

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**FACTORES DE ÉXITO DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO DE CASO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

**Jedidías Natán Balladares Céspedes
Vanessa Estefanía Roncal Montalvo**

Chiclayo, 07 de Diciembre del 2016

FACTORES DE ÉXITO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO DE CASO

POR:

**Jedidías Natán Balladares Céspedes
Vanessa Estefanía Roncal Montalvo**

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

**Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado**

**Dr. Jorge Alfredo Huarachi Chávez
Secretario de Jurado**

**Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos
Vocal/Asesor de Jurado**

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis Padres.

A Dios porque ha estado conmigo

a cada paso que doy,

Cuidándome y dándome

Fortaleza para continuar.

A mis padres,

quienes a lo largo de mi vida

han velado por mi bienestar y educación

siendo mí apoyo en todo momento.

Vanessa Roncal Montalvo

A mis padres que son el
motor y motivo de mi vida.

A mis abuelos Gregorio, Hilda y Carmen.

A Raída que siempre supo alentarme
frente a las adversidades y
su apoyo incondicional.

Jedidías Natán Balladares Céspedes

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi asesor de Tesis
Mgtr. Diógenes por su visión
crítica de muchos aspectos cotidianos
de la vida, por su rectitud en su profesión
como docente, que ayudaron al desarrollo
de nuestro proyecto.

A Natán por haber sido un excelente
compañero de tesis y amigo, por haberme
tenido la paciencia necesaria y por motivarme
a seguir adelante siempre.

A mis padres César y Emil por que confiaron
y creyeron en mí.

Vanessa Roncal Montalvo

Agradecer a Dios por ser
Él quien me guió y me
fortaleció en todo momento.

A mi asesor de tesis
Mgtr. Diógenes Díaz Ríos
por su apoyo en todo momento.

A mis familiares que de una
manera u otra me han apoyado
para la consecución de este logro.

Jedidías Natán Balladares Céspedes

RESUMEN

Las pequeñas empresas familiares (PEF) enfrentan condiciones de competencia, incertidumbre, estructura y decisión muy diferentes a las que tienen las empresas más grandes. Por lo que la teoría administrativa clásica se ha visto limitada para poder atender las necesidades de modelos y metodologías adecuados a estas condiciones que permitan deducir un sistema de gestión para la pequeña empresa familiar (PEF), por lo cual; tomando el Modelo Sistémico de la Pequeña Familiar (Díaz, 2014) es que vamos a identificar cuáles son los factores de éxito que llevan a una pequeña empresa familiar a subsistir, identificando dichos factores de éxito que existen en la relación empresa – cliente , proveedores, reguladores, competidores, microempresario, familia y procesos.

En la presente investigación se realizó un Estudio de Caso que es una metodología que utiliza técnicas tales como la observación, los cuestionarios, el análisis de documentos, y las entrevistas, que fueron cuatro, lo cual nos permitió definir los factores de éxitos que existe en las interacciones, como es el precio, el poder de negociación con sus proveedores, el cumplimiento de sus obligaciones, la información de sus competidores, y por último que el empresario tiene habilidades para comprometer a toda su familia

Palabras Claves: Empresa Familiar, factores de éxito, microempresario.

ABSTRACT

A Study of Case was done in this present investigation, which is a methodology that utilizes techniques such as observation, interviews, questioners, document análisis, etc. This permits define questions around: who, what, where, how and why.

The small family enterprises (PEF) face competition conditions, uncertainties, structure and decisions much more different to the ones that bigger companies have. For this reason the clasical administrative theory has become limited to be able to attend the needs of models and appropriate methodologies to face these conditions and to allow for a system of management for the small family Enterprise (PEF), because of this; taking the Systematic Model of Small Familiar (Diaz, 2014), this i show we are going to identify which are the factors of success to bring a small familiar Enterprise to subsistence

Key words: Familiar Enterprise, factors of success, microenterprise.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Base teórica Científica.....	18
2.2.1. El Modelo de Gestión Sistémico para Pequeñas Empresas Familiares.....	18
2.3. Definición de términos de básicos.....	25
III. MATERIALES Y MÉTODOS	26
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	26
3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Población.....	26
3.2.2. Muestra.....	26
3.2.3. Identificación y Operacionalización de variables.....	27
3.2.4. Métodos e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.2.5. Técnicas y procesamientos de datos.....	28
IV. RESULTADOS	29
4.1. Primer Factor: Empresario.....	29
4.2. Segundo Factor: Familia.....	39
4.3. Tercer Factor: Procesos.....	41
4.4. Cuarto Factor: Proveedores.....	44
4.5. Quinto Factor: Clientes.....	46

4.6.	Sexto Factor: Competencia.....	50
4.7.	Séptimo Factor: Reguladores.....	53
V.	DISCUSIÓN	55
VI.	CONCLUSIONES	62
VII.	RECOMENDACIONES	64
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
IX.	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Factores de Éxito de una PEF.....	22
Tabla N° 2: Factores de Éxito de una PEF.....	23
Tabla N° 3: Factores de Éxito de una PEF.....	24
Tabla N° 4: Cuadro de Operacionalización de Variables.....	26
Tabla N° 5: Preguntas para la entrevista.....	68
Tabla N° 6: Preguntas para la entrevista.....	69
Tabla N° 7: Preguntas para la entrevista.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo Sistémico de Gestión de la Empresa Familiar.....	17
--	----

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios donde existe una gran variedad de empresas (pequeñas, medianas y grandes), se ve inmerso un ramo que es muy importante: las Empresas Familiares, ya que se considera que es una de las principales fuentes de creación de las empresas y que han sido el origen y la base fundamental de la economía en la mayoría de los países (Belausteguigoitia, 2007).

La empresa familiar surge con la idea de algún miembro de la familia que por diferentes factores socio-económicos, conlleva a formar un negocio, hacer algo productivo por cuenta propia.

La mayoría de las empresas familiares empiezan con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre donde los fundadores, gracias a su gran determinación de aprovechar al máximo sus limitados recursos de que disponen, luchan por sobrevivir en el mercado que cada día es más creciente y llegar al éxito.

Por lo tanto, el problema de esta investigación parte de que existe poco conocimiento de la realidad de como una Pequeña Empresa Familiar llega a subsistir, basándonos en un Estudio de Caso , que es una metodología que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. lo cual nos permite definir cuestiones en torno a: quien, qué, dónde, cómo y porqué para conocer como el microempresario sin capacitación formal lleva a subsistir su pequeña empresa familiar; tomando el Modelo Sistémico de la Pequeña Familiar (Díaz,2014).

Además, ¿Cuáles son los factores de Éxito de una Pequeña Empresa Familiar en la ciudad de Chiclayo?

Se debe agregar que los factores de éxito de una pequeña empresa familiar están determinados por las interacciones y relaciones que existen entre el empresario y la empresa, el empresario y sus procesos, el empresario y sus colaboradores y de la organización en su conjunto con proveedores, los competidores, los clientes y los reguladores.

Así mismo, el objetivo general es determinar los Factores de Éxito de una pequeña empresa familiar y los objetivos específicos son:

- Identificar los factores de éxito que existen en la relación empresa-cliente.
- Identificar los factores de éxito que existen en la relación empresa-proveedores.
- Identificar los factores de éxito que existen en la relación empresa-reguladores.
- Identificar los factores de éxito que existen en la relación empresa-competidores.
- Identificar los factores de éxito que existen empresa-microempresario, familia y procesos.

Cabe señalar, que será importante dar solución a una empresa familiar, trayendo consigo un aporte en conocimientos para este grupo económico y por consiguiente poder identificar cuáles son los factores que la llevan a subsistir. Así mismo esta investigación permitirá acercarse a la realidad, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo del microempresario y su empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

Alonso y Gálvez (2008) mencionan que existen tres elementos claves para el éxito de la empresa familiar: el empresario, la empresa y el entorno.

Las empresas familiares consideran tres subsistemas: la familia, el negocio y propiedad/gerencia. Siendo, éste último subsistema, el que conecta a la familia con el negocio, formando los tres, el sistema negocio familiar, el cual se halla dentro de otro sistema que es el entorno o ambiente, el cual impacta sobre el subsistema y el sistema negocio familiar (Pieper & Klein, 2010).

Al empresario o emprendedor, Gómez (2008), lo define como el factor más importante en el éxito de la empresa familiar debido a que el empresario es un buscador de oportunidades que mantiene un ojo abierto a los cambios del ambiente externo, así mismo la experiencia empresarial donde “el empresario es el que toma la decisión de emprender un nuevo negocio, es un individuo joven, menor de 44 años, con estudios secundarios o superiores y con experiencia en el sector de actividad. Concretamente, estos resultados sugieren que la edad, la educación y la experiencia del empresario son factores especialmente relevantes en el éxito del negocio.

El estudio de la pequeña empresa familiar ha evolucionado en los últimos años, pues antes se pensaba que empresa familiar era sinónimo de una empresa con escasa organización y poco crecimiento (Martínez & Rodríguez, 2006).

Desde 1980 hasta mediados de 1990, existieron varios estudios respecto a empresas familiares, donde comenzaron a aparecer temas de: relaciones interpersonales, dinámicas de negocio, rendimiento de la empresa, género y etnia en empresas familiares (Sharma & Zahra, 2004).

Según Habbershon, Williams, & Mac Millán (2004) considera a la Pequeña Empresa Familiar como un sistema total, con lo cual trata de superar la limitación de enfocarse en los subsistemas que hace difícil ver el sistema completo. Para lograrlo, se enfoca en las interacciones entre los subsistemas y como estas determinan los productos o resultados del sistema.

Aíra (2002) nos dice que las empresas familiares más exitosas consideran que la clave de su éxito está en la calidad de sus productos, el esfuerzo en investigación y desarrollo, las habilidades de marketing, el lanzamiento de nuevos productos, la imagen corporativa, el esfuerzo y dedicación de recursos a la formación del personal, la posesión de tecnologías flexibles e innovadoras y la orientación al cliente, así mismo otro factor que determina la eficiencia de una empresa de familia, no tiene que ver con la formación, sino más bien con la capacidad de realizar un plan estratégico. Así, las empresas más rentables cuentan con este tipo de planificación.

Se realizó una investigación con respecto a los factores de éxito, en el artículo de (Vázquez 2002), donde nos dice que los factores clave de éxito y factores generadores del éxito, son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra ;entonces para que una pequeña empresa sea exitosa ,su producto o servicio debe poseer unas características que lo hagan ser distinto de los demás, que lo hagan merecedor de ser seleccionado por los clientes.

Es significativo tener presente los estudios realizados sobre los principales factores de éxito en las empresas que fueron enfocados en una investigación realizada por (Sánchez & Bañón, 2005) y los cuales los dividen en dos grandes grupos a analizar, desde un ambiente externo y un ambiente interno de la empresa, en el primer grupo se encuentran identificadas las variables que resultan del entorno de actuación de la empresa, es decir, por una parte las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan el funcionamiento de las empresas ubicadas en un determinado lugar y por otra parte las características estructurales que moldean el entorno sectorial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas, en el segundo grupo están las variables propias de cada empresa, es decir los recursos físicos, técnicos, financieros, innovación y a las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos, directivos entre otros.

Sen, B.A. & Taylor, R., (2007), surgen nueve factores de éxito, que deben ser considerados, como son: 1. La oferta de productos: Este factor está relacionado con ofrecer una gama de productos innovadores, de calidad y con precios adecuados a las necesidades del mercado, 2. El éxito de mercado. Este éxito se logra mediante una efectiva estrategia de ventas y marketing. 3. Comunicación efectiva de las empresas: significa desarrollar la cultura y los sistemas que apoyen la comunicación a toda la organización y con sus grupos de interés, 4. Relaciones con los clientes: Se enfoca específicamente en la relación cliente empresa, es decir en la mejora constante de esta relación, 5. Moral de la empresa: Proveer un ambiente de trabajo propicio para mantener en alto la moral de la empresas, 6. La eficiencia de las operaciones: Mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales, 7. La estabilidad financiera: Mantener la estabilidad financiera a través de una gestión financiera eficaz, 8. Gestión estratégica: Establecer y comunicar una estrategia clara para el desarrollo empresarial y 9. Competencia de la información de las empresas: Este último factor se relaciona con desarrollar habilidades de gestión de la información y sistemas de apoyo a la estrategia de negocios y operaciones, lo que significa generar, reunir, analizar, difundir y utilizar la información adecuada de manera eficaz, garantizar la seguridad de la información su validez e integridad.

Álvarez (2010) explica que para que una empresa familiar tenga éxito debe existir una comunicación interna: donde se debe mantener informado al personal acerca de todo lo relevante de la empresa; comunicación externa: es un factor en donde se comunica a los clientes sobre los nuevos productos, promociones, dando una mejora en el servicio de atención o la comunicación de acuerdos y alianzas que mejorarán las prestaciones que brinda la empresa; tecnología: recalca que es un factor importante debido que permite que la empresa sea competitiva y hacer frente con éxito a nuevas oportunidades de negocio; plan de negocio: sus partes fundamentales son 1. Presentación y descripción de la empresa y actividad, 2. Estudio de Mercado, 3. Descripción y análisis de los competidores y sus productos/estrategias/cuotas de mercado, 4. Plan de Marketing, 5. Plan de Operaciones, 6. Plan de Organizaciones, 7. Plan Económico-Financiero, 8. Plan de Contingencia o salida

Toledo, Díaz, Jiménez & Sánchez (2012) nos dice que existen varios factores que en la investigación de incluyen la educación y la complacencia del empresario, los ingresos por ventas, planes de negocio a largo plazo, la aceptación de la tecnología, intenciones de crecimiento y comercialización en los mercados internacionales.

Para terminar Urrea (2003), plantea que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización familiar es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso que enfrentan este tipo de empresas actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

2.2. Bases teóricas científicas:

Para el estudio de esta investigación se considera que el Modelo de Gestión Sistémico para Pequeñas Empresas Familiares (Díaz, 2014) se adecua para poder determinar los factores de éxito de la pequeña empresa familiar.

2.2.1. El Modelo de Gestión Sistémico para Pequeñas Empresas Familiares

Díaz (2014) nos dice que las empresas familiares son sistemas abiertos y define tres tipos de subsistemas dentro del sistema pequeña empresa familiar: subsistema empresario, subsistema proceso y subsistema familia los cuales interactúan para alcanzar los objetivos del sistema y los sistemas del entorno: competencia, proveedores, clientes y reguladores.

La representación gráfica de este modelo aparece en la Figura N° 1, donde la empresa familiar interactúa con los subsistemas del sistema (Empresa Familiar), y este sistema interactúa con los sistemas del entorno.

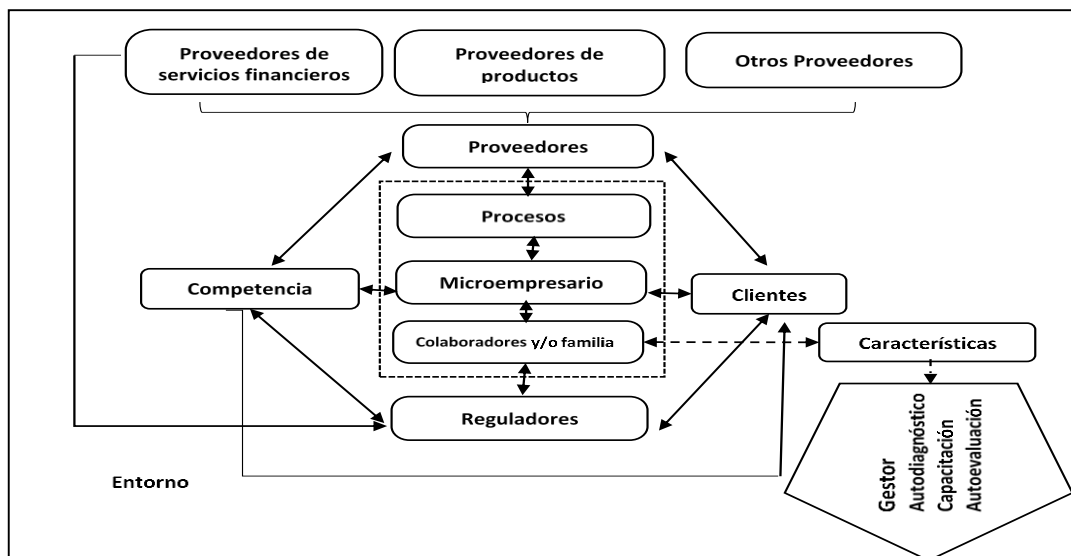


Figura N°1. Modelo sistémico de gestión de la empresa Familiar
Fuente: Díaz (2014)

El modelo de Díaz (2014), en la parte del Empresario lo determina como un elemento clave de la empresa familiar, ya que consiste en el factor principal, debido a que es el quien busca las oportunidades, tiene la experiencia, toma decisiones, logrando gestionar su empresa evitando disminuir el fracaso y llevar al éxito a su negocio. (Urea ,2003; Alonso & Gálvez ,2008; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011; Toledo, Díaz, Jiménez & Sánchez, 2012).

Asimismo, los colaboradores y/o familia son un factor clave debido a que la participación y el compromiso de sus miembros en el negocio ayudarán a lograr el éxito, desarrollando la dinámica familiar y sistemas que apoyan a la comunicación a toda la organización. (Sen & Taylor, 2007; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011).

También los procesos es un factor fundamental dado que los recursos físicos, técnicos, financieros, de innovación, habilidades, conocimientos, tecnológicos y organizativos que se emplean en las operaciones de la empresa generará que los procedimientos, ya sean procesos formales, informales, administrativos, logísticos, etc., se realicen de la manera más eficiente para lograr el éxito del negocio. (Vásquez, 2002; Aíra, 2002; Sánchez & Bañón, 2005; Sen & Taylor, 2007; Alvares, 2010; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011).

El factor clientes es clave, dado que, si se mantiene una buena relación con el cliente, satisfaciendo sus necesidades, generará el éxito para la empresa y su crecimiento económico. (Sen & Taylor, 2007).

También el factor proveedores es importante, debido a que este factor genera a la empresa a obtener el producto o servicio que el cliente necesita, lo cual beneficia en el crecimiento económico del negocio, a la vez el éxito también depende de la buena relación con los grupos de interés. (Sen & Taylor, 2007; Blázquez, Dorta & Concepción, 2006).

De igual importancia el factor competencia, dado que este factor genera que las empresas ofrezcan a sus clientes un mejor servicio o producto y permita diferenciarse de las demás, esforzándose para tener ventajas competitivas sostenibles, alcanzando una dimensión de crecimiento empresarial. (Blázquez, Dorta & Concepción, 2006).

Por último el factor entorno donde el éxito también depende de las oportunidades que se presentan, mediante factores sociales, económicos, políticos y legales. (Sánchez & Bañón, 2005; Sen & Taylor, 2007).

TABLA N°1
Factores de éxito de una pequeña empresa familiar

FACTORES DE ÉXITO	MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES	AUTORES	DEFINICIONES
Factor Empresario	modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares	Urrea (2003)	Factor mediante el cual el empresario evita disminuir el fracaso y llevar al éxito a su negocio.
		Alonso & Gálvez (2008)	Define que es el factor más importante debido a que es el, quien busca las oportunidades, tiene experiencia y toma decisiones.
		Bernardo, Gómez & Piedad (2011)	Nos dice que la educación del fundador es clave para el éxito de una empresa y su desempeño
		Toledo, Díaz, Jimenes & Sánchez (2012)	La educación y la complacencia del empresario llevan al éxito a su pequeña empresa
Factor Familia	Modelos los tres círculos	Sen B.A & Taylor (2007)	Desarrolla la cultura y los sistemas que apoyan la comunicación a toda la organización
	Modelo de los 5 círculos		
	Modelos evolutivo tridimensional		
	Modelo del poder en la empresa familiar	Bernardo, Gómez & Piedad (2011)	Depende de las características de la familia y la participación de sus miembros en el negocio para alcanzar el éxito
	Modelo de gestión sistémico para Pequeñas Empresas Familiares		

Fuente: Todos los autores citados

TABLA N°2:
Factores de éxito de una pequeña empresa familiar

FACTORES DE EXITO	MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES	AUTORES	DEFINICIONES
Factor Procesos	Modelo de gestión sistémico para la pequeña empresa familiar	Vásquez (2002)	Donde el Producto debe poseer características que hagan distintas a las demás
		Aíra (2002)	Afirma que la clave del éxito de la empresa familiar está en la calidad de su producto
		Sánchez & Bañón (2005)	Así como también influyen en el éxito los recursos físicos, técnicos, financieros, innovación, habilidades, conocimientos tecnológicos y organizativo
		Sen B.A & Taylor (2007)	La eficiencia en las operaciones comerciales lleva a ofrecer una gama de productos innovadores utilizando estrategias de Ventas y Marketing.
		Alvares (2010)	Este factor es importante debido a que permite que la empresa sea competitiva y hacer frente con éxito a nuevas oportunidades de negocio
		Bernardo, Gómez & Piedad (2011)	Este factor tiene una alta relevancia debido a que a partir de los valores y principios de sus miembros generan hábitos y costumbres para el logro del éxito
Factor Clientes	modelo de gestión sistémico para la pequeña empresa familiar	Sen B.A & Taylor (2007)	Define que mantener una buena relación con el cliente generará el éxito en la empresa
Factor Competidores	modelo de gestión sistémico para la pequeña empresa familiar	Blázquez, Dorta & Concepción (2006)	Señala que los competidores obliga a la empresa a alcanzar una dimensión de crecimiento empresarial

Fuente: Todos los autores citados

TABLA N°3:***Factores de éxito de una pequeña empresa familiar***

FACTORES DE EXITO	MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES	AUTORES	DEFINICIONES
factor Proveedores	Modelo de gestión sistémico para la pequeña empresa familiar	Sen B.A & Taylor (2007)	El éxito también depende de la buena comunicación que existe con los grupos de interés
		Blázquez, Dorta & Concepción (2006)	Los proveedores generan a la empresa a obtener el producto o servicio que el cliente necesita, lo cual beneficia en el crecimiento económico de la empresa
factor Reguladores	Modelo de gestión sistémico para la pequeña empresa familiar	Sánchez & Bañón (2005)	El éxito se enfocan en los factores sociales, económicos, políticos y legales
		Sen B.A & Taylor (2007)	El éxito también depende de las oportunidades que se dan en el entorno como los reguladores

Fuente: Todos los autores citados

2.3. Definición de términos básicos

- **Empresa familiar:** es aquella en la que el capital y la gestión están en manos de una o dos miembros de la familia, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla.
- **Microempresario:** es el responsable de conducir el negocio, para ello no necesita saber los componentes de una organización, sino poner en práctica algunas herramientas gerenciales, información que le permita poner a funcionar de forma eficiente su pequeña empresa.
- **Familia:** Es la unión de personas que comparten un proyecto vital de existencia, en el que se generan fuertes sentimientos de pertenencia, existe un compromiso, personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia.
- **Factores de éxito:** son aquellos elementos que le permiten al empresario sobrevivir y prosperar en su negocio en un mercado competitivo analizando sus factores internos como externos y que distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.
- **Teoría de Sistemas:** se encarga de analizar un sistema en forma general, posteriormente los subsistemas que los componen o conforman y las interrelaciones que existen entre sí, para cumplir un objetivo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El enfoque de esta investigación es Cualitativa, basándonos en un Estudio de Caso que es una metodología de investigación, respecto al nivel de la investigación es exploratoria porque se determinará los factores de éxito.

3.2. Población y Muestra

Para esta investigación la población y la muestra estará conformada por el gestor de la empresa que es la fuente importante de esta investigación y los miembros que integran la pequeña empresa familiar COMERCIAL KAVIL y los empleados que laboran en ella y así poder determinar qué factores han influido en el éxito de la pequeña empresa familiar.

3.2.1. Población:

La pequeña empresa COMERCIAL KALVIR está conformada por 13 miembros que incluye al gestor de la empresa, su familia que participa en ella y los empleados.

3.2.2. Muestra:

La pequeña empresa familiar COMERCIAL KALVIR será evaluada en un 100% total de nuestra población con el único fin de determinar qué factores de éxito han influido en la pequeña empresa familiar basándonos en entrevistas a profundidad al gestor de la empresa y observación a los miembros de la familia y empleados.

3.2.3. Identificación y Operacionalización de variables:

Tabla N°4:
Cuadro de Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	
Factores de Éxito	Son los elementos que le permiten al empresario llevar al éxito de su negocio alcanzando los objetivos que se han trazado y que lo distinguen de su competencia haciéndola única	Empresario	Conocimientos	Marketing	
				Operaciones	
				Finanzas	
			Capacidad para negociar	Habilidades	Motivación
					Trabajo en Equipo
					Toma de Decisión
				Estilo de dirección	Estilo Democrático
				Capacidad para comunicarse	Información
					Experiencia
		Relación interpersonal			
		Familia	Nivel de colaboración	Colaboración	
			Nivel de compromiso	Compromiso	
			Participantes de la familia	Número de participantes de la familia	
		Procesos	Dinámica familiar	Políticas familiares	
			Procesos formales	Numero de procesos formales	
			Procesos Informales	Numero de procesos Informales	
			Procesos administrativos	Numero de procesos administrativos	
		Proveedores	Poder de Negociación	Capacidad para negociar	
			Productos	Número de Productos	
			Tipos de Promociones	Herramientas promocionales	
		Clientes	Calidad del servicio percibido	confiabilidad	
				Rapidez	
				Cortesía	
			Hábitos de consumo	Atención	
				Variedad de productos	
				Calidad	
		Competencia	Zona (Ubicación)	Buenos precios	
Satisfacción					
Precio	Percepción				
	Accesibilidad				
Reguladores	Servicio	Seguridad			
		Estrategia de precios			
	Cumplim. de Impuestos	Fiabilidad			
Arbitrios	Capacidad de respuesta				
Formalización de funcionamiento	Empatía				
	Reporte de pago de Impuestos				
	Reporte de pago de Arbitrios				
	Reporte de formalización de funcionamiento				

3.2.4. Métodos e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se hizo uso de fuentes secundarias: libros, revistas, páginas webs, entre otro. Con respecto a determinar los Factores de Éxito, se hizo el uso de entrevistas, de la observación y de esa manera, determinar cuáles son dichos factores de éxito.

3.2.5. Técnicas de procesamiento de datos

Se realizó cuatro entrevistas y la observación para la recopilación de datos primarios, la cual nos permitirá obtener conclusiones generales, y nos ayudarán a determinar los Factores de Éxito.

La información obtenida se procesará, haciendo uso del software especializado Microsoft Office Excel.

IV. RESULTADOS

Para la realización de esta investigación y recolección de la información se utilizó como herramienta la entrevista a profundidad que contiene ocho bloques (los ocho factores del Modelo de Díaz (2014), la cual los resultados se detallarán a continuación:

4.1. Primer Factor: Empresario

¿Qué sabe de marketing?

Marketing es cuando la persona o empresa hace publicidad, ósea puede ser un medio escrito, medio de volanteo, o medio de comunicación.

¿Cómo hace el Marketing en su empresa?

El entrevistado nos dijo que la manera en como hace el marketing en su negocio es mediante el merchandising, repartiendo a sus clientes almanaques, lapiceros, polos, llaveros, de tal manera que los clientes salgan satisfechos de su negocio.

¿Cada que tiempo realiza marketing en su negocio?

El entrevistado nos respondió que realiza marketing cuando sus ventas disminuyen, aprovechando las épocas de campaña escolar, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, navidad y año nuevo que son fechas en las que las ventas aumentan y así lograr captar nuevos clientes.

¿Por qué su negocio tiene ese nombre?

El negocio tiene ese nombre porque significa algo muy importante y valioso para mí que es la familia, por eso lleva el nombre de Comercial KALVIR, porque conforma el nombre de mis cuatro hijos (Katherine, Luiggi, Vanessa, Ingrid) que serán los que continuarán este negocio más adelante.

Aparte de vender, ¿qué más hace por su cliente?

A parte de vender, ofrezco los mejores precios del mercado, ya que el cliente opta por buscar los precios debido a la alta competencia que existe en el mercado y también un buen trato.

¿Cómo realiza su control de inventario?

Mediante la contabilidad y también llevo un control interno utilizando Cardéx , llevando un registro diario de las entradas y las salidas de los productos que ofrezco , realizo este control cada 15 días para saber qué productos son los que se vendieron más y poder hacer los respectivos pedidos y no repetir productos que no se venden y requerir las cantidades necesarias para tener un stock ; Yo mismo realizo ese control .

**¿Quién controla las entradas y salidas de sus productos?
¿Usted o algún miembro de su familia?**

El entrevistado nos dijo que él se encargaba de controlar y llevar un registro de las entradas y salidas del producto en algunos casos su esposa e hija.

¿Cómo almacena la mercadería de sus productos, por marcas, precios, tamaño o tallas?

La mercadería cuando llega al almacén se ubica por códigos, tallas o series, marcas y modelos para tener un respectivo orden y manejar el control respectivo.

¿Cómo es la situación económica de su negocio actualmente?

Nos dijo que actualmente es buena ya que lleva gestionando muy bien sus ventas y están aumentando a pesar de haber tenido problemas económicos años atrás por algunas malas inversiones supo manejar y superar esas trabas y sacar al frente su negocio hoy en día su negocio cuenta con solvencia económica y tiene proyectos de abrir su tercera tienda y sigue en crecimiento.

¿Cómo ha logrado hacer crecer la economía de su negocio?

Nos dijo que, gracias a su entrega, dedicación y perseverancia, aunque no es un microempresario preparado el permanece atento a las tendencias leyendo artículos, el periódico, revistas y todo lo que concierne al campo de los negocios y economía para saber qué estrategias puedes implementar para no tener que quejarte de que las cosas andan mal como hacen muchos comerciantes.

¿Cómo surgió la idea de invertir en este negocio?

El entrevistado nos dijo que anteriormente se dedicaba a comercio de ropa, pero lo hacía de manera informal en diferentes ciudades del fuera de Chiclayo, pero no era lo que él señor quería dedicarse así que vio otras oportunidades de negocio, lo que era más rentable observo, analizo el mercado vio que productos le podían dejar más margen de ganancia (un sondeo de mercado) y como contaba con capital decide formar este negocio.

¿Qué le motivo invertir en este negocio?

El futuro de mi familia no sólo era mi bienestar sino el de los míos eso me motivo a seguir trabajando duro, me motivó a levantarme luego de cada caída. En esto también tuvo mucha participación mi esposa ella me ayudo en todo momento lo más importante fue su apoyo incondicional y eso no es fácil ella es una de mis motivaciones para sobresalir en este negocio ya que antes de dedicarse a este negocio el entrevistado nos contó que fabricaba sandalias micro-porosas y las vendía en la frontera desde ahí comenzó su travesía como comerciante mayorista comprar y vender luego abrir una tienda a la ciudad de Chiclayo.

¿Qué tiempo tiene invirtiendo en su negocio?

Llevo invirtiendo en este negocio más de 25 años es un negocio que me ha dado mucho aprendiendo nuevas cosas se tiene que ser constante saber mucho lo que los clientes buscan, la competencia hoy en día es muy fuerte y grandes empresas que vienen a invertir a Chiclayo, pero mi proyección es hacer crecer mi negocio y crecer empresarialmente.

¿Cómo motiva a sus trabajadores?

Pagándoles lo que es justo, es decir el sueldo mínimo vital y compartiendo con ellos momentos del entorno familiar, un almuerzo, incentivándolos a que cada día sean mejor que vean el mundo desde otra perspectiva, orientándolos a que sean personas de bien y valoren la confianza que se les brinda.

¿Qué hace para que sus trabajadores trabajen en equipo?

Se les orienta para que colaboraren uno con el otro y trabajen eficazmente y así ellos puedan llegar al cliente. Muchos clientes no compran por el precio sino por el servicio que les brindan, es por ello que el servicio debe ser excepcional y además debe considerarse como un valor agregado como parte de ello.

Los clientes lo son todo y debemos asegurarnos que nuestros colaboradores ofrezcan la mejor atención posible ya que si no lo hacemos la competencia lo hará.

¿Cuándo surgen problemas, quien toma las decisiones usted o algún miembro de su familia?

Yo mismo o mi esposa es quien toma las decisiones del negocio, cuando algo marcha mal sea internamente o externamente ya que los problemas no solo pueden ser con clientes sino también con sus proveedores ya que muchas veces envían productos que no solicitan o tallas demás que ya pueden tener stock lo que hacen ellos es devolverlos.

¿Cómo soluciona los problemas en su negocio?

Se les da la solución de la mejor manera ya que si le envía un producto fallado se opta por cambiarlo siempre y cuando el producto no haya sido usado, se tienen soluciones listas para los clientes cuando hay problemas no esperamos que ellos nos digan que hacer, ofrecemos soluciones y pedimos su opinión.

¿Qué criterios utiliza para la selección de su personal?

Valores humanos principalmente. El entrenamiento no importa mucho en este negocio. Es útil si las personas tienen experiencia, pero no se necesita tener mucha. Lo importante es encontrar personas que estén dispuestas a aprender. Esto cuenta por aproximadamente el 50%, ya que el resto depende de los propios individuos. Lo que piensan, si congenian con los demás, si comparten nuestros valores, si son leales, si se puede confiar en ellos.

¿En su negocio, se imponen las normas y las políticas de trabajo a sus empleados?

Siempre les enseño a mis colaboradores el orden, limpieza en su negocio ya que es muy importante porque es la base de la imagen de empresa innovar y renovar cada cierto tiempo la infraestructura del negocio y también innovar en modelos de los productos que están a la moda sino te estancas te quedas ahí no creces

Uno de los principales valores en su negocio que deben cumplir sus colaboradores es la honradez, un colaborador no puede robarle al cliente, si hace su pedido tiene enviarse lo que solicito no tiene que faltar nada, siempre tiene que cuidar que se sientan seguros y confíen en nosotros. La responsabilidad y la puntualidad también son importantes ya que cada colaborador tiene que cumplir con su hora de llegada al trabajo y usar la vestimenta adecuada.

¿Cómo ha manejado a sus empleados cuando cuentan con personalidades difíciles o demasiado sensibles?

Primero escucha cuales fueron los motivos y las causas de su comportamiento o actitud y si persiste con la misma actitud no le queda otra opción que cambiarlo, por un mal comportamiento de un colaborador no va arriesgarse a perder clientes.

¿Cómo se contacta con sus proveedores?

Personalmente me contacto con ellos, pero cuando ya existe trato, confianza, amistad y ya tenemos una relación de negocios desde mucho tiempo porque con algunos proveedores trabaja frecuentemente, pero él pone en claro que una cosa es la amistad y otra la relación de negocios podemos ser amigos, pero no mezclamos los negocios.

- Me entrevisto con los proveedores personalmente cuando hay productos nuevos que piensan lanzar al mercado veo los modelos, analizo el precio y si la calidad de los productos está de acuerdo al precio y así ofrecerlos al mercado , siempre tratando de innovar y ofrecer una variedad de productos.
- Por teléfono también me contacto con ellos, cuando hay productos que ya se venden frecuentemente y son adquiridos por el mercado solo llamo y realizo mis pedidos por códigos, tallas ya que los productos ya están dentro del mercado.

Se le preguntó con cuantos proveedores lleva trabajando actualmente y dijo que son muchos no podría enumerarlos, pero entre sus más resaltantes proveedores están: zapatillas Venus, Ingleplast, Icalisa, zapatillas Walon, zapatillas Tigre, zapatillas Nort Star, zapatillas Ultra Star, etc.

¿Qué tiempo tiene negociando con sus proveedores?

Con los más antiguos, el mismo tiempo que llevo en el mercado 20 años en el rubro de zapatillas, pero siempre tratando de innovar en nuestros productos, sus proveedores más antiguos es venus, áster, Ingleplast, Icalisa y en el rubro de sandalias son los importadores en este rubro no tiene proveedores fijos ya que el mismo viaja para buscar precio y contactarse con ellos.

Aparte de negociar con ellos, ¿se toma el tiempo para conocer a profundidad a sus proveedores?

El entrevistado nos dijo que en algunos casos nace una gran amistad que vas más allá de una relación comercial no con todos, pero si con algunos, salen almorzar, comparten un desayuno en algunos casos lo recogen en la agencia desde ese punto nace la amistad, pero siempre manteniendo al margen los negocios tratar de no mezclar las cosas.

¿Cómo comunica su plan de ventas a sus colaboradores?

Lo hace de manera personal o sino algún miembro de mi familia toma las decisiones dentro del negocio sea mi esposa e hija ya sea para incrementar la ventas se hace un stock de la mercadería para poder saber que productos no se están vendiendo y ponerlos en oferta un precio de menor ,por otro lado los colaboradores deben tienen que vender más, poner más empeño al negocio ofrecerles otros productos si no hay el producto que los clientes buscan y enamoren al cliente tratar de llegar a los clientes y no dejarlos ir .

4.2. Segundo Factor: Familia

¿De qué manera su familia colabora con las responsabilidades del negocio?

Mi familia colabora directamente en el negocio si no estoy yo dirigiendo el negocio mi esposa toma el control, pero siempre nos apoyan nuestros hijos.

¿Siente que su familia está comprometida con el negocio?

Mi familia es un grupo de gente en realidad muy trabajadora De allí surge todo esto, desde muy pequeño yo he tenido que trabajar y no porque me obligara mi familia, sino que ya era una conducta yo veía trabajar muchísimo a mi madre fue un modelo para mí de hecho eso fue lo que me llevó a incursionar en el campo del trabajo muy temprano no porque me lo pidieran, sino porque me gustaba, al igual que tener mi dinero.

Mi madre me enseñó qué era preocupante “meter la mano en el bolsillo y no tener nada”, entonces de allí vino mi inquietud por trabajar, esto me llevó a hacer muchas cosas desde ser ambulante hasta lustrar zapatos en fin de todo un poco, me considero un comerciante con facilidad de vender, creo que mi negocio parte que tengo viene de allí más lo que me transmite mi familia día a día y hago que ellos se sienta comprometidos con ello enseñándoles que uno lucha para tener lo que quiere y que todo esto que estoy logrando será de ellos y espero continúen el negocio.

¿En su negocio, cuantos familiares trabajan con usted?

Trabajan mis 2 hijos ya que ellos saben cómo es el movimiento diario de las ventas me ayudan en la parte de almacén y ventas me orientan en la administración del negocio sobre todo que del negocio pagamos sus estudios y los gastos diarios de la familia.

¿Cuál es el aporte de la familia dentro de su negocio?

Considero que su perseverancia es la clave eso nos mantiene en el mercado esa búsqueda constante de clientes. Sin embargo, otro elemento que nos ha servido para que las cosas funcionen es el apoyo de mi esposa trabajar juntos es un aporte importante ya que ella es una de las que toma las decisiones en el negocio cuando no estoy dirige el negocio ella siempre me hace recordar todos los pagos que tenemos que hacer es como mi agenda diaria ella organiza es mi mano derecha después de mis hijos ellos no aportan económicamente pero cualquier duda o inversión que hagamos lo discutimos en familia.

¿Considera que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de su negocio?

Claro la unidad, el compromiso familiar y la comunicación entre los miembros de mi familia son las características más importantes para el desarrollo de nuestro negocio es la parte fundamental ya que si ellos no cuidan y no saben valorar lo que tienen esto afectaría económicamente el negocio por ello trato de cultivar valores como el respeto, honradez, amor y entre ellos y valoren las cosas porque todo es una lucha contante en poder ir creciendo e innovando cada día.

4.3. Tercer Factor: Procesos

¿Cómo funciona su negocio?

Trabajo de manera formal cumpliendo con todos los requisitos que me piden la municipalidad y la Sunat para poder trabajar con normalidad y evitarme problemas como clausura de local y multas.

¿Qué actividades realiza al día, semanalmente y mensualmente con respecto a su negocio?

- Llevo un control diario de caja chica para saber cuántos son mis ingresos y egresos con respecto a las ventas del día.
- Un control de stock de mercadería semanalmente para realizar nuevos pedidos, según las ventas de cada producto.
- Cada 15 días viajo para visitar a mis proveedores que me venden sandalias para ver que modelos están lanzando.
- El pago de los empleados que se realiza mensualmente.
- El pago de Sunat que se realiza mensual y otros gastos adicionales que se hacen con respecto al negocio

¿Cómo programa su trabajo del día?

- Llamo a mis clientes para saludarlos y darles a conocer los nuevos productos.
- Coordinar con los empleados para que cuando un cliente llegue le muestren los nuevos modelos.
- Organizo mis pagos que tengo pendiente con mis proveedores
- Reviso mis cuentas de saldos de algunos clientes que les doy crédito

¿Cómo programa sus compras y pagos? ¿Cada que tiempo?

La compra de mercadería las realizo quincenal dependiendo de las ventas de los productos algunos son repetitivos dependiendo de los modelos.

Los pagos dependen de como se efectúen las compras al crédito firmando letras (mensual) al contado y pago contra entrega.

¿Cómo programa sus créditos?

Actualmente trabajo con capital propio no solito créditos bancarios porque cuento con solvencia económica mis proveedores me brindan facilidades de pago claro no todo alguno de ellos y eso me facilita a invertir en nuevos productos e innovar constantemente con nuevas marcas y modelos.

¿Cuál es la tarea específica de las personas que trabajan en su negocio, esposa, hijos y empleados?

- Mi hija y mi esposa son responsables de la administración del negocio.
- Mi hijo se encarga de supervisar el almacén que toda la mercadería este ubica en su respectivo orden.
- Los empleados se dividen en dos cargos: las señoritas para atención al público; y los varones para desembalar mercadería en almacén, verificar stock y distribución.

4.4. Cuarto Factor: Proveedores

¿Cómo es la negociación con sus proveedores?

La negociación con ellos es de manera directa, normalmente son profesionales, esto implica que puedo ser comprendido ante cualquier atraso de algún pago son tolerantes y saben escuchar.

¿Cómo considera el compromiso de sus proveedores para con el negocio?

El compromiso de nuestros proveedores es fundamental y se basa en una buena relación de negocios que mantenemos con ellos en base a la buena comunicación y confianza que nos muestran, ellos nos llaman frecuentemente están pendientes si aún estamos necesitando de sus productos nos informan de ofertas y promociones que lanzaran al mercado y si el pedido que realizamos llega conforme y en perfecta condición.

¿Siempre dispone de los productos que usted le solicita?

Depende de las fabricas uno puede realizar los pedidos a los proveedores, pero si el pedido demora en llegar es porque la fábrica no cuenta con stock para cumplir con dicho pedido y esto es un problema para nosotros porque tenemos que buscar otro producto que pueda reemplazar a uno para no dejar ir a nuestros clientes a la competencia.

¿De qué manera sus proveedores realizan promociones del producto que usted necesita?

Los proveedores ofrecen sus productos de acuerdo al pago que se va realizar y por la cantidad que solicites a mayor volumen de comprar te dan descuentos.

Te brindan opciones de pago como al crédito a 30 días ,60 días ,90 días, pero muchas veces esta opción de crédito no me favorece porque el precio producto varia y eso no me favorece comercialmente.

También descuentos del 10% si realizamos tres compras seguidas de mil pares de zapatillas.

4.5. Quinto Factor: Clientes

¿Considera usted que este es un factor clave?

Pienso que lo más importante es que saber a dónde vas. Tienes que ser diferente, no sólo en el mercado, sino también en la forma en que organizas y diriges tu negocio ya es un elemento fundamental plantearse nuevas metas cada año. Contratar a las personas adecuadas y remunerar de manera justa. No soy millonario, pero si vivo bien. Trabajo en un ambiente de cordialidad que, a la vez, me permite tener un buen nivel de vida y darle lo mejor a mi familia.

¿Mantiene usted un contacto personal frecuente con sus clientes?

Si lo hago me reúno con cinco o seis de ellos todos los meses, uno o dos por semana. Cuanto más tiempo le dedico a las actividades de mi negocio se me hace más fácil vender.

¿Cómo resuelve los problemas que surgen con sus clientes?

Ver la realidad del problema y que el cliente sienta que su problema será resuelto de la mejor manera sin dejar que se altere, entonces tienes que ver cuál es tu potencialidad para saber manejar la situación y que el cliente se sienta contento y regrese de nuevo a comprar.

¿Sus empleados son rápidos al momento de atender a las solicitudes de los clientes?

Para responder a esa necesidad al cliente, se tiene que ser un buen vendedor ya que muchos clientes solicitan diferentes productos en un día y si eres buen vendedor siempre se tiene que estar atento y sobre todo ser eficaz a los requerimientos y solicitudes aquí cada uno de mis colaboradores demuestra en su habilidad y actitud para cumplir con las expectativas del cliente.

¿Cómo tratan los empleados a sus clientes?

En principio es necesario definir al cliente, ya que hay diversos tipos y algunas veces tenemos clientes que son muy difíciles en algunos casos los atiendo personalmente ya que ellos piensan que el trato será especial y les daré mejores precios, pero a mis empleados siempre los oriento para darles el mejor el trato a nuestros clientes explicándoles sus dudas en cuanto a precios de los diferentes modelos de los productos ya que algunos tienen las mismas características.

A parte de vender, ¿los colaboradores demuestran interés al atender a los clientes?

Claro sino los clientes se van a comprar a otro lugar lo que hacemos realmente es llegar a la gente con un sentido humano nosotros vemos a esas personas no solo como clientes sino como amigos los escuchamos y reímos el tiempo que están en nuestro establecimiento lo cual no hace diferentes brindándoles un buen trato y confianza.

¿Qué productos ofrece en su negocio?

Zapatillas para damas, cabellos y niños de todas las marcas nacionales y todas las tallas del 18-20 ;21 al 26; 27 al 32 ;33 al 36 ;37 al 42 y las tallas especiales que son 43 y 44 cada producto tiene diferentes precios según: talla, marca, modelo, calidad; y sandalias nacionales e importadas.

¿Cómo determina que los productos que venden son de calidad?

Nuestros clientes al comprar no solo buscan precio también buscan calidad. Algunos de nuestros clientes más grandes dicen cosas como “porque es una empresa conocida por su calidad, precios y siempre trato de cuidar esa reputación y así captar más clientes, Se nos conoce por nuestra seriedad y confiabilidad porque hago mi trabajo como se debe y siempre cumplo con lo que el cliente me solicita.

Realiza promociones para sus clientes; ¿Cómo?

Las promociones casi siempre han estado relacionadas con “regalar algo” a nuestros clientes; cuando a un cliente compra le obsequiamos polos, mochilas, gorras y ofertas de algunos productos como dos pares zapatillas por 15 soles o 5 soles un par de sandalias.

¿Ofrece precios accesibles al mercado que se dirige?

Por supuesto lo mencione anteriormente es precio es la base en nuestro negocio ya que día nos enfrentamos a un mercado competitivo, el que tiene buen precio vende más hoy en día el cliente no solo buscan calidad sino precio.

¿Cómo determina que sus clientes se sienten satisfechos de los productos que ofrece?

Nuestros clientes mismos lo manifiestan regresan a comprar y son clientes continuos y nos dicen que vendemos productos de buena calidad con un buen acabo y contextura.

¿Cómo hace que sus clientes se sientan identificados con su negocio?

Creo que edificando cuáles son las necesidades si es un cliente recurrente saber que productos busca y hacerlo sentir importante como en casa es un factor muy importante del que siempre se tiene que estar pendiente sobre todo en un mercado tan competitivo donde el cliente tiene la preferencia.

4.6. Sexto Factor: Competencia

¿Considera usted que su negocio es accesible para sus clientes?

Está ubicada en zona comercial estratégica donde hay mucha circulación de personas, transporte, comerciantes minoristas que favorecen a mi negocio ya que la mayoría de ellos compran en mi negocio.

¿Cómo exhibe los productos en su negocio?

Los clasificamos por modelos ubicándolos por tallas y sectores damas, caballeros, niños y niñas así es más fácil para que el cliente pueda visualizar

¿Cómo les resulta a los clientes el acceso físico a las instalaciones?

Contamos con un amplio espacio en nuestros establecimientos en el cual el cliente puede salir e ingresar, no contamos con la mejor infraestructura, pero siempre estamos renovando e innovando para llamar la atención de nuestros clientes y no dejarlos ir a la competencia.

¿Cómo determina usted que la zona donde está el negocio es segura para sus clientes?

Es una zona céntrica que esta resguardad por el serenazgo que le da confianza y seguridad al cliente, además contamos con una empresa de servicio de transporte de nuestra confianza que traslada a nuestros clientes a su lugar de destino o agencia de embarque.

¿Qué estrategia utiliza usted para establecer los precios de sus productos?

Las estrategias son primero que mis proveedores me ofrezcan los mejores precios, y analizar qué productos vende la competencia para ofrecer un mejor precio.

¿Qué tiene en cuenta usted para establecer los precios?

Tengo que ver cuánto pago de flete por la mercadería, impuestos, pago de alquiler de uno de los establecimientos, gastos diarios estos son factores importantes que debo tener para establecer precios y sobre todo que estén accesibles para nuestros clientes.

¿En el establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos que se ofrecen?

No, los productos los clientes llegan al establecimiento y los colaboradores tiene la información de precios de cada producto ya sea venta al por mayor menor.

¿Cómo es la atención a los clientes?

Siempre tratamos de ser rápidos y cumplir con las expectativas de cada uno de ellos.

¿Cómo atiende a las necesidades de los clientes?

Necesidades ofreciéndoles los mejores precios porque ellos buscan eso y si el margen de diferencia es menor al de la competencia ellos optan por comprarnos a nosotros aparte de ello creo que la atención es primordial yo no compraría en ningún establecimiento si me tratan mal siempre dialogo con mis clientes para saber si ellos están felices con nuestra atención y si algo está funcionando mal tratar de mejorar.

A parte de vender, ¿ofrecen una atención personalizada a sus clientes?

Claro, cada cliente es atendido de forma especial siempre tratamos de hacerlo sentir importante; tratamos siempre de ofrecer un mejor servicio y diferenciarnos de la competencia.

4.7. Séptimo Factor: Reguladores

¿Cumple con sus pagos correspondientes a la Sunat?

Claro, hago mi reporte mensual al contador le presento mis facturas de compras y las ventas que se realizan al mes presentado mis boletas y facturas para que el haga el descargo y lo reporte a la Sunat luego procedemos a realizar los respectivos pagos no tengo un monto fijo ya que este varía dependiendo de las compras y ventas.

¿Entrega boleta de ventas a sus clientes?

Siempre, dependiendo de las comprar que realicen ya que si son compras grandes realizamos facturas, pero es necesario que tengan su número de RUC y para compras que no exceden los 300 soles un promedio boletas.

¿Qué requisitos le exige la Municipalidad de Chiclayo para que su negocio funcione?

Es necesario tener:

- Licencia de funcionamiento
- Certificado Defensa civil
- Certificado de fumigación
- Certificado de salubridad
- Certificado de fumigación y botiquín ante cualquier incidente que puede suceder dentro de nuestros establecimientos
- Permisos para publicidad y exterior

Sino cumplimos con los requisitos que se exigen nos multan dependiendo que estemos incumpliendo y por ello preferimos tener todo en regla para evitarnos problemas futuros; los tramites lo gestiono personalmente y siempre alerta a todas estas exigencias que como ciudadano y comerciante debo cumplir.

V. DISCUSIÓN

El modelo conceptual de Díaz (2014), determina al Empresario como el elemento clave de la empresa familiar, es el quien busca las oportunidades, tiene la experiencia, toma decisiones, logrando gestionar su empresa evitando disminuir el fracaso y llevar al éxito a su negocio. (Urea ,2003; Alonso & Gálvez ,2008; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011; Toledo, Díaz, Jiménez & Sánchez, 2012).

El empresario tiene una concepción parcial de la mercadotecnia, ya que considera que esta, se refiere solo a el desarrollo de publicidad, la cual lo desarrolla en función a una estacionalidad para la promoción en las fechas festivas (día de la madre, día del padre, campaña escolar, fiestas patrias, navidad, año nuevo) que considera adecuado para promocionar las ventas, por tanto el marketing es pasivo; dado que no hay novedad de promociones especiales, no hay descuentos, no hay paquetes promocionales como lo realizan las grandes empresas.

No existe noción de estrategia de marketing, sino una actitud operativa hacia las ventas ya que el microempresario planifica sus ventas a corto plazo para el sustento familiar.

La marca, corresponde al nombre de la tienda, más que un sentido comercial (orientado al mercado), tiene una connotación afectiva personal, porque se identifica con las iniciales de los nombres de cada uno de sus hijos que son Katherine, Luiggi, Vanessa, Ingrid y el apellido del fundador de la empresa que es Roncal, de ello nació “KALVIR”, demostrando un sentido de pertenencia, afectiva y emocional del negocio (el negocio es de y para la familia). Esto demuestro los lazos de afectividad que toma en cuenta el microempresario para darle valor a su pequeña empresa y transmita seguridad a cada miembro de su familia.

El servicio lo ejecuta dando un buen trato por parte de sus colaboradores y un valor diferenciado ofreciendo precios accesibles que se adecuen a las expectativas de los clientes. Del mismo modo el empresario gestiona el control de su empresa, llevando un control interno de los productos que ofrece mediante el Cardéx, que es la herramienta donde se apoya para llevar dicho control cada 15 días y saber así cuales fueron los productos que se vendieron más , para posteriormente hacer los pedidos respectivos.

El almacenamiento de sus productos tiene un orden, los cuales están ubicados por códigos, tallas, marcas y modelos, es decir, que existe una gestión logística en función al aprovisionamiento, almacenamiento y servicio al cliente. Esto se da debido a que el cuidado, el interés y la mayor sofisticación del negocio están en el almacenamiento, por la gran cantidad de productos que manejan puede generar grandes costos, pero al tenerlo ordenado y controlado, nace la gran ventaja para poder manejar la rotación, los precios, aprovisionamiento, almacenamiento de los productos

Además, el empresario visionó un segmento de mercado (B, C, D) con oportunidad de crecimiento y de rentabilidad muy buena. Para poder hacer crecer su negocio económicamente, obtener mejores precios y poder comprar al contado, él tuvo que solicitar varios créditos financieros con empresas como el BCP, Mi Banco, Caja Piura, Scotiabank, pero que actualmente el empresario cuenta con solvencia económica e invierte de su capital propio para la compra de mercadería. Esto género que la buena rentabilidad de la empresa sea consecuencia de una correcta elección e identificación del nicho de mercado.

Por otro lado, el empresario paga a sus colaboradores, el sueldo mínimo, creando una cultura de trabajo agradable y netamente familiar, es decir, que realiza una motivación extrínseca e intrínseca en sus colaboradores.

También el empresario para motivar a que sus colaboradores trabajen en equipo, orienta, aconseja e influye a que sean solidarios y se apoyen los unos con los otros, logrando a que se ofrezca un servicio diferenciado y logre la satisfacción del cliente. Existe la capacidad de comunicación entre el empresario y sus colaboradores que se da mediante una comunicación verbal y de manera personal.

Se debe agregar que, para la toma de decisiones, lo realiza él o su esposa, ya que, si surge algún problema con sus proveedores o sus clientes, son ellos los encargados en tomar la decisión y resolver dichos problemas.

El estilo de dirección que emplea es democrático, ya que fomenta la participación de sus colaboradores, pide opiniones, ofrece ayuda, y sobre todo con su ejemplo, influir en sus colaboradores.

Con respecto a su capacidad de negociar, el empresario cuenta con experiencia ya que existe una relación fundamentalmente transaccional con sus proveedores por más de 20 años, y es él quien maneja y modera el poder de negociación a través del conocimiento e información que posee mediante la experiencia que él ha obtenido.

El Factor Familia, es un factor que influye en la gestión del negocio del empresario, cabe mencionar primero que el nivel de colaboración por parte de la familia es total, debido a que el empresario ha formado esta interacción familia- negocio, de una manera u otra colaboran con las responsabilidades del negocio.

La partición de la familia en el negocio está dada por dos de sus hijos (cuatro en total), colaborando directamente con el funcionamiento de la empresa (ventas, almacén, etc.), cumpliendo también una función de orientación al empresario en cuanto a la gestión de la empresa, dado que del buen funcionamiento del negocio resultan los ingresos familiares.

De los cuales solo dos de sus hijos tienen más conocimiento del negocio y son los más adecuados para asumir la responsabilidad si el dueño de la pequeña empresa familiar desea dejar el cargo.

La interacción de la familia como subsistema se integran a la visión del conductor o líder de la PEF debido a las relaciones familiares, que tomando diversas formas refuerzan el accionar de la empresa, estas formas están relacionadas con el compromiso, con el esfuerzo empresarial de la familia o también deberse a relaciones familiares de respeto y obediencia (Díaz, 2014).

Como la interacción negocio- familia que quedan definidas por las características del estilo de dirección, dinámica familiar que se ha transformado en cultura organizacional, por las cualidades de liderazgo del empresario que dirige la PEF (Díaz, 2014), transmitiendo el know-how del negocio a sus hijos.

Debemos incluir dentro de la dinámica de las interacciones a todos los métodos que se siguen para el desarrollo de los procesos, ya sean estos formales o informales (Díaz, 2014). Para este factor de procesos, el empresario maneja sus procesos formales mediante un control diario de caja, control de mercadería semanalmente, control de proveedores quincenalmente, pago a los colaboradores y a la Sunat mensualmente, así mismo los procesos informales, donde su orden y estructura radica en la lógica particular del empresario, esto determina una virtualización de la organización, que hace posible la existencia y éxito de la empresa en un entorno altamente competitivo e incierto.

En el factor los proveedores, lo que le permite al empresario manejar el poder de negociación, con sus diferentes proveedores, son el conocimiento, la experiencia, el tiempo que viene negociando con ellos y sobre todo el aprendizaje que ha adquirido, no sólo de su negocio y del proveedor, sino también del entorno en el que se desenvuelve. Una ventaja adicional es el conocimiento de la diversidad, amplitud de las marcas y de los productos, así como la rotación de estos en la empresa. Por otro lado, el conocimiento de la oferta que hay de otros proveedores ayuda a tener una conciencia clara de todas las alternativas que permitan optimizar las decisiones de aprovisionamiento de la PEF comercial (Díaz, 2014).

El factor cliente, está definida por el rol del empresario y sus colaboradores, basándose estos (colaboradores) en las competencias para el desarrollo del marketing con el cliente, además de desarrollar técnicas efectivas de ventas. Así mismo los colaboradores que están en contacto con los clientes son observadores y cuentan con la capacidad de poder usar la información para la toma de decisiones (Díaz, 2014).

En el factor competidor, el elemento fundamental para esto es la información que se pueda obtener de la competencia (Díaz, 2014), en base a este criterio, el empresario ejecuta una estrategia de precio, donde primero analiza a sus competidores y cuáles es el precio de los productos que el también ofrece (información de sus competidores), negocia con el proveedor pidiendo descuentos por cantidad y diferentes promociones, para posteriormente ofrecer al cliente o consumidor final precios que se adapten a su capacidad de pago, logrando una satisfacción del cliente.

Finalmente los reguladores representan el orden normativo del sistema total o súper sistema, esto significa que la relación con este sistema es estructurada y definida por los reglamentos, leyes y normas en general, que permite al Estado, velar por las condiciones adecuadas para una interacción productiva entre todos los sistemas del mercado (Díaz, 2014)-comercial KALVIR es un negocio caracterizado por ser flexible, dinámico y reactivo al cambio y esa es su estrategia, que le permite ser sostenible en el tiempo.

Para el buen funcionamiento de este negocio, se ha podido analizar que los reguladores son muy exigentes, empezando desde los requerimientos del propio centro comercial, hasta los lineamientos para la apertura y funcionamiento; por lo tanto, se observó, y comprobó que todo está en orden. Los cuales son:

- Licencia de Funcionamiento.
- Fumigación.
- Seguridad de Defensa Civil.
- Certificado de Salubridad.
- Pago de impuesto a Sunat.
- Alquiler del local.

El pequeño empresario conoce la obligatoriedad de ciertos requisitos de los reguladores; Esto no quiere decir que lo haga de manera informal de tal forma el cumple con todas las normas establecidas según la ley, pero también tiene que proteger el bienestar de su empresa y la de su familia.

Y por lo tanto no se vuelve un problema, ya que cumple con todas sus responsabilidades y lo requerido por estas entidades, Una de las debilidades es la falta de control de sus gastos e ingresos y conscientes de ello no pueden hacer una declaración verídica a la Sunat, por lo que acuden al apoyo externo de un contador quien se encarga de efectuar dicha obligación.

Existe una buena relación con los reguladores de saneamiento y salubridad, ya que todo se cumple estrictamente según lo especificado siendo los clientes los verificadores directos de que la pequeña empresa tiene un ambiente limpio, generando en ellos confianza a los clientes.

VI. CONCLUSIONES

Para concluir con el estudio realizado y tener una idea clara de los factores de éxito, ya que estos han influido en el éxito de la “PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR”; Se observó que existe una buena relación empresa- clientes, debido a que el precio es una variable determinante por el cual los clientes van a adquirir sus productos, esto quiere decir que la empresa ofrece a sus clientes el mejor precio que ellos estén dispuestos a pagar por el producto, acompañado de promociones, descuentos, buen trato y servicio que se ofrece en el punto de venta.

El microempresario mantiene buenas relaciones con los proveedores, porque plantea propuestas de compras, esto se debe al conocimiento, experiencia y aprendizaje adquirido con el tiempo al tener contacto año tras año con ellos. La clave del éxito está en la excelente red de proveedores con la que dispone porque le permitió ser más competitivo en rapidez, precio, calidad u otros factores que hacen que se diferencie de su competencia. En principio la relación con sus proveedores, le genera un buen clima de confianza ya que para el microempresario es casi tan importante “captar” buenos proveedores como captar buenos clientes.

Otro factor que tiene influencia en el éxito entre la relación empresa- competidores, es la información que se pueda obtener de esta, y en base a ese criterio el empresario realiza estrategias de negociación con sus proveedores, para luego aplicar estrategias de precio y fidelizar a sus clientes. En esta fase, el microempresario busca encontrar puntos de diferenciación respecto a la competencia.

Como llegar a un mercado que ya está copado por empresas similares que prestan el mismo servicio o venden el mismo producto. Esto, solo se consigue diferenciando el producto o servicio propio de lo que ofrece la competencia. La diferencia puede establecerse en virtud del precio, rapidez, calidad, atención, garantías, disponibilidad, etc.

El empresario es consciente de lo importante que son cada uno de los clientes para la empresa y en consecuencia no permite que ninguno de ellos decida rescindir su relación comercial con la empresa. Siempre Mantiene una comunicación fluida con sus clientes, no defraudarlos nunca, agradecer su confianza y siempre mejorar su relación comercial y conocer cada vez más sus necesidades, que son factores que contribuyen a su forma de fidelizar a sus clientes.

Y en la relación empresa- empresario, familia y procesos, el empresario cuenta con las habilidades para gestionar su empresa, así mismo su familia colabora con las responsabilidades y los procesos que se ejecutan dentro y fuera del negocio, vemos al microempresario como el emprendedor familiar ya que él vela porque la empresa se conserve y vaya creciendo con el tiempo y se consolide económicamente generando beneficios.

Para el microempresario el desempeño de los trabajadores es sumamente importante porque evalúa en igualdad de circunstancias lograr que el equipo de colaboradores logre cumplir sus metas y obtener ventas ingresos positivos.

Además, en la relación empresa- reguladores es que, la empresa cumple con todos los requerimientos de la Municipalidad, Sunat, Saneamiento, Defensa Civil establecen.

VII. RECOMENDACIONES

En la presente investigación se ha encontrado que el empresario tiene conocimientos básicos sobre temas de marketing, por lo que se recomienda que el empresario obtenga una capacitación formal o cursos intensivos para ampliar sus conocimientos en técnicas de ventas, fidelización al cliente, calidad en el servicio, disminución de costos, gestión de almacenamiento, disminución de flete; y sean de total ayuda para el bienestar del negocio.

Así mismo se recomienda que al empresario no solo aplicar estrategias de precios, sino también realizar estrategias enfocadas a la comercialización de su mercadería, como se mencionó anteriormente con la disminución de costos de flete por volumen, formas de pago a crédito, cartera de proveedores.

También se recomienda que el empresario realice una encuesta que le ayude a recopilar información de sus competidores y de esa manera implemente estrategias dirigidas al cliente final.

Por último, se recomienda que el empresario mediante sus habilidades, lleve a su familia al compromiso total, para el crecimiento de la misma, además de invertir en un software que ayude a llevar una mejor relación de sus clientes al brindarles un buen servicio de venta y post venta.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. & Gálvez, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. Barcelona, España: Acciones e Investigaciones Sociales.
- Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar* (2ªed). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Belausteguigoitia, I.R. Segunda edición (2007). *“Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”* (2ªed). México.D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Blázquez, F., Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial*. Bogotá, Colombia: Cuadernos de Administración.
- Bernardo, B.J., Gómez, B.G. & Piedad, L.M. (2011). *Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas*. Bogotá, Colombia: Estudios Gerenciales.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. P. (2003). *An introduction to theories of family business*. Canadá: Elseiver.
- Díaz, D. (2014). "Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares". En Contribuciones a la Economía Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2014/2/empresa-familiar.html>

- Pérez, M.I. (2012). *Modelo De Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>.
- Gómez, G. (2008). *La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico*. Ecuador: Editorial Issn.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2004). *A unified systems perspective of Family firm performance*. Journal of Business Venturing, Elsevier .Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.8035&rep=rep1&type=pdf>.
- Felce L.M, & Pardo, A.R (2006). *Las múltiples caras de las empresas familiares*. Debates IESA. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com>.
- Pieper, T. & Klein, S. (2010). *The bulleye: A system approach to modeling family firms*. Family Business Review, Recuperado de: http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/Update/2012_update_pieper.pdf.
- Sabater, S, R. (2005). *Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares*. Universidad de Murcia. Recuperado de: <http://www.um.es/eempresa/rss/EF.pdf>.
- Sánchez, A. A. & Bañón, A. R. (2005). *Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España*. Universia Business Review: Actualidad Económica. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>

- Sen, B.A. & Taylor, R. (2007). *Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis*. Information Research, 12(4) 329. Recuperado de <http://eprints.whiterose.ac.uk/9302/>
- Sharma, P., & Zahra, S. (2004). *Family Business Research: A Strategic Reflection*. Family Business Review. (17) 331-346 .Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>
- Steier, L. (2001). *Las empresas familiares, las formas plurales de la gobernabilidad, y la evolución del papel de la confianza* .Family Business Review. 14 (4) 353-368. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327249003.pdf>
- Toledo, A. L., Díaz, R., Jiménez, P. & Sánchez, P.S. (2012). *La definición del éxito en los negocios de subsistencia*. Revista Internacional Administración & Finanzas. (9) 57-68. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n1-2016/RIAF-V9N1-2016-4.pdf>.
- Urrea, J. (2003) *"Gobernabilidad de la Empresa de Familia"*. Universidad E.A.F.I.T. (129) 40-48. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/921/825>

IX. ANEXOS

Para la recolección de la información se realizará una entrevista al Microempresario de la Pequeña Empresa Familiar, y está estructurada de la siguiente manera:

Tabla N°5:
Preguntas para la entrevista

PREGUNTAS BASE	GUIA DE ENTREVISTA
¿Qué sabe de Marketing?	P.1. ¿Cómo hace el Marketing en su empresa?
¿Qué concepto tiene usted de marca?	P.2. ¿Porque su negocio tiene ese nombre?
¿Qué concepto tiene usted de servicio?	P.3. ¿A parte de vender que más hace por su cliente?
¿Qué sabe de logística?	P.4. ¿Cómo realiza su control de inventario? P.5. ¿Cómo controla las entradas y salidas de sus productos?
¿Qué sabe usted de almacenamiento?	P.6. ¿Cómo almacena la mercadería de sus productos, por marcas, precios, tamaño o tallas?
¿Qué concepto tiene usted de rentabilidad?	P.7. ¿Cómo es la situación económica de su negocio actualmente? P.8. ¿Cómo ha logrado hacer crecer la economía de su negocio?
¿Qué concepto tiene usted de inversión?	P.9. ¿Cómo surgió la idea de invertir en este negocio? P.10. ¿Qué le motivó invertir en este negocio? P.11. ¿Qué tiempo tiene invirtiendo en su negocio?
¿Tiene la habilidad para motivar a sus colaboradores?	P.12. ¿Cómo motiva a sus colaboradores?
¿Tiene la habilidad para lograr que sus colaboradores trabajen en equipo?	P.13. ¿Qué hace para que sus colaboradores trabajen en equipo?
¿Tiene la habilidad para tomar decisiones cuando surgen problemas en su negocio?	P.14. ¿Cuándo surgen problemas, quien toma las decisiones usted o algún miembro de su familia? P.15. ¿Cómo soluciona los problemas en su negocio?
¿Se impone las normas y las políticas de trabajo a los empleados?	P.16. ¿En su negocio, se imponen las normas y las políticas de trabajo a sus empleados?
¿Se mantiene un equilibrio de autoridad y de libertad a los empleados a que participen en la toma de decisiones?	P.17. ¿Cómo ha manejado a sus empleados con personalidades difíciles o demasiado sensibles?
¿Utiliza información de sus proveedores para poder negociar con ellos?	P.18. ¿Cómo se contacta con sus proveedores?
¿Cuenta con la suficiente experiencia para negociar con sus proveedores?	P.19. ¿Qué tiempo tiene negociando con sus proveedores? P.20. ¿A parte de negociar con ellos, se toma el tiempo para conocer a profundidad a sus proveedores?
¿Se siente capacitado para mantener una relación interpersonal con sus empleados?	P.21. ¿Cómo comunica las etapas de su plan a sus colaboradores?
¿Su familia colabora con las responsabilidades del negocio?	P.22. ¿De qué manera su familia colabora con las responsabilidades del negocio?
¿Su familia se siente comprometida con el negocio?	P.23. ¿Siente que su familia está comprometida con el negocio?

Tabla N°6:
Preguntas para la entrevista

PREGUNTAS BASE	GUIA DE ENTREVISTA
¿Cuántos participantes de la familia laboran en el negocio?	P.24. ¿En su negocio, cuantos familiares trabajan con usted?
¿La familia sabe cuáles son sus derechos, responsabilidades y privilegios de laborar en su negocio?	P.25. ¿Cuál es su aporte de la familia dentro de su negocio?
	P.26. ¿Considera que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de su negocio?
¿Qué procesos formales e informales son de importancia para su negocio?	P.27. ¿Cómo funciona su negocio?
	p: 28. ¿Qué actividades realiza al día, semanalmente o mensualmente con respecto a su negocio?
¿Cuenta con planificación, organización, dirección y control en cada proceso de gestión de su negocio?	P.29 ¿usted programa su trabajo del día?
	P.30. ¿usted programa sus compras y pagos?
	P.31. ¿usted programa su crédito?
	P.32. ¿Cuál es la tarea específica de las personas que trabajan en su negocio, esposa, hijos y empleados?
¿Tiene la capacidad para imponer precios y condiciones de pago con sus proveedores?	P.33. ¿Cómo es la negociación con sus proveedores?
	P.34. ¿Cómo considera el compromiso de sus proveedores?
¿Cuál es la variedad de productos que ofrece en su negocio?	P.35. ¿Siempre dispone de los productos que usted le solicita?
¿Sus proveedores realizan promociones al ofrecer el producto que necesita?	P.36. ¿De qué manera sus proveedores realizan promociones del producto que usted necesita?
¿Demuestran sincero interés en resolver cualquier problema que surge?	P.37. ¿Cómo resuelve los problemas que surgen con sus clientes?
	P.38. ¿Sus empleados son rápidos al momento de atender a los clientes?
¿Atienden rápidamente a sus clientes?	P.39. ¿Sus empleados siempre están disponible para atender las solicitudes de los clientes?
	P.40. ¿Cómo tratan los empleados a sus clientes?
¿El personal demuestra buena gana en atender los clientes?	P.41. ¿A parte de vender, sus empleados demuestran interés al atender a los clientes?
¿Se ofrece un amplio surtido de productos y marcas?	P.42. ¿Qué productos ofrece en su negocio?
¿Los productos que se ofrecen son de calidad?	P.43. ¿Cómo determina que los productos que vende son de calidad?

Tabla N°7:
Preguntas para la entrevista

PREGUNTAS BASE	GUIA DE ENTREVISTA
¿Realiza promociones para ganar clientes?	P.44. ¿Realiza promociones para sus clientes? ¿Como? P.45. ¿Ofrece precios accesibles al mercado que se dirige?
¿Los clientes se sienten satisfechos con los productos que usted ofrece?	P.46. ¿Cómo determina que sus clientes se sienten satisfechos de los productos que ofrece?
¿Cómo fideliza a sus clientes?	P.47. ¿Cómo logra para que sus clientes se sientan identificados con su negocio?
¿El establecimiento está ubicado en una zona accesible para los clientes?	P.48. ¿Considera usted que su negocio es accesible para sus clientes?
¿Los productos se exponen adecuadamente en el establecimiento?	P.49. ¿Cómo exhibe los productos en su negocio?
¿La infraestructura del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente en el punto de venta?	P.50. ¿Cómo les resulta a tus clientes el acceso físico a las instalaciones?
¿El cliente siente seguro (a) al llegar a la empresa?	P.51. ¿Cómo determina usted que la zona donde está el negocio es segura para sus clientes?
¿Existe gran parecido en los productos que se ofrecen y los precios?	P.52. ¿Qué estrategia utiliza usted para establecer los precios de sus productos? P.53.¿Qué tiene en cuenta usted para establecer los precios
¿El posible cliente o comprador, recibe una gran cantidad de información acerca de las diferentes ofertas comerciales?	P.54. ¿En el establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos que se ofrecen?
¿Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido?	P.55.¿Cómo determina la disposición y la voluntad para ayudar a los clientes
¿Atención individual a los clientes?	P.56. ¿Cómo es la atención a los clientes?
¿Entienden las necesidades específicas de sus clientes?	P.57. ¿Cómo atiende a las necesidades de los clientes?
¿Proporcionan a los clientes una atención personalizada?	P.58. ¿parte de vender ofrecen una atención personalizada a sus clientes?
¿Demuestran real interés en atender clientes?	P.59. ¿Cómo demuestran interés en su negocio por atender a los clientes?
¿Cumple con sus obligaciones tributarias?	P.60. ¿Cumple con sus pagos correspondientes a la Sunat? P.61. ¿Entrega boleta de ventas a sus clientes?
¿Cumple con los reglamentos, leyes y normas establecidas por el Estado?	P.63. ¿Qué requisitos le exige la Municipalidad de Chiclayo para que su negocio funcione?