

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



**PROPUESTA DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA ACRIMSA
PARA SU FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO EN LA CIUDAD
DE CHICLAYO**

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

AUTOR

MILAGROS STEPHANNY RIOS SILVA

ASESOR

FERNANDO ANTONIO ARRIOLA JIMENEZ

<https://orcid.org/0000-0001-8730-2973>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA
ACRIMSA PARA SU FORTALECIMIENTO Y
CRECIMIENTO EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

MILAGROS STEPHANNY RIOS SILVA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Jorge Alfredo Huarachi Chavez

PRESIDENTE

Nelly Yolanda Aguilar Amaya

SECRETARIO

Fernando Antonio Arriola Jimenez

VOCAL

Dedicatoria

A mi hija,

Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí, tu amor es el detonante de mi felicidad, mi esfuerzo y mis ganas de buscar lo mejor para ti.

Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida. Eres mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Muchas gracias Miley Sophia.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, forjador de mi camino, quien que me acompaña y levanta de mis tropiezos, al creador de mis padres y de las personas que amo con mi más sincero amor.

Quiero agradecer también a mis asesores: Diógenes Díaz Ríos y Fernando Arriola Jiménez quienes me instruyeron en el desarrollo de la investigación, por su paciencia y apoyo constante.

A mis padres, que han sido base de mi formación aportando grandes cosas a mi vida.

Rios stephany

INFORME DE ORIGINALIDAD

27%

INDICE DE SIMILITUD

27%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	docplayer.es Fuente de Internet	1%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.inei.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	www.monografias.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
9	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	

Índice

Resumen	7
Abstract	8
I	Introducción	9
II	Marco Teórico	11
2.1	Antecedentes.....	11
2.2	Bases teóricas.....	15
III	Materiales y Métodos	20
3.1	Tipo y nivel de investigación.....	20
3.2	Diseño de investigación.....	20
3.3	Población y muestra.....	20
3.4	Criterios de Selección	21
3.5	Operacionalización de Variables	21
3.6	Técnicas de procesamiento de datos.....	23
3.7	Procedimientos	23
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos	23
3.9	Matriz de consistencia	23
3.10	Consideraciones éticas.....	24
IV	Resultados	25
4.1	Modelo de Gestión Sistémica para Pequeñas Empresas.....	25
4.2	Plan Estratégico	35
V	Discusión	63
VI	Propuesta	65
VII	Conclusiones	79
VIII	Referencias Bibliográficas	81
IX	Anexos	85

Lista de tablas

Tabla 1:	Operacionalización de Variables	22
Tabla 2:	Matriz de Consistencia.....	24
Tabla 3:	Evolución del salario mínimo peruano	41
Tabla 4:	Proceso Secundario	47
Tabla 5:	Proceso Terciario	48
Tabla 6:	Análisis FODA de la empresa Acrimsa Chiclayo.....	48
Tabla 7:	Ventas de la empresa Acrimsa en los años 2019 y 2018	54
Tabla 8:	Productos de mayor rotación en la empresa Acrimsa	55
Tabla 9:	Balance General de Acrimsa al 31 de diciembre del 2019	59
Tabla 10:	Estado de Ganancias y Pérdidas de Acrimsa al 31 de diciembre de 2019.....	60
Tabla 11:	Indicadores financieros de Acrimsa según balance general	61
Tabla 12:	Propuesta calendario para fortalecer relación con proveedores.....	66
Tabla 13:	Propuesta del cuadro de seguimiento y control de servicio de proveedores.....	67
Tabla 14:	Costos de propuesta para fortalecer relación con clientes	68
Tabla 15:	Propuesta calendario para fortalecer relación con clientes	68
Tabla 16:	Fortalezas y debilidades de la competencia	70
Tabla 17:	Gratificaciones propuestas para los operarios de Acrimsa	73
Tabla 18:	Propuesta Compensación por Tiempo de Servicio	73
Tabla 19:	Seguimiento de metas de venta.....	74
Tabla 20:	Ciclo de ingresos de la empresa Acrimsa	75
Tabla 21:	Reporte mensual de ventas	76
Tabla 22:	Cuadro resumen de costos	77
Tabla 23:	Resumen de Dimensiones	78

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo sistema de gestión para pequeñas empresas familiares comerciales.....	15
Figura 2. Evolución de la economía peruana	36
Figura 3. Evolución PBI Per cápita.....	37
Figura 4. Evolución del PBI en actividades de Comercio.....	38
Figura 5. Proyección de población peruana	41
Figura 6. Organización Acrimsa Perú	43
Figura 7. Organigrama de la empresa Acrimsa Chiclayo	44
Figura 8. Marca	44
Figura 9. Estilos de Cabezas de Pernos.....	45
Figura 10. Modelos De Pernos (Perno Arado).....	45
Figura 11. Modelo de perno Inox.....	45
Figura 12. Modelo de Tuerca (Hexagonales en acero Inoxidable 304)	46
Figura 13. Arandela de Neopreno	46
Figura 14. Ventas de Acrimsa en el año 2019.	54
Figura 15. Ventas de la empresa Acrimsa Chiclayo para el año 2018.....	55
Figura 16. Proceso de evaluación de proveedor	65
Figura 17. Check List para proveedores	65
Figura 18. Encuesta de satisfacción al cliente.....	69
Figura 19. Sistema de Contabilidad propuesto	72
Figura 20. Ventas semana a semana Acrimsa.....	76
Figura 21. Ventas mes a mes Acrimsa	77

Resumen

Las MYPES en el Perú están tomando cada vez más importancia por el aporte al desarrollo económico y social al país. La presente investigación tiene por objetivo realizar una propuesta de desarrollo para la empresa Acrimsa S.R.L. para su fortalecimiento y crecimiento basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, realizada bajo una investigación cualitativa a través de análisis de datos y entrevistas dirigidas al personal que dirige la empresa, donde entre los aspectos más trascendentes se ha encontrado que se veía estancada en cuanto a crecimiento, ya que no posee un plan para captar un mayor mercado o mejorar las condiciones con los proveedores, finalmente se llegó a la conclusión de que Acrimsa deberá gestionar la relación entre los tres subsistemas (procesos, microempresario y colaboradores) y cuatro sistemas de su entorno (proveedores, clientes, reguladores y competencia) para lograr un crecimiento y fortalecer su presencia en el mercado.

Palabras clave:

Mype, estrategias, ferretería industrial, desarrollo y crecimiento.

Clasificaciones JEL: M10, D22.

Abstract

The development of mypes in Peru is growing, and it is one of the most important factors for the economic and social development of the country. The objective of this research is to carry out a strategic proposal for strengthening and growth for the small family business Acrimsa Chiclayo SRL, based on the systemic management model for small businesses, carried out under qualitative research through data analysis and interviews directed at staff. who runs the company, where among the most important aspects it has been found that it was stagnant in terms of growth, since it does not have a plan to capture a larger market or improve conditions with vendors. Thus, it was concluded that the company must manage the relationship between the three subsystems (processes, micro-entrepreneur and collaborators) and four systems in its environment (suppliers, clients, regulators and competition) to achieve growth and strengthen its presence in the market.

Keywords:

Mype, strategies, industrial hardware, agro-industrial market, development and growth.

JEL Classifications: M10, D22.

I Introducción

Hoy en día, las mypes en el Perú han cobrado mucha importancia, entre otras cosas, porque producen nuevos puestos de trabajo con menores requerimientos de capital e contribuyen al Producto Bruto Interno del país, en ese sentido, el INEI (2019) estimó que las microempresas representaron el 94.9% del total de las unidades empresariales a finales del 2018, mientras que las pequeñas empresas representaban el 4.2%, y entre ambas emplean al 47.7% del total de la PEA y equivalen al 19.3% del PBI, exponiendo así su importancia dentro de la estructura productiva del país.

A nivel departamental, Lambayeque concentra el 3.6% de las microempresas y un 2.3% de pequeñas empresas (INEI, 2017), lo que favorece al desarrollo de la región. Es por esto, que esta investigación se centra en modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas, aplicado a la microempresa Acrimsa SRL, cuyo giro de negocio es el de ferretería industrial. Acrimsa S.R.L. nace hace 20 años en el mercado chiclayano, manejada de forma empírica por los dueños, y al mismo tiempo esposos, con la experiencia de haber trabajado por 6 años en Acrimsa Lima.

Actualmente han logrado atraer una cantidad importante de clientes y a la vez han conseguido costos bajos debido a la buena elección de proveedores. Sin embargo, esta microempresa familiar, se ve estancada en cuanto a su crecimiento, ya que hasta el momento no tienen un plan operativo para obtener una mayor participación del mercado chiclayano.

De una forma más específica, se conoce que las ventas se han elevado y mantenido en el transcurso de los años, tal vez no a grandes alcances como se desearía, por ello el interés en generar cambios que lleven a un progreso más favorable y alcanzar nuevos mercados (Gayoso, 2019).

Acrimsa ofrece precios atractivos en relación a su competencia, lo cual debería llamar la atención de nuevos clientes, pero debido a su reconocimiento limitado entre los clientes de este rubro, no puede ampliar su segmento. Es así que Sodimac y Promart ofrecen, dentro de su amplia gama de productos, artículos de la misma calidad a los de Acrimsa SRL., e incluso con precios elevados, y aun así las personas prefieren adquirirlos en dichos establecimientos. Esto tal vez porque el comprador no conoce más opciones y opta por la rapidez que éstas les ofrecen.

Analizando la situación actual, esta investigación nace como respuesta a una necesidad socioeconómica, ya que 80% de las empresas son familiares y representan la base fundamental de la economía, y son pocas las que llegan a crecer y fortalecer su marca en el tiempo, esto debido a que no cuentan con herramientas y/o conocimientos necesarios para este fin, o por

causa de que los puestos claves son ocupados por miembros de la familia simplemente por el vínculo que poseen y no a causa de una meritocracia, por esto, en esta investigación se ha tomado el caso concreto de Acrimsa SRL para aplicar el modelo sistémico para pequeñas empresas familiares, el cual permitirá un desarrollo de estrategias para impulsar su crecimiento en el mercado chiclayano.

Para ello, se planteó como objetivo general realizar una propuesta de desarrollo para la empresa Acrimsa para su fortalecimiento y crecimiento en la ciudad de Chiclayo basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares., teniendo como objetivos específicos: realizar un plan estratégico para Acrimsa, analizar las dimensiones fundamentales de la operación de la microempresa Acrimsa basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares.

Es así que, el presente trabajo tiene por finalidad contribuir con un aporte académico para futuras investigaciones en cuanto a la realidad de la mype peruana, también busca promover los esfuerzos futuros hacia nuevas propuestas de desarrollo para las mypes, que solo en el año 2018 concentraron el 99.1% de la fuerza económica del país (INEI, 2019). Siendo también que esta investigación beneficia directamente a la empresa Acrimsa S.R.L., ya que le otorga nuevas herramientas para llevar el manejo empírico de sus procesos a uno estructurado adecuadamente desde la investigación, es decir, propuestas y análisis en cuanto a las compras, clientes, colaboradores y proveedores, que permitan optimizar la eficiencia de los procesos y servicio, y como resultado, se vea reflejado positivamente en la rentabilidad.

Los contenidos de la presente investigación se han desarrollado de la siguiente manera: en el primer capítulo se plantea la introducción la cual contiene la problemática y objetivos de la investigación; en el segundo capítulo se detallan los antecedentes y las bases teórico científicas; en el tercer capítulo se menciona la metodología utilizada en la investigación; en el cuarto capítulo se desarrolla el plan estratégico; en el quinto capítulo se analizan los resultados; y así en el capítulo VI se desarrolle la discusión en base a los resultados; en el capítulo VII se plantea la propuesta; en el capítulo VIII se establecen las conclusiones de la investigación; en el capítulo IX se redacta de forma ordenada la lista de referencias bibliográficas, finalmente en el capítulo X se anexa el modelo y validación de encuesta e información adicional a la investigación.

II Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Balladares y Roncal (2016) tuvieron como objetivo determinar los factores de éxito de una pequeña empresa familiar en la ciudad de Chiclayo, mediante una investigación cualitativa – exploratoria desarrollada a través de la observación y entrevistas dirigidas al personal de la empresa, teniendo por resultado que el compromiso de los proveedores es fundamental y se basa en una buena relación de negocios que mantienen con ellos en base a la buena comunicación y confianza que nos muestran y en cuanto a los clientes mantiene una relación cordial y amigable, llegando así a la conclusión de que existe una buena relación empresa-clientes, debido a que el precio es una variable determinante por el cual los clientes van adquirir sus productos; así también, que la clave del éxito está en la excelente red de proveedores con la que dispone porque le permite ser más competitivo en rapidez, precio, calidad u otros factores que hacen que se diferencie de su competencia.

Montoya y Peralta (2018) se plantearon como objetivo determinar las condiciones y potencialidades de la actividad artesanal en el distrito de Monsefú, Chiclayo, mediante una investigación descriptiva desarrollada a través de entrevistas a los presidentes de las asociaciones artesanales y encuestas dirigidas a artesanos que conforman el sector, se ha obtenido como resultado que en las ferias pueden tener un alcance mayor a compradores extranjeros (66%) y también que el motivo de mayor relevancia por la cual elaboran sus productos es por tradición familiar y un 30% su motivación residía en ganar dinero, además, se identificó que el 68% de las asociaciones a las que pertenecen no tienen planes a futuro debido a lo que los presidentes de dichas asociaciones han asumido el cargo porque nadie más quería asumirlo y muestran desinterés, para finalmente concluir que las condiciones de la artesanía de Monsefú no son favorables para el desarrollo y crecimiento de la actividad, y en cuánto a factores claves de éxito, se ha determinado que los artesanos si cuentan con conocimientos, habilidades y la experiencia para la realización de sus productos.

Neira y Tenelema (2017) se trazaron como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa Serviexpres en la ciudad de Guayaquil, mediante una investigación cualitativa-cuantitativa desarrollada a través de entrevistas y encuestas realizadas a los empleados y clientes de la empresa, hallando como resultado que 33% indicaron que no se les ha proporcionado la inducción necesaria para desempeñarse en el área para el cual fueron contratados, también se encontró que la totalidad de empleados consideraba necesario recibir

capacitaciones para mejorar el servicio brindado, siendo que el factor de mayor importancia que influye en el cliente para tomar la decisión del servicio es la calidad (60%), por último, se llegó a la conclusión que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo.

Siaden (2019) tuvo como objetivo proponer un plan estratégico a la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.- Chiclayo, mediante una investigación cualitativa – no experimental desarrollada a través de entrevista dirigida al gerente general y a la jefa de ventas, hallando como resultados que existen competidores en cuanto a precio de otras marcas que han ido incrementando sus ventas, también, que los principales problemas en la empresa es la falta de tiempo para realizar distribuciones y el mercado se encuentra en crecimiento debido al incremento de consumo de descartables. Además, que cuentan con un proveedor por el 90% de sus productos; para finalmente concluir que no existía planificación y control en sus procesos, lo cual generaba desorden en sus actividades, impidiendo que no se logre satisfacer las necesidades de los clientes correctamente; y que para la estrategia de la creación de una sucursal en Tarapoto se realizaría una inversión de S/.452,050.

Falla y Zapata (2019) se plantearon como objetivo presentar una propuesta de mejora para los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A. bajo el modelo de indicadores Ethos – Perú 2021, Chongoyape, mediante una investigación cualitativa-cuantitativa que fue realizada a través de entrevistas y encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa San Juan S.A de sus distintos niveles, obteniendo como resultado que un 17.15% de colaboradores desconocen las normas de comportamiento establecidas por la empresa, haciendo notar un fallo en la comunicación jerárquica empresarial; además de que el 84.29% niega la existencia de alguna asociación que pueda defender sus derechos, para así llegar a la conclusión de que existe una deficiente difusión del código ETI de la empresa y de sus actividades que realiza a favor de la comunidad, como también de que la propuesta de mejora es en base al diagnóstico de RSE de la empresa agrícola San Juan S.A., las variables priorizadas fueron: Publico Interno, Medio Ambiente y Comunidad; que en base a un mapa estratégico se propuso programas de mejora de RSE.

Flor y Ulcue (2018) tuvieron como objetivo proponer un plan estratégico para la empresa U'KAWESX del resguardo indígena KHENXA CXHAB del departamento del Cauca,

mediante una investigación transversal- prospectivo a través de una entrevista dirigida al directivo de la organización y encuestas dirigidas a empleados y a clientes, dando como resultado que los clientes consideran, en un 50%, que el aspecto más valioso del servicio es la calidad, y que el 50% de los clientes encuestados determina que el personal que lo atiende casi siempre da la imagen de estar calificado para sus tareas asignadas; para finalmente concluir que la empresa mantiene dentro de sus fortalezas una línea variada de productos que permite satisfacer la demanda de los usuarios externos y se lograron identificar algunas debilidades como por ejemplo, escasez de recursos económicos para expandir el proyecto.

Córdova y Saavedra (2018) tuvieron como objetivo diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén – 2017, mediante una investigación descriptiva- aplicativa y a través de análisis documental y encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, hallando como resultado que el 80% de trabajadores encuestados desconocían que existen planes operativos aprobados, y un 60% desconoce de las políticas de ventas para enfrentar a los competidores, siendo el mismo porcentaje que respondieron que no se han aprobado estrategias para captación de nuevos clientes, para posteriormente concluir que en la empresa no se aplica la planificación estratégica, el trabajo solo se realiza de forma inmediata de acuerdo a las actividades que se deben realizar en el día a día, y así también, de la evaluación realizada a la información revelada en los Estados Financieros de la Empresa, mediante la aplicación de ratios, se concluye que la empresa no ha sido rentable con los resultados obtenidos en el año 2017 al compararlos con el año anterior.

Cáceres, Morales y Terry (2016) tuvieron como objetivos diagnosticar la organización Tecama (Lima) y proponer una formulación estratégica que contribuya al crecimiento sostenido de la empresa y trabajo articulado de las principales áreas, mediante una investigación cualitativa- cuantitativa desarrollada a través de entrevistas y observación dirigidas a los clientes de la empresa y colaboradores, dando como resultado que el 58% de los clientes considera la calidad superior al estándar y que en su mayoría, 76.9%, tienen como medio de acercamiento las ferias, para finalmente concluir que el principal problema identificado por el que atraviesa la empresa es la ausencia de un plan estratégico que dificulta el crecimiento sostenido de la empresa. Además, el liderazgo autocrático que ejerce el líder y la centralización en la toma de decisiones dificultan el desarrollo de los jefes de mando medio, y la empresa Tecama presenta indicadores financieros saludables en aspectos de liquidez y solvencia por lo que cuenta con el poder adquisitivo para realizar propuestas de mejora.

Beteta (2018) tuvo como objetivo proponer un plan estratégico de ventas que permita mejorar la comercialización de oro de la empresa Comercializadora Oro Sur S.R.L. – Cusco, en el periodo 2018-2021, mediante una investigación descriptivo – propositivo a través de análisis documental y entrevistas siendo las principales fuentes internas los libros contables y archivos digitales de la empresa., teniendo por resultado que el ROI de la empresa Oro Sur SRL es óptimo a pesar el sector no presta especial atención en satisfacer al consumidor final, quienes están conformados por la población india, concluyendo así que la estrategia que debe aplicar la empresa Oro Sur SRL es la de “diferenciación” y “especialización” y por otro lado, se estima que los costos anuales representan en promedio el 56% en relación a las ventas, el costo más significativo es el costo variable con 99.3% del costo total.

Castro y Mendieta (2017) tuvieron como objetivo diseñar una propuesta estratégica que brinde alternativas para mejorar el proceso comercial y logístico de la Comercializadora Master As S.A.S en la ciudad de Bogotá, mediante una investigación cualitativa- cuantitativa realizada a través de una entrevista dirigida al gerente general y encuestas dirigidas al personal de la empresa, hallando como resultado se identificaron los diferentes factores que presentan inconvenientes en el área logística y comercial estas áreas las cuales son: la falta de aplicación de sistemas de inventarios y stock, capacitaciones para los vendedores, y por último llegar a concluir que las herramientas de diagnóstico, permitieron identificar las múltiples variables que afectan el área comercial y logística de la Comercializadora Master As S.A.S y que por medio de las matrices de diagnóstico se elaboró una propuesta final que van a permitir resolver los problemas del área comercial y logística.

Diógenes (2013) desarrolló una conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares mediante una investigación exploraría llevada a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a los conductores de las pequeñas empresas familiares utilizando una muestra no probabilística compuesta por 10 pequeñas empresas familiares comerciales, hallando como resultado que en general todos tienen la misma estructura sistemática básica: microempresa, negocio y la familia, como tres subsistemas que forman el sistema microempresa familiar, y también que su entorno de las pequeñas empresas familiares están formados por los proveedores, competidores, clientes y reguladores, y se ha podido establecer que la conciencia de las condiciones del entorno es parcial por parte de los pequeños empresarios.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Micro y Pequeña Empresa (MYPE)

La legislación peruana define a la micro y pequeña empresa como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

En ese sentido, la SUNAT (2003) indica que las mypes deben contar con las siguientes características concurrentes:

a) Por el número de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (01) hasta diez (10) trabajadores, inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (01) hasta cincuenta (50) trabajadores, inclusive.

b) Por el nivel de ventas anuales:

- Las microempresas hasta el monto máximo de 150 unid. Impositivas tributarias (UIT).
- La pequeña empresa desde 150 hasta 850 unidades impositivas tributarias (UIT).

Para Tello (2014) la importancia de las mypes se evidencia de distintos ángulos. En primer lugar, es una de las principales fuentes de empleo...En segundo lugar, puede potencialmente constituirse en apoyo importante a la gran empresa resolviendo algunos cuellos de botella en la producción.

2.2.2 Modelo de gestión sistémica para pequeñas empresas

zDíaz (2013), en su artículo sobre empresas familiares, menciona que éstas enfrentan condiciones distintas a las empresas ya constituidas, estables y de un tamaño más grande, porque tienen una distinta relación en cuanto a su entorno. Es así que señala la importancia de la interacción entre sus tres subsistemas que a la vez interactúan con cuatro sistemas de su entorno, tal y como se presenta en la siguiente figura:

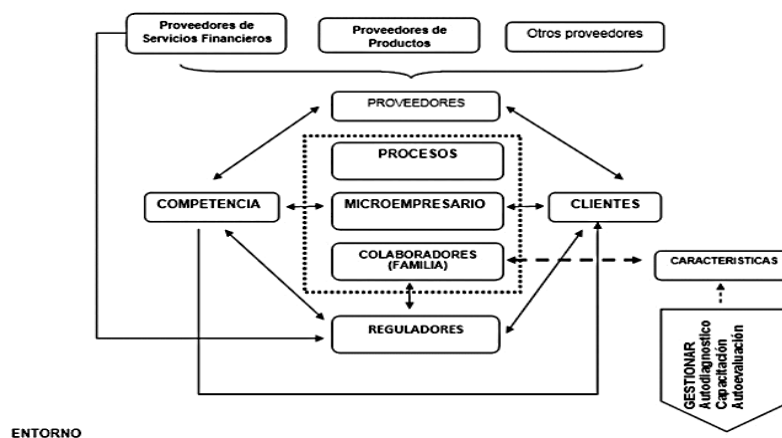


Figura 1. Modelo sistema de gestión para pequeñas empresas familiares comerciales
Fuente: Díaz, D. (2014).

Díaz (2013) afirma que las interacciones anteriormente mencionadas son dirigidas por el gestor de la organización, siendo él quien toma las decisiones y realiza el control de las mismas. El modelo trata de analizar las distintas relaciones entre estos sistemas, como lo es la relación del microempresario con proveedores, clientes, competencia, reguladores y colaboradores, donde también está presente la familia. Este amplio análisis es la herramienta clave para entender a fondo cómo funciona el negocio del microempresario y qué motivos o circunstancias lo llevan a tomar decisiones. Cabe resaltar que como se trata de una pequeña empresa, el mismo administrador, o dueño, es quien desarrolla distintas funciones. Entra a tallar de manera importante la familia, influyente en los distintos procesos; por lo cual se considera la elaboración de un modelo de gestión sistémico como método de desarrollo de las mismas, recibiendo ayuda técnica para superar la empírica.

Resalta también, que el orden o estructura de sus procedimientos, se basan fundamentalmente en la lógica de su gestor, debido a que éste conoce mediante su experiencia, las actividades del día a día. En este contexto, resulta dificultoso su análisis o estudio basándose en teorías, ya que no está establecido formalmente.

La pequeña empresa familiar puede ser entendida como un sistema compuesto por tres subsistemas: procesos, microempresario y colaboradores. Los procesos que generalmente suelen ser informales, ya que son el conjunto de actividades que se van presentando día a día y no están previamente planificados. Este subsistema se relaciona directamente con los colaboradores, ya que estos últimos son quienes van dándole valor agregado a las actividades que se realizan, son los colaboradores quienes mejoran o empeoran los procesos por diversos factores, uno de ellos la motivación, área de trabajo, ambiente laboral, etc. Los colaboradores, son las personas que interactúan en todo el proceso donde se obtiene el producto terminado o servicio, es decir, son vitales en toda organización pues mediante su trabajo en equipo se realizan las actividades de manera eficiente (Montalvo, 2011). En su mayoría, los colaboradores suelen ser familiares y/o conocidos del microempresario. Por ende, es muy importante que la interacción de ellos y el empresario sea asertiva, ya que un pequeño resentimiento puede conllevar a un gran problema en la empresa.

Entra a tallar de manera importante el pequeño empresario, quien es aquel emprendedor que decide iniciar su propia fuente de ingresos encargándose de la planificación total de la misma, tal es así como establecer estrategias para la venta del producto o servicio teniendo ya un previo conocimiento del mercado, precios y características del giro del negocio, así como de la

competencia. La pequeña empresa estudiada, presenta estas características, ya que fue el microempresario quien decidió realizar su propio negocio en el rubro de los pernos y tuercas luego de 6 años de trabajo en la empresa principal en la ciudad de Lima. Asimismo, entre sus funciones, crea procesos, organiza las actividades que se realizarán, determina prioridades en la empresa y encamina la microempresa con la finalidad de producir bienes o de prestar servicios para el mercado además de aportar con el desarrollo social y económico, todo esto en base a la experiencia ganada con los años. El microempresario interactúa directamente con los colaboradores y con los procesos, ya que es el responsable del buen funcionamiento del negocio, por ende, debe conocer los procesos y mejorarlos continuamente, del mismo modo con los colaboradores y el ambiente laboral creado (Mungaray, y Ramírez, 2004).

En definitiva, estos tres subsistemas deberán trabajar en conjunto para el buen funcionamiento de la empresa, y con ello llegar a lograr el objetivo de toda organización, la satisfacción del cliente en base a los servicios o bienes brindados. "El buen gobierno es aquel que permite que quienes tienen derecho a incidir en las decisiones fundamentales de la organización puedan hacerlo de forma civilizada, en la medida de sus derechos y sin dañarla" (Gobierno corporativo, el secreto para la empresa familiar, 2014, p.1). Para construir el éxito en estas empresas, se recomienda ante todo un proceso de introspección y organización de la misma, lo que incluye definir las normas que la rigen, los derechos y obligaciones de los accionistas, procesos para resolución de conflictos y entre otros procesos, con la finalidad de decidir cuál debe someterse a un cambio y cual se debe estandarizar. Así también es de importancia los valores que forja el fundador, ya que son quienes rigen los estándares del ambiente interno y además son los que permanecerán a lo largo del tiempo a través de su sucesor (Steckerl, 2005).

Ward (1994) afirma que las empresas familiares sobreviven por mantenerse en el estancamiento, esto debido a que solo un miembro de la familia (fundador) lidera la empresa y a que la naturaleza de sus actividades le ha ahorrado muchos cambios tecnológicos y retos que otras empresas enfrentan. (p.186)

Goyzueta (2013) afirma que, según el modelo de los círculos, adaptado por Gersik, Davis, McCollom, Hampton y Lansberg, se debe analizar la relación entre propiedad, familia y negocio considerando que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno. Así también, sus posiciones y objetivos varían con el pasar del tiempo, por lo que la empresa debe estar preparada para cuando estos cambios se presenten.

2.2.3 Teoría de Sistemas

Hurtado (2011) lo define al sistema como el conjunto de partes que interactúan entre sí para lograr un objetivo. La teoría general de sistemas se encarga de analizar un sistema en forma general, posteriormente los subsistemas que lo componen o conforman y las interrelaciones que existen entre sí, para cumplir un objetivo. Es decir, buscar las semejanzas que permitan aplicar leyes idénticas a fenómenos diferentes y que a su vez permitan encontrar características comunes en sistemas diversos.

Para García (2020) una teoría general de sistemas, idealmente aplicable a cualquier sistema real o imaginable, deberá poder tratar sistemas con cualquier número de variables de carácter continuo o discreto... La importancia de las interacciones en el enfoque sistémico hará necesario distinguir entre las variables de entrada generadas por el entorno y las variables de salidas generadas por el propio sistema.

García (2020) precisa que el enfoque sistémico pone en primer plano al estudio de las interacciones entre las partes y entre éstas. Aparecen relaciones comunes en distintos sistemas de diferente naturaleza, lo que lleva a una construcción de Sistemas Generales.

2.2.4 Subsistema

Hurtado (2011) lo define como todos aquellos sistemas que conforman una totalidad (o sistema) de estudio. El sistema está formado por partes o cosas que forman un todo, estos serían un rango inferior al del sistema que componen.

2.2.5 Empresario

Para Varela (2001) el empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha las empresas, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros.

2.2.6 Empresa Familiar

Para Rus, Casillas, Díaz y Vázquez (2014) existen muchas definiciones de lo que es una empresa familiar, y en su mayoría gira en torno a tres aspectos:

- La propiedad o control sobre la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.

- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

2.2.7 Proceso

Según Hurtado (2011) el proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

III Materiales y Métodos

3.1 Tipo y nivel de investigación

Enfoque

La presente investigación se desarrolla utilizando un enfoque cualitativo, a través del análisis de la información necesaria para conseguir los objetivos propuestos y llegar a la solución del problema planteado, además de estructurar toda esa información e integrarla en un modelo.

Tipo

Investigación aplicada: Rodríguez (2003) nos dice que en este tipo de investigación se aplica la misma en problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías. Por esto, se ha considerado investigación de tipo aplicada, ya que utiliza la información de la realidad para analizarla y aplicarla en la empresa y obtener por resultados efectos positivos.

Nivel

Investigación descriptiva: ya que se describió todos los factores que influyen en la investigación para llegar a tener una comprensión y análisis de la realidad. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.80).

3.2 Diseño de investigación

Investigación no experimental: La investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, y es corte transversal, pues se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizaron su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.151).

3.3 Población y muestra

Para efectos de obtención de información primaria para el desarrollo de la presente investigación, el estudio se verá aplicado a toda la población, que al mismo tiempo es la muestra, involucrada directamente con la empresa Acrimsa, que son los colaboradores de la misma, es decir, los dueños, el Sr. Alex Gayoso Calle, y la secretaria y esposa Sra. Sonia Tapia Villalobos, y dos colaboradores.

3.4 Criterios de Selección

En la presente investigación los actores directamente involucrados con la gestión de la empresa Acrimsa es limitado, ya que se trata de una microempresa, es por esto que se ha seleccionado la totalidad de la población para la extracción de información.

3.5 Operacionalización de Variables

Gonzales (2001) afirma: “una variable es cualquier elemento sujeto a estudio que admite distintos valores susceptibles de ser medidos” (p.21). Teniendo esto en cuenta, la variable del presente trabajo de investigación, basado en un modelo conceptual de sistema de gestión para pequeñas empresas familiares, es el modelo de crecimiento y reconocimiento. Así también, define las dimensiones como aspectos teóricos de las variables que estén estudiando. En cuanto a indicadores Gonzales (2001) afirma “reflejan los cambios medibles esperados, los cuales están conformados por una relación numérica de los reactivos correspondientes a cada ítem con los que se obtendrá la medición esperada” (p.21).

Tabla 1: *Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICE
Modelo de Crecimiento y Reconocimiento	Relación Proveedores-Microempresario	Proveedores de productos a comercializar	Precios
			Calidad de servicio
			Condiciones de pago
			Tiempo de entrega
			Promociones/Oferas
			Conocimiento de otras alternativas de proveedor
		Proveedores de servicios financieros	Taza
			Plazo
			Oferas financieras
			Planificación
		Otros proveedores	Conocimiento de normas
			Cumplimiento con servicios públicos
	Registros de pagos		
	Conocimiento de gustos y preferencias del cliente		
	Relación Microempresario-Clientes	Estrategias en el punto de venta	Conocimiento de tipos de clientes
			Conocimiento demanda de productos
			Información de competencia
			Exhibición del producto
			Estrategias de posicionamiento
			Estrategias de precio y de ventas
			Control del stock
			Productos sustitutos y complementarios
	Relación Microempresario - Competencia	Identificación de la competencia	Categoría de productos
			Residencia/Zona
			Plan promocional/Costos
			Inventario
		Información de proveedores de competencia y/o clientes	Pedidos y/o condiciones de pago
			Precios/Promociones
			Variedad de productos
		Manejo de la competencia	Características
			Administración de sus ventas
			Gastos Operativos (Presupuesto)
Relación Microempresario-Reguladores	Cumplimiento de Obligaciones con Servicios Públicos	Municipalidad/Arbitrios	
	Cumplimiento de Obligaciones Tributarias	Declaración de impuestos a SUNAT	
	Relación Microempresario-Colaboradores	Gestión de Personas	Selección/Reclutamiento
Comunicación interna			
Remuneraciones			
Capacitaciones			
Adaptación y reconocimiento del trabajo		Relación laboral	
		Capacidades y aptitudes	
		Tareas específicas	
		Actitud	
Resultados			

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

En la presente investigación se ha utilizado la observación y entrevista como técnica de recolección de datos y la guía de entrevista como instrumento, siendo este debidamente validado por tres expertos, la cual está compuesta por 81 preguntas abiertas, que fueron aplicadas paulatinamente en el transcurso del tercer trimestre del año 2020.

Para Heinemann (2003) la entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test estímulo- reacción.

3.7 Procedimientos

Se realizaron dos (02) entrevistas para la recopilación de datos primarios, siendo redactada la información obtenida con la ayuda de una Tablet para posteriormente poder analizarlos y colaborar con el objetivo de la investigación.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

La información extraída de las entrevistas fue ingresada en una hoja de cálculo Excel para el contraste de variables y la creación de gráficos, que contribuirá con el análisis de los factores considerados en la presente investigación.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2: *Matriz de Consistencia*

Problema de investigación	Objetivo general	Categoría	Sub Categoría	Indicadores
¿Cómo lograr el desarrollo de la microempresa Acrimsa SRL para su fortalecimiento y crecimiento en el mercado chiclayano?	Realizar una propuesta de desarrollo para la empresa Acrimsa para su fortalecimiento y crecimiento en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares.	Modelo de Gestión Sistemática para Pequeñas Empresas Familiares	Relación Microempresario - Proveedores	Proveedores de productos a comercializar
	Objetivos específicos			Proveedores de servicios financieros
				Otros proveedores
	Realizar un plan estratégico para Acrimsa Analizar las dimensiones fundamentales de la operación de la microempresa Acrimsa basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares.		Relación Microempresario - Clientes	Estrategias en el punto de venta
			Relación Microempresario - Competencia	Identificación de la competencia
				Información de proveedores de competencia y/o clientes
				Manejo de la competencia
			Relación Microempresario - Reguladores	Cumplimiento de Obligaciones con Servicios Públicos
				Cumplimiento de Obligaciones Tributarias
			Relación Microempresario- Colaboradores	Gestión de Personas
	Adaptación y reconocimiento del trabajo			
Metodología				
Enfoque metodológico: Cualitativo Tipo: Aplicada Nivel: Descriptiva Diseño: No experimental		Población y muestra: Dos (02) Colaboradores de la empresa Acrimsa directamente involucrados		Técnica de recolección de datos: Entrevista Herramientas: Guía de entrevista

3.10 Consideraciones éticas

En el desarrollo de la investigación se ha guardado el respeto en la veracidad de la información recogida, esto quiero decir, que no se ha manipulado los datos con el fin de obtener resultados que reflejen la realidad de la empresa Acrimsa. Cabe resaltar que las entrevistas han sido realizadas estrictamente con fines académicos y con el consentimiento informado de las personas entrevistadas. Así como también, la información secundaria se obtuvo de centros de investigaciones estadísticas confiables.

IV Resultados

4.1 Modelo de Gestión Sistémica para Pequeñas Empresas

4.1.1 Dimensión: Relación Microempresario - Proveedores

Indicador: Proveedores de productos a comercializar

Para poder elaborar la propuesta de mejora para la empresa Acrimsa se tuvo que hacer una entrevista al gestor de la misma que contenía las dimensiones explicadas en el modelo de pequeña empresa familiar en la que está basado el presente estudio. Logrando obtener información esencial sobre el manejo de la misma y encontrando tanto fortalezas que han permitido el crecimiento de forma empírica, como ciertas debilidades que a continuación se va a redactar.

Siendo así, se empezó el análisis con la dimensión relación microempresario- proveedor. En base a esta primera dimensión, se identificó que existe la posibilidad de llegar a un acuerdo en cuanto al precio, plazo de entrega del producto o calidad del mismo, que los proveedores ofrecen a ACRIMSA. Esta negociación es necesaria cuando otros proveedores le ofrecen precios más atractivos. Se determinó que lo que más le importa a la empresa es poder competir con buenos precios, entonces esta negociación la hacen en base a los cuadros comparativos con los que trabajan, los cuales no sólo les han servido para pedir mejores precios a proveedores, sino también para analizar su trayectoria. Según la entrevista aplicada, se pudo conocer que ACRIMSA ofrecía precios elevados en sus inicios, ya que solo trabajaba con un proveedor; a comparación con los de la actualidad, esto debido a que a medida que ganaban participación en el mercado, nuevos proveedores ofrecían sus servicios a la empresa. Es así que, al asociarse con ellos, pudo obtener mejores negociaciones, descuentos, plazos de pago y mejores productos, que sí afectaron el precio al público. Se pudo identificar también, que existen dos razones por las que la empresa escoge a sus proveedores, por precios bajos que le permiten competir en el mercado y por el plazo de pago que ofrecen los mismos. En cuanto a los precios, no siguen siempre el mismo patrón de decisión, puesto que en ocasiones escogen precios de proveedores que les ofrecen un porcentaje más alto, pero esto debido a que el plazo de pago es más largo que el de un proveedor que ofrecía un porcentaje menor. Aun así, sus precios al público siguen siendo atractivos.

Una de las razones por la cual Acrimsa escoge a sus proveedores es la reputación, mayormente trabaja con empresas grandes de Lima, que estén posicionadas en el mercado. Además, por el hecho de haber trabajado en Lima conoce directamente a sus proveedores logrando tener así la confianza necesaria para la compra y con ello posicionarse también en el mercado, Acrimsa reconoce que parte de su posicionamiento es gracias a un proveedor en específico: Industrias Mendoza, gracias a él, la empresa ha surgido. Aunque este le venda a la competencia se sabe que cuentan con un buen precio. Y definitivamente todos los proveedores tienen un buen trato con la empresa, claro, algunos más que otros.

El tiempo de pago y entrega de producto también tiene mucha relevancia en la toma de decisiones de Acrimsa. Por ejemplo, existen proveedores a los cuales se hace el pedido y pago adelantado y la mercancía está llegando al día siguiente como máximo. Pero existen otros proveedores que dan un plazo más largo de pago, pero la fecha de entrega también se aplaza. Así que esto conlleva a que se realicen proyecciones en cuanto al stock, es decir abastecerse con mercadería para unos 15 días sabiendo que el siguiente pedido va a demorar aproximadamente una semana.

Los proveedores realizan descuentos cuando la empresa compra en volumen. Incluso están hacen llegar una lista con los productos que se encuentran en oferta a partir de cierta cantidad en adelante. La empresa cuenta con plazos establecidos, al comienzo se trabaja al contado, luego en créditos de 15 días, 30 y ahora 90 días con el nuevo proveedor (sin ser evaluados, solo por el hecho de que son conocidos. En Chiclayo, son considerados como distribuidores a nivel mayor, esto según una empresa que trabaja con Acrimsa)

A lo largo de 14 años, se ha tenido la visita con muchas propuestas de nuevos proveedores ofreciendo beneficios para Acrimsa. Pero la relación que la empresa tiene con sus proveedores es de amistad con uno o dos de ellos, el resto son relaciones laborales. Es decir, dos o tres proveedores envían frecuentemente a su personal y con ellos se interactúa y hay un poco más de acercamiento.

Los pedidos son entregados en su mayoría en óptimas condiciones, tal y como se había acordado en cuanto a cantidad y calidad, pero cuando ocurre lo contrario y existe alguna falla, la empresa se comunica con el proveedor y este repara el error.

En su mayoría, los proveedores dicen que no hay devoluciones o cambios, es decir antes de hacer el pedido se debe revisar el producto o cantidad que se requiere. Ya que los cambios o devoluciones solo son cuando el proveedor se equivoca. Por ejemplo, una vez se hizo el pedido y este llegó defectuoso puesto que no enroscaban los pernos, entonces se llamó al proveedor y se hizo la queja respectiva y efectivamente el cambio de producto se realizó, corriendo ellos además con los gastos del flete por nuevo envío.

Definitivamente la comunicación existe con los proveedores, con unos más que con otros, pero en su mayoría siempre llaman a ofrecer nuevos productos, medidas, ofertas, o a preguntar el motivo de la disminución de compras que se realizan a determinado proveedor.

Normalmente se tiene todo organizado. El gerente procura hacer las compras en el mes, por ejemplo, hacer 4 pedidos grandes, y el resto stock pequeño para que las facturas no sean demasiado grandes y poder cumplir con todos. Y como se cuenta con plazos de 30, 60 y 90 días, puede cumplir con los pagos, los cuales son los viernes y esto lo saben los proveedores. Se lleva la contabilidad de los pagos en una agenda y siempre se trata de cumplir a tiempo con ellos. A veces existen demoras, pero se comunica al proveedor para poder llegar a un acuerdo y este sea flexible con la cobranza. Hasta el momento no se ha presentado mayor problema al respecto.

Los proveedores son flexibles en cuanto a las formas de pago, no condicionan el pago. Hay ocasiones en las que Acrimsa se ha retrasado dos semanas, pero no se muestra como un problema. Existe un proveedor que otorga un crédito de 60 días, y una semana más para cancelar, si a la semana no se ha cancelado no se puede hacer ningún pedido hasta regularizar. Pero el resto de proveedores si envían normalmente, claro que siempre se trata de cuidar lo establecido con todos. Las formas de pago son mediante transacciones bancarias, depósitos. La empresa trabaja en pago en dólares y desarrollan el pago a sus cuentas en efectivo.

Ha habido veces en que se ha recibido un pedido tarde y eso ocasiona problemas con el cliente, pero rara vez sucede. Los proveedores sí cumplen mayormente con la fecha de entrega.

Por ejemplo, en cuanto a la agencia, Acrimsa trabaja con Transportes Grau, que reciben mercadería hasta las 5 de la tarde para que salga en el día, y si no se recibe el producto a tiempo no se lograra hacer el envío, por ende, se tendría un cliente insatisfecho. Pero siempre se mantiene

comunicación con los clientes, quienes claro a veces reniegan de que se les ha fallado. Pero la empresa tiene el 95% de cumplimiento y tratando Siempre de mantener satisfechos a los clientes.

Hace poco la empresa ha conocido a un nuevo proveedor que vende productos que son comerciales con precios atractivos, un 15% más barato de lo que se consigue normalmente, y se está analizando ubicarlo, ya que eso permitiría bajar el precio al mercado y tener una mayor utilidad.

Indicador: Proveedores de servicios financieros

Mediante la información obtenida, ACRIMSA tiene una tasa de interés anual de 17% y en cuanto a disponibilidad de dinero otorgada por las entidades financieras, tiene a su disposición S/.100 000 nuevos soles. Siendo estas entidades el Banco de Crédito del Perú y Banco Scotiabank con quienes lleva años trabajando y la empresa mostró satisfacción con sus servicios, basada en tasas de interés y rapidez en los trámites; aun así, se identificó que otras entidades han visitado a la MYPE por cuestión empresarial ofreciendo sus servicios y ésta no descartó que, si le ofrecieran mejores tasas, cambiaría de entidad.

Se pudo conocer, además, que ambos socios están involucrados en la decisión de tomar préstamos, si bien es el gerente quien toma la decisión final, existe un previo análisis por parte de los dos. Los resultados de la entrevista mostraron que la empresa adquiere créditos, en su mayoría, para pagar a proveedores y traer más mercadería; y que las condiciones para estos créditos son plazos de pago a 12 meses y créditos paralelos a 90 días. ACRIMSA cumple a tiempo con sus pagos, es por ello que es conocido como buen pagador en el sistema financiero.

Indicador: Otros proveedores

En cuanto a otros proveedores, la MYPE cumple con a tiempo con sus pagos como luz, agua, internet, seguridad y salubridad, entre otros. Además, se pudo conocer que cuentan con un contador externo que realiza la administración de documentos como facturas, boletas y otros. En general, se identificó que tratan de tener al día los pagos, más aún con la SUNAT, a pesar de que se presentaron retrasos e incluso una auditoría, no han tenido multas y hasta han podido conseguir un plazo de tiempo para cumplir con los pagos.

4.1.2 Dimensión: Relación Microempresario - Clientes

Indicador: Estrategias en el punto de venta

En cuanto a la rotación de productos se lleva un control diario y se complementa con un sistema en donde se registra las compras y ventas. Al comunicarse con los clientes día a día la empresa conoce sus necesidades, eso les permite incorporar a sus listas de compras productos que ellos requieren y que la competencia no satisface. Por ejemplo, antes Acrimsa no vendía clavos de cierta medida, pero al observar que era una necesidad no cubierta por la competencia, decidieron vender dicho producto. El resultado es bueno ya que los clientes confirman que nadie más los vende y que pueden encontrarlos en Sodimac, pero a un precio más elevado.

Se identificó que la empresa sí lleva un registro de ventas, por tanto, puede saber qué productos compran más cada cliente; sin embargo, también se identificó que no realizan un seguimiento como para poder evaluar la demanda. Lo que sí hacen es llamar a los clientes habituales que han dejado de comprar por un periodo de tiempo, de tal forma que se les informe si los precios han variado o simplemente motivarlos para continuar comprando. Acrimsa sí tiene interés por tener una buena relación con los clientes, es así que se pudo saber que gracias a esta relación se recibe información sobre precios y/o productos que ofrece la competencia. En ocasiones el cliente comentó que los estos precios son más elevados que los de Acrimsa, y en otras, que la competencia les ofreció un precio más bajo, esto permite a la empresa realizar ajustes, aunque mínimos ya que cuenta con precios competitivos.

Se les preguntó a los administradores de la microempresa si productos en el mostrador son siempre los mismos o si hay rotación, a lo que respondieron que normalmente sí son siempre los mismos ya que son los que más rotan, y cuando incorporan nuevos productos a las listas, sí varían en el mostrador. Estuvieron de acuerdo en que exhibir los productos ayuda al cliente a encontrar lo que quiere, ya que exhiben medidas, clasificaciones y en sí los productos que los clientes más compran.

Según la investigación, Acrimsa supo reconocer cómo lo percibe el mercado. Es así que dijo que es reconocida por precios bajos y por tener productos siempre en stock, incluso de aquellas medidas especiales. Estos precios son fijados utilizando un margen de utilidad del 28%. Los precios son diferentes para distribuidores y consumidor final, varía en cuanto al volumen de compra y la cantidad.

Se identificaron estrategias de venta para atraer clientes, es así que regalan polos, llaveros, gorras, catálogos de productos, almanaques, caramelos y pronto lapiceros. En cuanto a festividades como fiestas patrias compraron adornos alusivos a la fecha, como escarapelas y guirnaldas, estos adornos, según los gestores de la empresa, tienen la finalidad de hacer más atractivo el punto de venta para el cliente. Así también, realizan ciertas estrategias en la venta misma, como cuando el cliente necesita con urgencia un producto que no tiene en stock se trata de conseguir lo que necesita a la brevedad posible para poder completar con todo el pedido, esto según lo que dijeron los dueños, hace que retengan al cliente y hagan que no tenga dudas en regresar.

Con respecto al requerimiento de rebajas por parte del cliente, los resultados fueron que sí se otorgan cuando las compras son al por mayor siempre se hacen descuentos adicionales, para ello tienen una lista con precios por docenas y otra por mayor. Así también hay clientes con cotizaciones de otro lugar y se le hace reajustes si le han dado un precio un poco menor, pero por lo general ACRIMSA tiene buenos precios.

Se pudo saber también en el estudio que se lleva un control de productos a través de un sistema que registra las compras y ventas, las cuales están siempre actualizadas; y sirve de ayuda para cotizar precios y reponer stock. Ha pasado que, como cuentan con un segundo almacén, pero se controla desde el central, cuando llevan mercadería a la central y por el apuro de atender al cliente no realizan la descarga al sistema de tal manera que ocasiona información desactualizada y por tanto problemas en la venta. Por ello, manifestaron que lo que hacen es actualizar en ese momento y también revisar periódicamente los productos más comerciales y actualizar el sistema. Se les preguntó además sobre el método de obtención de cantidad óptima de pedido, a lo que respondieron que no tienen ni método ni fórmula, se basan en la experiencia y récord de venta que ven en el sistema; o también en el comportamiento de compra de algunos clientes, quienes en ocasiones solicitan productos nuevos, siendo así que para el presente año decidieron incrementar un producto nuevo por cada mes.

En Acrimsa, también se venden productos sustitutos, es decir, hay algunas piezas que los clientes piden, pero no se venden originales puesto que son de modelos chinos o difíciles de encontrar; así que se venden de otras marcas que sean de modelo muy parecido. En ocasiones, los clientes piden productos de modelos que la empresa no tiene, se les ofrece otras alternativas, que pueden cumplir la misma función y se les enseña cómo usarlo. Cuando llega un producto que los

dueños desconocen el funcionamiento, siempre investigan y buscan en internet para poder dar al cliente la mejor alternativa y poderlo asesorar.

4.1.3 Dimensión: Relación Microempresario - Competencia

Indicador: Identificación de la competencia

Cuando Acrimsa empezó, solo había dos tiendas de lubricantes, que no tenían nada que ver con el giro de esta, así que fueron los primeros en esa zona, al pasar los años fueron instalándose más ferreterías, siendo competencia, pero al mismo tiempo haciendo que toda la zona en donde se ubica sea conocida como una zona de pernos, y productos afines que atraen a la clientela, haciendo así que esta tenga más variedad para escoger.

Al existir tantos competidores cercanos, ofreciendo productos similares, lo que diferencia a Acrimsa de ellos es “la atención”, son más rápidos y amables en atender. Los mismos clientes cuentan que en otras tiendas son más burocráticos en cuanto a procesos y siguen estándares como primero cotizar, luego caja, y después almacén, mientras Acrimsa trabaja más directo, y siempre es cumplido, ya que es otro factor del que se quejan los clientes, ellos saben que, si Acrimsa ofrece un producto, lo va a cumplir, aunque le cueste un poquito más.

La empresa, Acrimsa, siempre trata de ofrecer buenos precios en comparación a la competencia, y eso se le facilita por el ahorro de pago de local, puesto que es propio. Ellos cuentan que en una oportunidad llegó una empresa al lado de Acrimsa ofreciendo precios muy bajos, esto afectó las ventas, y lo que hicieron fue bajar el precio de venta, pero no pudieron igualarlo. Pasado un tiempo la nueva competencia empezó a subir precios, ya que solo había sido una estrategia para entrar al mercado, y esto llevó a que los clientes vuelvan a comprar en Acrimsa. Al poco tiempo la empresa tuvo que salir, porque no le resultaba.

Ha sucedido también que, para completar un pedido, han tenido que recurrir a la competencia y comprar el producto, a veces el cliente asume la diferencia y en otras ocasiones Acrimsa lo asume y cumple con el cliente, que es lo más importante para ellos.

Indicador: Información de proveedores de competencia y/o clientes

Acrimsa tiene a dos principales proveedores de Lima, y se sabe que también venden a la competencia, pero ellos tienen más descuentos por tener la marca Acrimsa que también está ubicada en Lima.

En cuanto a la información sobre los competidores, solo se conoce de forma general, algunos proveedores utilizan frases como: “ustedes (Acrimsa) tienen buen precio, o “a ustedes se les da más línea de crédito”, pero por ética profesional no entran en detalles, como la frecuencia con la que hacen pedidos, o el plazo de pago que les otorgan, ofertas, etc. Y tampoco se acostumbra a trabajar con información del competidor.

Indicador: Manejo de la competencia

Lo que Acrimsa ofrece a los clientes es productos que la competencia, en su mayoría, no lo venden, por ejemplo, hay arquitectos que compran pernos para decoración, que aparte de Acrimsa lo vende Sodimac, pero a un mayor precio, y entre clientes se informa que la empresa puede ofrecerles dichos productos.

En cuanto a los cambios a realizar, se hace cuando el cliente pide determinado producto, porque significa que hay una demanda no atendida.

En cuanto a los horarios, Acrimsa atiende de lunes a viernes horario normal y los sábados hasta las 2:00 pm; en un principio si se atendía incluso los domingos, pero al pasar el tiempo y posicionarse la empresa, se empezó a dar prioridad a la familia los fines de semana. Cuando los clientes los domingos nos llaman porque tienen alguna urgencia, si se le atiende, ya que la empresa queda en el primer piso de la casa familiar. En el futuro se tiene pensado abrir otro local, comprando una de las casas ubicadas en la misma zona, y se espera que la hija mayor administre el negocio en base a sus estudios.

4.1.4 Dimensión: Relación Microempresario - Reguladores

Indicador: Cumplimiento de obligaciones con servicios públicos

Con respecto a los presupuestos, se tiene establecido un presupuesto para luz, agua, teléfonos, personal, para el local no, porque es propio. El mismo gerente hace los cálculos. El pago de

arbitrios es menor ya que el padre del gerente es policía, pero de todas maneras se considera el pago de estos, es decir, la propiedad está a nombre de Don Miguel Gayoso (papá del gerente), él se encarga de este tipo de trámites, y se le paga una suma por ello.

Indicador: Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Acrimsa realiza el pago de todas las obligaciones tributarias sin falta ya que la SUNAT siempre está pendiente de ello, y aunque nunca han sido multados, ya han sido notificados por un desbalance entre compras y ventas, y no fue mucha la multa, pero si quedo de experiencia para que se tuviera más cuidado. Una de las medidas tomadas fue realizar auditorías, el año pasado se hizo una y allí se observó dicho desbalance. El responsable de todos los documentos contables es el contador.

4.1.5 Dimensión: Microempresario - Colaborador

Indicador: Gestión de Personas

La empresa manifestó que, por ser una empresa pequeña, no tiene establecido características o un perfil específico para un colaborador de su equipo. Así mismo, los que ya lo son, no pasaron antes por una entrevista, fueron contratados por la confianza con los dueños y poco a poco han ido aprendiendo, es así que tampoco se cuenta con practicantes o colaboradores part time. Se identificó, además, que estos colaboradores no están registrados en planilla, ya que prefieren que no se les haga ningún tipo de descuentos por seguros u otros beneficios, pero sí cumplen con pagarles gratificaciones, escolaridad, entre otros. Se mencionó también a cerca de sus remuneraciones, las cuales son pagadas semanalmente, ya que tienen un sueldo fijo mensual se divide en 4 semanas. Mencionaron que sí ha pasado que se presentan retrasos en pagar gratificaciones, pero en la medida posible tratan de cumplir con las fechas de sus pagos.

Cuentan con un horario flexible, en cuanto a que tienen tiempo para almorzar, y se les da la oportunidad de justificar sus tardanzas o faltas siempre y cuando sean urgentes, si no lo son, se les descuenta.

Según la entrevista, los dueños dijeron que el trato es horizontal y se lleva un trato agradable, de confianza. Sí hay momentos en los que hay tensión por tener que atender a muchos clientes, pero esa tensión es solo por momentos y es manejable; además de la buena comunicación entre los

miembros, haciendo posible brindar un buen servicio al cliente. Además, dijeron que uno de los colaboradores fue contratado para almacén, pero al ser una empresa chica, éste hace las veces de vendedor, y no está capacitado para eso. Sin embargo, su experiencia con la empresa hace que, de un buen servicio, a veces con dificultad dependiendo del humor, pero en la medida posible tratan de darle sugerencias y recomendaciones. Manifestaron que volver a contratar a otra persona sería tedioso ya que implica entrenarlo y, además, valoran la confianza que ya tienen con el actual personal. Se les preguntó también sobre el trato a los mismos (al personal), a lo que dijeron que no existieron quejas, ya que el ambiente es estable y los dueños se muestran como parte del equipo y no autoritarios; ni diferencias entre ellos mismos, solo cierto recelo como en toda empresa, pero se pudo conversar y solucionar. Así también, referente al tema de trabajar con la familia, dijeron que sí existían problemas con uno de los colaboradores que es hermano de la socia, según indicaron, se debe a que es difícil llamar la atención si es familia, ya que puede mezclarse familia y trabajo.

En cuanto a mejora continua, dijeron que no han tenido reuniones con el personal hace algún tiempo atrás, pero hubo un tiempo en que la venta estaba baja (aproximadamente 7 meses), y sí se reunían a conversar al respecto, es así que ellos aportaban y daban sugerencias de qué se podía hacer.

Indicador: Adaptación y reconocimiento del trabajo

Los dueños indicaron a través de la entrevista que están de acuerdo con el desempeño de los colaboradores, sin embargo, también dijeron que ellos podrían tener un mejor trato. Existen motivaciones extrínsecas e intrínsecas para que mejoren su desempeño, así dieron de ejemplo que algunos sábados se quedan toda una hora más del horario establecido y se les paga ese tiempo extra, a lo que los colaboradores agradecen y según los administradores se siente el aprecio, o también con desayunos o algún snack durante el día. Así también se les agradece verbalmente por contribuir con los logros en la empresa.

Los colaboradores sí cumplen con sus responsabilidades y según los dueños, consideran que éstos están de acuerdo y satisfechos con el trato recibido, sobre todo hay mayor confianza con el gerente; sin embargo, se identificó que el colaborador que también es parte de la familia, se aprovecha un poco de éste lazo, quien sí demuestra un buen desempeño pero según la

investigación, solía solicitar permisos para ver a sus hijos en el colegio o pedía adelantos de pago, a lo cual para los dueños es difícil negarse porque es familia.

En general, el ambiente laboral refleja el trabajo en equipo, ya que los colaboradores sí se identifican con la empresa y mediante la comunicación manifiestan sus preocupaciones (si las hay) o algún comentario con respecto al crecimiento de la empresa. Por ello, en la entrevista dijeron que existe una buena relación de colaboradores y clientes, siempre tratan de dar lo mejor en la atención al público. Hay momentos en que la atención que brinda uno de los colaboradores no es la ideal, pero siempre se lo hacen ver y esperan que mejore. Así también, dijeron que tratan de ir conociendo más el mercado, para más adelante abrir una nueva tienda.

4.2 Plan Estratégico

4.2.1 Análisis PEST

- Aspecto político

Según la ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa -Ley 28015, se beneficia con licencia de funcionamiento provisional para MYPE, con la posibilidad de acceder a los programas de apoyo del estado, posibilidad de acceder a compras del estado con los alcances de la ley que favorecen a la MYPE, posibilidad de consorciarse manteniendo todos los beneficios de la ley, además del acceso al régimen laboral especial.

El Gobierno actualmente ha otorgado muchas facilidades en lo que es proyectos de vivienda como: Fondo mi vivienda (Techo propio), donde los precios máximos para obtener una vivienda son muy bajos, y también esta construcción y/o mejoramiento de la vivienda. Existen muchos programas para que las personas se interioricen de técnicas de construcción por lo que puede resultar cada vez más atractivo el sector.

- Aspecto económico y social

En el Perú, al 31 de diciembre de 2019 registró 2 millones 734 mil 619 empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, cifra mayor en 14.3% en comparación con similar período del año 2018, de los cuales 2 millones 589 mil 684 son microempresas representando el 94.7%, 120 mil 323 son pequeñas empresas siendo el 4,4% y las medianas y grandes empresas son un total de 16 mil 407 siendo el 0,6%, y 8 mil 204 unidades que

se dedican a la administración pública representando un 0.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

El año 2018 registró una mayor concentración de altas de empresas en la actividad de comercio al por menor con 26.5%, le siguieron el comercio al por mayor con 13.1%, salones de belleza 12.3%, actividades de servicio de comidas y bebidas con 9.3% servicios prestados a empresas con 9.1% y transporte y almacenamiento con 8.0%. Y en contraparte, por el lado de las bajas empresariales, se registraron la mayor concentración de empresas con actividades de comercio al por menos (20.3%), le siguieron el comercio al por mayor (15.1%), otros servicios (14.4%), servicios prestados a empresas (9.6%) e industrias manufactureras (9.1%), entre las principales. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, p. 173)

Dentro del análisis económico, también se considera relevante conocer acerca del crecimiento del Producto Bruto Interno, el cual, según el INEI del año 2020, muestra una desaceleración en los últimos años, tal y como se observa en la siguiente figura:

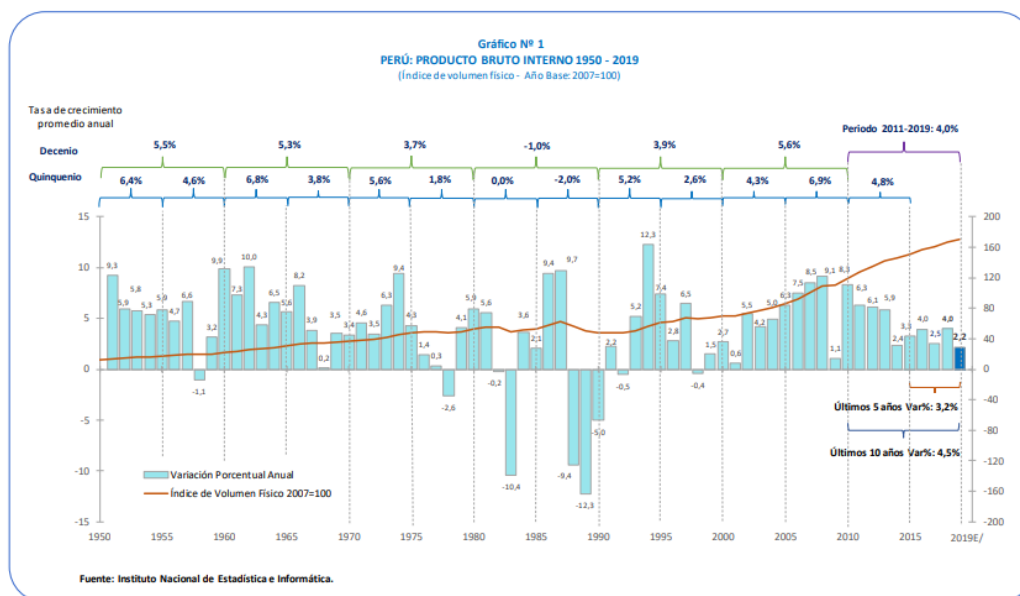


Figura 2. Evolución de la economía peruana
Fuente: INEI (2020). Panorama de la economía peruana 1950-2019.

En la figura 2 se aprecia que en los últimos años el PBI anual ha ido desacelerando, mostrando en el año 2018 un incremento del 4.0% en comparación con el similar período del año anterior, y en el año 2019 la variación porcentual fue del 2.2%. En este sentido, el economista del IPE, Pablo

Secada, menciona que no existe una razón por la cual el Perú no avance por encima de su potencial ya que no hay problemas internos.

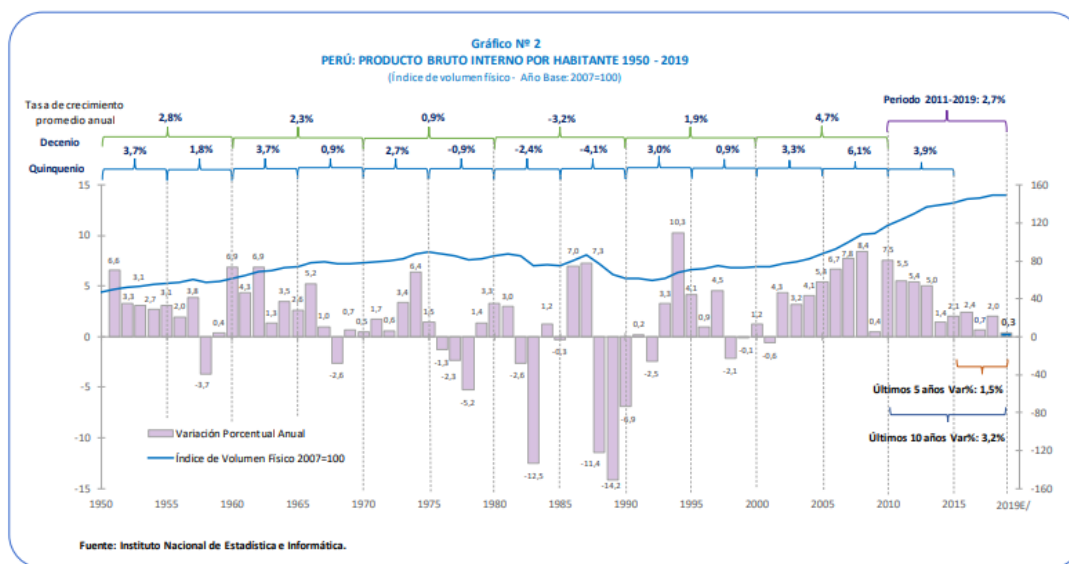


Figura 3. Evolución PBI Per cápita

Fuente: INEI (2020). Panorama de la economía peruana 1950-2019.

En la figura 2, el PBI por habitante revela niveles de crecimiento muy por debajo de períodos anteriores, teniendo el crecimiento más bajo en el año 2019 donde solo creció en un 0.3%, siendo que el promedio de crecimiento 1.5% del período 2014-2019.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) Lambayeque es una de 10 regiones más importantes del interior del país. Esta produce más de US\$5,700 millones (2.5% del PBI nacional) y alberga a poco más de un millón de habitantes (4% de la población) sobre una superficie de 14 mil km².

La figura 4 ilustra la evolución del PBI en actividades de comercio, en reflejo de la economía nacional también muestra los niveles más bajos de variación porcentual en el último período de 6 años, siendo el nivel más bajo en el año 2017 con 1.3% y para el año 2019 registró una variación porcentual del 3.0%.

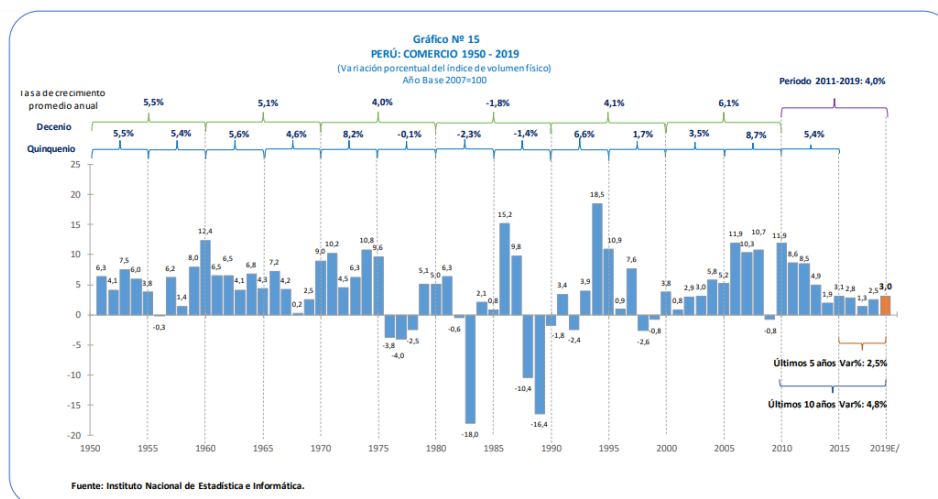


Figura 4. Evolución del PBI en actividades de Comercio
Fuente: INEI (2020). Panorama de la economía peruana 1950-2019.

Un aspecto importante que se muestra como obstáculo para una microempresa en la actualidad, desde el punto de vista social, son las amenazas de extorsiones a la misma por grupos al margen de la ley dentro de nuestro país y de muchos donde la inseguridad ciudadana es alta, creando así un ambiente externo peligroso para el desarrollo de la empresa familiar.

Se tiene en cuenta también que cada vez más inversionistas apuestan por nuestra región, esto debido al clima favorable y al índice de desarrollo y crecimiento con respecto a la agricultura, así, en los últimos años, las empresas agroindustriales se han desarrollado en Motupe, Olmos y Jayanca. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) la economía de la región creció 4.1% impulsada por la agroindustria (+11%), siendo que el crecimiento de las exportaciones obedece al incremento de la superficie cultivada, por las mayores inversiones de las empresas Gandules (pimiento y mango), HFE Berries (arándano), Plantaciones del Sol (palta), Agrovisión (uva), y Complejo Agroindustrial Beta (palta). Dentro de esta lista de inversionistas en el sector agroindustrial, que necesitan de suministros para poder llevar a cabo sus proyectos, Acrimsa S.R.L. actúa como su proveedor, pero lamentablemente solo de alguno de ellos, sin embargo, saberlo ayuda a la misma a identificar nuevas oportunidades de mercado que antes no conocía.

- Tecnológico

Actualmente cada empresa va implementando la tecnología ya sea en maquinaria como en servicios por la red. En ese sentido, el Comité de Comercio Exterior (2020) menciona que uno de los retos que el comercio minorista tiene por delante es la adopción de herramientas tecnológicas

en aras de incrementar su competitividad y ceñirse a las demandas actuales del mercado. Al mismo tiempo nos dice que entre las barreras de la disposición del comercio minorista para adoptar las TIC se encuentran la falta de competencias y habilidades, la complejidad percibida sobre las nuevas herramientas, los limitados recursos tecnológicos y los iniciales costos de inversión.

Hoy en día existe una variedad de herramientas muy útiles para la gestión de microempresas y empresas, como el software Supplier Relationship Management (SRM) que permite al empresario y a su negocio desarrollar valor de ingeniería y estrategia, identificar y evaluar materia prima, negociar contratos, crear transacciones por contrato específico de precios; y la administración y monitoreo de materia prima y relaciones, incluyendo crisis; o el software Customer Relationship Management que tiene mayor capacidad de obtener resultados rápidamente al adaptar a procesos internos de una pequeña empresa, ya que su tamaño les da la flexibilidad que requiere. Esta herramienta permite el análisis de ciclos de ventas, integración de un sistema de contabilidad de back, apertura a estandarizar la tecnología, crecimiento del flujo de información entre la empresa y los empleados, tiempo real de reportes, entre otros beneficios. Esta es una nueva propuesta factible en el tiempo debido al poder económico de Acrimsa con una proyección favorable en su participación en el mercado chiclayano.

- Potencialidades productivas

En cuanto a la agricultura, Lambayeque cuenta con un clima uniforme que permite cultivar a lo largo de todo el año, además de otros elementos que hacen, de la misma, un negocio factible. Dentro de su oferta exportadora, Lambayeque es el 1° productor de pimiento morrón y pallar, 2° de azúcar, mango, limón, arándano y maracuyá, y el 3° de arroz y pimiento piquillo, ubicándose en el 4° lugar como agroexportador del interior del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018). Así también, en cuanto a las exportaciones lambayecanas, crecieron 25% y alcanzaron un récord histórico al superar los US\$500 millones, siendo que el crecimiento de las exportaciones obedeció a las mayores inversiones realizadas en el sector agrícola.

Por otro lado, también se tiene presente el sector pesquero, donde a pesar de ser un departamento costero, tiene poco peso en la actividad económica de Lambayeque. Sin embargo, existen muchas posibilidades para hacer surgir éste sector y lograr mayores ventas y mayor actividad económica, teniendo presente que ya se busca fortalecer la v artesanal en la región

Lambayeque con el convenio de cooperación para el desarrollo de investigaciones científicas en el litoral de esta zona norte, en el marco de un proceso de ordenamiento pesquero artesanal suscrito por El Instituto del Mar del Perú (Imarpe) y el Gobierno Regional de Lambayeque. Siendo así, del mismo modo que con el sector agroindustrial, beneficiaría también a su cadena de suministros, dentro de ella empresas como Acrimsa.

El plan de desarrollo del gobierno regional de Lambayeque reconoce que la vocación de esta región se enfoca en el desarrollo agrícola, turístico e industrial. Es así que ha habido grandes inversiones tanto de empresarios locales como del exterior y la región se ha consolidado como un eje agroexportador.

Cabe mencionar que una de las inversiones más grandes dentro de la lista de proyectos productivos de impacto regional, es la del Proyecto Hidro-Energético y de Irrigación Olmos. El cual, según indica el Gobierno Regional de Lambayeque, generará cerca de 40,000 puestos de trabajos directos y 200 mil indirectos, de tal modo que la región se convertirá en un polo de desarrollo agroindustrial del norte del país, aprovechando los recursos favorables del mismo lo que llevaría a una apertura a los mercados internacionales a través de los TLC's, siendo ésta una oportunidad de gran magnitud para las empresas involucradas. Se estima que los ingresos anuales al Gobierno Nacional durante la etapa de operación serían de US \$20'000,000. Con este proyecto, la Corporación Agrícola Olmos vienen analizando el mix de cultivos que sembrará en las mil hectáreas, el cual estaría enfocado principalmente en uvas, paltas, espárragos, maíz y algodón. Empresas como Corporación Azucarera del Perú, Incaagro, Aqp, Agrovision, Pampa Baja, Agrolmos entre otras, ya están realizando almácigos y viveros de palta, entre otros cultivos, así mismo el Grupo Gloria dedicará sus actividades a la producción de azúcar.

- **Aspecto socio-demográfico**

La población peruana al 30 de junio del 2020, según el INEI, alcanzó las 32 millones 626 mil habitantes, y se proyecta que para el año siguiente la población supere los 33 millones. A nivel de Latinoamérica el Perú ocupa el cuarto lugar como el país con mayor población, después de Brasil, Colombia y Argentina. También resalta que la esperanza de vida en el Perú ha aumentado 11 años aprox., lo que quiere decir, que en promedio los peruanos llegan a vivir hasta 76.9 años (74.1 años los hombres y 79.5 las mujeres).

En la siguiente figura se muestra una proyección de la población peruana y su tasa de crecimiento basado en los datos históricos de la realidad peruana desde año 1950.

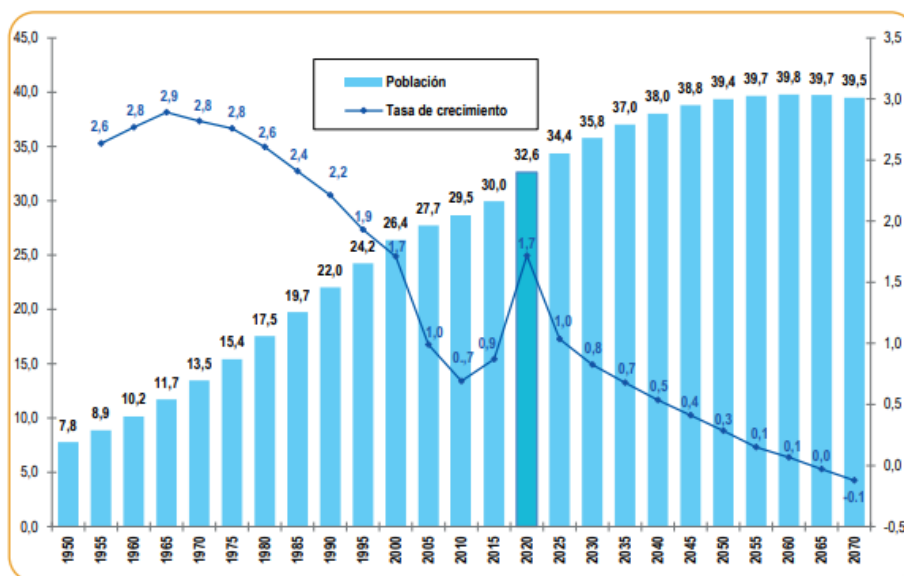


Figura 5. Proyección de población peruana

Fuente: INEI (2020). Estado de la población peruana.

- Aspecto laboral y económico

En la última década el salario mínimo ha ido en incremento sucesivamente hasta llegar al monto actual de S/930 soles, como se puede visualizar en la tabla 3:

Tabla 3: Evolución del salario mínimo peruano

Año	Fecha	Salario mensual	Promedio
2010	1 de diciembre	S/. 580	S/. 19
2011	1 de febrero	S/. 600	S/. 20
2011	14 de agosto	S/. 675	S/. 22
2012	1 de junio	S/. 750	S/. 25
2013	-	S/. 750	S/. 25
2014	-	S/. 750	S/. 25
2015	-	S/. 750	S/. 25
2016	1 de mayo	S/. 850	S/. 28
2017	-	S/ 850	S/ 28
2018	1 de abril	S/ 930	S/ 31
2019	-	S/ 930	S/ 31
2020	-	S/ 930	S/ 31

Adaptado del INEI (2020). Panorama de la economía peruana 1950-2019.

Además, según INEI, la población económicamente activa con educación secundaria, creció en 4,4% (101 mil 200 personas), seguida por la que tienen educación universitaria que aumentó en 1,1% (13 mil 500 personas); mientras disminuyó en 8,1% (33 mil 600 personas) entre la que tiene educación primaria o menor nivel, y en 2,8% (27 mil 500 personas) entre la población con superior no universitaria. Además, se sabe también que el 92,4% de la PEA de 15 a 29 años de edad a nivel nacional, se encuentran trabajando, mientras que en el área urbana el 90,8% de jóvenes trabajan y en el área rural el 97,7%. Según regiones, en la Costa trabaja el 90,9%, en la Sierra 94,1% y en la Selva el 94,6%. (INEI, 2019)

4.2.2 Microempresa Acrimsa Chiclayo SRL

Giro de negocio: Ferretería industrial.

Misión:

“Somos una empresa cuyo principal objetivo es cumplir con las expectativas que nuestros clientes requieran, por medio de la atención personalizada que brindamos. Estamos comprometidos con el desarrollo de las Empresas Industriales, brindándoles seguridad con productos de calidad.”

Visión:

“Ser la empresa líder en productos del sector industrial, centrándonos en la calidad y servicio personalizado a los clientes. Asimismo, buscamos establecer un constante crecimiento en el mercado, teniendo una visión a los grandes Proyectos Industriales, así como estar siempre a la vanguardia en calidad y tecnología de nuestros productos.”

Valores:

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores presentes en ACRIMSA S.R.L son los siguientes:

Compañerismo:

Valor que, promovido entre los miembros de la empresa, implica ese sentimiento de grupo y espíritu de cooperación donde se ayuda, y defienden los fines comunes con otros.

Honestidad:

Se refleja en la transparencia en las relaciones y en el proceder entre empresa y colaborador, empresa y cliente, y proveedor. Se negocia con transparencia.

Responsabilidad:

Se asumen las consecuencias de las acciones en toda la gestión de Acrimsa.

Cooperación y trabajo en equipo:

Se busca crear un ambiente de trabajo en equipo y la cooperación en toda nuestra organización. La cooperación, trabajo en equipo y ayuda mutua para conseguir los resultados esperados.

Puntualidad:

Al momento de cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo pactado.

Organización:

El grupo Acrimsa está en la búsqueda de un constante crecimiento, por ello ha desarrollado distintas sucursales y distribuidoras que le permite ofrecer una solución oportuna a las necesidades de sus clientes y continuar con el alcance de sus objetivos.

A continuación, la figura 6 ilustra los distintos centros de Acrimsa, teniendo en cuenta que este trabajo analizará la sucursal en Chiclayo para fines de esta investigación.



Figura 6. Organización Acrimsa Perú
Adaptado de Gayoso (2019).

A continuación, en la figura 7, se muestra el organigramma actual de la empresa Acrimsa Chiclayo:

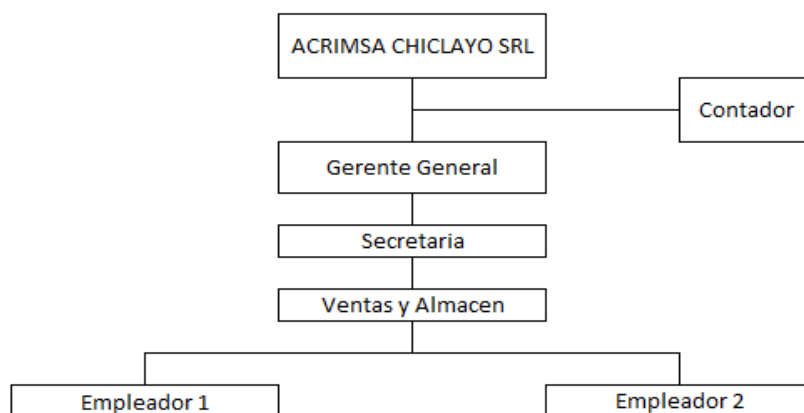


Figura 7. Organigrama de la empresa Acrimsa Chiclayo
Adaptado de Gayoso (2019).

4.2.3 Marca

Los servicios brindados por la ferretería son ofrecidos bajo la denominación comercial “GRUPO ACRIMSA”. El nombre es también su marca porque a través de esta busca que los clientes identifiquen que las ventas de mostrador (venta a mecánicos, carpinteros, pintores o maestros de obra) y las ventas corporativas (venta a empresas) son diferentes a aquellas que ofrecen los demás competidores sobre todo por el compromiso de conseguir el pedido en la brevedad posible y por su trayectoria en el rubro.



Figura 8. Marca
Fuente: Acrimsa

4.2.4 Servicios y productos

Parte Intangible

Ferretería ACRIMSA acompaña a sus productos con una política de “Buen Servicio”. El servicio “front office” lo realizan las dos cabezas, o el Sr. Alex Gayoso Calle o su esposa; caso contrario un trabajador. Cada vez que llega un cliente, se debe identificar de qué tipo es, es decir, un cliente independiente o una empresa y dependiendo de ello se le brinda el servicio. De no contar con el producto que se desea, se le ofrece una alternativa o se le promete la pronta llegada del producto. Se trata de tener productos nuevos y con un precio acorde para mantener la fidelidad de los clientes.

Parte Tangible

Ferretería Acrimsa ofrece al público una gama de productos, la estructura de esta mezcla tiene amplitud, la misma que se mide por el número de líneas que vende, por la profundidad y por la diversidad de tamaños y modelos incluidos en cada una de las líneas. Y los principales productos que generan a la empresa mayores ganancias son: pernos, tuercas y arandelas.

Pernos:

El perno es la pieza metálica larga de sección constante cilíndrica, normalmente hecha de acero o hierro.



Figura 9. Estilos de Cabezas de Pernos



Figura 10. Modelos De Pernos (Perno Arado)



Figura 11. Modelo de perno Inox

Hexagonales en Acero Inoxidable (Pulgadas) 304

Características:

- Material: (Aleación: Cr. 18.5%, Ni 9.5 %, Si 1%, Mn 2%, C 0.07 %)
- Calidad: 304
- Resist. Temp.: Hasta 150° C
- Dureza: 70 - 88 Rockwell
- Rosca: UNC
- Diámetro: $\frac{3}{16}$ " hasta $1 \frac{1}{2}$ "
- Longitud: $\frac{1}{2}$ " hasta 10"

- Usos: Contacto con agua, soluciones alcalinas y ácidos

Tuercas:

Una tuerca es una pieza con un orificio central, el cual presenta una rosca, que se utiliza para acoplar a un tornillo en forma fija o deslizante. La tuerca permite sujetar y fijar uniones de elementos desmontables.



Figura 12. Modelo de Tuerca (Hexagonales en acero Inoxidable 304)

Tuercas hexagonales en acero inoxidable (pulgadas) 304

Características:

- Material: (Aleación: Cr. 18.5%, Ni 9.5 %,
- Si 1%, Mn 2%, C 0.07 %)
- Calidad: 304
- Resist. Temp.: Hasta 150° C
- Dureza: 70 - 88 Rockwell
- Rosca: UNC
- Diámetro: $\frac{3}{16}$ " hasta $1 \frac{1}{2}$ "
- Usos: Contacto con agua, soluciones alcalinas y ácidos

Arandelas:

Una arandela es un disco delgado con un agujero, por lo común en el centro. Normalmente se utilizan para soportar una carga de apriete. Entre otros usos pueden estar el de espaciador, de resorte, dispositivo indicador de precarga y como dispositivo de seguro.

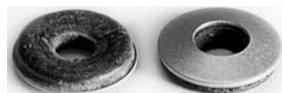


Figura 13. Arandela de Neopreno

4.2.5 Proceso Productivo

En un proceso de producción es necesaria una serie de operaciones sobre los materiales con la ayuda de ciertos medios técnicos (herramientas y máquinas) y se necesitan personas con ciertas habilidades y saberes. La empresa ACRIMSA, si bien no basa sus actividades en transformación

si no en venta de productos ya hechos por sus proveedores, sí requiere de cierta maquinaria para la venta de varillas o pernos a la medida que desee el consumidor.

Se puede dividir el proceso productivo de la siguiente manera:

- **Entrada**

Todos los productos entregados por el proveedor como pernos, tuercas, varillas, hojas de sierra, clavos y anillos; son almacenados según categorías en los dos almacenes con los que cuenta la empresa.

- **Transformación de la materia prima**

Procesos de transformación secundarios

Estos procesos incluyen la modificación en la materia prima, como cortar, tallar y doblar para dar origen a un producto final. Acrimsa compra varillas de 6 metros y las almacena en la empresa. Tiene una máquina con la que las corta cuando el cliente así lo solicita. Lo mismo sucede con algunos la longitud de algunos pernos, son cortados a medida.

Procesos de producción terciarios

Denominado también sector de servicios, Acrimsa se dedica a la comercialización de productos ya elaborados por sus proveedores, los cuales radican en Lima y envían los productos mediante un distribuidor. De igual forma los productos son organizados y almacenados para su posterior venta.

- **Salida**

Como producto final, en cuanto a procesos secundarios, se obtiene varillas o pernos a la medida que el cliente desea (tabla 4); y en cuanto a procesos terciarios se obtiene la venta de los productos que ofrece la empresa (Tabla 5).

Tabla 4: *Proceso Secundario*

Entrada	Proceso de producción secundarios	Salida
- Varillas	- Recepción del producto	
- Pernos	- Almacenaje	- Venta del producto a medida
	- Cortado con máquina	

Adaptado de Gayoso (2019).

Tabla 5: *Proceso Terciario*

Entrada	Proceso de producción terciarios	Salida
- Pernos, tuercas, hojas de sierra, clavos, varillas, anillos.	-Comercialización de los productos	- Venta satisfactoria de los mismos

Adaptado de Gayoso (2019).

4.2.6 Análisis FODA

Tabla 6: *Análisis FODA de la empresa Acrimsa Chiclayo*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores exclusivos de productos. - Precios competitivos, alianza con proveedores que facilita ofrecer precios bajos de marcas reconocidas. - Local propio - Buena ubicación - Cuentan con dos almacenes, uno en la misma empresa y otro ubicado en la misma calle. - Experiencia 15 años en el mercado Chiclayano. - Flexibilidad de atender a los clientes con requerimientos fuera del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con manual de funciones. - Cumplimiento de obligaciones laborales, los trabajadores no están en planilla. - Falta de capacitación. - No cuentan con un flujo de caja. - Débil plan de búsqueda de potenciales clientes corporativos.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas de productos sustitutos está creciendo, en tiendas comerciales establecidas en el mercado como Sodimac, Home Center, Promart. - Alto grado de rivalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo del sector construcción, alta demanda por productos de la construcción y el hogar que significa mayor suministro por parte de la empresa. - Mayor acceso al crédito: facilidad en la obtención de créditos a largo plazo según las distintas modalidades y también debido a la mejora del poder adquisitivo. - Numerosas potenciales clientes dedicadas a la agro-exportación.

Adaptado de Gayoso (2019).

4.2.7 Cinco Fuerzas de Porter

a) Proveedores

Las empresas establecen vínculo con terceros que les proporcionan insumos y conocimientos especializados para desarrollar sus actividades productivas. Para Acrimsa, sus proveedores son aliados estratégicos y basa su interacción en un esquema de colaboración que beneficia a ambas partes. En la lista siguiente se muestran los proveedores que trabajan con la empresa:

- **Multistock:** Del grupo MENDOZA, Pernos Multistock S.A. es una Importadora y Comercializadora de elementos de ajuste y sujeción de la más alta calidad para el sector construcción, minero e industrial.
- **Acrimsa Lima:** Oficina principal del Grupo Acrimsa a nivel nacional.
- **Ajuste Perfecto:** Especialista en pernos, es parte del Grupo Mendoza, cuenta con más de 15 años de presencia en el mercado nacional. Cuenta con amplia experiencia en importación y comercialización de elementos de ajuste y sujeción.
- **Dina:** Empresa especializada en la importación, fabricación y comercialización de productos de sujeción, ajuste y anclaje. Tiene más de 25 años en el mercado nacional.
- **Comper:** Compañía pernos del Perú S.R.L. “Comper”; presente en Perú desde 1976 (39 años), empresa importadora de pernos y tuercas de toda clase, medida y resistencia; brinda seguridad con productos de calidad, a precios competitivos y una atención personalizada y oportuna.
- **Faetca:** Es una empresa peruana del sector económico venta partes, piezas, accesorios.
- **Industrias Mendoza:** Empresa peruana con más de 21 años de presencia en el mercado nacional perteneciente al Grupo Mendoza. Con amplia trayectoria en fabricaciones especiales de elementos para ajuste y sujeción.
- Otros proveedores son las empresas: Moreno, Hoyos, Idivsa y 5octavos.

b) Productos Sustitutos

Acrimsa Chiclayo, basa sus ventas en productos tales como pernos, tuercas y arandelas; adicional a esto, también ofrece al público varillas y hojas de sierra. La mayoría de productos vienen en distintas presentaciones, diferenciándose por tamaño, uso y material de fabricación, según esto, se le ofrece al cliente varias opciones del mismo producto, dependiendo del presupuesto de cada uno.

c) Clientes

Las empresas consideran prioritario el tener buenas relaciones con sus clientes a través del tiempo. Además, el costo de mantener un cliente tiende a ser menor que el costo de lograr un nuevo cliente. Para Acrimsa es difícil determinar el número de compradores, se tiene un estimado de 50

personas diarias que visitan la ferretería, buscando cada uno artículos para cubrir sus necesidades. Dentro de la cartera de clientes, se atiende al sector pesquero, automotor, industrial y en una cantidad minoritaria a clientes independientes con requerimientos para uso doméstico solamente.

Así también, recientemente Acrimsa ha obtenido nuevos clientes que están en búsqueda de materiales de tipo inoxidable. Estos clientes fabrican estructuras metálicas y en acero inoxidable, como barandas de escaleras, decoraciones, acabados decorativos e incluso en arquitectura; esto debido a la presentación estética; es así que Acrimsa ha incorporado una nueva línea de tubos, la cual es útil para elaboración de barandas y entre otros usos.

d) Competidores

Para conocer el mercado en el que se desenvolverá la actividad empresarial no es suficiente conocer a nuestros clientes, sino que, debemos detenernos también en el estudio de nuestros competidores. Los competidores para la empresa estudiada son:

- La Casa del Tornillo
- Procasa SRL
- JJC Empresa Constructora SAC
- Otras ferreterías pequeñas ubicadas cerca de Acrimsa (En la calle Angamos y Leguía se encuentran varias tiendas relacionadas al rubro).

e) Nuevos Competidores

En una ferretería no existe capital mínimo o máximo para ingresar al negocio. Una media podría ser de S/.10, 000. Esto depende de varios factores: crédito de proveedores, costos fijos, lugar de ubicación del negocio e infraestructura mínima.

Asimismo, cada ferretería posee ya determinados clientes, los cuales son movidos por el crédito que se les ofrece. Por ello, para un nuevo competidor sería difícil entrar al negocio y quitarles clientes a las ferreterías existentes, ya que la confianza y la trayectoria son importantes para el usuario. En este punto Acrimsa Chiclayo posee la ventaja diferencial de los precios bajos que ofrece, esto debido a la buena gestión de relación con proveedores; y al compromiso de conseguir el pedido de sus clientes en la brevedad posible.

4.2.8 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor empleada para realizar un análisis interno de la empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Actividades primarias o de línea

– Logística interior (de entrada):

La empresa cuenta con dos almacenes, uno dentro de la misma sucursal para los productos que son los más vendidos, y el otro cerca de la sucursal donde están los de gran tamaño.

El stock de los productos es verificado mediante un sistema simple de control de inventarios, controlando que la cantidad sea óptima.

– Operaciones:

La empresa realiza el proceso de transformación secundario, donde emplea máquinas cortadoras para transformar los productos como varillas o pernos (adquiridos a sus proveedores) a la medida que desee el consumidor final.

– Logística exterior (de salida):

ACRIMSA Chiclayo como ya se mencionó dispone de dos almacenes. La distribución es realizada: en cuanto a la venta en Chiclayo (venta de mostrador), se da en la misma empresa o los clientes envían una movilidad para el recojo del pedido.

Cuando es para ciudades como Sullana, Jaén, Piura, Chachapoyas, Tumbes y Cajamarca, el transporte se da de manera tercerizada.

Cuentan con empresas establecidas para el mismo, dependiendo de la rapidez con la que necesitan los productos, es decir, si el pedido lo necesitan con urgencia trabajan con Transportes Grau, que cuesta un poco más que el servicio de otros, pero asegura rapidez. De no ser así, trabajan con Evans Cargo, de flete más barato.

– Mercadotecnia y ventas:

En ACRIMSA la promoción se da con el merchandising en el punto de venta donde se exhiben los productos de manera ordenada, por tamaño del más pequeño a lo grande, a su vez se adorna con afiches que resaltan la marca de los productos. De esta manera ACRIMSA Chiclayo también emplea el material POP (calendarios, polos, volantes) como obsequio para sus principales y más

habituales clientes. Adicionalmente nos adaptaremos al cambio incursionando en las redes sociales, teniendo presencia en la plataforma de Facebook.

En cuanto a las ventas: en la empresa trabajan dos colaboradores que se encargan de las ventas de mostrador y atención en el local.

– **Servicios:**

El gerente de ACRIMSA, el señor Alex Gayoso Calle, realiza seguimiento a los productos vendidos para saber si funcionan en óptimas condiciones, si el cliente tiene alguna duda al respecto o si desea realizar otro pedido. Además, los colaboradores se encargan de darles la información necesaria al mismo durante la venta, inclusive formas de uso e instrucciones según el requerimiento del cliente, quien en ocasiones no sabe qué producto necesita con exactitud para sus operaciones, y es el colaborador quien se encarga de entender esas necesidades y ofrecerle distintas opciones.

Actividades de apoyo o de soporte

- **Infraestructura de la empresa:**

En cuanto a planeación de pedidos a proveedores, para saber la cantidad necesaria se basan en un sistema que contiene el stock actualizado, con ello y por la experiencia que tienen en el negocio, deciden qué y cuánto pedir.

Referente a la contabilidad de la empresa, llevan un registro conforme de compras y ventas. Estos documentos son manejados por un contador externo, quien se encarga de asesorarlos en cuanto a pagos de impuestos.

Así también, llevan una planeación para pago a proveedores, bancos y otros servicios. Esto es manejado por la secretaria, la señora Sonia Tapia Villalobos, quien lleva el registro de pagos por escrito, incluido también el pago al personal.

- **Gestión de recursos humanos:**

Acrimsa Chiclayo ha seleccionado a sus vendedores mediante un perfil ideal del vendedor para la ferretería, el reclutamiento se da mediante una convocatoria donde los candidatos son referenciados por trabajadores que trabajan o trabajaron en Acrimsa S.A., o por contactos de amistad u otros.

La capacitación de los vendedores se enfoca en eficacia ya que busca que el vendedor entienda bien lo que tiene que hacer y aprenda a hacerlo; y atractividad porque busca que el vendedor mejore su modo de trabajar y desarrolle su potencial profesional.

- Desarrollo de la tecnología:

En cuanto a actividades relacionadas con investigación, el gerente se encarga de estar orientado y actualizado con respecto a sus productos o nuevos productos que sus clientes estén solicitando, mediante internet. Busca la información necesaria y se la transmite a sus colaboradores para brindar un mejor servicio.

Debido a que ACRIMSA no fabrica sus productos, sino los obtiene por proveedores, no cuenta con maquinaria para dichas actividades, pero sí cuenta con una máquina para el pesaje de productos, una selladora de sacos para los productos más pesados, un carro especial para el transporte de los mismos de un almacén a otro y, por último, una máquina cortadora, la cual es usada con varillas, para darle el tamaño que el cliente solicite.

- Aprovechamiento:

Los pedidos de compra son realizados con un período de tiempo de cada 2 semanas; la comunicación con el proveedor es por vía telefónica o correo electrónico.

4.2.9 Reporte de ingresos por ventas

Acrimsa, analizada desde su facturación anual, es considerada como pequeña empresa ya que supera las 150 UIT, como lo indica la INEI. Cabe resaltar que al 2019, una UIT tiene la valorización de S/. 4200. Los siguientes gráficos muestran los reportes de ingresos por ventas de los años 2018 y 2019 (Tabla 7), teniendo en cuenta que los meses de mayor venta son Febrero, Marzo, Abril, Julio y Agosto, esto debido a que en estos meses las industrias pesqueras se encuentran en tiempo de veda que es el tiempo durante el cual está prohibido cazar o pescar en un determinado lugar o una determinada especie; es por ello que este tiempo se dedica para mantenimiento de las embarcaciones y por ende compra de productos para dicha actividad. Así también, las ventas se elevan para la pequeña empresa ya que las cooperativas Pomalca, Tumán, Cayaltí cesan sus actividades durante un aproximado de 15 días en el mes de marzo para dar mantenimiento a sus maquinarias.

Tabla 7: Ventas de la empresa Acrimsa en los años 2019 y 2018

VENTAS AÑO 2019		VENTAS AÑO 2018	
MES	INGRESO	MES	INGRESOS
Enero	S/. 40,660.41	Enero	S/. 35,503.87
Febrero	S/. 34,001.08	Febrero	S/. 36,650.99
Marzo	S/. 35,516.29	Marzo	S/. 34,508.86
Abril	S/. 27,921.36	Abril	S/. 37,364.41
Mayo	S/. 30,927.47	Mayo	S/. 36,255.56
Junio	S/. 36,659.00	Junio	S/. 45,777.88
Julio	S/. 38,912.55	Julio	S/. 55,906.51
Agosto	S/. 43,071.39	Agosto	S/. 50,625.35
Septiembre	S/. 46,696.99	Septiembre	S/. 40,444.23
Octubre	S/. 52,447.52	Octubre	S/. 47,949.48
Noviembre	S/. 47,991.92	Noviembre	S/. 46,472.05
Diciembre	S/. 41,586.60	Diciembre	S/. 49,354.75
Total	S/. 476,392.58	Total	S/. 516,813.94

Adaptado de Gayoso (2019).

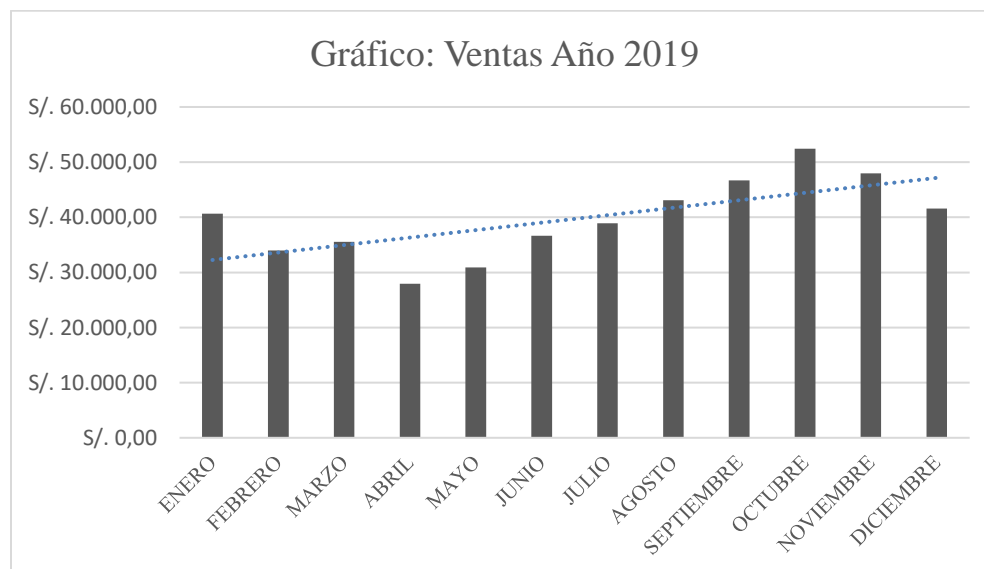


Figura 14. Ventas de Acrimsa en el año 2019.

Adaptado de Gayoso (2019).

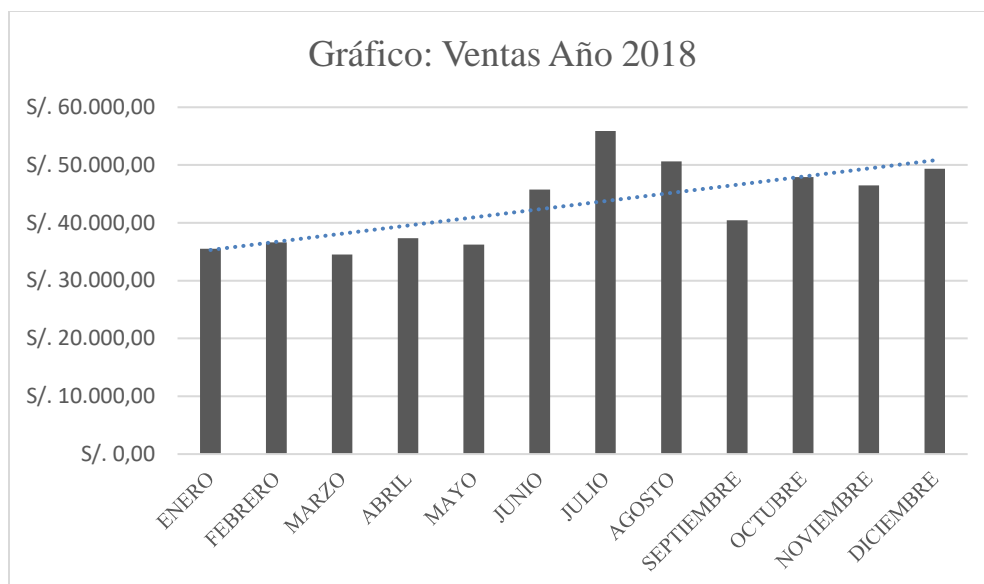


Figura 15. Ventas de la empresa Acrimsa Chiclayo para el año 2018
Adaptado de Gayoso (2019).

Tabla 8: Productos de mayor rotación en la empresa Acrimsa

PRODUCTOS	COSTO	PRECIO VENTA
Varilla Inoxidable 5/8 x 6 m (por ciento)	S/. 130.00	S/. 280.00
Perno Zincado ½ x 7 (por ciento)	S/. 85.00	S/. 141.00
Perno Inoxidable ½ x 7 (unidad)	S/. 5.50	S/. 9.50

Adaptado de Gayoso (2019).

4.2.10 Análisis del Sistema Actual

El sistema actual lleva el nombre de Sistema Ocasoft Básico y contiene lo siguiente:

Gestión de Inventarios

- Registro y mantenimiento de Notas de Ingreso (por compra, devolución de cliente, traslado entre almacenes).
- Consulta de Kardex por almacén y empresa.
- Gestión de Inventarios (registro de inventarios inicial, formato para toma inventario).
- Reportes (existencias a la fecha, inventario valorizado a costo promedio, consistencia por movimientos, productos sin movimiento).

Gestión de Logística

- Registro de Facturas de mercaderías.

- Registro de facturas por gastos y servicios.

Gestión de Ventas

- Edición de Lista de Precios
- Ventas por unidad de medida.
- Descuentos.
- Elaboración de promociones y paquetes de productos.
- Registro y consulta de: Facturas, Boletas, Notas de venta, notas de crédito.
- Reportes: Registro de Ventas

Gestión de Clientes

- Mantenimiento de Padrón de Clientes (estado de cuenta, documentos emitidos)
- Consulta y edición de documentos por cobrar
- Reportes: saldos detallados alfabéticos, documentos vencidos a una fecha o periodo

Gestión de Proveedores

- Mantenimiento de Padrón de Proveedores (estado de cuenta, aplicación de notas de crédito)
- Registro y control de documentos por pagar (otros gastos)
- Reportes: saldos detallados alfabéticos, documentos vencidos a una fecha o periodo, seguimientos de notas de crédito.

Gestión de Caja y Bancos

- Control de ingresos: Planilla de cobranzas, ingresos diversos, liquidación de ventas contado, amortización de documentos, reporte de planilla de ingresos, reporte arqueo de caja por día.

4.2.11 Análisis de Mercado

Descripción del Mercado

El mercado ferretero latinoamericano todavía mantiene el formato tradicional, El formato tradicional posee una elevada participación de mercado de retailing tradicional. Existe un mercado en crecimiento continuo por muchos factores como crecimiento de la población, crecimiento del sector construcción, demanda insatisfecha. Un factor clave es que los grandes almacenes - "homecenters" ingresan a mercados donde hay población media – alta con ánimos de asistir masivamente a este tipo de establecimientos.

Es un mercado altamente competitivo a nivel latinoamericano, ya que existen varios emporios empresariales que muestran una pujante y continua lucha por mejorar el servicio e incrementar sus ventas. Un ejemplo claro de esto tenemos en el Perú Centros comerciales como "Las Malvinas", Bellota, La Cachina, etc. emporios emblemáticos que sirven de ejemplo y modelo de asociatividad en esta región, no solo por la cantidad de agremiados sino por la repercusión e impacto en este mercado.

El mercado ferretero es además un generador de empleo directo e indirecto, puesto que es un alto generador de empleo en los países de la región no solo para los establecimientos comerciales llamados ferreterías (personal que opera), Fabricantes (personal: gerencia, ventas, operativo, logístico, etc.) sino también para transportistas (Transporte de carga, taxis, etc.), estibadores, operadores del rubro (Gasfiteros, eléctricos, albañiles, cerrajeros, pintores, etc.), así también de rubros afines (carpinteros, soldadores, etc.).

Es un mercado atomizado, característica relevante en la región, debido a que en la mayoría de países latinoamericanos las ferreterías se agrupan en zonas claramente establecidas. En el caso de Arequipa tenemos La zona de la avenida mariscal castilla, Salaverry, Víctor Lira. En el caso de Chiclayo, en la avenida Leguía.

Existe una comunicación directa, esto en América Latina ha ido desarrollándose con mucha fuerza. Un buen ejemplo de esto es Expo-ferretera que es un congreso de ferreteros donde proveedores de las principales marcas presentan sus productos en Stands teniendo contacto directo con los ferreteros asistentes, así también se realizan exposiciones y charlas sobre temas del sector. Este congreso está presente en Argentina, Perú, Chile, República Dominicana entre otros.

Así también una característica bastante peculiar en los distintos establecimientos es la variedad debido a que aparentemente el sector tradicional se ve uniforme sin embargo existen características intangibles como el "trato al público", forma de atención, forma de venta, etc. que hace de cada establecimiento "exquisito" a la vista del público. Los Homecenter se esmeran en brindar otros tipos de formas de venta dentro de su formato.

4.2.12 Segmentación

Segmentación demográfica

- **Venta de mostrador:** El 92% del segmento está constituido por hombres entre un rango de edad de 26 a 50 años que pertenecen al segmento económico C, D y E. Éstos se desempeñan en trabajos técnicos como mecánicos, carpinteros, automotrices y maestros de obra.
- **Venta corporativa:** Conformado por empresas que pertenecen al sector pesquero, agroindustrial y automotriz.

Segmentación Geográfica

Constituido por personas que se ubican en los alrededores de la sucursal Acrimsa S.R.L - Chiclayo y por empresas que realizan sus actividades en la región Lambayeque.

Segmentación Conductual

Personas y empresas que optan por los productos ofrecidos a raíz de la trayectoria de la empresa, los precios bajos y la confianza que tienen puesta en ella por la amplia gama de productos, la calidad y el compromiso de conseguir el pedido en la brevedad posible.

4.2.13 Perfil del consumidor

Por lo tanto, el segmento de la sucursal Acrimsa S.R.L - Chiclayo es: clientes independientes que en su mayoría son hombres entre la edad de 26 a 50 años del segmento económico C, D y E que se desempeñan en trabajos técnicos y empresas del sector pesquero, agroindustrial y automotriz de la región Lambayeque que buscan calidad, precios bajos, diversidad de productos y pronta entrega de lo solicitado.

Diferenciación

Ferretería Acrimsa S.R.L., se encuentra posicionada en la ciudad de Chiclayo ante sus distintos clientes con su lema "NOSOTROS LO TENEMOS Y SI NO LO FABRICAMOS", cumpliendo con las expectativas que el público requiere a través de la atención personalizada, la variedad, los precios bajos y la calidad en su gama de productos, la misma que se mide por el número de líneas que vende, la profundidad y la diversidad de tamaños y modelos que incluye cada una de las líneas. Además, se encuentra comprometida con el desarrollo de las Empresas Industriales brindándoles seguridad con productos de calidad.

Posicionamiento

Acrimsa S.R.L - Chiclayo se diferencia por el compromiso de conseguir el pedido de sus clientes en la brevedad posible, por su trayectoria en el rubro y por ofrecer una amplia gama de productos caracterizados por su calidad y bajos precios a raíz de la buena gestión de relación con los proveedores.

4.2.14 Indicadores Financieros

Tabla 9: *Balance General de Acrimsa al 31 de diciembre del 2019*

BALANCE GENERAL AÑO 2019			
ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo corriente</i>		<i>Pasivo corriente</i>	
Efectivo y equiv. De efectivo	S/. 469,520.10	Tributos por pagar	S/. 32,566.00
Cuentas por cobrar	S/. 15,000.00	Cuentas por pagar proveedores	S/. 45,210.00
Suministros diversos	S/. 20,104.00	Otras cuentas por pagar	S/. 73,582.00
Mercadería	S/. 59,980.50	Obligaciones bancarias	S/. 54,400.00
<i>Activo no corriente</i>		<i>Pasivo no corriente</i>	
Muebles y enseres de oficina	S/. 7,651.00	Préstamos bancarios	S/. 43,060.02
Equipo de computación	S/. 7,480.00	TOTAL PASIVOS	S/. 248,818.02
Inversión	S/. 23,120.00	PATRIMONIO	
Intangibles	S/. 5,500.00	Capital Social	S/. 20,000.00
Activo fijo	S/. 10,300.00	Total Utilidades	S/. 349,837.58
TOTAL, ACTIVOS	S/. 618,655.60	TOTAL PATRIMONIO	S/. 369,837.58
		PASIVO + PATRIMONIO	S/. 618,655.60

Adaptado de Gayoso (2019).

Lo que se intentó al realizar el balance general, fue mostrar el estado financiero de la empresa Acrimsa, lo que incluye lo que ésta posee (activos), sus deudas (pasivos) y la diferencia entre estos (patrimonio neto); para después junto con el Estado de Ganancias y Pérdidas poder analizar los indicadores financieros.

Tabla 10: *Estado de Ganancias y Pérdidas de Acrimsa al 31 de diciembre de 2019*

INGRESOS			INGRESOS		
Ventas	S/. 476,392.58	100%	Costos	S/. 60,430.00	
Total Ingresos	S/. 476,392.58		Ingresos Brutos	S/. 415,962.58	87%
COSTO			Gastos		
Compras de mercancía	S/. 60,430.00		Total	S/. 66,125.00	
TOTAL COSTOS	S/. 60,430.00	13%	Utilidades	S/. 349,837.58	
GASTOS					
Gastos legales	S/. 12,640.00				
Gastos de personal	S/. 42,400.00				
Financiero	S/. 7,325.00				
Servicios	S/. 3,760.00				
Total Gastos	S/. 66,125.00	14%			

Adaptado de Gayoso (2019).

En este caso se toman como base las ventas netas, las cuales se hacen igual al 100% y las demás partidas se presentan como un porcentaje de ellas. Para Acrimsa, el costo de sus ventas al 31 de diciembre del 2019 representó un 13% de las mismas y los gastos un 14%, lo cual indica que la empresa supo manejar los precios con proveedores siendo así que se ha posicionado en el mercado por tener precios bajos; y que además supo administrar proporcionalmente los gastos. Por ello, se puede observar que la utilidad bruta sobre los ingresos operacionales fue de 87%.

Tabla 11: *Indicadores financieros de Acrimsa según balance general*

RATIOS	
RATIOS DE LIQUIDEZ	
Total activos corrientes	S/. 564,604.60
Total pasivos corrientes	S/. 205,758.00
Liquidez general	2.74
Capital de trabajo	358,846.60
Prueba ácida	2.67
RATIOS DE GESTION	
Ventas netas	S/. 476,392.58
Activos totales	S/. 618,655.60
Rotación de activos totales	0.77
RATIOS DE SOLVENCIA	
Total pasivos	S/. 248,818.02
Total patrimonio	S/. 369,837.58
Estructura de capital	0.67
Razón de endeudamiento	40%
RATIOS DE RENTABILIDAD	
Total utilidades	S/. 349,837.58
Total patrimonio	S/. 369,837.58
Rendimiento sobre patrimonio	0.95
Rendimiento sobre inversión	0.57
Margen de utilidad bruta	0.87

Adaptado de Gayoso (2019).

En la tabla 11 se muestra los indicadores financieros de la empresa Acrimsa Chiclayo, los cuales indican que esta dispuso en el 2019 de un activo corriente de 2.74 veces más grande que el pasivo; o que, por cada sol de deuda, contó con 2.74 soles para pagar su deuda a corto plazo. Así también, según el ratio de capital de trabajo, la empresa contó con disponibilidad monetaria para llevar a cabo sus operaciones corrientes, luego de haber cubierto sus deudas de corto plazo. Según lo indica el ratio prueba ácida, quitando los inventarios, la empresa dispuso de 2.67 soles para pagar cada sol que debía al corto plazo.

En cuanto a ratios de gestión, la empresa colocó 0.77 veces el valor de la inversión en actividades totales entre sus clientes; y en cuanto a ratios de solvencia, se observa que, por cada sol aportado por el dueño, hay 0.67 soles aportados por los acreedores y que, por cada sol en los activos totales, el 40% fue financiado por los acreedores.

Finalmente, en cuanto a los ratios de rentabilidad se observa que por cada sol que mantiene el dueño, éste genera un rendimiento de 0.95 sobre el patrimonio; también que por cada sol invertido la empresa generó un rendimiento de 57% sobre la inversión; además que la relación de ganancia con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos fue de 87%; y que por cada sol que obtuvo Acrimsa en el año 2019, tuvo una utilidad de 73%.

V Discusión

Según el objetivo general, realizar una propuesta de desarrollo para la empresa Acrimsa para su fortalecimiento y crecimiento en la ciudad de Chiclayo basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, se tiene como resultado que el microempresario a través del plan estratégico puede analizar la realidad en la que se encuentra la empresa Acrimsa como no lo había concretado antes y unificar la visión de la misma, y a partir de ahí, analizar las dimensiones claves que influyen para una adecuada gestión como la relación con los proveedores, clientes, competencia, reguladores, colaboradores, para la mejora en la toma de decisiones, resultados que al ser comparado con Siaden (2019) en su propuesta de plan estratégico para empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C. concluye que no existía planificación y control en los procesos, lo cual generaba desorden en sus actividades, impidiendo que se logre satisfacer las necesidades de los clientes correctamente, en relación con Cáceres, Morales y Terry (2016) en su diagnóstico y formulación estratégica para una empresa del sector manufactura: Tecama S.A.C. indicaron que el principal problema identificado es la ausencia de un plan estratégico que dificulta el crecimiento sostenido de la empresa. Además, el liderazgo autocrático que ejerce el líder y la centralización en la toma de decisiones dificultan el desarrollo de los jefes de mando medio

Según el objetivo específico, realizar un plan estratégico para Acrimsa, del cual se tiene como resultado el análisis de la situación actual de la región, y se establecen la mira hacia futuro de Acrimsa para poder tener un norte y así también, en el análisis FODA se identificó que las ventas de los productos sustitutos vienen en aumento y la falta de capacitaciones, también se ha identificado diversos proveedores por los cuales tiene una ventaja al momento de negociar, y además que no existen barreras para ingresar al negocio de la ferretería por eso existe una amplia gama de empresas de este rubro, resultados que al ser comparado con Falla y Zapata (2019) en su propuesta de mejora para los procesos internos de RSE San Juan, bajo el modelo de indicadores Ethos - Perú señalan que en base a un mapa estratégico se propuso programas de mejora de RSE, que permitirán crear una cultura organizacional que promueva la RSE, y que se conviertan en procesos que mantendrán a la entidad aptos para acceder con mayor rapidez a certificaciones que les dará entrada a más ventanas comerciales, en relación con Neira y Telema (2017) en su plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil, los cuales concluyeron que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación,

implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo

Según el objetivo específico, analizar las dimensiones fundamentales de la operación de la microempresa Acrimsa basado en el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, se tiene como resultado que en la relación con proveedores se tiene una buena relación que permite el acuerdo de precios y medio de pagos beneficiosos; en la relación con los clientes se ha analizado que es una fuente directa para la obtención de datos de la competencia, y que las decisiones de cantidad optima de productos para la empresa lo realizaba el microempresario sin llevar un manejo adecuada causándole algunos problemas con las cantidades; en cuanto a la relación con la competencia, se ha estimado las factores que la diferencian de su competencia, analizando las cosas que le son favorables como en las que se ven superados; en cuanto a la relación con los reguladores, debido a la responsabilidad del Sr. Gayoso, Gerente de Acrimsa, no ha incurrido en falta o moras en cuanto a los servicios básicos y arbitrios, y no influyen con demasía en la empresa; con relación a la relación con el colaborador, Acrimsa posee miembros de la familia en los cargos de la empresa y no han pasado por un proceso de reclutamiento, además, no ha ejecutado capacitaciones lo que se puede reflejar en la atención al cliente y en las ventas, pero sí tiene buena relación mediante acciones tomadas por el gerente, resultados que al ser comparados con Balladares y Roncal (2016) en su investigación de factores de éxito de una pequeña empresa familiar, se evidencia que existe una buena relación empresa – clientes, debido a que la empresa ofrece a sus clientes el mejor precio que ellos estén dispuestos a pagar por el producto; la relación con los proveedores es buena porque plantea propuestas de compras; en relación con la competencia, en microempresario busca encontrar puntos de diferenciación mediante estrategias; en cuanto a relación con los colaboradores, el desempeño de los colaboradores es sumamente importante y se evalúa en igualdad de circunstancias y en la relación empresa- reguladores es que, la empresa cumple con todos los requerimientos de la Municipalidad, Sunat, Saneamiento, Defensa Civil establecen

VI Propuesta

Dimensión: Relación Microempresario – Proveedores

- **Establecer un proceso para la contratación de proveedores**, para poder tener una relación eficaz con el proveedor se deben establecer criterios para la evaluación, selección, seguimiento y control de los mismos.



Figura 16. Proceso de evaluación de proveedor

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

OBJETIVO: - Garantizar el suministro de materiales y o servicios, tanto en fechas como en cantidades, necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad de la compañía.
- Asegurar que los productos cumplen con los requisitos de calidad establecidos.

PROVEEDOR: _____

CRITERIO	CUMPLE	AVECES	NO CUMPLE
CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES			
CERTIFICADO ISO 9001			
PRECIOS COMPETITIVOS			
FLEXIBILIDAD EN FORMA DE PAGO			
BRINDA GARANTÍAS DEL PRODUCTO			
COMUNICACIÓN EFICAZ			
CAPACIDAD DE SUMINISTRO			
CUMPLIMIENTO CON FECHA DE DESPACHO			

CALIFICACIÓN GENERAL DEL PROVEEDOR: _____

APROBACIÓN DEL GERENTE GENERAL: _____

Figura 17. Check List para proveedores

Comunicar la orientación estratégica de la organización, la misión, visión y valores de la empresa deben ser compartidos con los proveedores para poder tener un enfoque común que permita el cumplimiento de objetivos de la empresa

Fortalecer la comunicación con principales proveedores, establecer reuniones constantes (bimensuales) para que capaciten al equipo de Acrimsa mediante talleres demostrativos de los productos, para generar una retroalimentación donde permita identificar las nuevas necesidades de los clientes y conforme a eso se pueda realizar una venta con mayor información.

Elaborar un calendario de cumpleaños, se trata de mantener una buena relación con proveedores en el futuro, por ello se propone manejar un calendario de cumpleaños de los proveedores para así felicitarlos en el momento oportuno. La propuesta se muestra en la tabla 12.

Tabla 12: *Propuesta calendario para fortalecer relación con proveedores*

Calendario de Cumpleaños Proveedores		
Proveedor	Representante	Fecha
Multistock	Jordan Ortiz Cumpa	2 de noviembre
Acrimsa Lima	Cristhian Campos Calle	03 de abril
	Mike Campos Calle	04 de mayo
	Carmen Arroyo	05 de agosto
Ajuste Perfecto	Jessica Barturen Rios	23 de febrero
Dina	Rita Tello Silva	5 de agosto
Comper	Alberto Segura Ruiz	12 de abril
Faetca	Carlos Montenegro Gallo	2 de abril
Industrias Mendoza	Sergio Mendoza Rivas	5 de octubre
Moreno	Zulema Campos Sosa	13 de abril
Hoyos	José Hoyos Torres	31 de enero
Idivsa	Alex Delgado Jiménez	4 de diciembre

Elaborar un cuadro de seguimiento y control del servicio brindado por proveedores, que permita identificar la línea base de las actividades, donde muestre el alcance que espera Acrimsa con el servicio de proveedores, cuánto tiempo está dispuesto a esperar por su mercadería y cuál es

el margen que los costos le permitirán obtener. A continuación, se muestra la propuesta establecida (tabla 13):

Tabla 13: *Propuesta del cuadro de seguimiento y control de servicio de proveedores*

Calendario de Cumpleaños Proveedores		
Proveedor	Representante	Fecha
Multistock	Jordan Ortiz Cumpa	12 de noviembre
Acrimsa Lima	Cristhian Campos Calle	03 de abril
	Mike Campos Calle	04 de mayo
	Carmen Arroyo	05 de agosto
Ajuste Perfecto	Jessica Barturen Rios	23 de febrero
Dina	Rita Tello Silva	5 de agosto
Comper	Alberto Segura Ruiz	12 de abril
Faetca	Carlos Montenegro Gallo	2 de abril
Industrias Mendoza	Sergio Mendoza Rivas	5 de octubre
Moreno	Zulema Campos Sosa	13 de abril
Hoyos	José Hoyos Torres	31 de enero
Idivsa	Alex Delgado Jiménez	4 de diciembre

En esta tabla se evaluará el cumplimiento de los proveedores con la entrega de la mercadería según el tiempo establecido en la orden de compra y con la cantidad solicitada, en caso no se cumpla con el plazo establecido, haya faltantes o errores en cuanto a la entrega de mercadería, se va a notificar al proveedor y este debe demorar un aproximado de 5 días para reponerlo; en cuanto a los pedidos con urgencia se debe especificar en la orden de compra; también hay que recalcar que se va a tener en cuenta un margen que permita aplicar a cada proveedor un 30% de utilidad neta para venta a los clientes que compran como persona natural y un 25% de utilidad por parte de los clientes corporativos, los cuales serán manejables de acuerdo al volumen de compra.

Dimensión: Relación Microempresario-Clientes

Acrimsa solo trabaja un aspecto para generar satisfacción en el cliente, esto a través del cumplimiento de los plazos para el cumplimiento de pedidos, pero no tiene en cuenta otras

variables que podrían ser aprovechadas con el fin de fidelizar a los clientes, para ello, se proponen las siguientes propuestas:

Contratar una agencia de marketing digital, puesto que la mayoría de empresas esta visible en el mundo digital Acrimsa no será la excepción, con presencia en redes sociales tendrá un mayor alcance a nuevos clientes y por ende un mayor número de ventas. El costo mensual es de S/.250 nuevos soles esto incluye la publicidad en todas las redes sociales (Facebook).

Brindar promociones y regalos, para poder fortalecer la relación con los clientes mediante material POP (Point of Purchase, publicidad en el punto de venta), como lapiceros, panetones, winchas, llaveros y cuadernos anillados, todo esto personalizado con el logo de la empresa y los colores que lo representa. A continuación, se presentan los costos de dichos productos:

Tabla 14: *Costos de propuesta para fortalecer relación con clientes*

Presupuesto Material POP			
Producto	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Lapiceros	0.5	100	S/.50.00
Panetón	12.4	30	S/.372.00
Winchas	3.71	100	S/.371.00
Llaveros	2.04	100	S/.204.00
Cuadernos	5	20	S/.100.00
TOTAL			S/.1,097.00

Elaborar un calendario de cumpleaños, el cual se tendrá impreso y además estará incorporado al calendario que ofrece Outlook, ya que es esta la plataforma que usan para envío de correos, para recibir notificaciones y enviar el respectivo saludo de forma virtual o por teléfono. Esta lista incluye solo a los clientes más importantes, es decir, los que realizan compras con frecuencia y tienen mucho tiempo trabajando con la empresa. Como se presenta a continuación:

Tabla 15: *Propuesta calendario para fortalecer relación con clientes*

Calendario de Cumpleaños		
Cliente	Representante	Fecha
Cooperativa Pomalca	Edir Zamora Paiva	5 de setiembre
Procesadora SAC	Miguel Farro López	4 de mayo
Astillero El Nazareno	Juan Pastor García	19 de agosto
Cooperativa Tumán	Eduardo Galvez Mera	9 de agosto
Agrícola San Juan	Cansino Zamora Saavedra	24 de febrero

Atraer a nuevos clientes con necesidad de compra de productos para decoración y acabados. El presente estudio informa que nuevos clientes buscan trabajar con Acrimsa, en busca de artículos hechos de acero inoxidable debido a la estética de la presentación. Es por ello que se propone comunicar mediante, redes sociales y afiches informativos dentro de Acrimsa.

Establecer categorías de clientes exclusivos, se llamará clientes vip a aquellos que realicen mayor volumen de compra y se les otorgará beneficios (descuentos, flete gratis dentro de la provincia de Chiclayo, obsequios).

Realizar encuestas, y poder conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Para ello, las encuestas evaluarán el producto (calidad, precio y tiempo de entrega) y servicio (calidad), y se dará opción a una recomendación libre.

Estas encuestas serán tabuladas trimestralmente para poder recaudar datos personales de los clientes como, número de Whatsapp, fecha de cumpleaños y sus opiniones respecto al producto y servicio. Asimismo, esta retroalimentación servirá para tomar acciones de mejora.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Nombre:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Whatsapp:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
F. de cumpleaños:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<p>Para nosotros es muy importante su opinión, razón por la cual deseamos que califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta la escala del 1 al 4 donde: 1= Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno y 4= Excelente</p>	
1.-¿Fue atendido cordialmente?	<input type="checkbox"/>
2.-El producto cumple con lo solicitado en cuanto a:	
Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
3.-¿Recomendaría nuestro producto y servicio?	<input type="checkbox"/>
<p>4.- Agradecemos su tiempo. Si tiene alguna recomendación para poder mejorar podría comentarnoslo aquí:</p>	
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	

Figura 18. Encuesta de satisfacción al cliente

Dimensión: Relación Microempresario-Competencia

Identificar fortalezas y debilidades de principales competidores, de tal forma que se conviertan en oportunidades de mejora para Acrimsa. Como se especifican en el siguiente cuadro:

Tabla 16: *Fortalezas y debilidades de la competencia*

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
LA CASA DEL TORNILLO	Más años de experiencia en el mercado ferretero, no solo en Chiclayo sino también en Lima.	Problemas familiares han hecho que los socios se separen y creen nuevas empresas independientes a Casa del Tornillo.
	Importan, fabrican y comercializan piezas y partes para el área metal mecánica.	Crecimiento desordenado.
	Ofrecen al mercado toda una gama de repuestos y partes para la línea de motos (Mototaxis y motos lineales).	Tiempos muertos por parte del operador y cuellos de botella ya que no hay producción, en relación a uno de sus productos de mayor rotación: Carretos
	Área total: 478 m ² , de los cuales aprox. 278 son para el área de fabricaciones.	Conteo de los productos de forma manual, gasto de energía eléctrica e insumos innecesarios en algunos de sus procesos.
	Actualmente la empresa produce más de 200 productos; 15 de ellos representan el 63% de las ventas totales.	Acabado del soldado no sale uniforme, lo que genera insatisfacción y devolución del producto.
	Su página web está vinculada a la página web del gremio de Comités Metal Metálicos desarrollada por la Sociedad Nacional de Industrias.	
PROCASA	Años de experiencia en el mercado la respaldan.	No buscan mejora de procesos e infraestructura.
	Precios competitivos.	No busca actualizarse a la par con su competencia (procesos tradicionales).
	Comercialización de productos a fines al rubro, con los que Acrimsa no cuenta.	No cuenta con página web.
JJC EMPRESA CONSTRUCTORA	Infraestructura moderna	A diferencia de las anteriores ferreterías mencionadas, JJC solo lleva 4 años en el mercado chiclayano.
	Comercialización de productos a fines al rubro, con los que Acrimsa no cuenta.	No cuenta con página web.

Dimensión: Relación Microempresario-Reguladores

Incorporar un software contable que permita cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias: Sistematizar su operación contable, así todo se concentra en un sistema que integra y entrega estados financieros que le dicen cuál es su utilidad, estado de deudas, o cartera, porque toda la información está registrada. Con esto los empresarios podrán tener claro los costos que tengan que ver con la administración, los gastos fijos, el alquiler, los servicios públicos, el personal vinculado; ya que se debe pagar mensualmente. La única forma de conocer la situación financiera del negocio es con la elaboración de balances que indiquen si está ganando o perdiendo, lo que ayudará a la toma de decisiones.

El software propuesto teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, es VisualCont, con un costo de S/. 4 720.00. A continuación se describe el sistema según la información brindada en su propio portal web:

- El Sistema de Contabilidad VisualCont está especialmente diseñado para pequeñas y medianas empresas, desarrolla un perfecto control de los movimientos mercantiles y contables, de sencillo e intuitivo manejo que permite trabajar y gestionar la empresa, llevando un riguroso pero fiable control de información aportando soluciones a distintas áreas.

- Sistema fácil, rápido y económico.

- Algunas de sus ventajas: El Sistema de Contabilidad VisualCont es Multiempresas, cuenta con Diario de Movimientos, Registro de Factura de Compras y Ventas, Contabilización de libros Automático, asientos de cierre y apertura, Emisión: modelos de Voucher, Plan de Cuentas Configurables, Bimonetario, Cuentas corrientes, Centro de Costos, Estados Financieros, informes, reportes y mucho más.

El sistema se aprecia de la siguiente manera:



Figura 19. Sistema de Contabilidad propuesto

Fuente: VisualCont.

Dimensión: Microempresario- Colaborador

- **Comunicar la orientación estratégica de la organización**, la misión, visión, valores, organigrama de la empresa deben ser compartidos con los colaboradores para poder tener un enfoque común que permita el cumplimiento de objetivos de la empresa.

- **Establecer un protocolo de atención**, en el siguiente orden: saludar y dar la bienvenida a la tienda, presentarse y preguntar la necesidad del cliente potencial, brindar soluciones (información de productos, opciones, cotizaciones), si el cliente decide comprar, realizar la venta (facturación, despacho) y ofrecer las encuestas de satisfacción del cliente (véase la figura 17), por último, agradecer al cliente y mostrar predisposición de ayudar.

- **Realizar acciones formativas**, tales como: Capacitación en ventas y motivación de tal forma que los colaboradores desarrollen seguridad en su capacidad de ventas y demuestren el más eficiente servicio a los clientes.

Además, se propone una capacitación para los dueños de la empresa a través del diplomado que brinda la cámara de comercio, el cual tiene un costo de S/.2 000.00 y se basa en 9 módulos:

Módulo 1: Constitución de un negocio o empresa: Trámites y Requerimientos.

Módulo 2: Plan de Negocios.

Módulo 3: Administración y comportamiento organizacional.

Módulo 4: Gestión contable y financiera.

Módulo 5: Costos y Presupuestos de productos y servicios.

Módulo 6: Marketing y Ventas.

Módulo 7: Gestión de Compras y Almacenes.

Módulo 8: Gestión de importación y exportación.

Módulo 9: Trabajo Integrador Empresarial.

- **Formalizar el estado de los colaboradores mediante un contrato laboral**, que permita afiliarlo al sistema de seguridad social (EPS, pensión y riesgos profesionales). Además, se le deben consignar las cesantías, intereses, prima de servicios y vacaciones.

- Salario mínimo legal vigente para el 2019: S/. 930.00
El empleador, por ley, debe cubrir 15 RMV (Remuneración Mínima Vital), es decir, S/. 13,950 anuales, lo que equivale a S/. 1162.50 efectivos al mes. Esto según el gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú).

- (a) las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad:

Tabla 17: *Gratificaciones propuestas para los operarios de Acrimsa*

Gratificaciones		
Operario	Sueldo mensual	Anual
Gerente	S/1,200.00	S/2,400.00
Secretaria	S/800.00	S/1,600.00
Empleado N.1	S/900.00	S/1,800.00
Empleado N.2	S/800.00	S/1,600.00
TOTAL		S/7,400.00

- (b) la compensación por tiempo de servicios o CTS: “Para los empleadores del régimen laboral general de la actividad general la CTS que deben abonar a sus trabajadores es igual a una remuneración más 1/6 de las gratificaciones legales por cada año laborado” (Del Águila, 2014, p.1). A continuación, se presenta el cuadro de CTS para 10 años de trabajo:

Tabla 18: *Propuesta Compensación por Tiempo de Servicio*

Compensación por Tiempo de Servicio		
Operario	Sueldo mensual	Anual
Gerente	S/1,200.00	S/14,040.00
Secretaria	S/800.00	S/9,360.00
Empleado N.1	S/900.00	S/10,530.00
Empleado N.2	S/800.00	S/9,360.00
TOTAL		S/43,290.00

- (c) el pago durante las vacaciones: Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido

habitualmente en caso de continuar laborando. Por lo cual dichos pagos equivalen a su sueldo mensual explicados en el cuadro anterior.

- Crear metas de ventas: Generar motivación al personal mediante metas a corto y largo plazo. Al corto plazo, se propone establecer una meta de ventas a nivel individual en un mes, aprovechar las temporadas altas, que quien llegue a la meta reciba un incentivo, ya sea o no económico. Se trata de crear costumbres de festejo cuando un colaborador alcance una meta para no solo generar un valor monetario sino uno sentimental que permanezca en su memoria (Javitch, 2011). Al largo plazo, una meta de ventas en equipo. De éste modo, los colaboradores se sentirán comprometidos y parte del crecimiento de la empresa.

Así también, entrenarlos para ofrecer una alternativa diferente si el producto solicitado no está disponible en stock o crear estrategias para retener al cliente; todo esto genera en el colaborador la intención de no solo ganar un incentivo, si no de ayudar a la empresa a crecer porque se sentirá parte de ella. Esto, además, hará que los colaboradores mejoren su trato a los clientes, ya que por lo que se pudo observar durante la realización del presente trabajo, dicha relación podría mejorar. Cabe resaltar que dichas metas se realizarán solo por temporadas, puesto que no se desea generar en el colaborador trabajar solo en incentivos. Se propone el siguiente esquema (tabla 19) para llevar a cabo el control del mismo:

Tabla 19: *Seguimiento de metas de venta*

Seguimiento de Metas de Venta Mes 1									
Meta trazada: S/.									
Colaborador	Semana 1	Monto	Semana 2	Monto	Semana 3	Monto	Semana 4	Monto	TOTAL
Colaborador #1	Lunes		Lunes		Lunes		Lunes		
	Martes		Martes		Martes		Martes		
	Miércoles		Miércoles		Miércoles		Miércoles		
	Jueves		Jueves		Jueves		Jueves		
	Viernes		Viernes		Viernes		Viernes		
	Sábado		Sábado		Sábado		Sábado		
	Total		Total		Total		Total		
Colaborador #2	Lunes		Lunes		Lunes		Lunes		
	Martes		Martes		Martes		Martes		
	Miércoles		Miércoles		Miércoles		Miércoles		
	Jueves		Jueves		Jueves		Jueves		
	Viernes		Viernes		Viernes		Viernes		
	Sábado		Sábado		Sábado		Sábado		
	Total		Total		Total		Total		


Horario flexible: Se propone variar los horarios de trabajo, en temporadas donde la demanda sea entre media o alta, de modo que después de una ardua semana de trabajo, se le dé espacio de descanso a los colaboradores. De este modo se propone trabajar una semana completa (lunes

a domingo), la siguiente semana de lunes a viernes, y así por un mes. Así, se consiguen nuevos clientes los domingos, o reciben a propios clientes que no habían podido antes acercarse un domingo a la empresa; y también se les da dos fines de semana libres por mes al personal con el fin de mejorar su calidad de vida y dar espacio para asuntos personales o familiares.

Del mismo modo que con las metas de ventas, la propuesta de horario flexible se daría en ciertas temporadas, de modo que si se extiende demasiado podría agotar al personal trabajar toda una semana completa.

Contar con un Registro de ingresos: Mediante la observación, se pudo notar que las ventas se registran en un cuaderno e incluso en papeles que no permiten apreciar orden y corren el riesgo de extraviarse; por ello se propone trasladar esa información al nuevo sistema y así poder contar con una base de datos donde no solo se documenten las ventas sino también se puedan comparar el comportamiento de estas. Dicha base de datos deberá ser simple y entendible de tal modo que cumpla el objetivo y todos en la empresa puedan acceder a ella. La propuesta es tener la información en el sistema y descargar estos informes para la toma de decisiones como se muestra en la siguiente tabla de simulación. (tabla 20)

Tabla 20: *Ciclo de ingresos de la empresa Acrimsa*



Registro de ingresos de la empresa Acrimsa en el Mes 1					
Día	Monto	%	Día	Monto	%
Lunes	S/.2,000.00	21%	Lunes	S/.2,000.00	20%
Martes	S/.1,200.00	13%	Martes	S/.1,500.00	15%
Miércoles	S/.1,500.00	16%	Miércoles	S/.1,200.00	12%
Jueves	S/.1,100.00	12%	Jueves	S/.2,300.00	22%
Viernes	S/.2,100.00	22%	Viernes	S/.2,100.00	20%
Sábado	S/.1,000.00	11%	Sábado	S/.750.00	7%
Domingo	S/.500.00	5%	Domingo	S/.400.00	4%
Semana 1	S/.9,400.00	100%	Semana 2	S/.10,250.00	100%
Lunes	S/.2,500.00	26%	Lunes	S/.1,550.00	17%
Martes	S/.1,500.00	16%	Martes	S/.1,200.00	13%
Miércoles	S/.1,300.00	14%	Miércoles	S/.1,300.00	14%
Jueves	S/.1,100.00	12%	Jueves	S/.1,100.00	12%
Viernes	S/.1,900.00	20%	Viernes	S/.2,500.00	27%
Sábado	S/.800.00	8%	Sábado	S/.1,000.00	11%
Domingo	S/.350.00	4%	Domingo	S/.600.00	6%
Semana 3	S/.9,450.00	100%	Semana 4	S/.9,250.00	100%
Semana 1	25%				
Semana 3	25%				
Semana 2	27%				
Semana 4	24%				
TOTAL DEL MES				S/.38,350.00	

Nota: En la tabla se muestran porcentajes diarios al lado de cada monto ingresado y porcentajes semanales en la parte inferior.

Así también, en cada hoja de cálculo al lado de cada tabla, habrá un gráfico que muestre el análisis de las ventas semana a semana, tal como se muestra (figura 17):

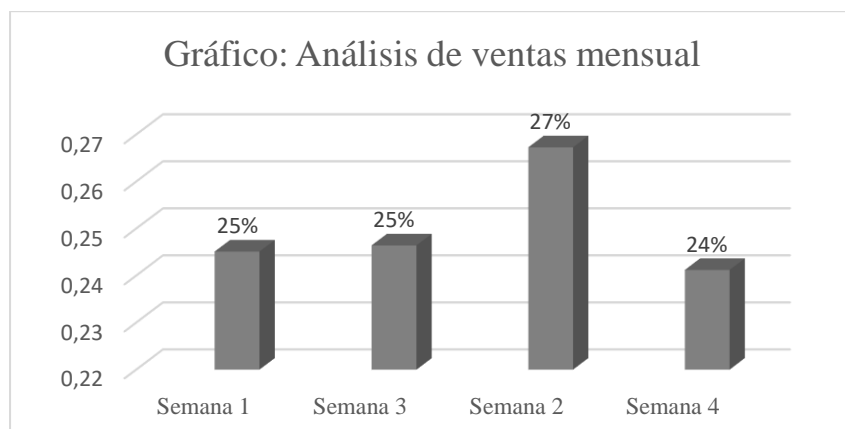


Figura 20. Ventas semana a semana Acrimsa

Como último reporte, se muestra el análisis mes a mes de las ventas en una tabla, donde los datos aparecerán de forma automática y se verá reflejado en un gráfico de igual forma.

Tabla 21: Reporte mensual de ventas



Reporte Mensual de Ventas		%
TOTAL DEL MES 1	S/.38,350.00	8%
TOTAL DEL MES 2	S/.40,000.00	9%
TOTAL DEL MES 3	S/.35,000.00	8%
TOTAL DEL MES 4	S/.37,000.00	8%
TOTAL DEL MES 5	S/.35,260.00	8%
TOTAL DEL MES 6	S/.33,000.00	7%
TOTAL DEL MES 7	S/.40,100.00	9%
TOTAL DEL MES 8	S/.37,500.00	8%
TOTAL DEL MES 9	S/.36,540.00	8%
TOTAL DEL MES 10	S/.42,300.00	9%
TOTAL DEL MES 11	S/.45,010.00	10%
TOTAL DEL MES 12	S/.31,500.00	7%
TOTAL	S/.451,560.00	

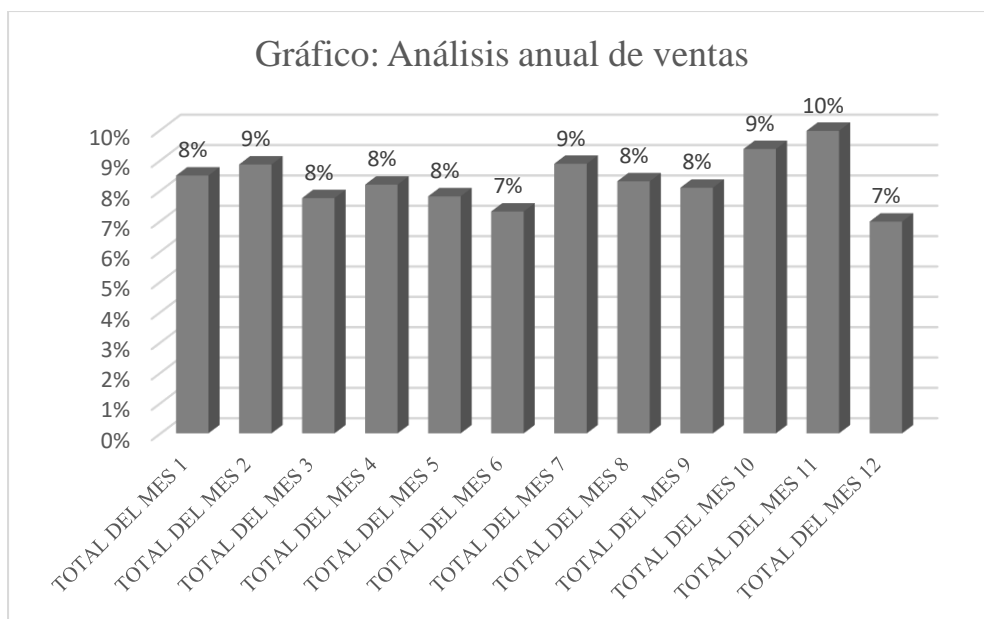


Figura 21. Ventas mes a mes Acrimsa

Tabla 22: Cuadro resumen de costos

CUADRO RESUMEN DEL COSTO DE LAS PROPUESTAS PARA ACRIMS SRL	
Actividad	Costo
Material Pop Anual	S/1,097.00
Software Visualcont	S/4,720.00
Capacitaciones	S/2,000.00
Agencia De Marketing Anual	S/3,000.00
TOTAL	S/10,817.00

Cuadro resumen de las dimensiones

A continuación, se muestra el cuadro resumen del compromiso del microempresario de acuerdo a las dimensiones del modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares utilizando la escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno.

Tabla 23: *Resumen de Dimensiones*

Categoría	Sub Categoría	Indicadores	Nivel de Compromiso
Modelo de Gestión Sistemática para Pequeñas Empresas Familiares	Relación Microempresario - Proveedores	Proveedores de productos a comercializar	4
		Proveedores de servicios financieros	3
		Otros proveedores	3
	Relación Microempresario - Clientes	Estrategias en el punto de venta	4
	Relación Microempresario - Competencia	Identificación de la competencia	5
		Información de proveedores de competencia y/o clientes	4
		Manejo de la competencia	4
	Relación Microempresario - Reguladores	Cumplimiento de Obligaciones con Servicios Públicos	5
		Cumplimiento de Obligaciones Tributarias	5
	Relación Microempresario- Colaboradores	Gestión de Personas	3
		Adaptación y reconocimiento del trabajo	3

VII Conclusiones

Se pudo determinar las dimensiones fundamentales de la operación de ACRIMSA, es decir las relaciones entre el microempresario y su entorno interno y externo.

Las estrategias propuestas se enfocan en fortalecer la relación de la empresa con su entorno más cercano, clientes, proveedores, colaboradores, entre otros. Ya que al mantener una comunicación efectiva con su entorno podrá obtener mayores beneficios.

Un factor importante para la sostenibilidad de Acrimsa son los conocimientos basados en la experiencia que tiene el gestor de la microempresa, el señor Gayoso, conocedor de las cosas que se debe hacer y qué cosas evitar para la operatividad de la empresa.

El microempresario de Acrimsa conoce a sus proveedores, y el poder de negociación que tiene con ellos para poder obtener los márgenes de utilidad deseados, al mismo tiempo conoce los productos más demandados del mercado y practica el buen trato a sus clientes para fortalecer la relación con los mismos.

Se han identificado falencias en procesos de Acrimsa, al mismo tiempo existen muchas oportunidades de mejora y buena actitud de los colaboradores para mejorar el funcionamiento, por lo que generalmente se está satisfecho con los colaboradores y se halló que existen pocas posibilidades de cambiarlo por otro así se encuentre más capacitado por el hecho de la lealtad al tratarse de su familia.

El cliente es la primera fuente de información acerca de su competencia, además, se encontró que el orden de los productos en el mostrador afecta el volumen de venta de los mismos.

La relación de Acrimsa con sus reguladores están en óptimas condiciones, realiza los pagos correspondientes de forma puntual con el agua, luz, tributos y obligaciones financieras.

Se identificó que su localización es favorable en relación a su competencia, y que le aventaja la rapidez con la que se atiende en la empresa. Además, Acrimsa conoce los precios de la competencia por lo que ligeramente tiene precios más bajos.

La experiencia de aplicar el modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas en Acrimsa fue altamente enriquecedora ya que los líderes muestran interés en buscar mecanismos

de mejora que lleven a una mayor satisfacción de su cliente, aumentar su rentabilidad, y a futuro abrir una nueva empresa.

El modelo de gestión sistema para pequeñas empresas es una herramienta que permite analizarla en cuanto a sus sistemas y subsistemas, identificando así los procesos clave. Todo esto en base a la recopilación de información sobre la gestión que llevan las cabezas en la microempresa.

Para finalizar, no importa cuántas metodologías existan y qué tan bien definan las interacciones entre el pequeño empresario y su entorno, si no hay compromiso, adaptación al cambio y ganas de crecer mediante la diferenciación todo es inútil; las personas son las que mueven la organización, el entorno les permite supervivencia y las ideas transforman y permiten tener un crecimiento.

VIII Referencias Bibliográficas

- Balladares Céspedes, J. & Roncal Montalvo, V. (2016). *Factores de éxito de una pequeña empresa familiar. Estudio de caso*. [Tesis de Pre Grado, Unviversidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/846?locale=kz>
- Beteta Galarza, C. (2018). *Propuesta de plan estratégico de ventas para la empresa comercializadora Oro Sur S.R.L. Cusco, para el período 2018-2021*. [Tesis de Pre Grado, Universidad Peruana Unión] <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1375>
- Cáceres Silva, E., Morales Canduelas, J., & Terry López, J. (2016). *Diagnóstico y formulación estratégica para una empresa del sector manufactura: Tecama S.A.C*. [Tesis de Pre Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12530>
- Cajusol, J., Cornejo, G., Espinoza, N., Huamán, L., y Quispe, J. (2012). *Proyecto de Inversión Ferretería*. Chiclayo, Perú: Scribd. Recuperado de <https://es.scribd.com/>
- Casillas Bueno, J., Díaz Fernández, M., Rus Rufino, S., & Vázquez Sánchez, A. (2014). *La gestión de empresa familiar, Conceptos. casos y soluciones* (2a ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Castro Castro, W., & Mendieta Rodríguez, K. (2017). *Diseño de una propuesta estratégica para el área comercial y logística de la comercializadora Máster As S.A.S*. [Tesis de Pre Grado, Universidad Cooperativa de Colombia] <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/8151>.
- Comité de Comercio Exterior. (2020). *Las mype peruanas y la adopción de nuevas tecnologías*. Lima. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-y-la-adopcion-de-nuevas-tecnologias>
- Córdova Calle, A., & Saavedra Lozada, C. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jáen-2017* [Tesis de Pre Grado, Universidad Señor de Sipán] <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5655>
- Costa, A. (15 de abril de 2015). Construcción se desplomó 9,88%, su peor resultado en una década. *El Comercio*, p.11.
- Del Aguila, R. (17 de Noviembre de 2014). *LaboraPeru*. Obtenido de <http://www.laboraperu.com/preguntas-frecuentes-cts.html>

- Díaz, D. (2014). Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas y familiares. EUMED Enciclopedia Virtual Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2014/2/empresa-familiar.html>
- Falla Salazar, K., & Zapata Guerro, Y. (2019). *Propuesta de mejora para los procesos internos de responsabilidad social en la empresa San Juan S.A., bajo el modelo de indicadores Ethos-Perú 2021* [Tesis de Pre Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2178>
- Flor Trujillo, D., & Ulcúe Campo, A. (2018). *Propuesta del plan estratégico para la empresa UKAWE'SX del resguardo indígena KHENXA CXHAB*. [Tesis de Pre Grado, Universidad del Cauca]. <http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/>
- García, J. M. (2020). *Ciencias de la complejidad: Teoría General de Sistemas, Pensamiento Sistémico y sus aplicaciones prácticas en procesos de emergencia en las ciencias económicas, ambientales y sociales*. Madrid.
- Gayoso, A. (12 de diciembre de 2019). Entrevista a dueño de Acrimsa SRL. (M. Ríos, Entrevistador)
- Gonzales, A. (2001). *Propuesta metodológica para elaborar Trabajos especiales de grado*. Venezuela: El Vigía.
- Goyzueta, G. (2013). Modelo de Gestión Para las Empresas Familiares con Perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/>
- Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Barcelona, España: Galaxia Gutenberg.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hurtado Carmona, D. (2011). *Teoría General de Sistemas: Un enfoque hacia la ingeniería de sistemas* (2ed ed.). Bogotá: lulu.com.
- INEI. (2020). *Demografía Empresarial en el Perú*. Lima: INEI.
- INEI. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Producción Nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*. Lima: INEI.
- Javitch, D. (2011, 21 de junio). 8 claves para motivar al personal a través del estímulo. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Reporte de Comercio Regional de Lambayeque - 2018*. Lima. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410259/Reporte_de_Comercio_-_Reporte_Comercio_Regional_-_RCR_-_Lambayeque_2018_-_Anual20191030-24204-1vzjqjs.pdf
- Montalvo, A. (9 de marzo de 2011). Recursos humanos. Recuperado de recursoshumanosinternet.blogspot.com
- Montoya Sánchez, L., & Peralta Ávila, R. (2018). *Propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal del distrito de Monsefú* [Tesis de Pre Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1544?locale=es>
- Mungaray, A., y Ramírez, M. (2004). *Lecciones de Microeconomía para Microempresas*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>
- Neira Loza, J., & Tenelema Perez, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de Pre Grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16835>
- Peña, O. L. (Julio de 2015). *Fierros*. Obtenido de <http://fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-22/alias-129/alias-132.htm>
- Pinilla Cisneros, S. (2006). *La Microempresa: Una Propuesta Tipológica y Ejercicio de Aplicación en Lima Sur*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.
- Redex Perú. (20015). *La inversión privada en Lambayeque y sus perspectivas*. Recuperado de <http://www.redexperu.com/>
- Rodríguez Moguel, E. (2003). *Metodología de la Investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Siaden Hernandez, M. (2019). *Propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C.* [Tesis de Pre Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2154>

- Steckerl, V. (2005). *Modelo Explicativo de una Empresa Familiar que Relaciona Valores del Fundador, Cultura Organizacional y Orientación al Mercado* (tesis para optar al título de MBA). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- SUNAT. (2003). *Ley N°28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Tello Cabello, S. (2014). La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex*, 12(14), 6. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/0>
- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. (2014). *Diagnóstico Estratégico Del Sector Pesquero Peruano*. Recuperado de <http://web.ua.es/>
- Varela Villegas, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *FBR en español*. Recuperado de <http://www.ffi.org/>

IX Anexos

Cuestionario sobre modelo de crecimiento reconocimiento para la empresa Acrimsa

Dimensión: Relación Microempresario - Proveedores

Indicador: Proveedores de Productos a Comercializar

1. ¿Es posible llegar a un acuerdo en cuanto al precio, plazo de entrega del producto o calidad del mismo, que los proveedores ofrecen? ¿Qué lo lleva a negociar? ¿Ha pedido que no cambien el precio que siempre le dan? ¿Por qué? ¿Se lo han concedido?
2. ¿Ha solicitado un menor precio en base a la cantidad de pedido o tiempo con el que lleva trabajando con su proveedor(es)? ¿El precio que ellos le ofrecen le parece muy elevado? ¿Afecta éste su precio al público?
3. ¿Cuáles son las razones por las que escoge los precios de cierto proveedor? (Más baratos, le permiten competir en el mercado, mayor tiempo de pago).
4. ¿Cuáles son las razones por las que escoge a cierto proveedor? (Reputación del mismo, confianza, le vende a la competencia, brinda una buena atención).
5. ¿Sus proveedores le ofrecen promociones por ser un cliente habitual? ¿Ofertas, descuentos, mayor plazo de pago, entrega del pedido más rápida, mayor cantidad de productos?
6. ¿Se han presentado nuevos proveedores a ofrecer sus productos? ¿Le han ofrecido mejores precios o algún otro tipo de beneficio? ¿Cómo actuó ante esto?
7. ¿Cómo describiría la relación con sus proveedores? ¿Existe amistad o empatía?
8. ¿Sus pedidos son entregados en óptimas condiciones, tal y como se acordó? ¿Recibe la cantidad exacta y todos los productos que solicita?
9. Su proveedor o proveedores, ¿Están dispuestos a otorgarle devoluciones o cambios si no se siente conforme con el pedido recibido? ¿Le ha pasado esto antes?
10. ¿Sus proveedores tienen comunicación con usted, con respecto a las compras que ha realizado? ¿Muestran interés en si está usted conforme con ellas o si tiene alguna pregunta?
11. ¿Cuál es el plazo de tiempo que sus proveedores le ofrecen para realizar los pagos? ¿Este tiempo se ajusta a la planificación de pagos de la empresa? ¿Puede cumplir con ellos?
12. ¿Cuáles son sus formas de pago, transacciones bancarias o efectivo? ¿Realiza sus pagos en una sola cuota o en partes? ¿Debe haber pagado completamente un pedido para solicitar otros o sus proveedores están dispuestos a enviarle varios pedidos y esperar por la paga?
13. ¿Sus proveedores cumplen con las fechas de entrega establecidas? ¿La empresa puede esperar un largo tiempo sin cierto producto en stock sin alterar sus ventas? ¿Alguna vez recibió un pedido muy tarde? ¿Cómo lo solucionó?

14. ¿Conoce de otros proveedores en el mercado con precios y/o servicios distintos que podrían llamar su atención? ¿Estaría dispuesto a trabajar con ellos?

Indicador: Proveedores de servicios financieros

15. ¿Qué porcentaje de pago debe realizar por sus transacciones bancarias?

16. En cuanto a su línea de crédito, ¿Qué disponibilidad de dinero le es otorgada por las entidades financieras?

17. ¿Cuántas deudas tiene con las entidades financieras con las que trabaja?

18. ¿Con cuántos bancos, cajas y/o PYMES trabaja?

19. ¿Otros bancos buscan trabajar con usted? ¿Le han ofrecido mejores tasas y/o plazos? ¿Lo contactan por cuestión empresarial (crédito pyme, etc.) o personal?

20. ¿Está conforme con los servicios de su entidad bancaria o preferiría cambiarla? ¿En función de qué se determina la calidad del servicio? ¿En función de la facilidad del crédito, de la información que le dan para el pago del crédito, otros?

21. ¿Está dispuesto a trabajar con otra entidad financiera diferente a la actual? Si es así, ¿Existe algún temor a este cambio?

22. ¿Quién toma la decisión de realizar un préstamo? ¿Existe un influenciador en esta decisión?

23. ¿Cuál es el motivo de realizar un crédito? (facilidades de pago, disponibilidad de dinero al instante, otros) ¿Cuál es el destino del mismo?

24. ¿Qué condiciones aceptas para pagar sus créditos?

25. ¿Cuál es su método de elección de entidad bancaria para adquirir un crédito?

26. ¿Cumple a tiempo con sus pagos? ¿Hubo alguna vez en que no pudo pagar en el tiempo establecido? ¿Cómo lo manejó? ¿Ha pagado algún crédito con mora?

27. ¿Cómo se le reconoce ante las entidades financieras? ¿Ha conseguido una reputación de buen pagador? ¿Las cajas o bancos le prestan dinero sin problema?

Indicador: Otros proveedores

28. ¿Cumple a tiempo con sus pagos tributarios (luz, agua, internet)?

29. ¿Quién realiza la administración de documentos como facturas, boletas u otros? Teniendo en cuenta que esta contabilidad puede ser llevada de manera externa.

30. ¿Alguna vez ha sido sancionado por Sunat por no haber cumplido con algún pago o por no entregar boletas o facturas? Si es así, ¿Cómo lo manejó?

31. ¿Está consciente de las normas de seguridad y salubridad para su establecimiento? ¿Las cumple?

Dimensión: Relación Microempresario-Clientes

Indicador: Estrategias en el punto de venta

32. ¿Tiene idea de qué producto rota más? Si es así, ¿Qué método usa para saberlo? ¿A través de la experiencia del día a día o mediante un sistema?

33. ¿Existe una relación entre empresa y cliente que le permita saber los motivos de compra del mismo, de tal forma que pueda asesorarlo u ofrecerle nuevos productos?

34. ¿Lleva un registro de clientes, conociendo cuáles son los habituales y qué productos compran más?

35. Si los clientes habituales dejan de comprar por un periodo de tiempo, ¿Intenta contactarlos? Si no lo ha hecho, ¿Cuál es el motivo?

36. A través de los clientes, ¿Ha recibido información sobre precios y/o productos que ofrece la competencia? ¿Qué ha hecho al respecto?

37. ¿Los productos en el mostrador son siempre los mismos o los rota? ¿Exhibirlos le sirve de ayuda al cliente para encontrar lo que necesita con mayor facilidad o le es indiferente?

38. ¿Tiene idea de cómo lo percibe el mercado? ¿Por precios bajos, mayor plazo de pago, productos de calidad, productos siempre en stock a diferencia de su competencia u otro tipo de percepción?

39. ¿Qué método utiliza para la fijación de precios al público? ¿Utiliza algún margen o es de modo empírico? ¿Los precios son los mismos para clientes habituales y nuevos?

40. ¿Realiza algún tipo de estrategia de ventas para atraer a su cliente? Si el cliente necesita con urgencia un producto que no tiene en stock, ¿Cómo lo soluciona? ¿Intenta conseguirlo lo más pronto?

41. Si el cliente solicita rebajas, ¿Las otorga? ¿Depende de la cantidad que el cliente solicite? ¿Funciona esto del mismo modo para clientes habituales y nuevos?

42. ¿Lleva un control de productos en la tienda? ¿De qué manera? ¿Cuenta con un sistema? ¿Cumple con actualizarlo?

43. El descuido de no actualizar el stock, ¿Le ha traído problemas? ¿Ha sucedido que en el sistema el producto figura como disponible, pero en realidad no es así? ¿Cómo lo manejó?

44. ¿Cómo sabe la cantidad óptima de pedido? ¿Tiene algún método, fórmula o es en base a su experiencia?

45. ¿Conoce de productos sustitutos a los que vende en su ferretería?

46. ¿Conoce el uso de todos los productos en su ferretería, para que pueda brindar un servicio completo asesorando a sus clientes? ¿Alguna vez ha ofrecido un producto que el cliente no solicitó, pero usted pensó que podría serle útil en base a su comportamiento de compra?

Dimensión: Relación Microempresario-Competencia

Indicador: Identificación de la competencia

47. Teniendo en cuenta que hay varias tiendas de su competencia alrededor, ¿Considera que la empresa está ubicada en una zona estratégica?

48. ¿Qué característica cree que lo hace diferente de su competencia?

49. ¿Conoce los precios y/o productos de su competencia? ¿Qué hace al respecto? ¿Ofrece tal vez mejores precios, ofertas, promociones y/o mejores plazos de pago? Si la competencia baja sus precios, ¿Ustedes también?

50. ¿Existe algún tipo de relación con las empresas competidoras? Si no cuenta con stock de un producto, ¿Se lo pide a la competencia para poder cumplir con sus clientes?

Indicador: Información de proveedores de competencia y/o clientes

51. ¿Conoce a los proveedores de su competencia? ¿Le han ofrecido sus servicios?

52. ¿Qué tipo de relación tiene con los proveedores de su competencia? ¿Esto le permite obtener información de ellos?

53. Mediante la relación con proveedores de competencia, ¿Puede conocer los precios que les ofrecen? ¿Qué productos solicitan más?

54. Mediante la relación con proveedores de competencia, ¿Puede saber la frecuencia con la que hacen pedidos?

55. Mediante la relación con proveedores de competencia, ¿Puede saber el plazo de pago que le otorgan, las promociones, ofertas, o descuentos?

56. En base a la relación con clientes, ¿Le han comentado sobre la competencia, si tienen mejores precios o mayor variedad de productos?

Indicador: Manejo de la competencia

57. ¿Cómo compite ante la competencia, con qué recurso? ¿Ofrece productos que otros no tienen? ¿Cambia sus horarios de atención (abre más temprano, cierra más tarde, abre los domingos)? ¿Tiene pensado abrir otro local? ¿Procura tener siempre productos nuevos?

58. ¿Cuándo considera que es oportuno realizar cambios o se aplican estrategias de venta? (Cuando las ventas bajan, cuando observa que sus clientes prefieren al competidor, cuando observa que su competencia recibe nuevos clientes). ¿Por qué lo hace?

Dimensión: Relación Microempresario-Reguladores

Indicador: Cumplimiento de Obligaciones con Servicios Públicos

59. ¿Cuenta con un presupuesto establecido de contratos de personal, pago de luz, agua, local?
60. ¿tiene gastos presupuestados en arbitrios al mes, al año?
61. ¿tiene actualizados todos los deberes a la municipalidad y cuenta con documentos en regla?
62. ¿Cuenta con un responsable de dichos pagos, que tenga todo archivado y en orden de acuerdo a fechas?

Indicador: Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

63. ¿Realiza los pagos correspondientes de impuestos?
64. ¿alguna vez ha sido multado? ¿se cuenta con un control para evitarlas?
65. ¿Se archivan todas las facturas, boletas y guías recibidas y emitidas de acuerdo a fechas?
¿Alguna vez se ha realizado auditorias?

Dimensión: Microempresario- Colaborador

Indicador: Gestión de Personas

66. ¿Se tiene establecido algunas características o perfil que deba tener un colaborador? ¿se piden requisitos, se evalúa y entrevista a los colaboradores antes de que se contrate?
67. ¿se brinda un contrato determinado a colaboradores, ofreciendo un pago justo y beneficios sociales?
68. ¿Brinda seguro, facilidad en horarios, part time, full time, cuenta con practicantes?
69. ¿El ambiente laboral es desagradable? ¿por qué? ¿Se maneja un trato horizontal, vertical?
70. ¿Existe comunicación asertiva? ¿Se fomenta la mejora en cuanto al trato entre colaboradores y hacia clientes? ¿de qué manera?
71. ¿Ha existido quejas de trabajadores con respecto al jefe? ¿o entre colaboradores ha existido algunas diferencias?
72. ¿El ambiente de trabajo es estable o bajo presión?
73. En cuanto a las remuneraciones, son canceladas mensual o quincenal ¿Estas suelen ser en una fecha determinada o varían de acuerdo a diversos factores? ¿Qué tipo de factores?

74. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones o se reúne con colaboradores para la mejora continua?
75. ¿Existe problemas con algún colaborador que es familia a la vez? ¿A qué se debe?

Indicador: Adaptación y reconocimiento del trabajo

76. ¿Está de acuerdo con el desempeño de los colaboradores? ¿considera que pueden aportar más?
77. ¿Se motiva a los colaboradores con remuneraciones, o reconocimientos cada cierto tiempo? ¿Estas acciones funcionan?
78. ¿Los colaboradores cumplen con sus responsabilidades? ¿los colaboradores- familia respetan el trabajo o siente que se aprovechan del lazo existente?
79. ¿Ud. considera que los colaboradores están de acuerdo y satisfechos con el trato recibido, se sienten en confianza con el jefe?
80. ¿Se comparte la misión y visión con todos, todos se sienten identificados con la empresa? si no es así. ¿Por qué?
81. ¿Existe una buena relación de colaboradores y clientes, a que se debe, cuáles son las diferencias que existen en ellos y por qué?