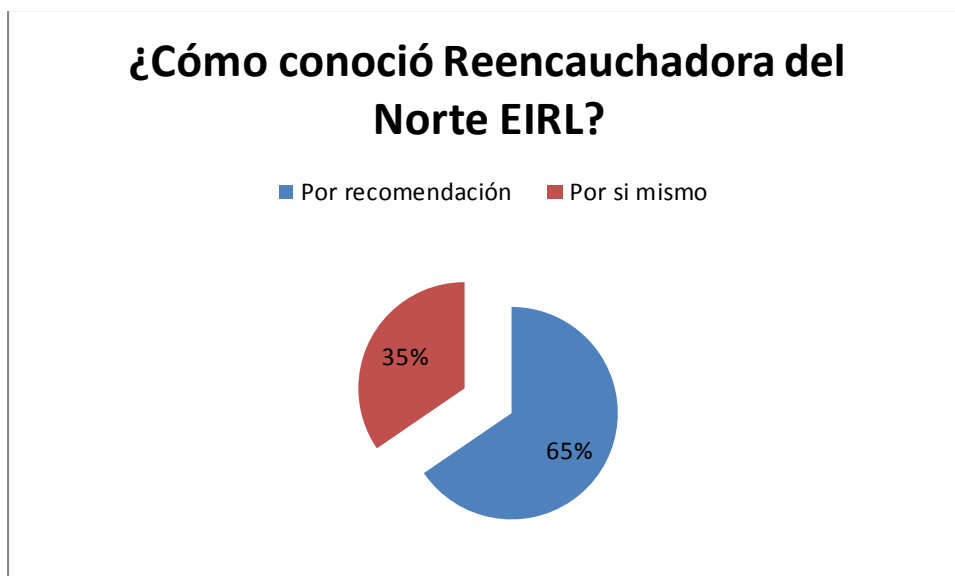


Figura 3: Conocimiento de la Reencauchadora del Norte EIRL.

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

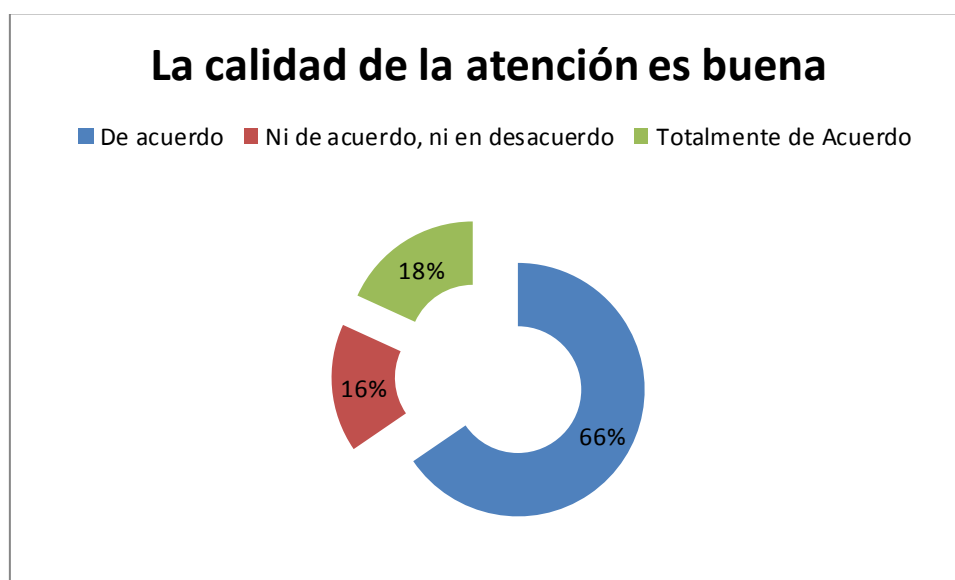


Figura 4: Calidad de atención de la Reencauchadora del Norte EIRL.

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.



Figura 5: Conocimiento del producto por parte del vendedor es eficiente.

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

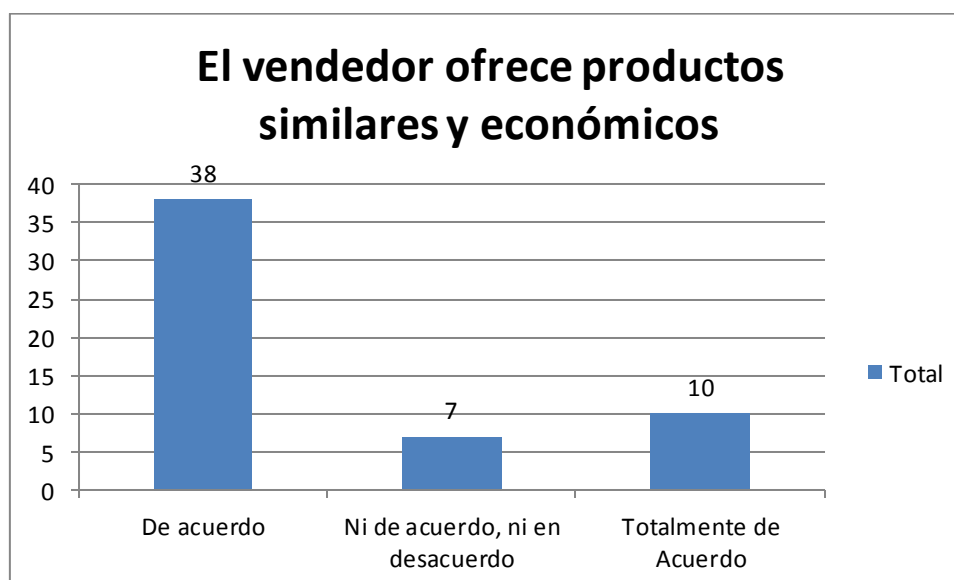


Figura 6: El vendedor ofrece productos similares y económicos.

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

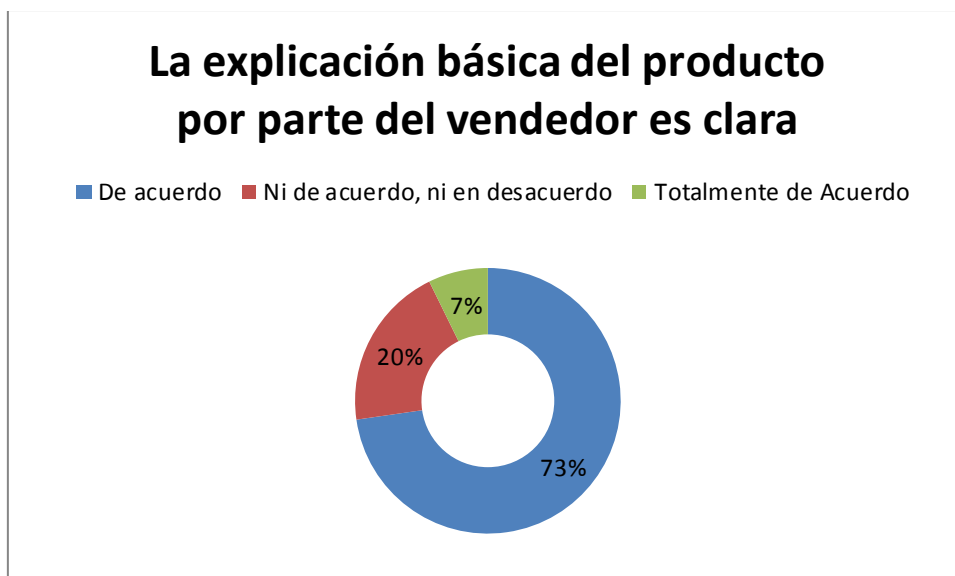


Figura 7: La explicación básica del producto por parte del vendedor es clara.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

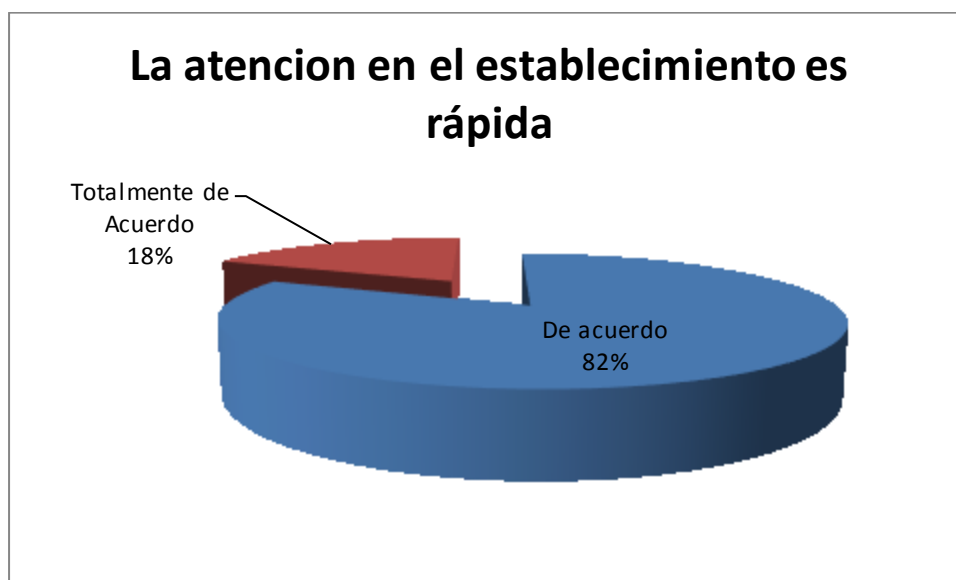


Figura 8: La atención en el establecimiento es rápida.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

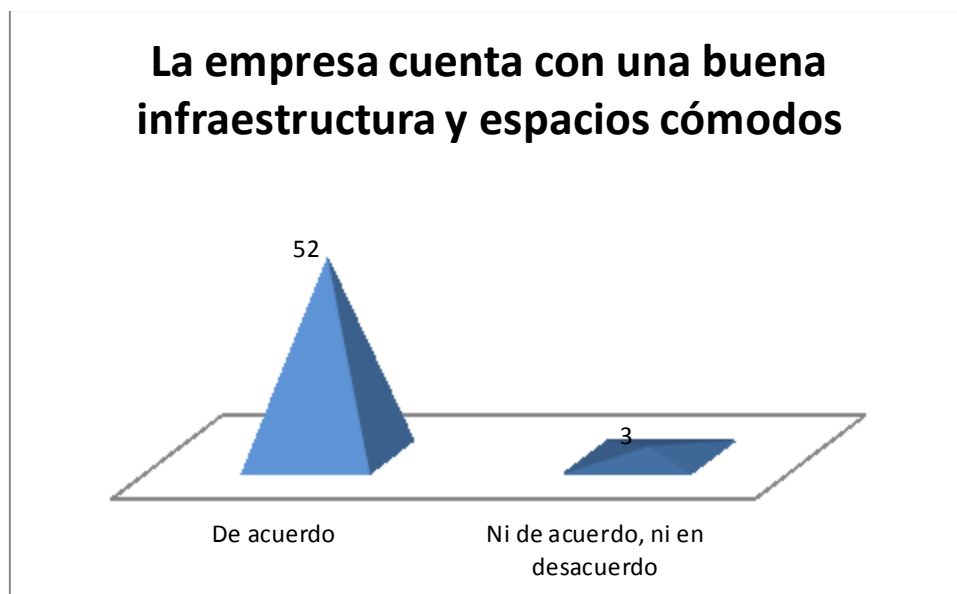


Figura 9: La empresa cuenta con una buena infraestructura y espacios cómodos.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

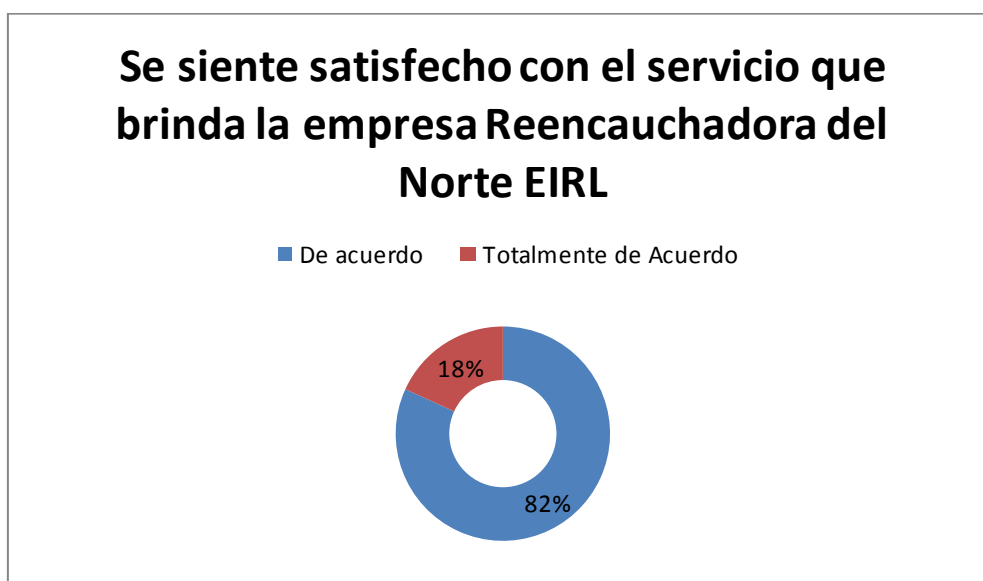


Figura 10: Se siente satisfecho con el servicio que brinda la empresa Reencauchadora del Norte EIRL.
Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

Recomendaría la empresa Reencauchadora del Norte EIRL

■ De acuerdo ■ Totalmente de Acuerdo

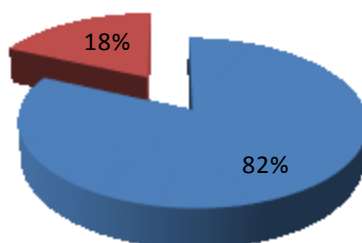


Figura 11: Recomendaría la empresa Reencauchadora del Norte EIRL.

Fuente: Encuesta de clientes de la Empresa Reencauchadora del Norte EIRL.