



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ UBICADO EN
CHOLUTECA**

SUSTENTADO POR:

**CARLOS ALFREDO PAZ PERDOMO
DANIELA MICHELLE GONZÁLEZ REYES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ UBICADO EN
CHOLUTECA**

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ
FERNANDO PEÑA CABÚS
GUILLERMO FIALLOS**



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ UBICADO EN
CHOLUTECA**

**CARLOS ALFREDO PAZ PERDOMO
DANIELA MICHELLE GONZÁLEZ
REYES**

Resumen

En vista de la poca delegación de actividades, la baja estructura organizacional y dependencia en ciertos procesos se plantea buscar mejoras en procesos administrativos para la Franquicia Madrid Ordoñez mediante la siguiente pregunta, ¿Cómo se puede mejorar la planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa Inversiones Madrid Ordoñez para lograr una eficiencia administrativa? El enfoque de la investigación fue cuali-cuantitativo y las técnicas que se utilizaron para recopilar la información fueron la entrevista, aplicada al personal administrativo y la encuesta a los 11 colaboradores operativos. Como resultado de la investigación se determinó crear un plan estratégico que permita a Inversiones Madrid Ordoñez mejorar en aspectos fundamentales para toda empresa. Con base a lo descrito, se presenta una propuesta para la implementación del plan estratégico. Se añaden conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación.

Palabras claves: Control, Dirección, Organización, Planeación, Plan estratégico.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL OF STRATEGIC PLAN FOR INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ TO IMPROVE THE ADMINISTRATIVE PROCESS

DANIELA MICHELLE GONZÁLEZ REYES
CARLOS ALFREDO PAZ PERDOMO

Abstract

Considering the low delegation of activities, the low organizational structure and dependence on certain processes, it is proposed to seek improvements in administrative processes for the Madrid Ordoñez Franchise through the following question, how can the planning, organization, direction and control of the operations of the company Inversiones Madrid Ordoñez be improved to achieve administrative efficiency? The focus of the research was qualitative-quantitative and the techniques used to collect the information were the interview, applied to the administrative staff and the survey of the 11 operational collaborators. As a result of the research, it was determined to create a strategic plan that allows Inversiones Madrid Ordoñez to improve in fundamental aspects for any company. Based on what has been described, a proposal for the implementation of the strategic plan is presented. Conclusions and recommendations resulting from the research are added.

Keywords: Control, Management, Organization, Planning, Strategic Plan

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia que siempre han sido mi pilar, a Claudia Paola Murillo Perdomo por su constante apoyo y ayuda ante las diferentes situaciones a las que me enfrenté.

Carlos Paz

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres; Ana Reyes, Carlos González y a mi hermana; Emily González quienes siempre han estado a mi lado, demostrándomelo por medio de palabras de apoyo, no soltándome de la mano en todo momento; además sé que se alegran tanto como yo de mis triunfos.

Daniela González

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, nuestro agradecimiento es para Dios, porque él ha sido nuestra guía y apoyo en los diferentes momentos de nuestras vidas. Sus enormes bendiciones para con nosotros han sido evidentes a través de nuestro proceso de formación académica, al brindarnos la fortaleza, sabiduría, salud y energía necesaria para poder lograr nuestros sueños y alcanzar una meta más.

No hay palabras para expresarles a nuestros padres; Ana Reyes, Carlos González, Miriam Perdomo y Oscar Paz, lo agradecidos que estamos con ellos; por brindarnos un amor incondicional, inculcarnos valores morales y espirituales, además de los múltiples sacrificios que hicieron para lograr hacernos unos profesionales de bien.

Les agradecemos a todos nuestros catedráticos, quienes se convirtieron en un ejemplo a seguir en nuestra vida personal y profesional. Gracias por su confianza, apoyo y dedicación, además de sus sabios consejos, los cuales contribuirán en nuestro óptimo desempeño en el entorno laboral.

Finalmente, queremos agradecer a la empresa que nos abrió las puertas para que pudiéramos realizar nuestro Proyecto de Graduación, ya que confiaron en nuestros conocimientos y habilidades, pero también abonaron en la adquisición de nuevos aprendizajes que sin lugar a dudas permiten que seamos profesionales más competitivos en el ámbito laboral. ¡Gracias Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez!

Carlos Paz y Daniela González

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1	
1.1	Introducción	1
1.2	Antecedentes del problema	2
1.3	Definición del problema.....	2
1.3.1	Enunciado del problema	3
1.3.2	Formulación del problema	3
1.3.3	Preguntas de investigación.....	4
1.4	Objetivos del proyecto	4
1.4.1	Objetivo general.....	4
1.4.2	Objetivos específicos	4
1.5	Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6	
2.1	Análisis de la situación actual	6
2.2	Teorías.....	14
2.2.1	Conceptualización.....	14
2.2.2	Teorías de sustento.....	15
2.3	Metodologías aplicadas	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31	
3.1	Congruencia metodológica.....	31
3.1.1	Matriz metodológica	31
3.1.2	Esquema de variables de estudio	33
3.1.3	Operacionalización de las variables.....	34
3.2	Enfoque y métodos.....	35
3.3	Diseño de la investigación.....	36
3.3.1	Población.....	36
3.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	36
3.4.1	Técnicas	36
3.4.2	Instrumentos.....	37
3.4.3	Procedimientos.....	38
3.5	Fuentes de información	38

3.5.1	Fuentes primarias	38
3.5.2	Fuentes secundarias	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		39
4.1	Informe de proceso de recolección de datos	39
4.2	Resultados y análisis de las técnicas aplicadas	40
4.3	Resultados y análisis de los datos encontrados con otras técnicas.....	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		63
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		65
6.1	Plan estratégico	65
6.2	Justificación de la propuesta	65
6.3	Alcance de la propuesta.....	65
6.4	Descripción y desarrollo de la propuesta	66
6.4.1	Descripción	66
6.4.2	Desarrollo de los elementos	68
6.4.3	Medidas de control.....	100
6.5	Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	101
BIBLIOGRAFÍA.....		105
GLOSARIO		107
ANEXOS.....		108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica	32
Tabla 2. Operacionalización de las variables	34
Tabla 3. Cuadro comparativo diferencias y similitudes entre personal administrativo y operativo	61
Tabla 4. Descripción de la propuesta	66
Tabla 5. Propuesta de capacitaciones.....	68
Tabla 6. Manual de procesos Apertura de un nuevo punto de venta.....	78
Tabla 7. Manual de procesos Distribución de productos terminados.....	80
Tabla 8. Manual de procesos Reclutamiento y Selección de Personal	82
Tabla 9. Manual de procesos Supervisión y control de calidad de procesos	83
Tabla 10. Manual de procesos Seguimiento de facturación	85
Tabla 11. Manual de procesos Evaluación de cajeras de ventanas	86
Tabla 12. Manual de procesos Cuadros diarios	88
Tabla 13. Manual de procesos Control de inventarios	90
Tabla 14. Evaluación de criterios	93
Tabla 15. Retroalimentación al colaborador.....	93
Tabla 16. Propuesta Matriz FODA	96
Tabla 17. Plan de implementación y presupuesto	98
Tabla 18. Matriz de Evaluación.....	100
Tabla 19. Tabla de indicadores.....	100
Tabla 20. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del Proceso Administrativo	16
Figura 2. FODA Panadería El Esfuerzo	26
Figura 3. Misión y Visión Constructora New Millenium	29
Figura 4. Esquema de variables de estudio	33
Figura 5. Enfoque y métodos	35
Figura 6. Ventajas competitivas de Franquicia Madrid Ordoñez	59
Figura 7. Retos y debilidades de Franquicia Madrid Ordoñez	60
Figura 8. Visión en los próximos años de Franquicia Madrid Ordoñez.....	61
Figura 9. Estructura organizacional de Franquicia Madrid Ordoñez	69
Figura 10. Diagrama de Flujo Apertura de un nuevo punto de venta.....	80
Figura 11. Diagrama de Flujo Distribución de productos terminados	81
Figura 12. Diagrama de Flujo Reclutamiento y Selección de Personal	83
Figura 13. Diagrama de Flujo Supervisión y control de calidad de procesos	85
Figura 14. Diagrama de Flujo Seguimiento de Facturación	86
Figura 15. Diagrama de Flujo Evaluación de cajeras de ventanas	88
Figura 16. Diagrama de Flujo Cuadros diarios.....	90
Figura 17. Diagrama de Flujo Control de inventarios	91
Figura 18. Liderazgo Normativo	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de género en personal operativo	40
Gráfico 2. Resultados de edad en la edad del personal operativo	41
Gráfico 3. Resultados del nivel educativo de los colaboradores	41
Gráfico 4. Resultados sobre la antigüedad en la empresa de cada colaborador	42
Gráfico 5. Resultados de conocimiento sobre organigrama de la empresa	42
Gráfico 6. Resultados sobre funciones del puesto	43
Gráfico 7. Resultados de conocimiento sobre mi jefe inmediato	44
Gráfico 8. Resultados de supervisiones periódicas	45
Gráfico 9. Resultados de conocimiento sobre las políticas, procesos y procedimientos	46
Gráfico 10. Resultados de nivel de responsabilidad con el puesto y equipo asignado	47
Gráfico 11. Resultados de conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa	48
Gráfico 12. Resultados de la importancia del trabajo en equipo	49
Gráfico 13. Resultados de la comunicación interna.....	50
Gráfico 14. Resultados de reconocimiento de esfuerzo y desempeño en la franquicia.....	50
Gráfico 15. Resultados de la satisfacción sobre recompensas o beneficios recibidos	51
Gráfico 16. Resultados de la satisfacción salarial	52
Gráfico 17. Resultados de retroalimentación y apoyo brindado por el jefe	53
Gráfico 18. Resultados de apoyo en situaciones personales	54
Gráfico 19. Resultados de satisfacción acorde al trabajo en equipo	55
Gráfico 20. Resultados de identificación personal con la empresa	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización	108
Anexo 2. Diagrama de Gantt de Control	109
Anexo 3. Formato de Control de Cambios	109
Anexo 4. Entrevista.....	110
Anexo 5. Encuesta	118
Anexo 6. Manual de Procedimientos.....	121
Anexo 7. Perfil de puestos	122
Anexo 8. Minuta de Reunión.....	125
Anexo 9. Ejemplo de Capacitación 1.....	125
Anexo 10. Ejemplo de Capacitación 2.....	126
Anexo 11. Ejemplo de Capacitación 3.....	126
Anexo 12. Ejemplo de Capacitación 4.....	127

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Inicialmente se plasman los antecedentes y el planteamiento del problema, con la finalidad de obtener una visión más detallada de lo que se busca generar con el desarrollo del plan estratégico y los objetivos de la investigación; esto para dar respuesta a las diferentes incógnitas y generar la suficiente información para detallar los aspectos importantes a analizar con respecto al proyecto.

Luego de esto, se explican detalladamente las teorías de sustento y las teorías aplicadas escogidas para la implementación de la propuesta del plan estratégico, siendo estas, el proceso administrativo y el plan estratégico. Se detalla cada uno de los elementos esenciales de las teorías.

Después se especifica la población a quienes van dirigidas las técnicas de recolección de datos, siendo estas, entrevista al personal administrativo y encuestas al personal operativo, se describen los métodos que se llevan a cabo para realizar el estudio, esta investigación tiene un enfoque mixto, un alcance descriptivo, un diseño transversal descriptivo y un método analítico.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió el análisis de los mismos, a través de gráficos se muestran los resultados. A partir de ellos, se sacan conclusiones y recomendaciones ligados a los objetivos.

El proceso administrativo conlleva distintas fases, como ser la planeación, organización, dirección y control; en cada una de ellas se realizaron herramientas o elementos que les facilite a Inversiones Madrid Ordoñez la mejora de un proceso administrativo. Al igual, la propuesta de un plan estratégico involucrando reseña histórica, valores corporativos, misión, visión, matriz FODA, ejecución, control y evaluación.

1.2 Antecedentes del problema

La franquicia Inversiones Madrid Ordoñez está integrada por Pollolandia Parque Valle, Pollolandia Choloteca Mercado Viejo, Pollolandia Blanquita Express, Pollolandia Puente, Pollolandia Cortijo y Pollolandia Boulevard; ubicados en Choloteca dedicados al rubro de alimentos. Dicha empresa cuenta con el área de recursos humanos, finanzas, administración, mercadeo y ventas; siendo 15 el total de colaboradores que desempeñan en estas.

En esta franquicia por ser una empresa familiar se toman las decisiones de forma centralizada, es decir, las dos personas que están al mando son las únicas que pueden tomar decisiones directas respecto al negocio. Por este mismo motivo, las reuniones suelen ser un tanto informales y sin previa calendarización; tanto para el emisor por no tener una preparación, como para el receptor por no documentar los temas discutidos. En ciertas ocasiones pueden obviarse aspectos importantes mencionados en dichas reuniones. La importancia de esto radica en los objetivos organizacionales, ya que el no tomar decisiones oportunas y no realizar una buena planificación para estas, afecta los resultados esperados por la gerencia.

En la actualidad las grandes empresas tienen una estructura jerárquica que les permite delegar funciones oportunamente a través de decisiones descentralizadas y de esta manera se obtienen resultados favorables generando un cambio significativo; tanto de forma interna, orientado a los miembros del equipo y personal administrativo, como externa, enfocado a clientes y proveedores.

1.3 Definición del problema

A continuación, se define el enunciado, la formulación del problema y las preguntas de investigación creadas para realizar el proyecto.

1.3.1 Enunciado del problema

Inversiones Madrid Ordoñez, inició sus operaciones en el 2015 y es una empresa familiar, actúan y trabajan de acuerdo a la situación que se presenta, es decir, existe poca organización y planificación para llevar a cabo sus actividades diarias.

También existe poca estructura organizacional, lo que ocasiona que los colaboradores no tengan claras o desconozcan, cuáles son las actividades primordiales para la organización y los objetivos de esta.

Inversiones Madrid Ordoñez, actualmente funciona y cumple con lo esperado como empresa, generar ingresos. Sin embargo, que los colaboradores conozcan aspectos como la visión, misión, objetivos, estructura organizacional y metas, son fundamentales para el crecimiento de la empresa; Dichos aspectos están establecidos y definidos como algo tangible en Inversiones Madrid.

Todas las empresas deben definir sus objetivos, estrategias y estructura organizacional con el fin de asegurar que los manuales de procesos se puedan documentar, la toma de decisiones sea descentralizada y se puedan definir las funciones por cada uno de los puestos desempeñados.

1.3.2 Formulación del problema

Tomando en cuenta la poca delegación de actividades, reuniones informales y la forma en que se toman decisiones en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, se hace la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede mejorar la planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa Inversiones Madrid Ordoñez que contribuya a la gerencia

administrativa?

1.3.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación con base a lo planteado anteriormente son las siguientes:

1. ¿Cómo se lleva a cabo las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo y los procedimientos administrativos actualmente en franquicia Inversiones Madrid Ordoñez?
2. ¿Cómo puede una empresa lograr un desempeño adecuado en sus operaciones?
3. ¿Cómo puede la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez mejorar la gestión de sus operaciones para el año 2022?

1.4 Objetivos del proyecto

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, mediante la implementación de procedimientos y objetivos.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Describir las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo actualmente en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.
2. Determinar un proceso administrativo adecuado para franquicia Inversiones Madrid Ordoñez que pueda contribuir al desempeño de sus operaciones.
3. Definir un plan estratégico enfocado en mejorar la planeación, organización, dirección y

control para la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez para el año 2022.

1.5 Justificación

El administrar una empresa actualmente debido a la innovación, avances tecnológicos y las diversas formas de emprender; es más que generar una ganancia mensualmente. Se deben considerar aspectos a largo plazo que permitan el crecimiento de la empresa; no verlo como un tema de mercadeo o publicidad sino la forma en que se maneja internamente el negocio, cómo se afrontan los problemas, cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Todo esto, con el fin de crear, controlar y mejorar relaciones dentro y fuera de la empresa.

Un plan estratégico es una herramienta que permite a las organizaciones abrir un camino que debe seguir o tener una visión amplia a donde se quiere llegar. Se debe tomar en cuenta, que no solo es determinar el norte de la organización, sino establecer o determinar los pasos para alcanzar la meta. Cabe recalcar que ésta no es una herramienta de predicción o pronóstico, sin embargo, sirve para la toma de decisiones diarias y futuras.

Esta investigación tiene como finalidad recopilar los datos necesarios que la empresa proporcione para poder desarrollar un plan estratégico; basado en los procesos administrativos como ser; planeación, organización, dirección y control.

Un plan estratégico en esta organización les beneficiará en el incremento de la eficiencia operacional, aumento de la satisfacción laboral al dar sentido y propósito, fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo, da una base para establecer responsabilidades individuales, garantiza el uso adecuado de los recursos, proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización y establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Para elaborar un análisis del entorno en la franquicia Inversiones Madrid, es necesario conocer los participantes y las fuerzas externas que afectan la capacidad de dirección para establecer y mantener relaciones exitosas con el cliente. El cual está conformado por macroentorno y microentorno que afectan de forma indirecta y directa respectivamente, en las actividades diarias de la empresa.

2.1.1 Macroentorno

“El macroentorno incluye fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Armstrong, 2017, pág. 70).

Este mismo también es conocido como un análisis de la industria, este revela las oportunidades y amenazas a las que la compañía se enfrenta, lo que permite a la gerencia crear estrategias para mitigar riesgos o amenazas y aprovechar las oportunidades.

2.1.1.1 Político

“Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar las principales oportunidades o amenazas tanto para las grandes como para las pequeñas organizaciones” (David, 2017, pág. 67).

El Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER) declaró toque de queda durante la pandemia, por lo cual, Inversiones Madrid Ordoñez se vio afectado debido a que los horarios fueron más cortos, abrían su establecimiento más tarde de lo habitual y lo cerraban más temprano. El mismo ente gubernamental, estableció distancia entre las personas dentro de los restaurantes,

ya que estos están restringidos, anteriormente se albergaban 20 personas en cada local de Pollolandia, actualmente solo hay capacidad máxima para 10 personas.

2.1.1.2 Económico

“Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de cada estrategia posible” (David, 2017, pág. 63).

El producto interno bruto (PIB) en cada país representa el valor de mercado de la producción final de bienes y servicios. Alimentos, servicios educativos, servicios financieros o materia prima son realizados por residentes y no residentes en un periodo determinado.

En Honduras el “PIB real reportó una caída de 9.0% en 2020 con relación al nivel de 2019” (BCH, 2020). Esto ocurrió debido a la pandemia COVID-19 afectando a franquicia Inversiones Madrid Ordoñez orillando a cerrar sus locales desde marzo del 2020 hasta mediados de julio del 2020.

(INE, 2020) afirma: “En el año 2020 los desempleados representaban el 10.9% de la Población Económicamente Activa”. El desempleo en Honduras afectó a muchas organizaciones, especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en esta ocasión, Inversiones Madrid Ordoñez no redujo personal, pero si se vio afectada porque muchos clientes no tenían los recursos para comprar sus productos.

2.1.1.3 Social

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó un documento llamado la Declaración Universal de los Derechos Humanos; con el fin de promover la protección, progreso social y seguridad en el mundo entero. Elaborando el artículo 22 estableciendo lo siguiente:

Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad. (ONU, 1948)

Sin embargo, en Honduras a raíz de la pandemia se ha incrementado la delincuencia e inseguridad, debido a la alta tasa de desempleo. En el departamento de Choluteca, donde actualmente labora Inversiones Madrid Ordoñez se ha vuelto común escuchar en las noticias los asaltos o robos ocasionados en los negocios.

2.1.1.4 Tecnológico

Una variedad de nuevas tecnologías como el Internet de las cosas, las impresoras 3D, la nube, los dispositivos móviles, la biotecnología, la analítica, la tecnología automotriz la robótica y la inteligencia artificial están alimentando la innovación en muchas industrias e impactando las decisiones de planeación estratégica. (David, 2017, pág. 68)

(Pérez & Casas, 2016) afirman que: “Actualmente las redes sociales se han convertido en un fenómeno muy popular que hace que millones usuarios de todo el mundo estén presentes en una o varias redes sociales” (pág. 20). En la industria alimenticia, no ha sido la excepción, las redes sociales están siendo utilizadas para adquirir clientes y así aumentar la rentabilidad por medio de las diferentes plataformas como Facebook, Instagram o un sitio web. Dicha publicidad puede jugar en contra de Inversiones Madrid Ordoñez por la alta demanda que estas tienen, muchas organizaciones en la actualidad utilizan esta estrategia debido a que no tiene ningún costo, lo que lo hace muy atractivo para obtener mejores resultados en su negocio.

Las aplicaciones móviles son software diseñados para satisfacer una necesidad, son ejecutadas en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles. En la industria alimenticia están realizando entrega a domicilio de sus productos hasta la casa de sus clientes por medio del uso de estas aplicaciones, esto afectó a Inversiones Madrid Ordoñez porque tuvo que contratar personal que se dedicara a realizar exclusivamente dichas entregas. Sin embargo, esto generó una nueva cartera de clientes.

2.1.2 Microentorno

“El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes” (Armstrong, 2017, pág. 70).

2.1.2.1 Proveedores

El proveedor principal de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez es la Compañía Avícola de Centroamérica (CADECA), ya que Pollolandia pertenece a esta y provee ingredientes necesarios para la venta del producto y preparación de este, como ser: aceite, pollo crudo, ensaladas, papas, sazónadores, etc. Luego de este, se encuentra Pollolandia quien brinda los manuales de proceso para la preparación del producto y de igual manera, el material publicitario para refuerzo de la marca.

Embotelladora la Reina es una empresa que le provee las bebidas relacionadas a la Pepsi, en ocasiones cuando ésta se queda sin productos, acuden a Depósitos Normalitos. Tropicgas y Da Gas son proveedores que les brindan el gas. La Gotita es la encargada de proveerles el agua purificada. Por último, pero no menos importante, se cuenta con la empresa WNET proporcionando sistemas de software de facturación y ventas.

CADECA y Embotelladora la Reina no son proveedores negociables, es decir, que son empresas con contratos establecidos por la marca, al ser parte de la red de la franquicia, les brinda un precio especial a Pollolandia al realizar negociaciones. No se pueden cambiar ni realizar una negociación distinta a la que está establecida porque Pollolandia provee los contratos firmados con dichas empresas.

Los otros proveedores son escogidos por el franquiciado, Tropicigas está distribuyendo su producto en uno de los restaurantes y Dagas en el restante, esto depende de la estructura del negocio que se acopla con las facilidades que los distribuidores brindan al colocar el chimbo de gas y el precio que ofrecen. En el caso de la Gotita, otro proveedor de la franquicia, el contrato se hizo por amistad.

La calidad de CADECA para Pollolandia es estricto porque se tiene un protocolo a seguir, cada producto tiene fecha de vencimiento y sellos de colores para identificar las piezas de pollo mal cortadas o algún faltante o sobrante en alguna bolsa. Cuando esto sucede, se reporta y se obtiene una respuesta inmediata, el empaquetado ha mejorado año con año por lo que no se tiene problemas al respecto.

Todos los proveedores anteriormente descritos están ubicados en Choluteca, sin embargo, algunos de ellos tienen diferentes sucursales en los departamentos de Honduras. Estos pueden afectar directamente a franquicia Inversiones Madrid Ordoñez con el retraso de un pedido, con la calidad del producto o inclusive si no entregan la cantidad necesaria.

Los proveedores son un elemento vital para una empresa y generalmente no se les trata con la importancia debida; gracias a lo que ellos proporcionan, se puede otorgar el servicio o producto que los clientes necesitan y esperan.

2.1.2.2 Competidores

En Choluteca hay alrededor de 40 a 50 polleras, sin embargo, el personal administrativo de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, consideraron que los competidores directos son: Chicken Crunch, Pollos del Valle, Pollos la Cabaña y Mi Pollo. En este mismo contexto, solo que, con diferente clase social, entrarían las grandes empresas como ser: Kentucky Fried Chicken (KFC), Campero y Popeyes. En cuanto a competidores indirectos, está la comida china y puestos informales vendiendo golosinas alrededor del negocio de Pollolandia.

Chicken Crunch y Pollos del Valle no son franquicias, son de un solo dueño; por lo que, si ellos desean abrir otra sucursal en una ubicación geográfica o quieren generar publicidad en las redes sociales, tienen la libertad de hacerlo, mientras que al pertenecer a la franquicia de Pollolandia se atienen al estudio de mercado de apertura o cierre de un local y es prohibido que un franquiciado maneje las redes sociales solo pueden comunicarse con los clientes frecuentes por medio de WhatsApp.

Pollolandia brinda manuales de procesos operativos, por lo que no se puede agregar un condimento adicional, la fórmula ya está estandarizada, son procesos establecidos por la marca, mientras que, los competidores pueden crear nuevos productos o utilizar los procesos para los mismos que creen convenientes.

Los competidores influyen directamente en Inversiones Madrid Ordoñez ya que se debe realizar benchmarking sobre las promociones, precios, ubicaciones geográficas y la calidad del producto que proporcionan al cliente; con el fin de mejorar estrategias y lograr la retención y obtención de nuevos clientes.

2.1.2.3 Nuevos Entrantes

Los nuevos entrantes son todas las posibles empresas que pueden vender pollo en el departamento de Choluteca a través de estrategias llenas de creatividad e innovación, afectando de esta forma a la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.

En el departamento de Choluteca como se comentó anteriormente, existe una cantidad alta de competidores, por lo que eleva las barreras de entrada y dificulta que nuevos competidores logren entrar a la Industria.

Sin embargo, si un competidor realiza una alta inversión, con una diferenciación de producto marcada, con acceso a canales de distribución y que cumpla con todos los aspectos legales puede ingresar al mercado tomando una cartera de clientes que pertenece a otra franquicia u otros dueños.

2.1.2.4 Sustitutos

Una forma de reducir la amenaza de sustitutos es aumentando la lealtad del cliente, entregando un producto con una ventaja competitiva y un valor agregado que diferencie del resto.

El producto final que proporciona Industria Madrid Ordoñez es comida, específicamente pollo en todas sus presentaciones, por lo que, la variedad de carnes son sus productos sustitutos, mencionados a continuación: carne de res, cerdo y pescado.

Cualquier alimento que sea vendido en el departamento de Choluteca, es un producto sustituto que, teniendo una publicidad acompañada de una buena estrategia de marketing, permite diferenciar el producto frente a los clientes, obteniendo un mejor posicionamiento y fidelización

de los mismos, por lo que esto puede impactar directamente a las ventas o a la cartera de clientes de forma negativa para Inversiones Madrid Ordoñez.

2.1.2.5 Clientes

Todo hombre o mujer, mayores a cinco años de edad, ya sea estudiante, empresario o asalariado, ubicados en Choluteca que deseen y tengan la capacidad económica de un pollo, es cliente de este negocio.

Los clientes tienen tres formas de comprar los diferentes productos que Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez ofrece; una de ellas, es acercarse a las ventanillas para comprar el producto, otro de ellos es pedirlo a través de una aplicación móvil para que este sea entregado hasta el portón de su casa con un servicio a domicilio y, por último, se cuenta con establecimientos para que el cliente pueda consumir los alimentos en los restaurantes.

El cliente juega un papel importante para Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, debido a que son su fuente de ingreso, sin embargo, estos pueden generar impacto directo en las ventas, de forma positiva o negativa, a través de la publicidad de boca en boca.

A pesar de que existen políticas de mantenimiento interno, las instalaciones y los utensilios utilizados para colocar los alimentos, pueden ser dañados por el mal manejo de estos por parte de los clientes.

Los clientes pueden ser generadores de situaciones orientadas a la inseguridad social, como ser, hurto, robos y secuestros, afectando psicológica o físicamente a los colaboradores, de igual manera, dañando el establecimiento.

La calidad que todos los locales de Franquicia Madrid Ordoñez brindan a sus clientes se considera alta debido a que un supervisor de Pollolandia llega a sus instalaciones una vez o dos veces al mes para visualizar los procedimientos en la preparación y de igual manera, el producto final entregado al cliente visualizando su apariencia y degustando su sabor. Cabe recalcar que, en los manuales de proceso brindados por Pollolandia, se muestran los tiempos que cada producto tiene que estar en la freidora, la cantidad de cada ingrediente a utilizar y la temperatura idónea para exhibir el producto.

2.2 Teorías

2.2.1 Conceptualización

Franquicia: “Una franquicia es sencillamente un contrato. Una relación contractual entre dos partes, franquiciador y franquiciado, ambas jurídica y económicamente independiente” (Teva & Pérez, 2021, pág. 21). Aunque el término franquicia puede ser complicado de interpretar, se resume en un sistema de distribución de productos o servicios que el franquiciador otorga a su contraparte, como ser: marca comercial, conocimientos, sistema de negocio y comercialización.

Calidad: “es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2015). La calidad busca satisfacer la cultura, el producto o servicio y las necesidades individuales o grupales; importante recalcar que dicha característica es subjetiva, dependiendo de las expectativas de cada persona.

COVID-19: “es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2” (OMS, 2020). Los pequeños negocios a nivel internacional se vieron afectados por dicho virus impactando el factor económico, operativo e incluso el manejo de sus recursos.

Planeación Estratégica: “es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos u objetivos establecidos con vistas al desarrollo de la empresa y, por lo tanto, constituye una parte importante de las operaciones de la misma” (Torres, 2016, pág. 81). De igual manera, la planeación estratégica es un proceso que debe ser continuo, flexible, integral y participativo; realizando un análisis del entorno implicando responsabilidad y trabajo en equipo.

Decisión: “es la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (González, 2016, pág. 68). Aparte de ser una elección; debe realizarse con firmeza, seguridad y determinación al momento que desea resolverse un asunto.

Tomar decisiones: “es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventaja cuando se presenta una oportunidad” (González, 2016, pág. 68). La importancia de tomar las decisiones en el momento oportuno contribuye a alcanzar el éxito, inspira confianza y brinda una dirección en proyectos personales u organizacionales.

Liderazgo: “es el proceso de ejercer acciones para lograr que las personas se motiven y apliquen sus potencialidades voluntariamente y con entusiasmo para lograr de manera efectiva las aspiraciones individuales, grupales y de negocios” (González, 2016, pág. 69). Un líder influye directamente en las personas; no necesariamente de forma positiva, haciéndoles creer que van por el camino correcto o tomando las mejores decisiones.

2.2.2 Teorías de sustento

2.2.2.1 Proceso Administrativo

Es un conjunto de etapas sucesivas que comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo; mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Dicho proceso cuenta con cuatro fases que se complementan entre sí para dar soluciones a procesos administrativos.



Figura 1. Fases del Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.2.1 Planeación

“Es la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir, definir el mejor camino a donde se pretende llegar” (González Millán, 2020, pág. 5).

La planeación apoya a una organización a establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Siendo esta indispensable para la coordinación de decisiones evitando la improvisación de las mismas.

(Bernal & Sierra, 2017) conceptualizan: “La planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía” (pág. 60).

La fase de planeación reduce la incertidumbre y aumenta la posibilidad de éxito; ya que se traza una ruta de acción con base a objetivos, conocer la situación actual de la empresa, eligiendo la forma idónea para la resolución de conflictos y evaluar los resultados.

2.2.2.2.2 Organización

Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro del negocio, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes formulados. (González, 2016, pág. 61)

En esta etapa se deben establecer los niveles que integran la estructura organizacional y delegar las funciones por orden de rango, grado e importancia. La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con la finalidad de que el trabajo se logre con eficiencia y eficacia. (González, 2016)

Existe una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar, esto se determina para obtener una finalidad anteriormente definida en la planeación, dividiendo y coordinando las actividades proveyendo los recursos adecuados.

(Bernal & Sierra, 2017) definen: “La organización es el proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos” (pág. 61).

La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo, esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto. (Chiavenato, 2017, pág. 88)

Contar con descripciones de puesto genera beneficios para diferentes niveles de la organización, para la empresa ayuda a establecer y repartir la carga de trabajo de una mejor manera, al igual sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos mejorando la coordinación y la organización de las actividades que se llevan a cabo. Para los supervisores, da conocimiento preciso y completo de todas las operaciones de sus colaboradores y le permite explicar al empleado qué actividades debe desarrollar.

Para el empleado, le permite conocer con precisión qué es lo que debe de hacer y señala con claridad todas sus responsabilidades, también evita que sus funciones invadan las actividades de otros equipos o compañeros. Para el departamento de recursos humanos, proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal, le permite calificar adecuadamente el desempeño de sus empleados y permite colocar al empleado en el puesto más acorde a sus aptitudes, cualidades, habilidades y conocimiento.

“Una descripción de un puesto de trabajo es un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización” (Ramírez, 2019, pág. 59).

Una descripción de trabajo es una lista de responsabilidades laborales, con qué frecuencia se realiza un trabajo, los métodos utilizados para cumplir con esas responsabilidades y metas. Básicamente, se trata de la numeración escrita de los principales aspectos importantes del cargo, de las obligaciones y responsabilidades.

Es importante que el perfil se elabore en función de los requisitos del puesto; el candidato a buscar no debe ser “cómo nos agrada” sino como lo necesita el puesto de acuerdo con las responsabilidades que comprende y a las características de la organización. (Alles, 2019, pág. 70)

Los perfiles de puesto son fundamentales en cualquier tipo de empresa, sea pequeña o grande, ya que, en los planes de todo negocio es crecer y expandirse. Este es importante en el proceso de reclutamiento y selección, definiendo el perfil acorde a las habilidades y competencias antes de que el candidato cubra el puesto vacante. Para definirlo, se deben considerar todas las tareas que deberá llevar a cabo.

El manual de procedimiento describe de manera detallada todas las actividades que desarrolla cada individuo, sirven como guías de trabajo para ser ejecutadas, permiten un seguimiento secuencial y sobre todo en el orden lógico que debe ejecutarse la actividad paso a paso. Este manual es uno de los más eficaces para la toma de decisiones, es necesario para la implementación de un Sistema de Control Interno y ayuda al mantenimiento de los recursos.

2.2.2.2.3 Dirección

Es la tercera fase de la administración, en ella se combinan los esfuerzos de los involucrados efectuando los recursos necesarios para realizarlo.

(Bernal & Sierra, 2017) conceptualizan:

La dirección es el proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación. (pág. 61)

Para crear sentido de pertenencia en las partes interesadas es importante ofrecer la motivación necesaria a los colaboradores, entregando una recompensa, no solo monetaria; sino

observar las necesidades de los mismos y apoyarles en cualquier problema que se presente, fomentando la comunicación y libertad de expresión en el equipo.

“Es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para lograr en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma alcanzar los objetivos del negocio” (González, 2016, pág. 64).

La teoría de liderazgo es una explicación de rasgos, competencias, estilos y características de liderazgo; goza de un valor práctico porque se utiliza para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo efectivo.

La capacidad de liderar va más allá de dar órdenes y mandar dentro de una organización, ya que consiste en que el empleado no solo realice la tarea asignada, sino que lo haga de la mejor forma posible y que se sienta motivado por llevar a cabo la misma.

Modelo de liderazgo normativo tiene un árbol de decisión impulsado por el tiempo e impulsado por el desarrollo, el cual permite al usuario elegir uno de cinco estilos de liderazgo (decidir, consultar en forma individual, consultar en grupo, facilitar y delegar) apropiadas para la situación (siete preguntas/variables) a fin de maximizar las decisiones. (Lussier, 2011, pág. 152)

Víctor Bloom y Philip Yetton han propuesto un modelo de liderazgo normativo que se centra en cómo los líderes interactúan con sus seguidores. Esta teoría explica cómo los gerentes involucran a sus subordinados en las decisiones que afectan el lugar de trabajo. El modelo también muestra las brechas de tiempo, la calidad de las decisiones y la satisfacción de los empleados.

2.2.2.2.4 Control

“Puede ser definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección, que se aplica a los diversos recursos organizacionales a la institución” (Enrique, 2016, pág. 273).

En esta última parte del proceso administrativo se verifica que la planificación se vaya ejecutando tal como fue trazada, ayudando a las empresas a analizar sus puntos fuertes y débiles tomando decisiones para corregir posibles deficiencias o dificultades.

La descentralización eficiente de las decisiones consolida las ventajas competitivas, lo que permite asumir riesgos desarrollando nuevas competencias desde las verdaderas necesidades de los mercados. (Vanoni Martínez, 2018)

(Bernal & Sierra, 2017) definen:

El control es el proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer la organización de información que le indique cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima. (pág. 61)

Dicho proceso permite evaluar y analizar los resultados obtenidos, identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas o preventivas con base a lo planificado desde un inicio.

En la parte correspondiente a la evaluación y el control es fundamental el factor humano, de ello depende la estandarización de los resultados obtenidos. Con el control de las metas, el líder se asegura de que cada una de las actividades está en el curso correcto, aparte de que se da la apertura para utilizar planes de contingencia y las correcciones necesarias después de una retroalimentación (Aceves, 2018).

El proceso de control consiste en dar seguimiento, revisar, regular el avance y desempeño del proyecto, identificando las áreas en que se presenten cambios respecto del plan original. Para controlar las actividades de un proyecto se utilizan gráficos de control, la herramienta más utilizada para ello es la Gráfica de Gantt. (Ver Anexo 2)

Cabe recalcar que existe el control integrado de cambios, en el cual se debe registrar de forma escrita los cambios mediante un proceso, para ser autorizados o rechazados por una autoridad de la organización; ya que estos, si no se evalúan o analizan de forma adecuada, pueden afectar el alcance o lo anteriormente planificado (López & Lankenau, 2017). (Ver Anexo 3)

2.2.2.2 Plan Estratégico

“La planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia” (Ramírez, 2020, pág. 29).

La planeación estratégica no permite determinar si habrá ganancias o aumento en las ventas, tampoco es un pronóstico para visualizar la situación futura; es importante recalcar que dicha herramienta le ayuda a la empresa a tomar decisiones no solo para el futuro sino también para el presente.

La planificación estratégica es el proceso de generar nuevas ideas y acciones que brindan a una empresa una estructura central para proyectar su futuro. Con este, la empresa decide hoy lo que espera ser a largo plazo y cómo espera alcanzar dicha meta.

Una planeación estratégica permite que la empresa sea menos reactiva y más proactiva, debido a que le permite analizar escenarios y estar preparada para cierto tipo de situaciones. También define la dirección que la organización debe tomar, apoyando a establecer objetivos y metas alcanzables que están alineados con misión y la organización de la empresa.

Al estructurar un plan estratégico de la manera correcta, aumenta la eficiencia operativa, debido a que busca que se tomen decisiones para alcanzar las necesidades establecidas. Así mismo, puede ayudar a aumentar la rentabilidad de la empresa y la durabilidad de esta.

2.2.2.2.1 Reseña histórica y valores corporativos

Para crear un plan estratégico es necesario determinar una reseña histórica y valores corporativos, en esta sección se busca dar respuestas a preguntas tales como; quiénes fueron los fundadores de la empresa, cómo dio inicio la empresa, a quién iba dirigido el producto o servicio. Los valores corporativos son los pilares éticos de la empresa y deben estar orientados a la sociedad, el estado y los clientes internos y externos.

2.2.2.2.2 Formulación de misión y visión

Se precisa formular una misión y una visión de la empresa, la misión corresponde a los propósitos que la empresa tiene con la sociedad y se deben evaluar aspectos como; quiénes son los clientes, el producto o servicio que ofrece y el mercado. Para la visión es necesario contestar interrogantes como; dónde se espera ver entre cinco a 10 años, cuál es el norte de la empresa y en qué quiere convertirse, la visión básicamente es una apreciación idealizada de lo que se espera llegar a ser en un futuro.

2.2.2.2.3 Análisis del entorno e interno

Se procede a crear el diagnóstico estratégico, en el cual detalla la situación actual de la empresa a nivel externo y a nivel interno. Esto se lleva a cabo mediante un análisis FODA; donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El análisis externo, se busca evaluar las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa, y así poder analizar y transformar estas en puntos de mejora. El análisis interno, consiste en evaluar el desempeño de la empresa a través del análisis de las fortalezas y las debilidades de la misma;

aspectos como capacidades directivas, tecnológicas o de talento humano son evaluadas en este análisis.

2.2.2.2.4 Diseño de objetivos y estrategias

Se deben establecer estrategias y objetivos; los cuales no deben perder el objetivo principal de la organización porque lo que se busca es utilizar los recursos que tiene la institución de la mejor manera posible para alcanzar metas.

2.2.2.2.5 Ejecución

Cuando se han definido las metas y las estrategias, se procede a ejecutar el plan estratégico, y es una fase muy relevante debido a que se llevan a cabo las estrategias y se hacen realidad, utilizando los recursos de la institución y buscando obtener los resultados esperados. Se detallan aspectos como las acciones que se llevarán a cabo para cumplir metas, los resultados que se esperan, quiénes serán los responsables, si se necesita o no apoyo de otras áreas, un cronograma y los costos para llevar a cabo dichas actividades.

2.2.2.2.6 Control y Evaluación

Por último, la fase de retroalimentación y control, donde se lleva a cabo una revisión constante de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo y que permiten cumplir o no la estrategia. Se deben definir periodos de retroalimentación con el fin de identificar posibles errores y corregirlos.

2.3 Metodologías aplicadas

2.3.1 Proceso Administrativo

Se realizó un estudio analizando el funcionamiento del proceso administrativo en Panadería El Esfuerzo ubicado en comunidad Los Jobos, Estelí y los efectos socioeconómicos generados en

sus familias que organizaron un grupo de mujeres a raíz de la participación en el Programa Hambre Cero (PHC).

Dicho proceso fue aplicado para la resolución de conflictos mencionados a continuación: falta de planificación, inadecuada distribución de las tareas, desmotivación de las socias e inexistencia de sistemas de controles.

2.3.2.1 Planeación

Al visualizar que no se realiza una planificación en Panadería El Esfuerzo propusieron estrategias que mejoren el proceso administrativo y les permita un crecimiento empresarial, para ello realizaron un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) para conocer la situación actual de la empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos. • Precios accesibles. • Calidad del producto. • Maquinaria industrial. • Ubicación estratégica. • Acceso a capacitaciones brindadas por MEFCCA. • Estructura organizativa bien definida. • Existencia de un manual de funciones. • Buenos canales de comunicación entre las socias activas. • Habilidades y conocimientos referentes al proceso productivo. • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones en conjunto. • Deseos de superación personal, familiar y colectiva. • Compromiso con el Estado, la institución y el emprendimiento. • Fondo de ahorro empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socias de la tercera edad. • No contar con medio de transporte. • No poseer registros contables. • Pocos clientes • Nueva empresa en el mercado. • Baja producción. • Días laborales (2). • No contar con un local propio. • Falta de visión empresarial. • Desmotivación. • No poseer registro sanitario. • Falta de elaboración de planes. • Falta de visión empresarial. • Falta de objetivos y metas. • Falta de motivación. • Conflictos internos. • Carencia de controles de calidad. • Falta de control de inventario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado insatisfecho. • Capacidad de producción. • Contar con recursos materiales y financieros que aumenten los niveles de producción. • Acceso de microcréditos por parte de entidades públicas. • Acceso a capacitaciones por parte de MEFCCA para diversificar sus productos. • Participación en ferias promovidas por el MEFCCA. • Compra de local propio. • Crecimiento empresarial. • Empoderamiento de las mujeres. • Aumento de conocimientos contables y administrativos. • Contar con un proceso contable formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Crisis socioeconómica. • Nuevos competidores. • Incremento de la materia prima. • Falta de apoyo de familiares de las socias. • Desintegración de las socias. • Falta de apoyo por parte del Ministerio de Economía Familiar. • No poder adquirir maquinaria industrializada. • Falta de acceso a créditos por parte de instituciones privadas.

Figura 2. FODA Panadería El Esfuerzo

Fuente: (Blandón, Fortín, Rodríguez, & Castillo, 2018)

2.3.2.2 Organización

Como resultado de las entrevistas aplicadas a los socios se visualiza que a pesar de que cuenten con una estructura organizacional y un manual de funciones, el bajo nivel educativo limita a las socias a realizar funciones de producción y administrativas. Esto ocasiona un conflicto personal entre los socios porque, aunque no trabajen en dichas áreas son remuneradas económicamente.

2.3.2.3 Dirección

A raíz de las encuestas se observó que, a pesar de no tener una planeación bien definida, los colaboradores asumen el nivel de compromiso, no solo familiar sino con el Estado, aprovechando los recursos para generar un aporte económico a sus familias. Otro aspecto relevante es que en las reuniones se escucha a cada miembro del equipo para la toma de decisiones, sin embargo, los colaboradores no se sienten motivados por no tener un ambiente propicio para sus labores.

2.3.2.4 Control

En la Panadería El Esfuerzo se cuenta con estándares de Calidad y de igual forma controles administrativos; los cuales apoyan al negocio a verificar el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, al no tener una planificación completa, provoca una deficiencia de su control administrativo al no tener formatos que reflejen flujo de actividades, no solo administrativos sino contables. Por otra parte, Panadería El Esfuerzo carece de registro sanitario proporcionado por el Ministerio de Salud (MINSA), lo cual limita su participación en el mercado local y la expansión en nuevos posibles mercados como lo son supermercados, tiendas de conveniencias, entre otros. Esto no implica carencia de calidad en sus productos, se preocupan por la satisfacción de sus clientes, sin embargo, su mercado se ve limitado a los habitantes de Jobos. (Blandón, Fortín, Rodríguez, & Castillo, 2018)

2.3.2 Plan Estratégico

Se creó una propuesta de plan estratégico para la empresa New Millenium S.A.S ubicado en Colombia, dicho proyecto fue elaborado con el fin de que la empresa pudiese superar sus debilidades y afrontar sus amenazas.

Esta propuesta definió el rumbo organizacional que debe seguir la empresa constructora para establecer su misión, visión, valores, objetivos, ventajas competitivas y plan de acción que permitieron la satisfacción de los clientes internos y externos.

2.3.3.1 Reseña histórica y valores corporativos

La Constructora New Millenium Pereira S.A.S es una empresa ubicada en Colombia, con sede principal en Pereira. Opera en el sector de Construcción de Edificios Residenciales. La empresa fue fundada el 17 de febrero del 2006. Actualmente, en el año 2021, emplea a 20 personas y su activo total registró crecimiento de 1.42%. (EMIS, 2021)

Se establecieron los siguientes valores corporativos para la empresa antes mencionada; confianza, comprometida a adquirirla con sus clientes superando su valor y calidad, honestidad, siendo una empresa transparente e íntegra en sus procesos y finalmente responsabilidad, cumpliendo a totalidad los requerimientos del cliente.

2.3.3.2 Formulación de visión y misión

La misión es el punto que permite definir lo que será una empresa, a qué se dedicará y cuáles elementos la hacen diferente al resto. Por otro lado, en la visión se indica hacia dónde va, hasta donde se quiere llegar y sobre todo qué quiere proyectar. A continuación, se presenta las que fueron creadas para la Constructora New Millenium.



Figura 3. Misión y Visión Constructora New Millenium

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3.3 Análisis del entorno

En este análisis se realizó el diagnóstico de las oportunidades; concluyendo que hay una gran demanda de proyectos de viviendas familiares y apartamentos, adicional a ello, mayor oferta de materiales y métodos de construcción innovadores, entre otros. Por otro lado, algunas de las amenazas para la constructora New Millenium es la tasa de cambio alta, elevando los costos de los materiales para construcción, y el crecimiento del PIB para el año 2017 en el sector construcción, ha disminuido -1.4%.

2.3.3.4 Análisis interno

Se diseñó una matriz correspondiente a las debilidades de la empresa; siendo algunas de ellas que la empresa no realiza capacitaciones, poca estructuración de los procesos y funciones, entre otros. De igual manera, se definieron las fortalezas; la rentabilidad del negocio es alta y hay un alto nivel de calidad en la ejecución de los trabajos y la obra terminada.

2.3.3.5 Diseño de objetivos y estrategias

Los objetivos estratégicos definidos se basaron en el modelo gerencial, enfatizando en las áreas principales de la compañía, como ser: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje, desglosando tres por cada área.

Con base a los objetivos estratégicos, se desarrolló un plan de acción que permite la claridad de las acciones estratégicas correspondientes, medibles y alcanzables en un tiempo acordado por su personal encargado. (Castrillón & Grisales, 2016)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

Es la herramienta que permite analizar e interpretar la operatividad teórica del proyecto de investigación; que sistematiza el problema, objetivos, variables y operacionalización de las variables. Esto permite asegurar la eficacia y brindar certeza de que cada uno de los elementos en la investigación tengan coherencia y estén orientados a dar respuesta a la investigación. También pretende resumir de forma adecuada, todos los elementos básicos del proyecto de investigación para comprender la conexión lógica entre el problema, los objetivos, las variables dependientes, independientes y la metodología a utilizar en la investigación.

3.1.1 Matriz metodológica

La matriz metodológica permite una secuencia ordenada y lógica, garantizando la congruencia entre los elementos de investigación. Este proceso es fundamental para la calidad del mismo, ya que se obtiene una mayor abstracción; especificando las variables dependientes e independientes de los objetivos o preguntas de investigación, las cuales se han elaborado con base al problema que se desea dar solución a través de este estudio.

Tabla 1. Matriz metodológica

TÍTULO	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO		VARIABLES	
			GENERAL	ESPECÍFICOS	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
Propuesta de plan estratégico para Inversiones Madrid Ordoñez ubicado en Choluteca.	El escaso manejo en la planeación, organización, dirección y control en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.	1. ¿Cómo se lleva a cabo las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo y los procedimientos administrativos actualmente en franquicia Inversiones Madrid Ordoñez?	Proponer un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, mediante la implementación de procedimientos y objetivos.	1. Describir las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo actualmente en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.	Planeación Organización Dirección Control Plan estratégico	Mejora en el proceso administrativo
		2. ¿Cómo puede una empresa lograr un desempeño adecuado en sus operaciones?		2. Determinar un proceso administrativo adecuado para franquicia Inversiones Madrid Ordoñez que pueda contribuir al desempeño de sus operaciones.		
		3. ¿Cómo puede la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez mejorar la gestión de sus operaciones para el año 2022?		3. Definir un plan estratégico enfocado en mejorar la planeación, organización, dirección y control para la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez para el año 2022.		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Esquema de variables de estudio

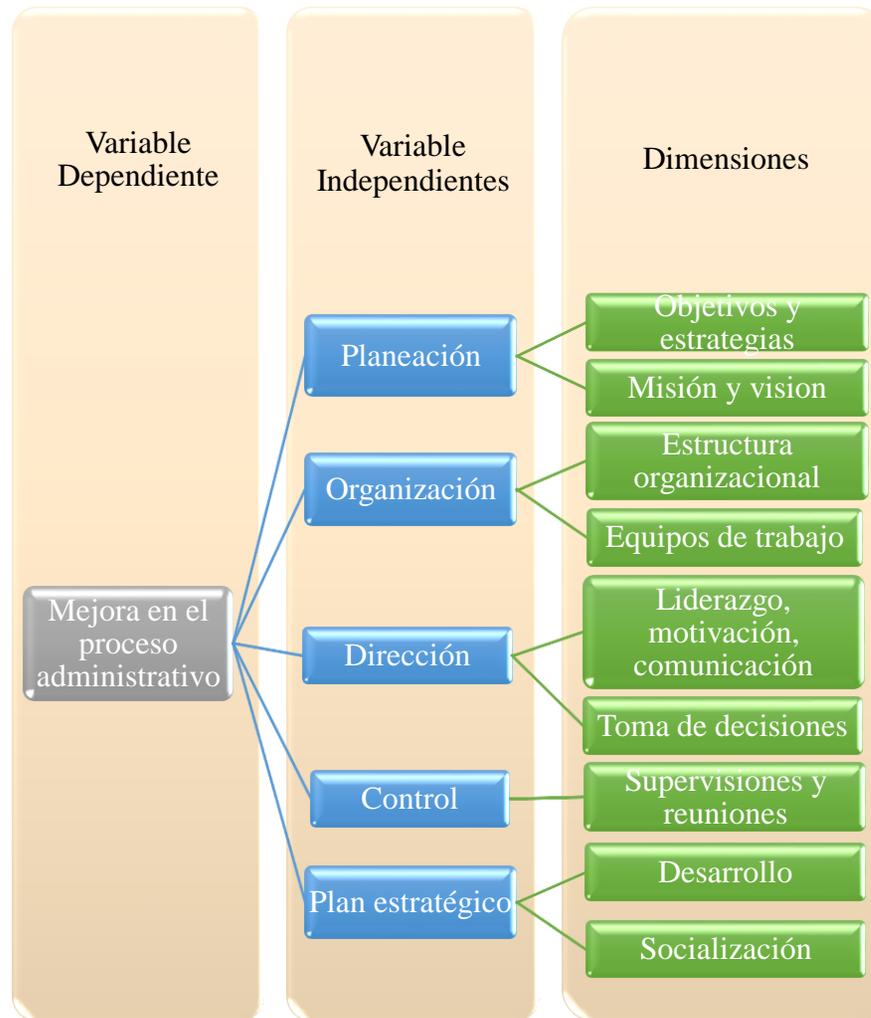


Figura 4. Esquema de variables de estudio

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE		DEFINICIÓN		INDICADORES
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	
Mejora en el proceso administrativo	Planeación	Programa las actividades que necesita realizar e intenta abordar los problemas relacionados que realizará.	Es un proceso que permite analizar las estrategias y objetivos.	1. Objetivos y estrategias 2. Misión y visión
	Organización	Identifica al responsable de cada tarea, el orden y estructura de la implementación del proyecto.	Etapa que evalúa la delegación de funciones con el propósito de mejorar día con día.	1. Estructura organizacional 2. Equipos de trabajo
	Dirección	Se definen responsables de actividades y se aseguran de apoyar, asistir e intervenir en los conflictos que surjan para lograr sus objetivos.	Fase enfocada en la motivación, comunicación y liderazgo para una buena gestión de operaciones.	1. Liderazgo, motivación y comunicación 2. Toma de decisiones
	Control	Se basa en el seguimiento de métricas confiables que pueden asegurar el logro de las metas más importantes.	Un sistema que permite visualizar la calidad a través de supervisiones.	1. Supervisiones y reuniones
	Plan estratégico	Es un plan de acción que define todo lo que desea lograr en la empresa y cómo alcanzar dicha meta.	Es el diseño administrativo de cómo llevar a cabo las diferentes gestiones gerenciales y operacionales.	1. Desarrollo 2. Socialización

Fuente: Elaboración Propio

3.2 Enfoque y métodos

El enfoque de la investigación es mixto, debido a que las variables o indicadores evaluados son cualitativos ya que se recolectó datos sin medición numérica y cuantitativo debido a que se reflejaron datos por medio de análisis estadísticos. Así mismo, se basa en un modelo prospectivo debido a que se obtuvieron datos con fin investigativo, siendo estos primarios.

El diseño de la investigación es transversal debido a que se midieron las variables una sola vez; descriptivo, debido a que describe datos de una muestra. Basado en un método analítico donde se comprendió la situación actual de un proceso determinado. Todo esto, con el fin de determinar las variables independientes y así identificar los aspectos a mejorar y establecer el plan estratégico para Inversiones Madrid Ordoñez. Finalmente se utilizó el instrumento de cuestionario a través de las técnicas, encuesta y entrevista.



Figura 5. Enfoque y métodos

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 Población

Considerando que no todos los locales de Pollolandia cuentan con el mismo administrador, se escogieron las seis sucursales que Inversiones Madrid Ordoñez gestiona. La distribución del censo es la siguiente: cuatro colaboradores en el área administrativa y 11 en el área operativa, siendo el total de 15 personas.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Técnicas

En esta ocasión se utilizó el tipo de entrevista estructurada donde las preguntas ya fueron previamente diseñadas por los entrevistadores.

El cuestionario fue elaborado con 10 preguntas, el cual fue aplicado a través de la entrevista, dichas preguntas fueron intercaladas por los moderadores Carlos Paz y Daniela González de forma que ésta fuese más interactiva, la misma se llevó a cabo para recopilar información acerca de la empresa y como manejan la gerencia administrativa en la Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.

Por la situación de la pandemia, la entrevista se llevó a cabo de forma virtual, por medio de la plataforma Zoom el Miércoles 25 de agosto a las 8:30pm; aparte de los moderadores, el gerente, las supervisoras y la subgerente asistieron a la misma. El total de personas entrevistadas fueron las cuatro personas correspondientes al área administrativa.

Debido a que las encuestas abren vías de comunicación imparciales, permitiendo obtener información de calidad y de forma rápida; se aplicaron las mismas al personal operativo.

Se realizó un cuestionario adicional diseñado con 21 preguntas recopilando información sobre el clima laboral de la empresa; éste se aplicó a través de una encuesta, abordando los temas de

estructura, calidad, responsabilidad, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación por parte de los colaboradores hacia la organización.

Para recopilar los datos de esta técnica se creó un enlace generado por Google Forms y se compartió desde el lunes 23 al jueves 26 de agosto, con el contacto principal de Inversiones Madrid Ordoñez, siendo ella la que difundió dicho enlace a los 11 colaboradores. Sin embargo, María Fernanda Madrid manifestó que no todo el personal operativo lleva consigo su teléfono móvil por seguridad, por lo que, ella brindaba su celular a cada una para que éstas fueran contestadas.

El total de personas que formaron parte del estudio fueron 15 colaboradores, que se distribuyen en el área administrativa y operativa. A las cuatro personas que son parte del personal administrativo se les aplicó la entrevista; al resto del personal, que es operativo, se le aplicó la encuesta.

En esta investigación la muestra fue un censo, debido a que en Choluteca hay 16 sucursales de Pollolandia, pero Inversiones Franquicia Madrid Ordoñez administra solamente seis de ellas; siendo estas las únicas a las cuales se tuvieron acceso a información y se aplicaron las técnicas anteriormente descritas.

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Cuestionario

Fue aplicado a través de la técnica de la entrevista al personal administrativo, siendo estas cuatro personas, realizando preguntas abiertas para obtener resultados precisos. (Ver Anexo 4) Caso contrario, en la técnica de encuesta, fueron aplicadas a once personas que corresponden al área operativa utilizando la escala de Likert y preguntas cerradas. (Ver Anexo 5)

3.4.3 Procedimientos

La entrevista fue realizada vía Zoom, siendo ésta, un servicio de videoconferencia que permite reunirse virtualmente con personas alrededor del mundo.

La encuesta fue elaborada en una plataforma gratis llamada Google Forms que es un software que permite la creación de encuestas de forma virtual, proporcionando la visualización de gráficas, descargando un Excel con toda la data necesaria y brinda realizar cruces de variables una vez obtenidos los datos.

Los enlaces tanto de la entrevista como la encuesta fueron creados de forma anticipada y por medio de la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp fue distribuida al contacto de Inversiones Madrid Ordoñez.

Cabe recalcar que se brindaron formatos para los manuales de procedimiento, los cuales fueron llenados por el personal administrativo en el tiempo que ellos tuviesen disponibilidad para colocar 2 actividades cada uno paso a paso. (Ver Anexo 6) Después de que fueron llenados, se procedió a revisarlos y corregirlos acorde al responsable conveniente y redacción adecuada. Posteriormente se elaboraron diagramas de flujo con la herramienta Lucidchart para proporcionar un proceso gráfico y agilizar su comprensión de cada manual de procedimiento.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias en esta investigación fueron las encuestas y entrevistas aplicadas al personal que forman parte de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.

3.5.2 Fuentes secundarias

Se identificó como las fuentes secundarias todos los sitios web, investigaciones, documentos y libros electrónicos proporcionados por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) que brindaron información relevante acerca el estudio de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Informe de proceso de recolección de datos

La encuesta se aplicó a un total de 11 colaboradores en el área operativa, la cual se obtuvo el 100% de respuestas. Realizando un cuestionario por medio de Google Forms, enviada a través de WhatsApp a las personas correspondientes.

En el caso de la entrevista, también se obtuvo la participación del 100% de los entrevistados a través de la plataforma Zoom, compartiendo dicho enlace por medio de WhatsApp. El miércoles 25 de agosto a las 8:30 pm se llevó a cabo la misma, la sesión tuvo una duración de cuarenta y seis minutos, fue grabada con el consentimiento de las cuatro personas encargadas del área administrativa de la Franquicia Madrid Ordoñez, enlistados a continuación con sus diversas funciones o cargos desempeñados:

- Ramon Adolfo Madrid Ordoñez; fundador del negocio familiar, encajando en el puesto de Gerente General.
- Arlen María Ohara de Madrid; encargada del área de recursos humanos; contratación, manejo del personal, llamados de atención, entrevistas, suspensiones, despidos, etcétera. De igual

forma, supervisa la calidad e higiene del producto que se ofrece al cliente.

- María Fernanda Madrid; supervisora orientada al área administrativa, llevando varios archivos de la empresa y asegurando los procesos que se llevan a cabo en el negocio durante el día.
- Ana Paola Madrid; supervisora, encargada del control de inventarios y cuadros diarios.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas

4.2.1 Resultados y análisis de la encuesta

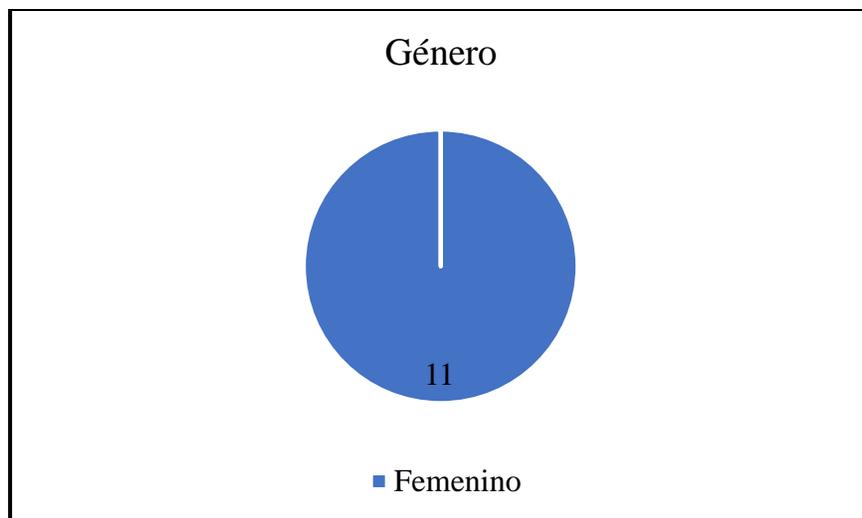


Gráfico 1. Resultados de género en personal operativo

El 100% de las personas encuestadas son de género femenino. Sin embargo, se debe recalcar que la empresa no tiene restricción de género.

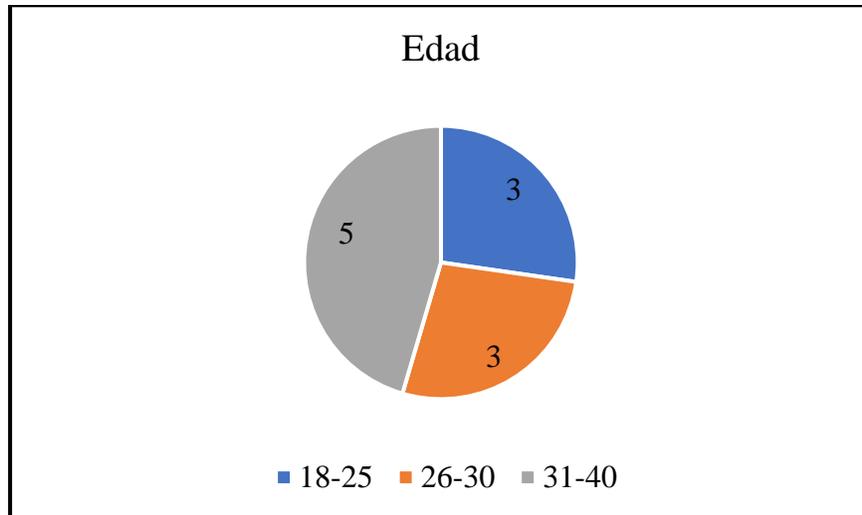


Gráfico 2. Resultados de edad en la edad del personal operativo

El 45% del personal operativo se encuentra entre un rango de 31 a 45 años de edad, un 27% entre 26 a 30 años y otro 27% entre 18 a 25 años.

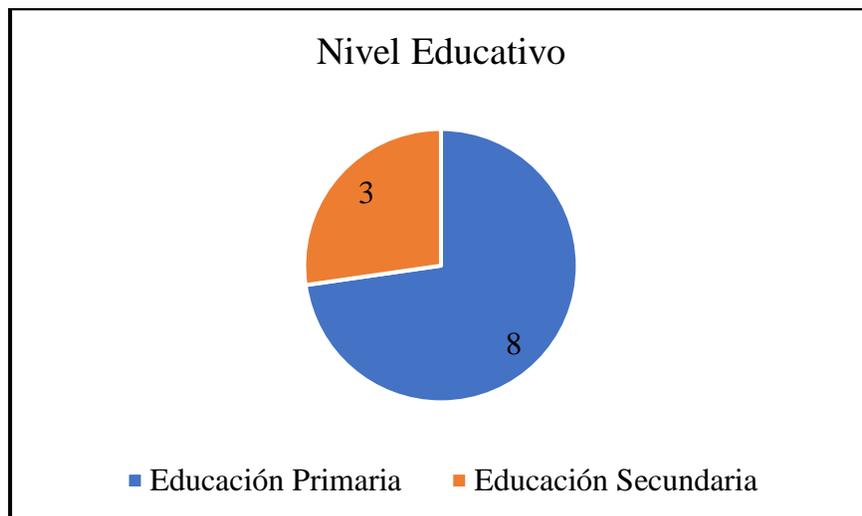


Gráfico 3. Resultados del nivel educativo de los colaboradores

El 73% del personal operativo encuestado tiene un nivel educativo primario; el 27% restante, educación secundaria. Las personas contratadas deben realizar actividades en su mayoría operativas, sin embargo, es necesario que cuenten con un nivel de educación para formar parte del equipo.

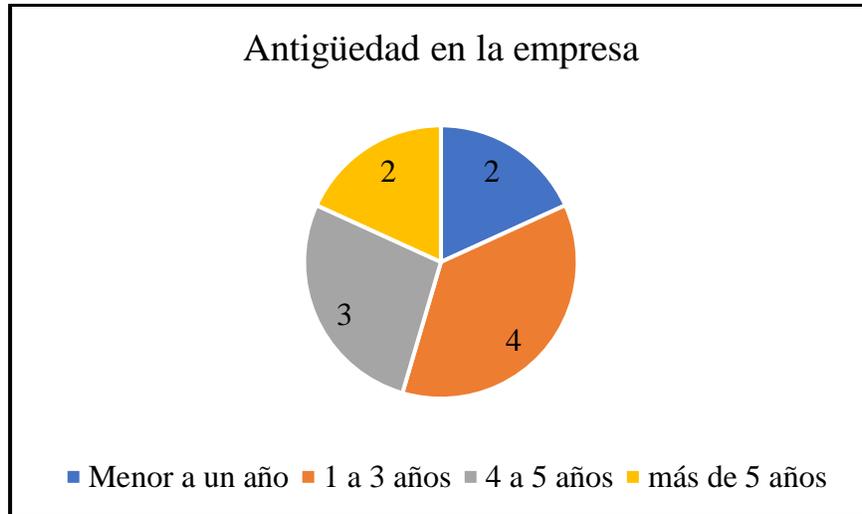


Gráfico 4. Resultados sobre la antigüedad en la empresa de cada colaborador

El 82% de las personas encuestadas tienen por lo menos un año de laborar para Franquicias Madrid Ordoñez. Por lo que, es importante mencionar la baja rotación del personal operativo.

El 100% del personal operativo es del género femenino, con un rango de edades de 18 a 45 años, con educación primaria completa y con una antigüedad mayor a un año de ser parte de la empresa.

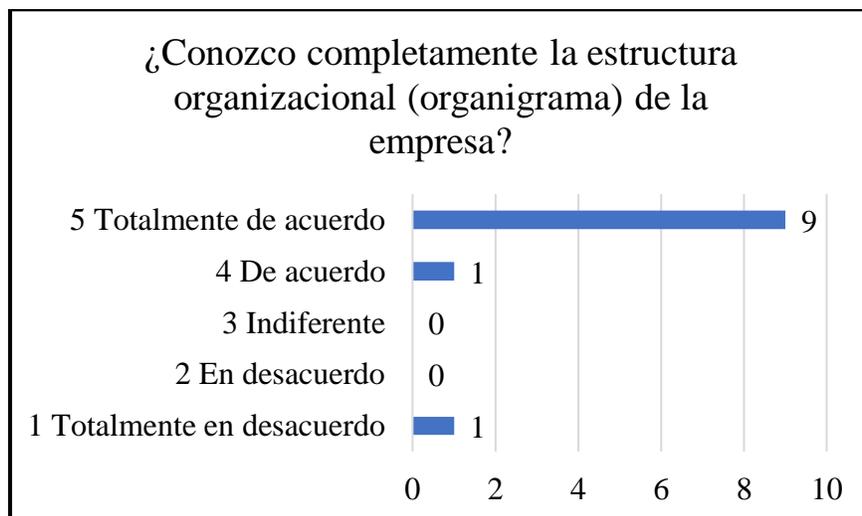


Gráfico 5. Resultados de conocimiento sobre organigrama de la empresa

El 90% del personal operativo conoce completamente la estructura organizacional de la

empresa. Lo que permite a los colaboradores identificar quién es el encargado de cada área, a quién solicitar información necesaria y específica, a quién acudir para solucionar un problema y que todos tengan claro el puesto que desempeña y carga laboral.

En esta investigación es importante saber el nivel de conocimiento que los colaboradores tienen con respecto a la estructura organizacional de la empresa, debido a que permite identificar que tan familiarizados están con la misma, o si le informaron al respecto durante su antigüedad laboral. En esta ocasión, el porcentaje mayor corresponde a que si conocen la estructura organizacional, se puede concluir que a pesar de que no está definida la estructura, el personal la conoce.

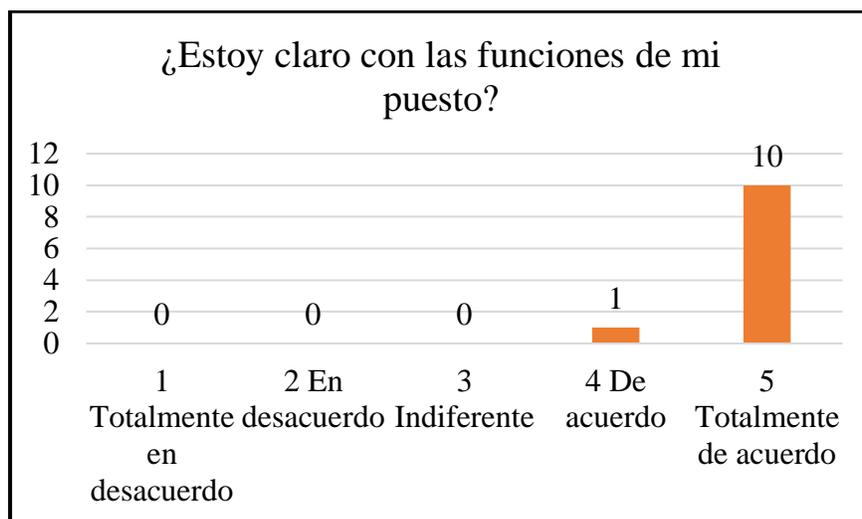


Gráfico 6. Resultados sobre funciones del puesto

El 100% de los encuestados conocen cuáles son las funciones que deben desempeñar dentro del puesto de trabajo. La cual brinda claridad al colaborador respecto a las exigencias del puesto, aumenta la motivación hacia el desarrollo del trabajo, se genera una mejor adaptación sin desviarse de los objetivos iniciales y favoreciendo la proactividad.

Que todo el personal operativo conozca sus funciones, permite deducir que dentro de la empresa se hace un buen trabajo de inducción y capacitación al momento de contratar. Por lo que, permite conocer durante la investigación si hay duplicidad en funciones y deben separarse los cargos.

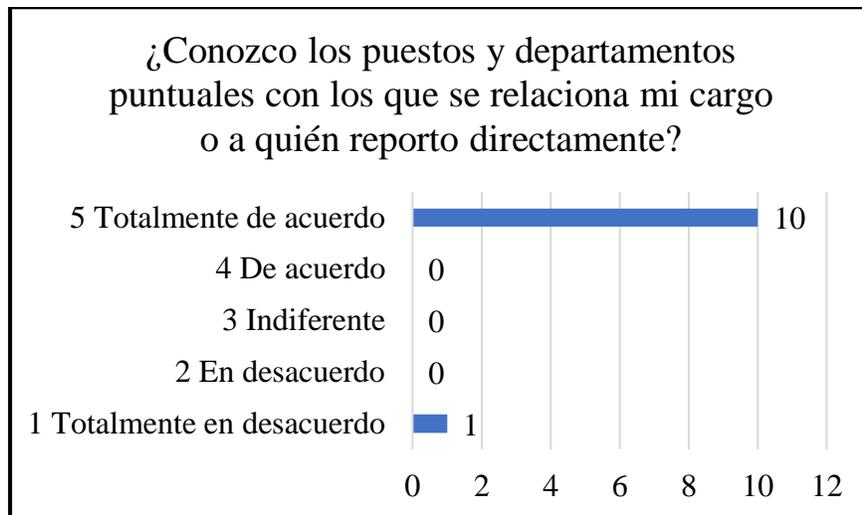


Gráfico 7. Resultados de conocimiento sobre mi jefe inmediato

El 90% del personal operativo conoce los diferentes puestos y departamentos con los cuales tienen una relación directa. Permitiendo una mejora en las relaciones laborales entre compañeros, ya que, al conocer los límites del trabajo de cada uno, no existen dudas respecto a quien debe realizar o no una determinada actividad.

Conocer los puestos con quienes se relaciona cada cargo que se desempeña permite al colaborador, conocer diferentes canales de comunicación, y esta no se vea interrumpida. La relación entre puestos de trabajo para saber a quién reportar y la comunicación, son indispensables en el proceso administrativo, siendo estas, la fase de Organización y Dirección respectivamente.

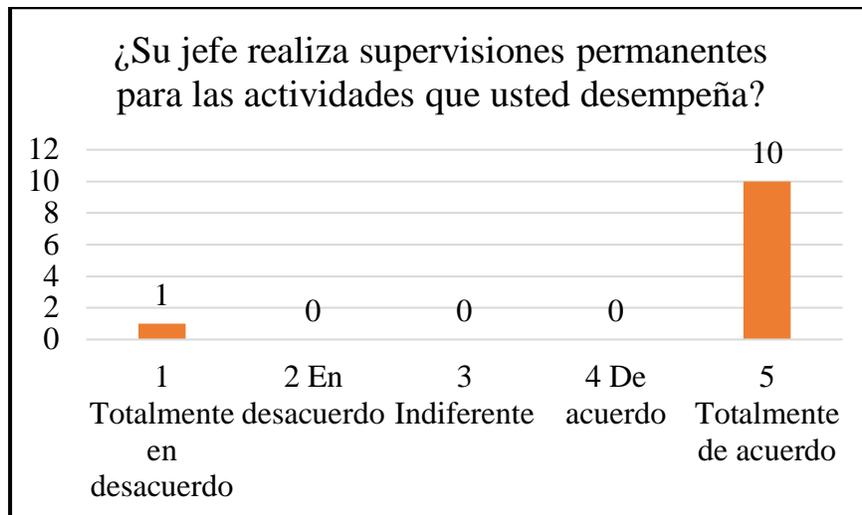


Gráfico 8. Resultados de supervisiones periódicas

El 90% de los encuestados afirman que el jefe inmediato realiza supervisiones para las actividades que cada colaborador desempeña. Esto asegura que los procedimientos se lleven a cabo con un alto nivel de calidad, garantizando que se cumpla lo establecido en las diferentes actividades y mejorando la productividad de los empleados.

Las supervisiones generan un impacto relevante en esta investigación, debido a que, tanto el proceso administrativo como el plan estratégico, deben controlar y evaluar las actividades que se llevan a cabo. Las supervisiones, apoyan a los colaboradores a sentirse en confianza, mejorando la relación con su jefe y obteniendo resultados favorables después de la retroalimentación.

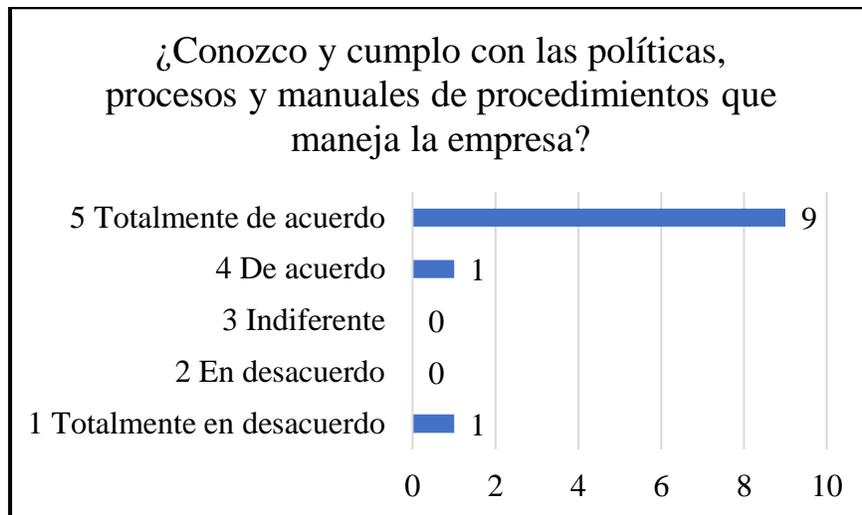


Gráfico 9. Resultados de conocimiento sobre las políticas, procesos y procedimientos

Conocer las políticas, procesos y manuales de procedimientos; permite a franquicia Madrid Ordoñez un sistema de control interno, proporcionando un instrumento para la comunicación efectiva porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas. El 90% del personal operativo afirma conocer y cumplir las políticas, procesos y manuales de procedimientos de la organización.

En esta investigación los manuales de procedimientos son fundamentales para conocer paso a paso las actividades que se realizan por cada puesto desempeñado, ya que permite el conocimiento total de las funciones al colaborador. Cabe recalcar, que esto, asegura el desempeño eficaz de las tareas por cada empleado, debido a que siguen un procedimiento correcto.

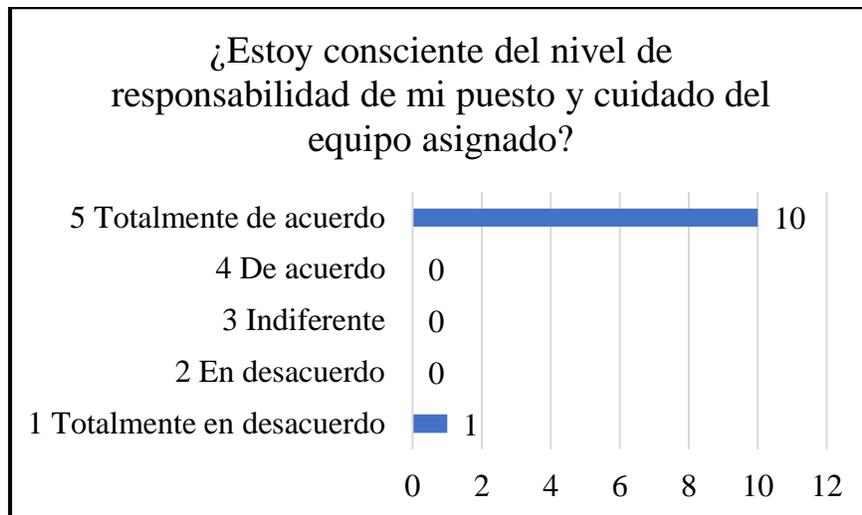


Gráfico 10. Resultados de nivel de responsabilidad con el puesto y equipo asignado

Tener una actitud responsable en el trabajo implica compromiso con la organización; una persona responsable se preocupa por hacer bien las cosas, con dedicación, cuidando la instalación y las herramientas asignadas, buscando siempre los mejores resultados. El 90% de los encuestados son conscientes del nivel de responsabilidad del puesto a cargo y cuidado del equipo asignado.

El nivel de responsabilidad va asociado al nivel de compromiso y pertenencia que el colaborador tenga con la empresa, lo que permite una alta calidad interna y externa. Esto es importante para reconocer las fortalezas que tiene la empresa a través de sus colaboradores y cómo utilizarlas como beneficio para las estrategias ante sus competidores.



Gráfico 11. Resultados de conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa

La misión, visión y objetivos son el punto de partida para desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa, es importante que estos sean cortos y específicos, de esa manera se transmite el mensaje de forma clara y queda arraigado en los colaboradores y clientes. Sin embargo, el 36% del personal operativo desconocen la misión, visión y objetivos de franquicia Madrid Ordoñez.

La cultura organizacional es indispensable para trazar una ruta hacia donde la empresa desea llegar, sin embargo, al no tener definida la misión, visión y objetivos; los colaboradores no pueden sentirse identificados ni saber qué resultados son los que deben realizar, o las metas que deben cumplir. Estos elementos se realizan en un plan estratégico con el fin de llegar a los clientes y dar a conocer sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Cabe mencionar que el 45% del personal operativo afirma conocer la misión, visión y objetivos de la empresa. Esto debido a que Pollolandia les brinda estos elementos de su cultura organizacional, sin embargo, Inversiones Franquicias Madrid Ordoñez no tiene establecido dicha información.

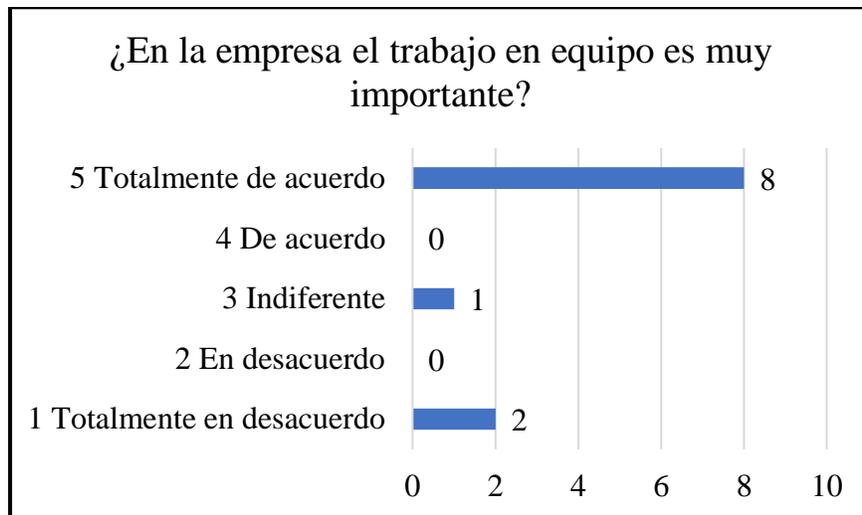


Gráfico 12. Resultados de la importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo incrementa la calidad del trabajo, favorece la imaginación y creatividad consiguiendo nuevas ideas, decisiones y soluciones. Sin embargo, el 18% de los encuestados afirman que en la empresa el trabajo en equipo no es importante y un dato curioso es que el 9% del personal operativo es indiferente a darle importancia al trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es importante en esta investigación porque es parte del proceso administrativo, siendo este un elemento de la fase de Dirección, lo cual apoya a mejorar la comunicación y estabilidad laboral. Al no tener un trabajo en equipo que le permita al colaborador su crecimiento personal y profesional, se siente desmotivado.

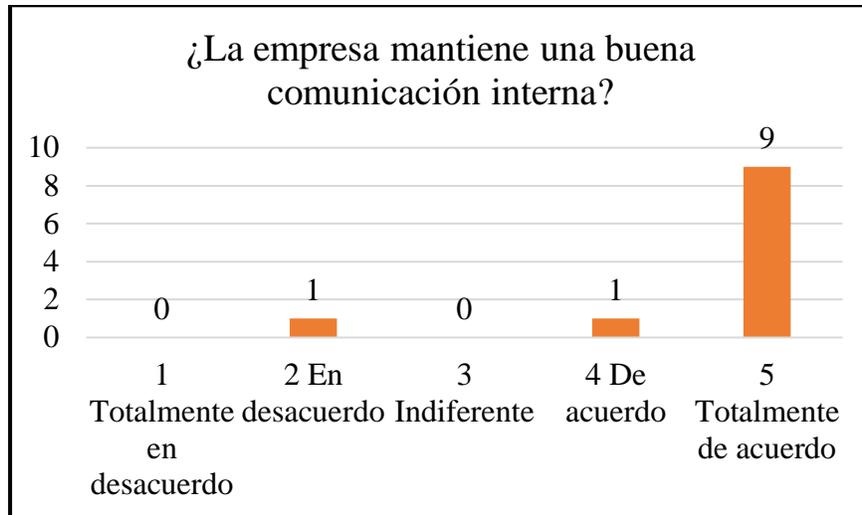


Gráfico 13. Resultados de la comunicación interna

El 90% de los encuestados afirman que existe una buena comunicación interna. Esto permite que se consigan los resultados esperados y que todos los miembros del equipo estén al tanto con lo que sucede dentro de la empresa. También mejora el clima laboral, aumenta la productividad y mantiene buenas relaciones entre los colaboradores y el personal administrativo de la empresa.

La comunicación es esencial en el proceso administrativo, ya que depende mucho si el jefe es un líder o no, permitir a los colaboradores interactuar de forma abierta, es un punto a favor, ya que sienten que son tomados en cuenta.

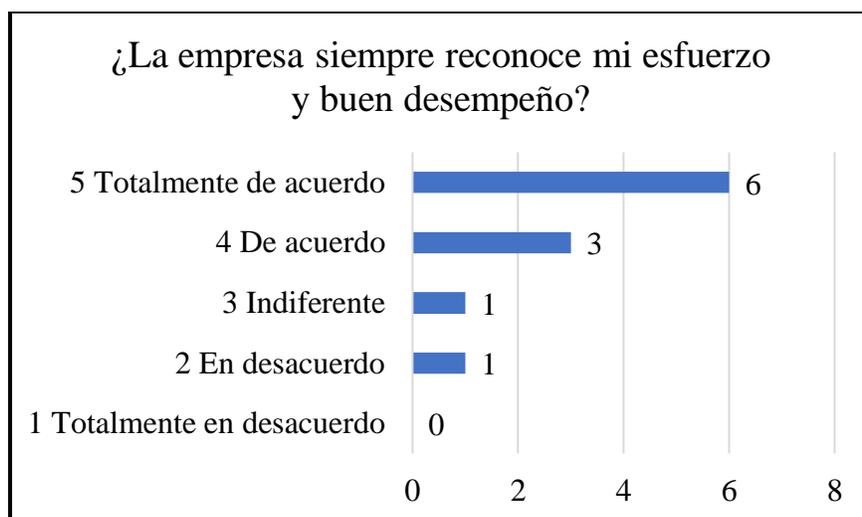


Gráfico 14. Resultados de reconocimiento de esfuerzo y desempeño en la franquicia

El 81% del personal operativo considera que se les reconoce el esfuerzo y el buen desempeño. Esto fortalece el compromiso entre los colaboradores y la organización, permite que los empleados sepan que es lo que están haciendo bien, aumenta la productividad porque se sienten motivados y crea lealtad. Estos son algunos beneficios que se obtienen al reconocer el buen desempeño dentro de una empresa.

Dar incentivos monetarios para felicitar a los colaboradores, no siempre es el mejor apoyo que se le puede dar, felicitarlo en público puede ser muy grato para cada persona. La motivación y retroalimentación son parte del proceso administrativo, estos elementos se pueden visualizar en Dirección y Control.

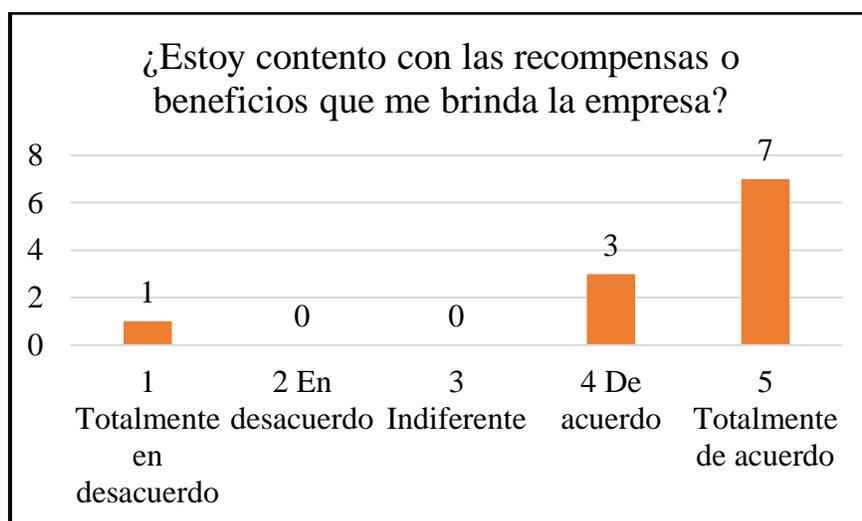


Gráfico 15. Resultados de la satisfacción sobre recompensas o beneficios recibidos

El 90% de los encuestados se sienten satisfechos con las recompensas y beneficios que le brinda franquicia Madrid Ordoñez. Este aspecto mejora la satisfacción del empleado y su sentido de pertenencia en la organización, al igual, hace que el trabajo que cada uno desempeña, como los colaboradores, se sientan apreciados y así, alcanzar los objetivos de la empresa. También apoya a que exista un buen ambiente laboral y que el compromiso de los empleados crezca.

La productividad y motivación crecen al momento que el colaborador se siente satisfecho con

lo que recibe. Esto es importante en esta investigación porque da un panorama de cómo es el ambiente laboral y este es un elemento dentro de la fase de Dirección en el proceso administrativo.

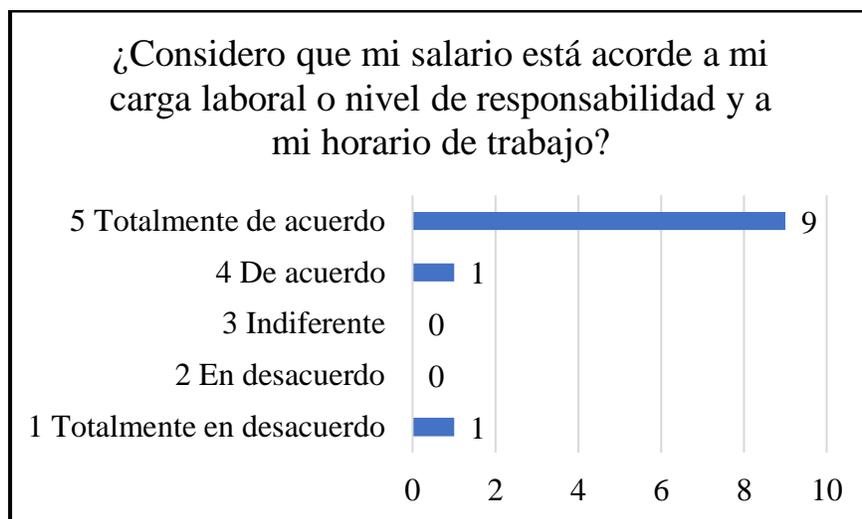


Gráfico 16. Resultados de la satisfacción salarial

El 90% del personal operativo considera que el salario está acorde a la carga laboral asignada y el nivel de responsabilidad del trabajo. La motivación juega un papel importante en este aspecto, debido a que, si una persona no se siente bien remunerada con su salario, da la opción a que busque otro empleo y no tenga un sentimiento de identificación con la empresa. También es importante conocer los beneficios que brinda una jornada laboral adecuada a las responsabilidades del puesto, debido a que una persona luego de cierta cantidad de tiempo trabajando no es tan productiva.

El liderazgo permite a un colaborador no tener horarios extenuantes, ya que se busca la tranquilidad del empleado. Si la persona que está al mando se comporta como un jefe, el colaborador no se sentirá motivado ni comprometido debido a que está cansado y con malas percepciones, por lo que, en la fase de Dirección permite conocer dicho elemento.

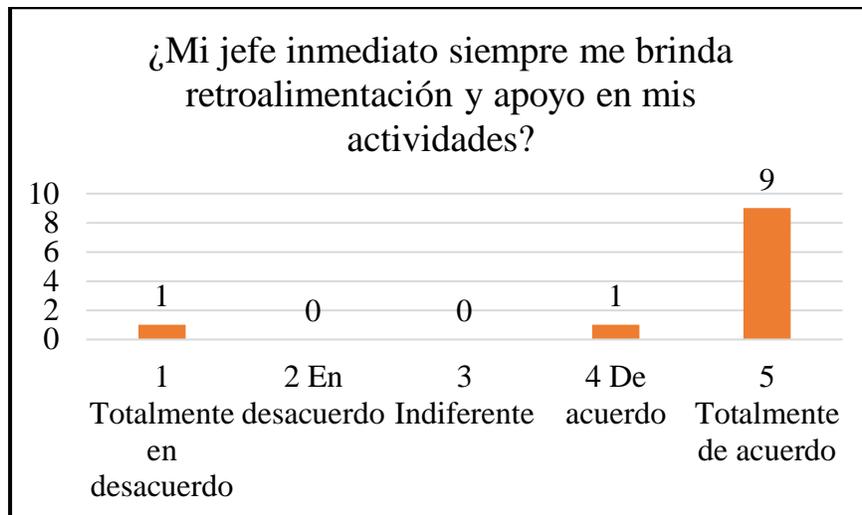


Gráfico 17. Resultados de retroalimentación y apoyo brindado por el jefe

Brindar retroalimentación a los colaboradores, le permite a un líder conocer los desafíos que cada uno enfrenta en los puestos de trabajos que desempeñan, de esa forma el empleado obtiene esa apertura para que sea apoyado en las actividades diarias. El 90% afirma que el jefe inmediato le brinda retroalimentación y apoyo cuando lo requiere.

Apoyar a los colaboradores en dificultades, es característica de un líder; el estilo de liderazgo se da a conocer en el proceso administrativo. No brindar retroalimentación impide un avance personal y profesional, ya que, sino realizan este proceso, los colaboradores nunca van a saber en qué fallan y cuáles son sus puntos de mejora.

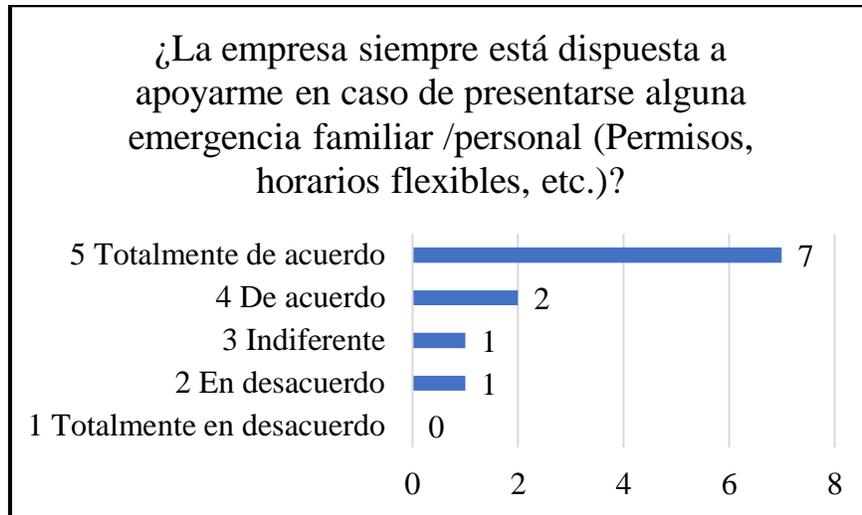


Gráfico 18. Resultados de apoyo en situaciones personales

Un jefe flexible que da permiso a sus trabajadores en una emergencia personal o familiar permite una mayor confianza, comunicación y de igual forma, hará que estos se sientan motivados para cumplir con los objetivos organizacionales. En esta ocasión, el 81% de los encuestados asegura que la empresa está dispuesta en apoyarle en permisos y horarios flexibles cuando surja una emergencia.

Un jefe se enfoca en el trabajo y el líder se enfoca en las relaciones a largo plazo, si este no permite apoyo, se siente desmotivado y sin ánimos de continuar. El liderazgo y motivación van juntas en el proceso administrativo.

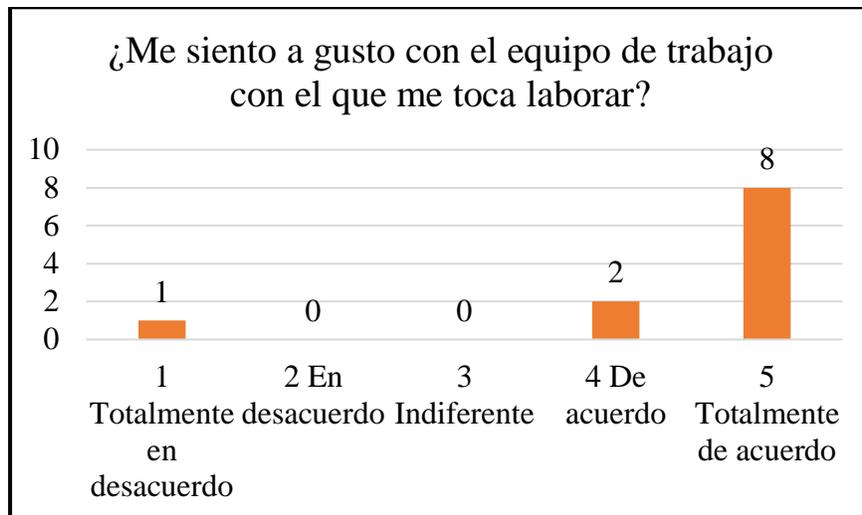


Gráfico 19. Resultados de satisfacción acorde al trabajo en equipo

Se logra la satisfacción de todo el equipo de trabajo cuando hay una buena coordinación y todos cooperan, de esta forma, se enfocan en buscar soluciones y no en la búsqueda de culpables. Sin embargo, el 9% del personal operativo manifiesta que no se siente cómodo con el equipo de trabajo con el que labora actualmente.

La motivación es parte de la satisfacción personal, buscar soluciones junto con el equipo e involucrarlos en la toma de decisiones, es fundamental en el proceso administrativo para considerar a un jefe, líder.

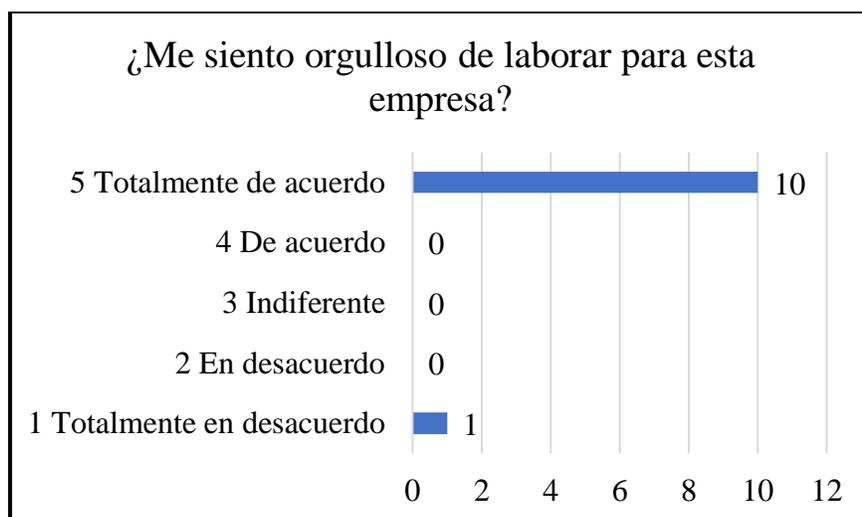


Gráfico 20. Resultados de identificación personal con la empresa

Trabajadores identificados con la empresa son altamente productivos y valiosos; ya que les permite estar en una constante búsqueda de calidad y de mejora en los procesos, permitiendo compromiso y responsabilidad con el futuro de la empresa. El 90% de los encuestados se sienten orgullosos de laborar para franquicia Madrid Ordoñez.

El compromiso y pertenencia en los colaboradores son elementos indispensables para alcanzar fortalezas en los procesos, ya que, al estar orgullosos de laborar en una empresa, son altamente productivos y estos abren camino a las estrategias.

4.2.2 Resultados de la entrevista al personal administrativo

Franquicia Madrid Ordoñez no cuenta con misión, visión, políticas ni estrategias, esto debido a que es una empresa familiar; sin embargo, se apegan a los valores y principios que tienen como familia. Los objetivos son establecidos por Pollolandia y las estrategias utilizadas son una combinación de varios elementos, principalmente la experiencia de los integrantes de la empresa. La Franquicia no cuenta con una estructura organizacional definida, pero si está definido quién es el responsable de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro la misma, incluso el personal operativo conoce cuales son los roles de cada uno del personal administrativo

Al momento de tomar decisiones se hace en conjunto y se explica el motivo de dicha decisión. Inversión Madrid Ordoñez no cuenta con manual de procesos más que el que entrega Pollolandia como franquicia. Delegar funciones, dependencia de personas y definir funciones son aspectos que consideran se deben mejorar dentro de la franquicia. El personal administrativo considera que la atención al cliente, calidad, comodidad e higiene y el compromiso son las ventajas competitivas que les destacan sobre la competencia.

4.2.2.1 Análisis de la entrevista

Una vez aplicado el instrumento del cuestionario a través de la entrevista, se procede a analizar la información contestando las interrogantes escritas en el ítem 4.2.2.

- Cultura organizacional

Debido a que es una empresa familiar, no se cuenta con una visión, misión, política, valores y código de ética; establecidos formalmente ni escritos en los establecimientos. La principal razón de lo antes mencionado es que no hay interés por parte del área administrativa y no se le brinda la importancia correspondiente. Sin embargo; ellos se rigen por los valores y principios familiares, contratando personas que cuenten con las características necesarias que se adapten a los perfiles y objetivos de la empresa.

- Objetivos y estrategias

Los objetivos que actualmente tiene establecidos la franquicia Madrid Ordoñez son definidos por Pollolandia. Las estrategias de franquicias Madrid Ordoñez son una combinación de elementos, ya que, quienes están al mando tienen conocimientos basados en la experiencia acerca de mercadeo, administración y ventas, los cuales se complementan con las estrategias definidas por Pollolandia. Por ejemplo, Pollolandia realiza un estudio de mercado para las ubicaciones geográficas de los negocios y en cuanto a las estadísticas de ventas, franquicia Madrid Ordoñez efectúa un comparativo mes a mes o año con año, para tomar decisiones preventivas o correctivas.

- Estructura organizacional

La franquicia Madrid Ordoñez no cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, tiene claro y muy bien detallado quien será el responsable de ejecutar las diferentes funciones. Por ejemplo, quien lleva a cabo las reuniones periódicas y estratégicas, es el gerente

general, al igual, es el enlace con la franquicia Pollolandia. A pesar de todo lo antes descrito, no han elaborado el análisis y descriptores de puestos para cada uno de los mismos.

- Toma de decisiones

Principalmente quienes toman las decisiones es el Gerente General y Recursos Humanos, haciendo partícipes a las supervisoras, con el fin de que estén al tanto de lo que está sucediendo en la franquicia.

En el caso de la toma de decisiones, existe un nivel de discrepancia, sin embargo, logran llegar a un consenso y tomarla de forma adecuada con la aprobación de todos, evaluando las posturas de cada uno. Con respecto a las reuniones, debido que hay una comodidad familiar, existe un punto de mejora, ya que consideran que son informales, estas se realizan en la cocina, comedor o durante una película. Las mismas no están siendo documentadas, no hay una evidencia escrita a través de una minuta o un libro de actas.

- Manual de procesos

Pollolandia les brinda un manual de procesos específicamente operativo, el cual detalla todo respecto al producto, incluyendo su presentación, mercadeo, fórmulas, etcétera. Sin embargo, no cuentan con un manual de procesos administrativo, ya que este no lo provee la franquicia y es deber de ellos elaborar uno referente a sus procesos diarios.

- Ventajas competitivas

A continuación, se presentan las ventajas competitivas que el personal administrativo de Franquicia Madrid Ordoñez considera actualmente:

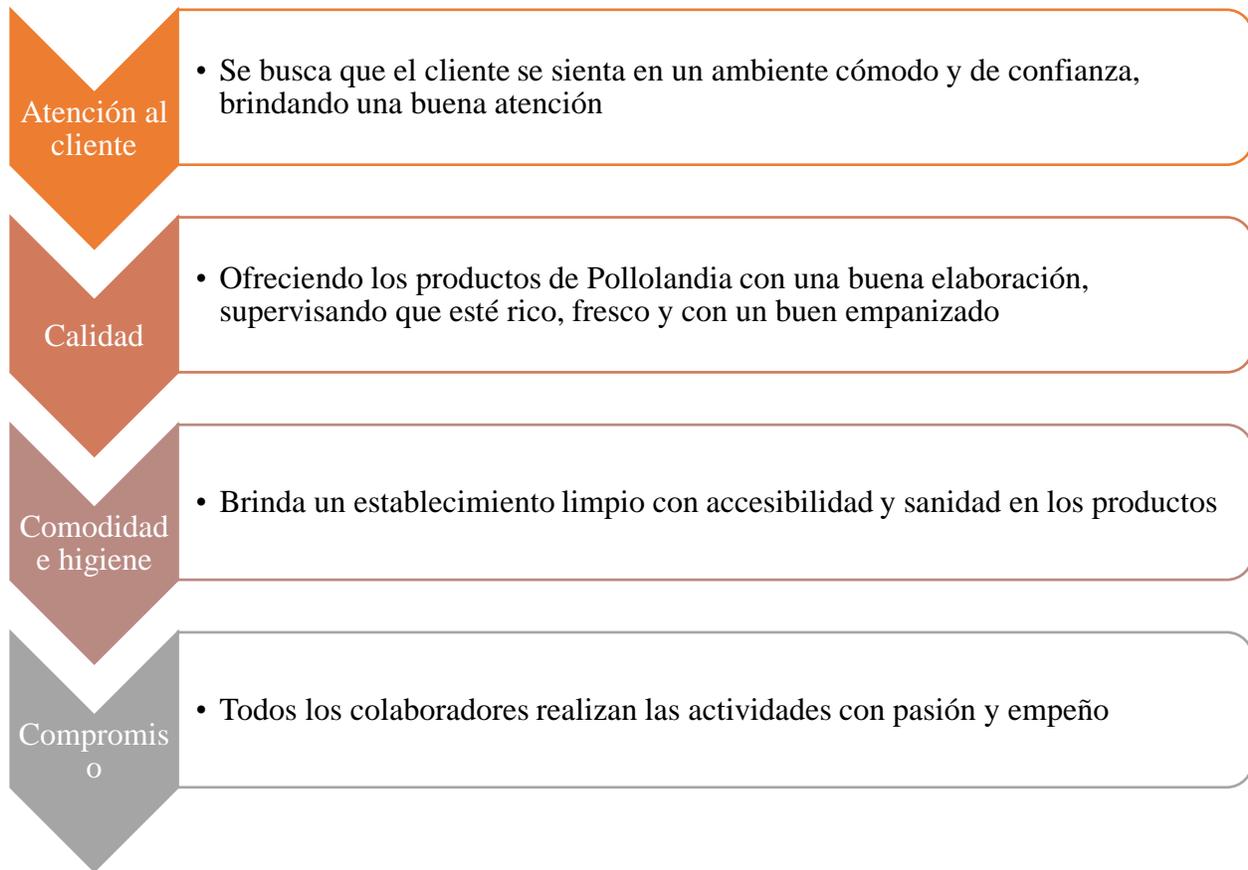


Figura 6. Ventajas competitivas de Franquicia Madrid Ordoñez

Fuente: Elaboración Propia

- Retos y debilidades

En la siguiente figura se visualizan los retos y debilidades de la Franquicia Madrid

Ordoñez:



Figura 7. Retos y debilidades de Franquicia Madrid Ordoñez

Fuente: Elaboración Propia

- Metas a largo plazo

En los próximos años el personal administrativo espera lo siguiente de la Franquicia Madrid Ordoñez:



Figura 8. Visión en los próximos años de Franquicia Madrid Ordoñez

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Resultados y análisis de los datos encontrados con otras técnicas

4.3.1 Cuadro comparativo

Tabla 3. Cuadro comparativo diferencias y similitudes entre personal administrativo y operativo

Instrumento	Diferencias	Similitudes
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> No está definido el organigrama de la empresa Se considera que el personal operativo no cumple las características en su totalidad 	<ul style="list-style-type: none"> La misión, visión y objetivos no están definidos, por lo que los colaboradores no tienen conocimientos al respecto. Conocen el manual de procedimientos y Pollolandia les brinda el mismo enfocado en el área operativa.
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> Conocen el organigrama de la empresa El personal operativo se considera comprometido y responsable con sus actividades relacionadas a su puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Una ventaja competitiva mencionada por el personal administrativo es calidad, y el personal operativo afirma que se realizan supervisiones permanentes para las actividades desempeñadas. El trabajo en equipo y la comunicación interna es importante para la empresa y se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos.

Fuente: Elaboración Propia

Existe una cantidad mayor acorde a similitudes que diferencias, al realizar una comparación entre la entrevista y encuesta aplicadas a la franquicia Madrid Ordoñez. Lo cual refleja el compromiso debido a la responsabilidad de cada uno, y la comunicación para que los mensajes lleguen claros a pesar de no tener documentación o entregables escritos, que sustenten los procesos establecidos. Se logra identificar aspectos relevantes para el manejo y labor diario en la administración de un negocio, observando puntos de vista tanto del personal operativo como administrativo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Para llegar a un plan estratégico, se necesita sentar base en las fases de planeación, organización, dirección y control. Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez al construir un plan estratégico le permite identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que pueden ser convertidas en estrategias; facilitando el alcance de objetivos, metas propuestas y sobre todo orienta el futuro de la organización y su potencial de crecimiento.
- Actualmente Inversiones Madrid Ordoñez cuenta con los siguientes puestos de trabajo: Gerente General, Subgerente y Supervisoras; estos respecto al área administrativa. El Gerente General se encarga de planificar actividades administrativas y operativas de la empresa y administrar recursos financieros de la misma. El subgerente se encarga de realizar todo el reclutamiento y selección del personal. Las supervisoras llevan el control diario de los inventarios y cuadrar efectivo ante inventarios físicos. Con respecto al área operativa, esta se encarga de la cocción, venta y cobro del producto.
- Establecer y definir los objetivos, misión, visión y cultura organizacional; permite a los colaboradores sentirse identificados con la empresa, ya que tienen claro hacia donde quiere llegar la misma. Cabe mencionar que el 36% del personal operativo desconoce estos aspectos de la franquicia. Para asegurar la motivación y comunicación entre todo el personal se puede reforzar de manera adecuada en la fase de dirección. Sin dejar a un lado la última fase del proceso administrativo que permite verificar que se cumpla lo planificado.

- La creación e implementación de un plan estratégico en franquicia Inversiones Madrid Ordoñez puede generar un impacto positivo convirtiendo las debilidades en puntos de mejora; tomando en cuenta todas las etapas de la administración de procesos.

5.2 Recomendaciones

- Elaborar un plan estratégico enfocado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa para mejorar el desempeño administrativo; ayudando en la toma de decisiones, satisfacción del trabajo y permitiendo conocer todos los aspectos relevantes para la elaboración del mismo.
- Realizar un análisis y descriptor por cada puesto en el área administrativa, de esta forma se definen las funciones a realizar por cada miembro del equipo. De igual manera, permite recabar información relevante para documentar los manuales de procesos.
- Capacitar a todo el personal operativo y administrativo, para que conozca la misión, visión y objetivos de la empresa; una vez definidos, puede establecer reuniones periódicas o pegar las mismas en los establecimientos para aumentar canales internos de comunicación y que ellos se sientan identificados.
- Implementar y socializar luego de que se ha creado un plan estratégico, juega un papel indispensable, trabajando en equipo se logran las metas propuestas y se crean relaciones a largo plazo para cumplir con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Plan estratégico

Plan estratégico para mejorar el proceso administrativo en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez

6.2 Justificación de la propuesta

Se propone un plan estratégico para la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, enfocado al proceso administrativo, con el fin de dar solución a los puntos de mejora encontrados durante la investigación. Este consta en definir misión, visión, objetivos, valores y estrategias que orienten a la empresa a través de acciones para alcanzar las metas u objetivos propuestos. Según los hallazgos en la recolección de datos, ninguno de los elementos que conlleva un plan estratégico están actualmente definidos en la franquicia, por lo cual, los colaboradores no los conocen ni se sienten identificados con los mismos.

Un análisis de la etapa del proceso administrativo, en las cuales se especifican la planeación, organización, dirección y control. En los cuales se detallan los descriptores de puestos, para que cada colaborador del personal operativo tenga bien definidas sus funciones, junto con manuales de procesos permitiendo conocer las actividades a detalle y el objetivo que estas tienen para la organización. Un formato de minuta y un ejemplo de cronograma para que puedan guiarse a través de un calendario las reuniones estipuladas, documentando todo lo hablado en la reunión, como los temas tratados, los involucrados, puntos de acción y calendarizar la siguiente reunión.

6.3 Alcance de la propuesta

- ✓ Definir la cultura organizacional de Inversiones Madrid Ordoñez, dando a conocer aspectos importantes de la franquicia para asegurar una organización administrativa, mediante la implementación y socialización con los colaboradores.

- ✓ Facilitar los descriptores de puesto y manuales de procesos, para evitar duplicidad de funciones y aumentar el desempeño de las operaciones administrativas.
- ✓ Mejorar la comunicación, motivación y trabajo en equipo para lograr la identificación de los colaboradores con la empresa mediante plan de incentivos y capacitaciones.
- ✓ Socializar las estrategias organizacionales a través de una matriz FODA, utilizando las fortalezas para maximizar las oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas.

6.4 Descripción y desarrollo de la propuesta

6.4.1 Descripción

Tabla 4. Descripción de la propuesta

Proceso Administrativo	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se definió objetivos organizacionales acorde a las necesidades de la organización y resultados de la recolección de datos. ▪ Se facilitó acceso a capacitaciones, después de una investigación exhaustiva, brindando instituciones que las imparten.
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se determinó una estructura organizacional acorde al tamaño de la franquicia y sus funciones ▪ Se crearon descriptores de puestos para el área administrativa, analizando el objetivo y funciones de cada cargo desempeñado. ▪ Se diseñó un formato de perfil de puestos, herramienta en que se detallan las funciones, habilidades y competencias acorde al puesto. ▪ Se elaboró manuales de procedimientos donde se detalló paso a paso cada una de las actividades que se llevan a cabo para realizar una tarea, mediante la consulta directa al personal administrativo.
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se facilitó modelo de liderazgo normativo para la toma de decisiones y escoger un estilo de liderazgo,

		<p>mediante la investigación de fuentes secundarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se creó un plan de incentivos para el personal operativo, analizando la perspectiva monetaria y elementos intrínsecos.
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se brindó formato de evaluación de criterios y retroalimentación para verificar que se está realizando lo planeado.

Plan Estratégico	Reseña Histórica y Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se explicó el inicio del negocio, adquiriendo la información en la entrevista realizada. ▪ Se detalló los valores corporativos que sobresalen en la franquicia, adquiriendo la información en la entrevista realizada.
	Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se estableció una misión y una visión acorde al rubro alimenticio, dando respuestas a las preguntas de cada una de ellas.
	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se definieron cada uno de los aspectos de la matriz y analizando los mismos se crearon estrategias acordes a cada uno de los cruces.
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñó un cronograma de implementación y presupuesto analizando las actividades y su tiempo de duración.
	Control y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se elaboró una matriz para la evaluación de actividades, se analizaron los factores, responsables y clasificación. • Se creó un formato de minuta de reunión, en el cual puedan documentar aspectos importantes, mediante investigación en fuentes secundarias.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Desarrollo de los elementos

6.4.2.1 Proceso Administrativo

a. Planeación

- **Objetivos organizacionales**
 - ✓ Asegurar la satisfacción del cliente ofreciendo servicios y productos de calidad.
 - ✓ Definir y socializar una cultura de honestidad y trabajo entre los empleados.
 - ✓ Capacitar el equipo colaborador para estimular su crecimiento personal y profesional.
 - ✓ Trazar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa y alcanzar los resultados propuestos.
- **Capacitaciones**
 - Brindar capacitaciones para todo el personal que requiera mejorar sus habilidades en el puesto que desempeña; referente a los temas de venta, administración, recursos humanos, contabilidad, comunicación, motivación, liderazgo, entre otras.
 - Siendo las capacitaciones un punto de mejora en Inversiones Madrid Ordoñez, se entregan cuatro propuestas de capacitaciones, que se puede tomar de forma virtual y una de ellas de forma presencial. Se detalla el precio de cada una y la duración, sin embargo, se debe considerar los tiempos para que no interfieran de gran forma en las operaciones de la empresa.

Tabla 5. Propuesta de capacitaciones

Nombre de Empresa	Tiempo de Duración	Modalidad	Costo
INFOP	2 semanas por curso	Virtual	L. 0.00
CCIT	8 horas de duración por curso	Virtual	L. 0.00
Consejos Iberoamericanos	1 semana por curso	Virtual	L. 2,040.00
International	4 horas	Virtual o Presencial	L. 7,500.00

Technology Group			
------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

b. Organización

- Estructura organizacional

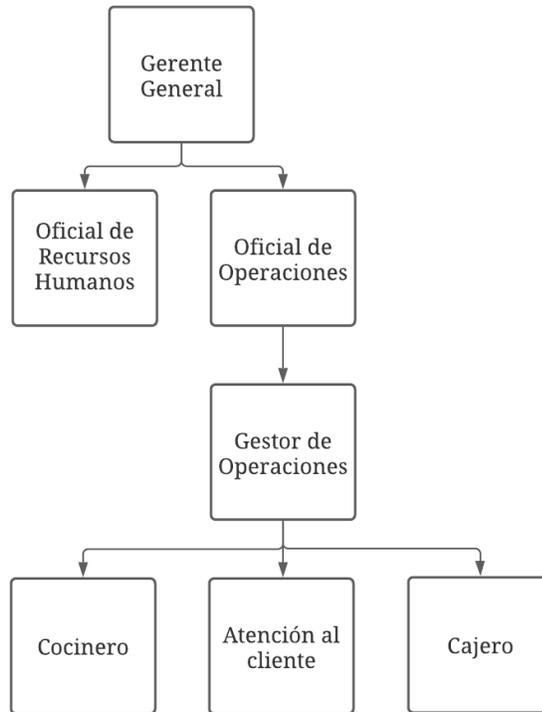


Figura 9. Estructura organizacional de Franquicia Madrid Ordoñez

Fuente: Elaboración Propia

- Descriptores de puesto

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<u>Nombre del cargo:</u> Gerente General	<u>Nombre del cargo del jefe inmediato:</u> No aplica

<u>Departamento al que pertenece el cargo:</u> Gerencia	<u>Ciudad:</u> Choluluteca
<u>Supervisión Directa:</u> 14 colaboradores	<u>Supervisión Indirecta:</u> 4 colaboradores (funciones tercerizadas)
<u>Posición:</u> Nueva () Actualización: (X)	
<u>Fecha:</u> Domingo 05/09/21	

II. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Organizar, controlar y dirigir las diferentes operaciones relativas a la empresa para optimizar los recursos y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

III. FUNCIONES

FUNCIONES
1. Planificar las actividades administrativas y operativas de la empresa
2. Velar por el cumplimiento de los estándares establecidos por la franquicia.
3. Administrar los recursos financieros de la empresa
4. Planificar y tomar decisiones sobre futuros proyectos con la franquicia
5. Hacer contratos de los servicios tercerizados
6. Representar activamente la empresa Inversiones Madrid Ordoñez frente a la franquicia Pollolandia
7. Realizar arreglos operativos
8. Evaluar la contratación de servicios tercerizados

➤ **REALIZAR CUALQUIER OTRA TAREA QUE SEA NECESARIA**

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

a. RELACIONES INTERNAS

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
---------------------	---------------	-------------------

*Recursos Humanos	* Todo lo referente a recursos humanos.	* Diario
* Operaciones	* Todo lo referente a operaciones, administración, inventarios y cuadros.	*Diario
* Colaboradores	* Revisión de maquinaria, procedimientos, rendimientos * Supervisión de atención al cliente	* Diario

b. RELACIONES EXTERNAS

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
* Franquicia Pollolandia	* Recibir retroalimentación sobre desempeño de restaurantes	* Quincenal
* Departamentos tercerizados	* Brindar materia prima, servicios contables, maquinaria, transporte de desechos o residuos.	* Cuando es requerido

V. RESPONSABILIDADES

- Es el mayor responsable sobre el desempeño de toda la empresa y su desarrollo financiero y de mercado.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- Se requiere de mucho esfuerzo físico y mental.
- Horarios extendidos toda la semana, sin recibir días libres
- Se requiere utilizar mucho el pensamiento estratégico y contar con inteligencia emocional

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<u>Nombre del cargo:</u> Oficial de Recursos Humanos	<u>Nombre del cargo del jefe inmediato:</u> Gerente General
<u>Departamento al que pertenece el cargo:</u> Recursos Humanos	<u>Ciudad:</u> Cholulteca
<u>Supervisión Directa:</u> No Aplica	<u>Supervisión Indirecta:</u> 13 colaboradores
<u>Posición:</u> Nueva () Actualización: (X)	
<u>Fecha:</u> martes 07/09/21	

II. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Administrar, supervisar, controlar el desempeño y necesidades relativas respecto al recurso humano.

III. FUNCIONES

FUNCIONES
1. Elaboración de descriptores y perfiles de puestos.
2. Realizar todo el proceso de reclutamiento de personal.
3. Elaborar contratos y recopilar documentación necesaria para cada expediente del colaborador, de igual manera, archivar los mismos.
4. Asignar a los colaboradores en el puesto de acuerdo a su capacidad.
5. Abastecer de uniformes y supervisar su impecable uso.
6. Realizar llamados de atención cuando sea necesario.
7. Proponer ajustes salariales de acuerdo a capacidades observadas.
8. Organizar días libres de todo el personal.
9. Gestión de capacitaciones para reforzar habilidades en el personal.
10. Elaborar formatos de evaluación para el personal operativo.
11. Planificar y tomar decisiones sobre futuros proyectos con la franquicia.

12. Contratar servicios tercerizados

➤ **REALIZAR CUALQUIER OTRA TAREA QUE SEA NECESARIA**

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

a. RELACIONES INTERNAS

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
* Gerencia	*Informar sobre altas y bajas de recursos humanos	*Diario
• Nuevos colaboradores	• Entrevistas y capacitaciones	• Cada vez que se requiera
• Colaboradores contratados	• Brindar documentación solicitada por el colaborador	• Cada vez que se requiera

b. RELACIONES EXTERNAS

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
• Candidatos potenciales	• Contratación de personal para vacantes disponibles.	• Cada vez que se requiera
* INFOP, CCIT, International Technology Group, Consejos Iberoamericanos	* Capacitaciones a todo el personal en Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.	* Cada vez que se requiera

V. RESPONSABILIDADES

- Se encarga del manejo holístico del personal de la empresa.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- Capacidad de concentración
- Manejo óptimo del tiempo
- Criterios de evaluación
- Inteligencia emocional para el manejo del personal

- Se requiere de liderazgo
- Disponibilidad de tiempo
- Ser ordenado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<u>Nombre del cargo:</u> Oficial de Operaciones	<u>Nombre del cargo del jefe inmediato:</u> Gerente General
<u>Departamento al que pertenece el cargo:</u> Operaciones	<u>Ciudad:</u> Cholulca
<u>Supervisión Directa:</u> 1 colaborador	<u>Supervisión Indirecta:</u> 11 colaboradores
<u>Posición:</u> Nueva () Actualización: (X)	
<u>Fecha:</u> martes 07/09/21	

II. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Administrar y supervisar los recursos generales de la empresa.

III. FUNCIONES

FUNCIONES
1. Reunión constante con el gestor de operaciones para tener conocimiento del desempeño de los colaboradores
2. Evaluar a los colaboradores de acuerdo al formato de evaluación previamente establecido y brindar retroalimentación
3. Revisar informe detallando los colaboradores que han mantenido o sobrepasado las metas establecidas para el plan de incentivos

4. Controlar y monitorear los pagos de impuestos sobre la venta y renta de los negocios.
5. Hacer las contrataciones de servicios públicos para cada uno de los puntos.
6. Establecer cantidades de inventarios a recibir.
7. Distribuir y controlar el producto terminado para los puntos de venta con modalidad de ventana.
8. Revisar reportes de ventas diarias y mensuales por punto.
9. Planificar y tomar decisiones sobre futuros proyectos con la franquicia
10. Proponer ajustes salariales de acuerdo a capacidades observadas.
11. Supervisión y control de calidad de procesos

➤ **REALIZAR CUALQUIER OTRA TAREA QUE SEA NECESARIA**

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

c. RELACIONES INTERNAS

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
*Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Reportes diarios de estados de cuadros 	*Diario
*Recursos Humanos	* Brindar formatos de evaluación y ajustes salarios acorde a colaboradores.	* Cada vez que sea requerido
* Gestor de Operaciones	* Todo lo referente a operaciones, administración, inventarios y cuadros	*Diario

d. RELACIONES EXTERNAS

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad de Choluteca 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de permisos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> Anual
<ul style="list-style-type: none"> Contador 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de documentos y cálculo de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual

V. RESPONSABILIDADES

- Se encarga de llevar a cabo los procesos administrativos de la empresa y supervisa al gestor de operaciones en sus funciones diarias.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- Horarios extendidos toda la semana, sin recibir días libres
- Capacidad de concentración
- Manejo óptimo del tiempo
- Manejo básico de temas contables y administrativos.
- Disponibilidad de tiempo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<u>Nombre del cargo:</u> Gestor de Operaciones	<u>Nombre del cargo del jefe inmediato:</u> Oficial de Operaciones
<u>Departamento al que pertenece el cargo:</u> Operaciones	<u>Ciudad:</u> Cholulteca
<u>Supervisión Directa:</u> 11 colaboradores	<u>Supervisión Indirecta:</u>
<u>Posición:</u> Nueva () Actualización: (X)	
<u>Fecha:</u> Domingo 05/09/21	

II. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

- Controlar y supervisar los inventarios físicos de la empresa, al igual, que al personal operativo.

III. FUNCIONES

FUNCIONES
1. Llevar control diario de los inventarios
2. Comparar y cuadrar efectivo frente a inventarios físicos
3. Establecer cantidades de inventarios a recibir.
4. Supervisar constantemente el desempeño de los colaboradores
5. Evaluar a los colaboradores de acuerdo al formato de evaluación previamente establecido y brindar retroalimentación
6. Brindar un informe detallando los colaboradores que han mantenido o sobrepasado las metas establecidas para el plan de incentivos
7. Realizar reportes de ventas diarias y mensuales por punto.
8. Planificar y tomar decisiones sobre futuros proyectos con la franquicia
9. Proponer ajustes salariales de acuerdo a capacidades observadas.

➤ **REALIZAR CUALQUIER OTRA TAREA QUE SEA NECESARIA**

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

e. RELACIONES INTERNAS

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
*Gerencia	*Planificar inversiones a futuro para la franquicia	*Diario
*Recursos Humanos	* Brindar formatos de evaluación y ajustes salarios acorde a colaboradores.	* Cada vez que sea requerido
* Oficial de Operaciones	* Todo lo referente a operaciones, inventarios y cuadros	*Diario
* Colaboradores	* Supervisión al personal operativo	* Diario

f. RELACIONES EXTERNAS

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
---------------------------------------	---------------	-------------------

*No aplica	*No aplica	*No aplica
------------	------------	------------

V. RESPONSABILIDADES

- Se encarga del monitoreo diario de los inventarios y control de efectivo de las cajas asignadas. De igual manera, supervisa el desempeño del personal operativo.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- Horarios extendidos toda la semana, sin recibir días libres
- Se requiere de mucha concentración
- Manejo de Excel
- Habilidades interpersonales

- Perfil de puesto

Para futuras contrataciones, se elaboró un formato de perfil de puesto que incluye las habilidades o conocimientos que la persona idónea debe contar para desempeñar adecuadamente el cargo. (Ver Anexo 7)

- Manual de procedimientos
- **PROCEDIMIENTO:** Apertura de un nuevo punto de venta
- **OBJETIVO:** Gestionar y finiquitar la apertura de un nuevo punto de venta.

Tabla 6. Manual de procesos Apertura de un nuevo punto de venta

Responsable	Actividad	Documento
Gerente General	Identificar un punto atractivo para ubicar un punto de venta Pollolandia	
	Dar seguimiento empírico de flujo de peatones en el sitio a observar.	
	Identificar, cotizar y comparar locales de alquiler aptos para la correcta operación de un punto de venta.	Cotizaciones de comercios
	Proponer a la franquicia la apertura del punto de venta.	
	Realizar el estudio con el	

	asesor de la franquicia designado en la zona Sur.	
	Recibir la retroalimentación del asesor de ventas.	
	Recibir la respuesta negativa o positiva sobre la apertura del punto de venta en el lugar propuesto por parte del franquiciado.	
	Si la respuesta es negativa se busca otro lugar y repite del proceso.	
	Si la respuesta es positiva se procede a llenar la documentación de solicitud a la franquicia.	Documentos de solicitud para apertura de nueva franquicia.
	Hacer un bosquejo con la distribución interna del establecimiento.	
	Realizar una cotización de inversión con la ayuda de un contratista.	
	Hacer el contrato respectivo con el contratista y definir el tiempo total del proyecto.	
	Tramitar todos los permisos municipales para la apertura.	Permisos de operación, licencia sanitaria, etc.
	Realizar el análisis de nuevas contrataciones de personal con la Oficial de Recursos Humanos.	
	Llenar check list propuesto por la franquicia de cosas por tener en cuenta al abrir un punto de venta nuevo.	Check list de apertura de nuevo establecimiento.
	Contactar a los proveedores principales.	
	Inaugurar el nuevo punto de venta.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA DE VENTA



Figura 10. Diagrama de Flujo Apertura de un nuevo punto de venta

Fuente: Elaboración Propia

- **PROCEDIMIENTO:** Distribución de productos terminados.
- **OBJETIVO:** Abastecer y controlar cada punto de venta con los productos terminados para asegurar una mejor experiencia al cliente.

Tabla 7. Manual de procesos Distribución de productos terminados

Responsable	Actividad	Documento
Gerente General	Sacar un récord mensual por punto de venta de productos terminados vendidos.	Formato de inventario físico

	Proyectar el mes siguiente siguiendo las estadísticas obtenidas en el anterior.	
	Programar las cantidades de producto terminados enviados para todos los puntos de venta.	
	Verificar el cumplimiento de cantidades.	
	Organizar visitas de cumplimiento con la oficial de recursos humanos, la gerente y gestor de operaciones.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS

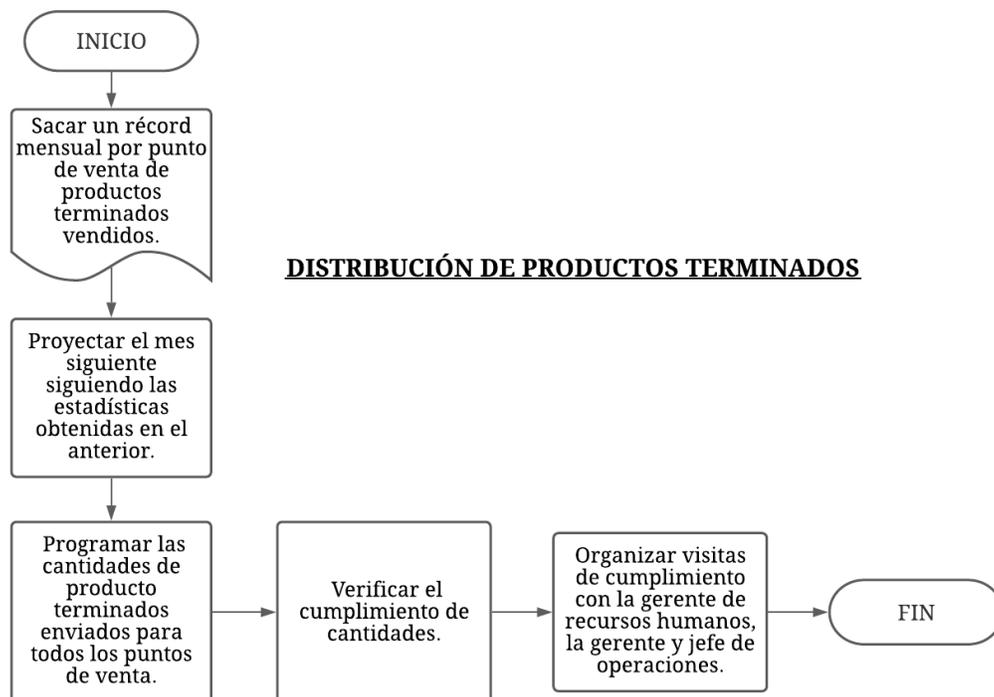


Figura 11. Diagrama de Flujo Distribución de productos terminados

Fuente: Elaboración Propia

- **PROCEDIMIENTO:** Reclutamiento y Selección de Personal
- **OBJETIVO:** Identificar el recurso humano idóneo para los puestos que se necesitan

Tabla 8. Manual de procesos Reclutamiento y Selección de Personal

Responsable	Actividad	Documento
Oficial de Recursos Humanos	Realizar el anuncio formal por medio de redes sociales y medios de televisión	
	Realizar la recolección de los datos principales de todos los interesados	
	Revisar y seleccionar de los documentos de los interesados	
	Filtrar los interesados que muestran la mayor cantidad de requerimientos.	
	Realizar una lista para llamada formal a entrevista	
	Entrevistar a cada interesado	Guía de entrevista
	Revisar las entrevistas realizadas	
	Recolectar documentos oficiales del postulante	Tarjeta de salud, croquis, hoja de vida, carnet de vacunación, referencias laborales, tarjeta de identidad, etc.
	Llenar ficha de solicitud de empleo y ficha de inscripción al ministerio de trabajo.	Ficha de solicitud de empleo y solicitud de inscripción al ministerio.
	A los interesados que no aprobaron las expectativas en la entrevista se dejan en lista de espera para futuras contrataciones.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

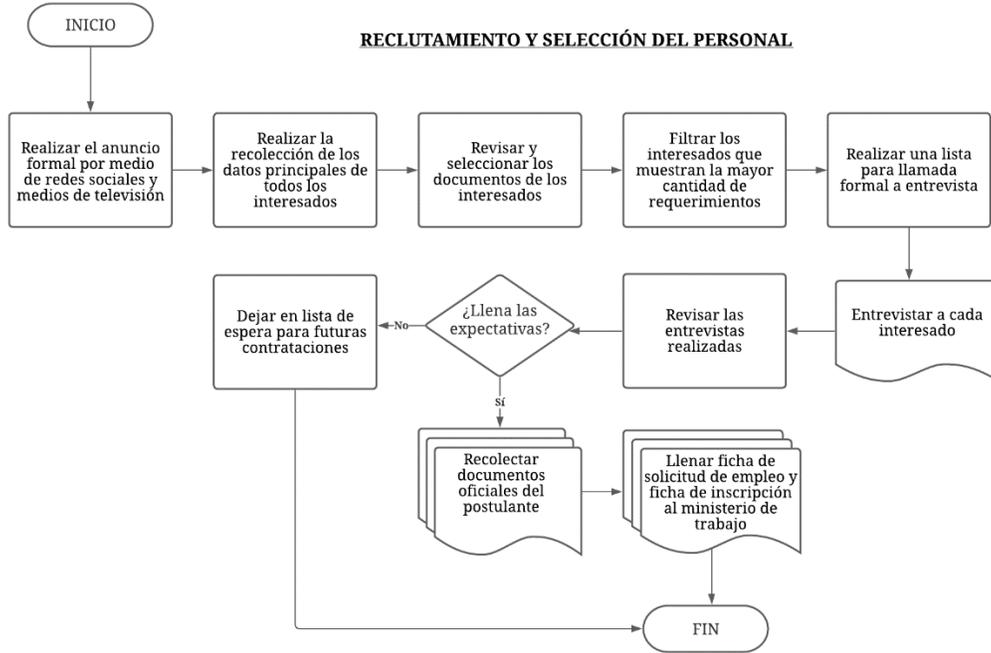


Figura 12. Diagrama de Flujo Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: Supervisión y control de calidad de procesos

OBJETIVO: Asegurar la perfecta presentación y aplicación de los procedimientos entregadas por la franquicia.

Tabla 9. Manual de procesos Supervisión y control de calidad de procesos

Responsable	Actividad	Documento
Oficial de Operaciones	Observar la apariencia del pollo exhibido.	
	Observar los pasos seguidos por las cocineras al momento de cocinar el pollo.	
	Realizar pruebas al azar de las medidas de los condimentos.	
	Llenar el formato de evaluación correspondiente a	Formato de evaluación

	cocina en donde se toman aspectos de procedimientos, limpieza y aspecto del producto terminado.	
	Si la nota arrojada con el formato es positiva se le hace saber a la cocinera de turno.	
	Si la nota arrojada con el formato es negativa se le hace saber a la cocinera y encargada del restaurante, se procede a un llamado de atención verbal.	Llamado de atención verbal
	Si la nota fue negativa, se hace la retroalimentación y entrenamiento extra.	
	Se vuelve a aplicar el formato de evaluación.	Formato de evaluación de evaluación.

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO SUPERVISIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE PROCESOS

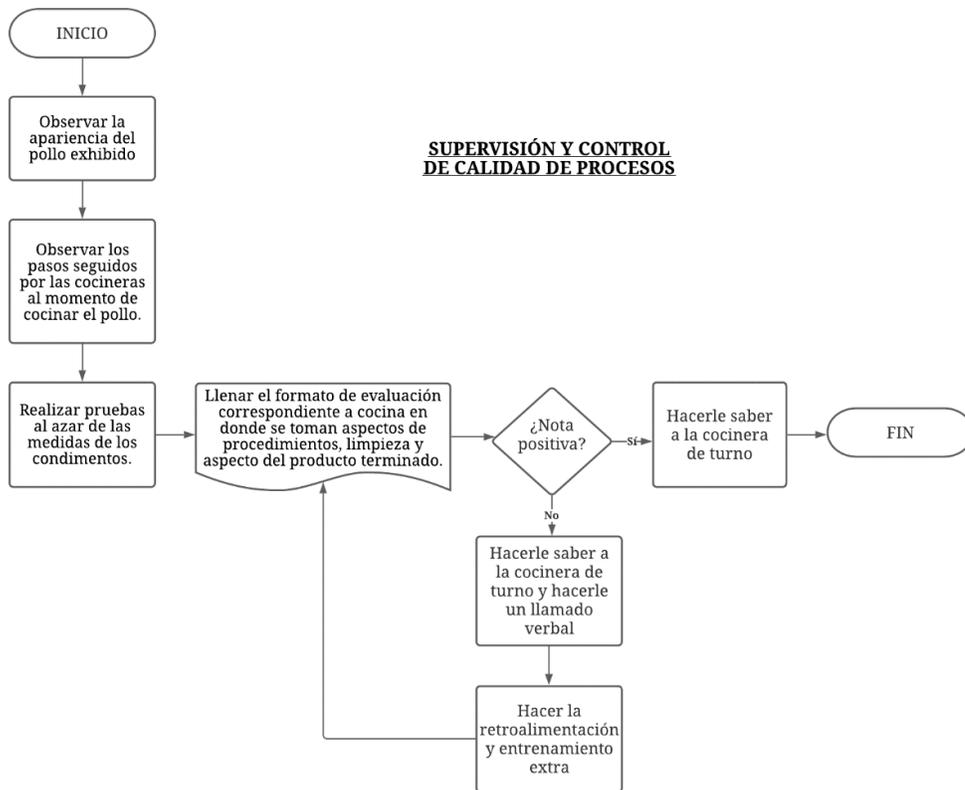


Figura 13. Diagrama de Flujo Supervisión y control de calidad de procesos

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: Seguimiento de facturación

OBJETIVO: Dar seguimiento al historial de facturación de cada punto para reunión con la oficina contable para pagos de impuestos.

Tabla 10. Manual de procesos Seguimiento de facturación

Responsable	Actividad	Documento
Oficial de Operaciones	Dar charla introductoria sobre manejo de sistema de facturación para las personas nuevas.	
	Hacer énfasis mediante charlas en la importancia de facturación	
	Supervisar que se cumpla con el procedimiento de facturación en tiempo y forma.	
	Monitorear el monto de facturación cada 10 días en cada punto de venta.	
	Llevar el historial de facturación y el impuesto a pagar.	
	Recolectar las facturas de gastos y presentar las más relevantes al contador.	
	Recibir y verificar la notificación de pago de impuestos cada último de cada mes.	
	Realizar el pago de impuestos.	
	Corroborar en la página de la SAR, la actualización del pago.	Documento de pago de impuesto sobre ventas
	Se archivan los comprobantes de pago y se presentan al gerente.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN

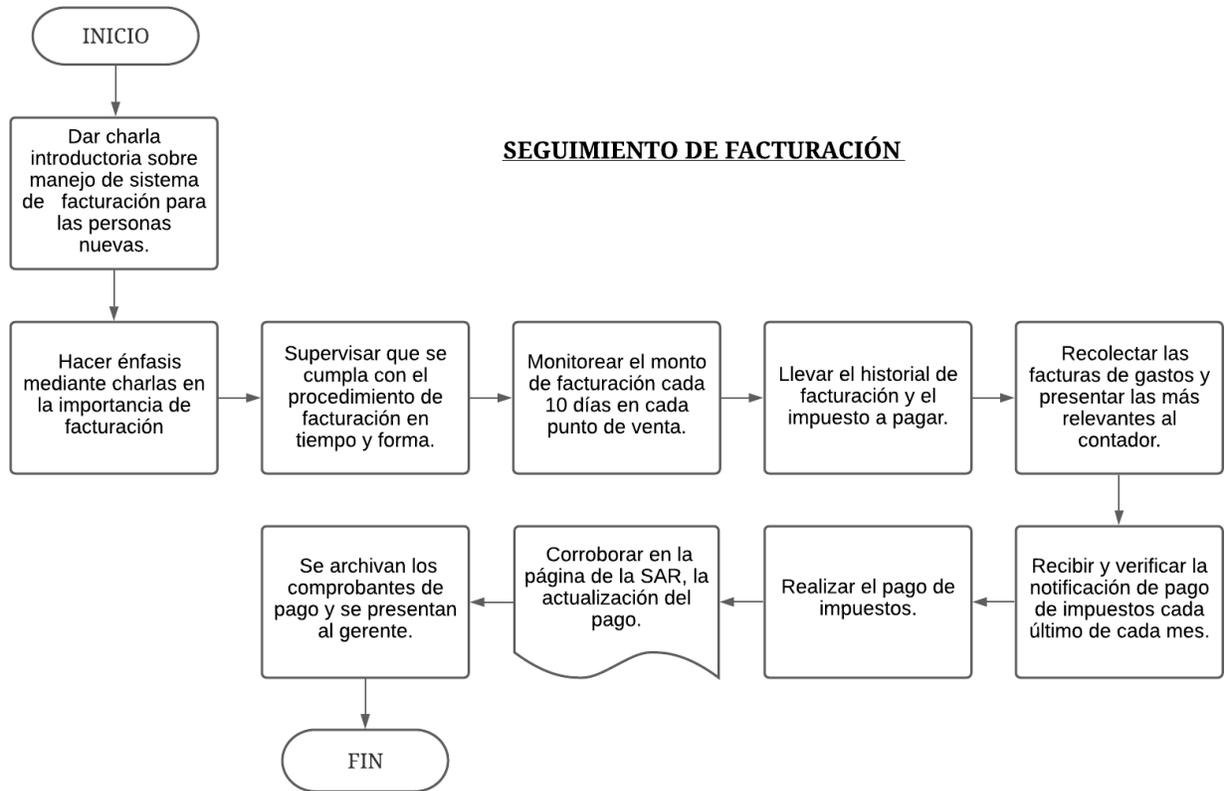


Figura 14. Diagrama de Flujo Seguimiento de Facturación

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: Evaluación de cajeras de ventanas

OBJETIVO: Medir el rendimiento de las personas encargadas de caja en los establecimientos de ventana (solo servicio para llevar).

Tabla 11. Manual de procesos Evaluación de cajeras de ventanas

Responsable	Actividad	Documento
Oficial de Operaciones	Adaptar documento de evaluación de personal para los establecimientos de ventanas según los requerimientos.	Formato de evaluación de personal
	Programar las visitas de evaluación con 15 días de distancia entre visitas al	

	mismo establecimiento.	
	Llegar a cada punto y realizar la observación de los aspectos a evaluar.	
	Asignar puntaje según rúbrica a cada aspecto.	
	Hacer firmar a la persona observada.	
	Brindar retroalimentación sobre aspectos a mejorar.	
	Si hay muchos aspectos a mejorar se programa una visita en los próximos 5 días para verificar la corrección.	
	Si la falta persiste se levanta un llamado de atención verbal.	
	Si la falta fue corregida se felicita y guarda comprobante de corrección.	
	Archivar todos los formatos de evaluación en el expediente de las personas observadas.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE CAJERAS EN VENTANA

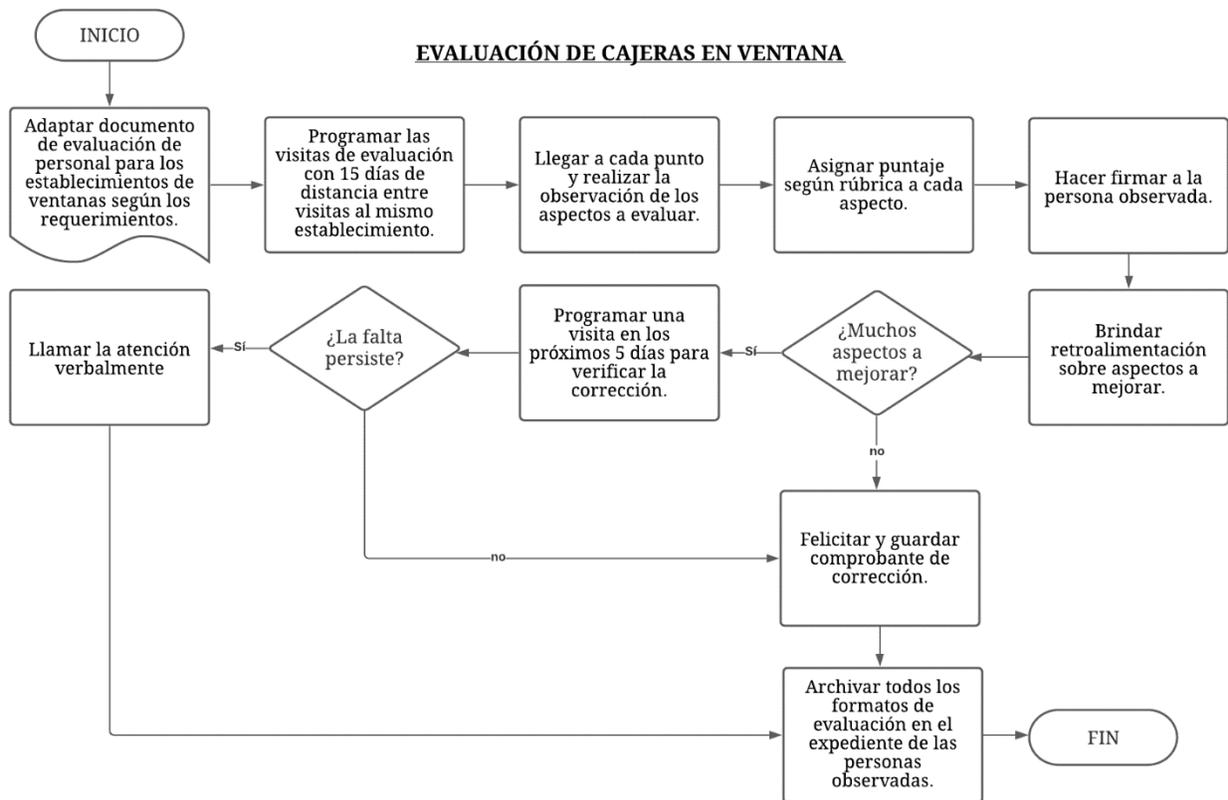


Figura 15. Diagrama de Flujo Evaluación de cajeras de ventanas

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: Cuadros diarios

OBJETIVO: Verificar que las cajeras de turno realicen de forma íntegra su proceso de venta.

Tabla 12. Manual de procesos Cuadros diarios

Responsable	Actividad	Documento
Gestor de Operaciones	Realizar el conteo final de los inventarios productos frescos y sodas del establecimiento.	Formato en Excel de conteo de inventario.
	Traducir las ausencias de inventario físico en dinero.	
	Comparar la cantidad de dinero (según inventario) y la cantidad de dinero (real)	

	reportada por la otra supervisora.	
	Si las cantidades son casi iguales se considera un buen cuadro por parte de la cajera.	
	Si hay alguna diferencia significativa entre las cantidades se investiga su procedencia por medio de observación de cámaras diarias, formatos de restaurantes, etc.	
	Si se encuentra la diferencia con los demás recursos observados, se concluye el cuadro.	
	Si no se encuentra la diferencia se le comunica a la cajera quien asume la responsabilidad de la diferencia, sea negativa o positiva.	
	Si las diferencias sin respuesta son recurrentes se reporta a los gerentes para su respectivo llamado de atención.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO CUADRES DIARIOS

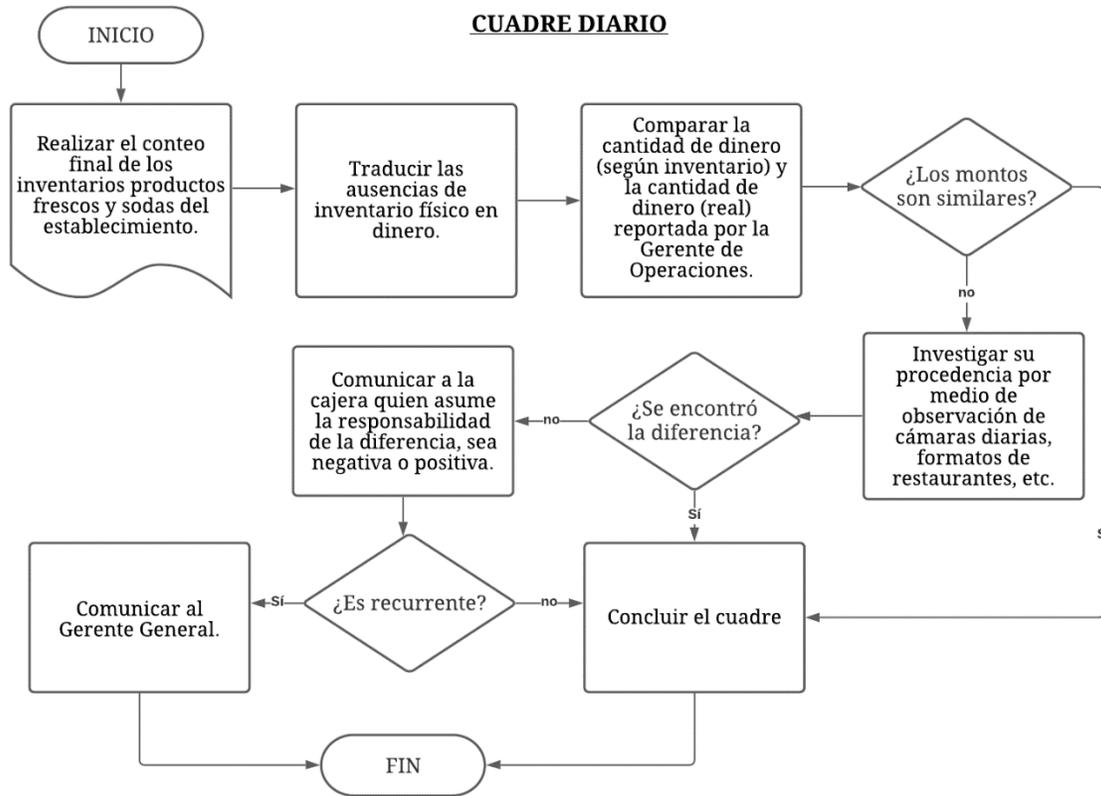


Figura 16. Diagrama de Flujo Cuadros diarios

Fuente: Elaboración Propia

PROCEDIMIENTO: Control de inventarios

OBJETIVO: Controlar el inventario de materia prima de los restaurantes en cuanto a cantidad y a rotación del mismo.

Tabla 13. Manual de procesos Control de inventarios

Responsable	Actividad	Documento
Gestor de Operaciones	Realizar el conteo final de los inventarios productos frescos y sodas del establecimiento.	Formato en Excel de conteo de inventario.
	Chequear vencimientos de los productos y proyectar pedidos a hacer de las sodas.	
	Enviar estadísticas de pollo	Formato de reporte de pollo

	cocinado por restaurante.	
	Reportar aumentos en precios y proponer nuevos precios en productos flexibles.	
	Monitorear la correcta rotación del producto.	

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO CONTROL DE INVENTARIOS

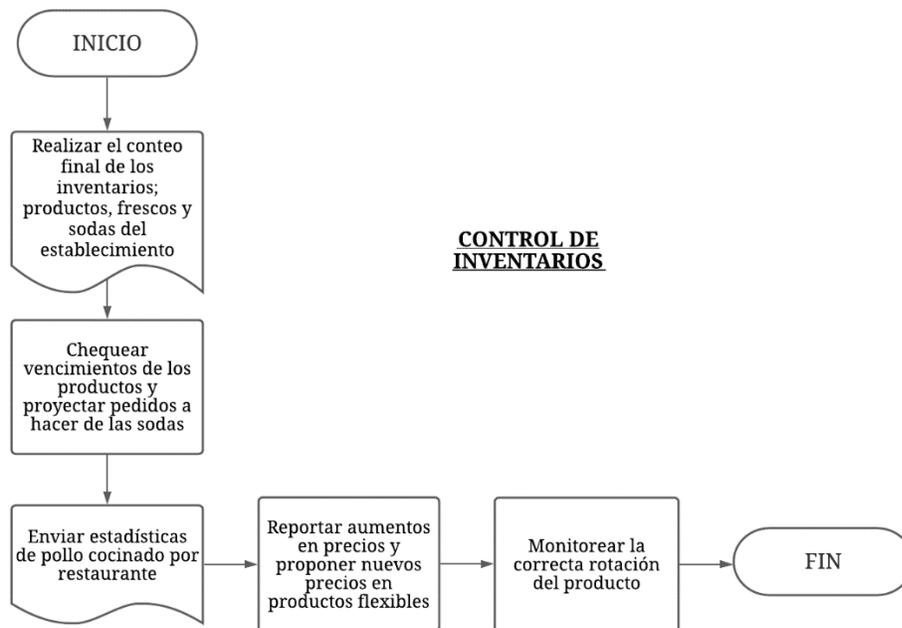


Figura 17. Diagrama de Flujo Control de inventarios

Fuente: Elaboración Propia

c. Dirección

- Liderazgo normativo

El modelo de liderazgo normativo permite al usuario identificar un estilo de liderazgo en una determinada situación, contestando las siete preguntas mostrados en la Figura 18 para determinar si al momento de tomar una decisión; se va a decidir, delegar, consultar al grupo, consultar a cada individuo o facilitar.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	¿Importancia de la decisión?	¿Importancia del compromiso?	¿Experiencia de líder?	¿Probabilidad de un compromiso?	¿Apoyo del equipo?	¿Experiencia del equipo?	¿Competencia del equipo?		
	A	A	A	A	A	A	A		
A	A	A	A	—	—	—	—	Decidir	
			B	A	A	A	A	Delegar	
			B	—	—	—	—	Consultar (al grupo)	
		B	—	—	—	—			
		B	A	A	A	A	A	A	Facilitar
			B	—	—	—	—	B	Consultar (a cada individuo)
	B		—	—	—	—	—		
	B	B	A	—	—	—	—	—	Decidir
			B	—	—	—	—	A	Facilitar
			B	—	—	—	—	B	Consultar (a cada individuo)
		A	A	A	A	A	—		
		B	—	—	—	—	—		
B		A	—	A	—	—	—	—	Decidir
	B		—	—	—	—	A	Delegar	
	B	—	—	—	—	—	B	Facilitar	
		—	—	—	—	—	—	Decidir	

Figura 18. Liderazgo Normativo

Fuente: (Lussier, 2011)

- Plan de incentivos
 - Incentivos Económicos
 - Entregar una bonificación mensual de L. 500.00 al mejor vendedor.
 - Realizar sorteos o rifas para ganarse un bono de supermercado, transporte o gasolina con valor de L. 1,000.00.
 - Ofrecer un plan de préstamo personal, siendo la empresa que pague las

cuotas mensuales y negociar una cuota fija con el empleado.

- Incentivos no Económicos
 - Dar tiempo libre al alcanzar o superar metas de ventas semanalmente. Por ejemplo: un sábado libre, o entrar un poco más tarde un día.
 - Un día libre en el mes de su cumpleaños.
 - Entrega de diploma al mejor vendedor del mes, de igual manera, colocar una fotografía en un lugar destacado del restaurante.

d. Control

- Evaluación de criterios

Tabla 14. Evaluación de criterios

Criterio	Sí	No	Observación
¿Objetivos cumplidos?			
¿Se ha brindado capacitaciones?			
¿La estructura es la adecuada?			
¿Descriptorios de puestos actualizados?			
¿Perfiles de puestos actualizados?			
¿Manuales de puestos actualizados?			
¿Se delegan decisiones?			
¿Se aplica el plan de incentivos?			

Fuente: Elaboración Propia

- Retroalimentación

Tabla 15. Retroalimentación al colaborador

Categoría	4 Excelente	3 Satisfactorio	2 Mejorable	1 Insuficiente
¿Participa y colabora con sus				

compañeros de trabajo?				
¿Cumple con sus actividades en tiempo y calidad?				
¿Es responsable con sus herramientas de trabajo?				
¿Reconoce sus errores y busca soluciones?				
¿Cumple con las políticas de la empresa?				

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.2 Plan Estratégico

a. Reseña histórica

Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez dio inicio a sus operaciones en el mes de abril del año 2015, esta organización nació como una necesidad a través del emprendimiento, la decisión costó en tomarse de cuatro a cinco años, siendo el fundador Ramón Madrid junto con su esposa Arlen Ohara, quien le apoyó de forma incondicional en lo moral y económico.

El negocio ha ido creciendo porque los dueños le han puesto empeño y pasión, comprometiéndose a no dar una oportunidad a un fracaso. Ha sido un aprendizaje constante en la industria alimenticia en sus diferentes ámbitos; administración, manejo del personal, ventas, entre otros.

Luego de esto, se han incorporado dos hijas del matrimonio mencionado anteriormente, llamadas María Fernanda y Ana Paola Madrid, que gracias a su sacrificio y apoyo la empresa ha ido creciendo, ya con responsabilidades distribuidas para cada una de ellas.

Dicho negocio dio sus primeros pasos en meses bajos, por lo que les costó darse a conocer y que los clientes tuviesen el conocimiento que en ese local que abrieron había una sucursal de Pollolandia, hasta en diciembre del 2015, ocho meses de incertidumbre y no ver ganancias, lograron ver resultados favorables para la empresa.

Actualmente es una franquicia que cuenta con seis sucursales ubicadas en Choluteca; dos restaurantes y cuatro ventanillas, así mismo, hay 11 colaboradores en el área operativa trabajando acorde a los objetivos, valores y responsabilidades definidas por la misma.

b. Valores

- Calidad: Satisfacer y cumplir con las expectativas de nuestros clientes.
- Responsabilidad: Cuidamos a las personas a las que servimos y al mundo en el que operamos.
- Higiene: Generar condiciones de limpieza y salubridad para nuestros clientes.
- Integridad: Hacemos lo correcto en cada decisión que tomamos, respaldando el éxito a largo plazo de franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.
- Respeto: Tratamos a las personas con dignidad, honestidad y justicia.

c. Misión

Somos una empresa especializada en brindar servicios alimenticios para satisfacer su necesidad básica a los consumidores en Choluteca; con personal de alta calidad, excelente equipo de trabajo, maquinaria, técnicas de cocción y el meticuloso proceso de cada producto para brindar las mejores opciones de comida para cada cliente.

d. Visión

Ser para el 2025 la franquicia más reconocida en Choluteca, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido, con un ambiente laboral de excelencia, buscando siempre la calidad y satisfacción de nuestros clientes.

e. Matriz FODA

Tabla 16. Propuesta Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA FRANQUICIA INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ</p>	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p>O1. Nuevos mercados a los cuales expandirse O2. Capacitar al personal O3. Avances tecnológicos O4. Crecimiento de clientes O5. Alianzas estratégicas O6. Debido a la tasa de desempleo, se tiene una mayor demanda laboral a bajo costo O7. Definir estrategias competitivas O8. Al ser una empresa pequeña, facilidad de toma de decisiones O9. Organización administrativa</p>	<p>Crear alianzas con empresa que cuenten con un mercado consolidado, producto de alta calidad y de consumo masivo, para expandir el nicho de mercado al cual se pretende llegar. (F2, F6, F7, O5, O1)</p> <p>Definir el estilo de liderazgo para la toma de decisiones aprovechando que existe un buen trabajo en equipo y que el ambiente laboral lo permite. (F4, F5, O8)</p> <p>Crear programas de capacitación que permitan en los colaboradores conocer e identificarse con la cultura organizacional. (F4, F5, F8, F9, O2)</p> <p>Llegar a nuevos clientes mediante la apertura de locales utilizando la experiencia adquirida del rubro alimenticio. (F1, F10, O1, O4)</p>	<p>D1. Tiempo demandante D2. Toma de decisiones centralizadas D3. Poca delegación de funciones D4. Carencia de estructura organizacional D5. Objetivos no definidos D6. Poca documentación en procesos D7. Reuniones informales D8. Diversificación baja</p> <p>Establecer horarios y calendarizar reuniones en la medida posible para optimizar los tiempos. (D1, D7, O9)</p> <p>Maximizar los recursos tecnológicos para diversificar en el rubro o una nueva industria. (D8, O3)</p> <p>Crear una inducción donde se detalle el organigrama, objetivos y procesos organizacionales. (D4, D5, D6, O2)</p>

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA FRANQUICIA INVERSIONES MADRID ORDOÑEZ</p>	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	F1. Ubicación geográfica estratégica F2. Mercado consolidado y creciente F3. Producto y local higiénico F4. Excelente ambiente laboral F5. Trabajo en equipo F6. Producto de alta calidad F7. Producto de consumo masivo F8. Alto nivel de compromiso a nivel gerencial y operativo F9. Excelente servicio al cliente F10. Seis años de experiencia en la industria F11. Maquinaria adecuada F12. Precios competitivos	D1. Tiempo demandante D2. Toma de decisiones centralizadas D3. Poca delegación de funciones D4. Carencia de estructura organizacional D5. Objetivos no definidos D6. Poca documentación en procesos D7. Reuniones informales D8. Diversificación baja
	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Alta tasa de impuestos A2. Competencia directa e indirecta A3. Año de elecciones A4. Corrupción A5. Inseguridad social A6. Pandemia A7. Oportunidad externa para los colaboradores	<p>Mantener precios competitivos, un lugar y producto higiénico, donde los clientes se sientan en confianza de ir al local o comprar alimentos, a pesar de la situación actual del país. (F3, F12, A6)</p> <p>Aprovechar la buena ubicación de los locales, para reducir la posibilidad de ser víctima de extorsión o robos. (F1, A5)</p> <p>Conservar el trabajo en equipo y excelente clima laboral para aumentar el sentido de pertenencia del colaborador y evitar que busque nuevas oportunidades. (F4, F5, A7)</p>	<p>Definir y socializar la estructura, objetivos y la delegación de funciones, para que los colaboradores los conozcan y se apeguen a ellos. (D3, D4, D5, A7)</p> <p>Descentralizar la toma de decisiones y documentar procesos permite que las operaciones sean efectivas y se convierta en una ventaja competitiva (D2, D6, A2)</p>

Fuente: Elaboración Propia

f. Ejecución

Tabla 17. Plan de implementación y presupuesto

Meta	Actividad	Resultado	Responsable	Recursos	Presupuesto	Total	4 al 8 de oct	11 al 15 de oct	18 al 22 de oct
Implementación de propuesta	Socializar la propuesta con Inversiones Madrid Ordoñez	Dar a conocer las herramientas que pueden ayudar a mejorar el proceso administrativo en Franquicia Madrid Ordoñez	Daniela González Carlos Paz	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	-	-			
	Analizar la propuesta	La comprensión total de la propuesta y las herramientas a implementar	Inversiones Madrid Ordoñez	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	-	-			
	Promover la cultura organizacional	Los colaboradores puedan informarse sobre la cultura organizacional de la franquicia.	Inversiones Madrid Ordoñez	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos Recurso Financiero Recurso Físico	Placas de acrílico L. 300.00 c/u Inducción al personal	L. 1,200.00			
	Socializar el plan de incentivos	Los colaboradores conocerán los aspectos que deben cumplir para obtener una	Inversiones Madrid Ordoñez	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos Recurso Financiero Recurso Físico	Bonificación al mejor vendedor L. 500.00 Sorteos o rifas L. 1,000.00 Préstamos personales L. 15,000	L. 16,500.00			

		bonificación.							
	Capacitación para el personal	Mejorar las habilidades de los empleados en Inversiones Madrid Ordoñez	Inversiones Madrid Ordoñez	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos Recurso Financiero Recurso Físico	INFOP L. 0.00 CCIT L. 0.00 Consejos Iberoamericanos L. 2,040.00 International Technology Group L. 7,500.00	L. 9,540.00			
	Control y supervisión de la propuesta	Identificar acciones preventivas y correctivas para cada actividad de la implementación	Inversiones Madrid Ordoñez	Recursos Humano Recurso Físico Recurso Tecnológico	-	-			
					Costo Total	L. 27,240.00			

Fuente: Elaboración Propia

g. Control y evaluación

- Matriz de evaluación

Se recomienda realizar una evaluación por cada actividad de la implementación mensualmente, para identificar posibles errores y el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se elaboró un formato de evaluación que puede ser utilizada para dicha supervisión.

Tabla 18. Matriz de Evaluación

Factor Interno	Responsable	Calificación (100%)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Total Resultado		

Fuente: Elaboración Propia

- Minuta de reunión

Para una continua supervisión después de la evaluación, se realizó un formato de minuta de reunión, enfocado a documentar información importante de lo hablado y retroalimentado. (Ver Anexo 8)

6.4.3 Medidas de control

- Tabla de indicadores

Tabla 19. Tabla de indicadores

Perspectiva	Indicadores	¿Cómo medirlos?
Procesos internos	- Compra de materia prima - Procedimiento de preparación de pollo - Higiene y calidad del producto	- Cantidad existente en inventario - Acciones a partir de supervisiones
Clientes	- Nivel de satisfacción del cliente	- Encuestas de satisfacción - Libro de quejas o reclamos
Finanzas	- Crecimiento de ventas	- Comparación de ventas mes a mes
Formación / Capacitación	- Nivel de satisfacción de los empleados - Productividad en colaboradores	- Encuestas de clima laboral - Incentivos monetarios

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Tabla 20. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	VARIABLES	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta de Plan Estratégico para Inversiones Madrid Ordoñez ubicado en Choluteca	Proponer un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo de la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez, mediante la implementación de procedimientos y objetivos.	Describir las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo actualmente en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez.	Proceso Administrativo	Variable Dependiente: Mejora en el proceso administrativo	Cuatro colaboradores en el área administrativa y 11 colaboradores en el área operativa, siendo un total de 15 personas.	Entrevista	Franquicia Inversiones Madrid Ordoñez al construir un plan estratégico le permite identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que pueden ser convertidas en estrategias; facilitando el alcance de objetivos, metas propuestas y sobre todo orienta el futuro de la organización y su potencial de crecimiento.	Plan estratégico para mejorar el proceso administrativo en la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez	Definir la cultura organizacional de Inversiones Madrid Ordoñez, dando a conocer aspectos importantes de la franquicia para asegurar una organización administrativa, mediante la implementación y socialización con los colaboradores.

		Determinar un proceso administrativo adecuado para franquicia Inversiones Madrid Ordoñez que pueda contribuir al desempeño de sus operaciones.		Variable Independiente: Planeación Organización Dirección Control Plan Estratégico			Actualmente Inversiones Madrid Ordoñez cuenta con los siguientes puestos de trabajo: Gerente General, Subgerente y Supervisoras. El Gerente General se encarga de planificar actividades administrativas y operativas de la empresa y administrar recursos financieros de la misma. El subgerente se encarga de realizar todo el reclutamiento y selección del personal. Las supervisoras llevan el control diario de los inventarios y cuadrar efectivo ante inventarios	Facilitar los descriptores de puesto y manuales de procesos, para evitar duplicidad de funciones y aumentar el desempeño de las operaciones administrativas.
--	--	--	--	---	--	--	--	--

							físicos.		
		Definir un plan estratégico enfocado en mejorar la planeación, organización, dirección y control para la franquicia Inversiones Madrid Ordoñez para el año 2022.	Plan Estratégico			Encuesta	Establecer y definir los objetivos, misión, visión y cultura organizacional; permite a los colaboradores sentirse identificados con la empresa, ya que tienen claro hacia donde quiere llegar la misma; de igual forma, aumenta la motivación y comunicación entre todo el personal. Cabe mencionar que el 36%		Mejorar la comunicación, motivación y trabajo en equipo para lograr la identificación de los colaboradores con la empresa mediante plan de incentivos y capacitaciones.

							del personal operativo desconoce estos aspectos de la franquicia.		
							A través de los resultados se observó que la creación e implementación de un plan estratégico en franquicia Inversiones Madrid Ordoñez puede generar un impacto positivo convirtiendo las debilidades en puntos de mejora; tomando en cuenta todas las etapas de la administración de procesos.		Socializar las estrategias organizacionales a través de una matriz FODA, utilizando las fortalezas para maximizar las oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- Aceves, S. (2018). *Administración de proyectos: enfoque por competencias*. México: Grupo Editorial Patria.
- Alles, M. (2019). *Rol del jefe: Cómo ser un buen jefe*. Argentina: Granica.
- Armstrong, P. K. (2017). *Marketing (16a. Ed.)*. México: Pearson Educación.
- BCH. (2020). *Producto Interno Bruto*.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Blandón, N., Fortín, R., Rodríguez, I., & Castillo, B. (2018). *lamjol.info*. Obtenido de <https://lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/8468/8654?inline=1>
- Castrillón, R., & Grisales, R. (2016). *Repositorio Unilibre*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16454/PROPUESTA%20DE%20PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL Education.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- EMIS. (19 de mayo de 2021). *Company Data, Industry Analysis, Research, News and M&A*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Constructora_New_Millenium_Pereira_Sas_es_2653071.html
- Enrique, L. (2016). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- González Millán, J. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

- INE. (2020). *Resumen Ejecutivo para medir Empleo*.
- ISO. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- López, A., & Lankenau, D. (2017). *Administración de Proyectos*. México: Pearson.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- OMS. (10 de noviembre de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Pérez, C., & Casas, J. (2016). *Análisis de Datos de Redes Sociales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ramírez, M. (2019). *Análisis, Diseño y Evaluación de Puestos*. Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Teva, R., & Pérez, B. (2021). *Franquicias en el sector deportivo*. Madrid: DYKINSON.
- Torres, V. L. (2016). *Costos para la toma de decisiones*. México: Pearson.
- Vanoni Martínez, G. -B. (2018). *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.

GLOSARIO

Benchmarking: Consiste en evaluar y analizar los procesos, productos, servicios y/o demás aspectos de otras compañías o áreas para compararlos y tomarlos como punto de referencia para futuras estrategias.

Marketing: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C, Francisco Morazán, 19/Agosto/2021
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Ramón Madrid Ordoñez

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente Propietario

(Puesto Laboral)

Inversiones Madrid Ordoñez

(Empresa o Institución)

Choluteca, Barrio Guadalupe

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Ramón Madrid Ordoñez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema **Propuesta de Plan Estratégico para Inversiones Madrid Ordoñez ubicado en Choluteca**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: encuestas y entrevistas a usted y su personal.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Solicitud de cambio		
Proyecto:	Paquete de trabajo:	
Clave:	Fecha:	Solicita:
Proyecto:	Paquete de trabajo:	
Descripción del cambio:		
Motivo del cambio:		
Consecuencia:		Prioridad:
		Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
Cambio autorizado Fecha:	Cambio realizado Fecha:	
_____	_____	
Firma	Firma	
Cambio no autorizado Fecha:	Motivo de la negación:	

Firma		
Comentarios:		

Anexo 4. Entrevista

1. ¿Tiene la franquicia Madrid Ordóñez establecida la visión, misión, política, valores y código de ética dentro de la institución? Detallar ¿Por qué?

Como tal no lo tenemos, todos los integrantes de la familia sabemos que perseguimos una misión y una visión, pero no lo hemos escrito o sea no lo tenemos plasmado, de hecho, no lo tenemos definido, no tenemos escrito la misión y la visión. En el caso del código de ética nos regimos por los mismos principios que como familia tenemos, no lo tenemos plasmado. La razón

del por qué no tenemos estos elementos en nuestro negocio es por falta de interés, no le hemos tomado la seriedad debida.

2. ¿Cómo definen sus objetivos y las estrategias actualmente en la franquicia?

Como la empresa familiar actualmente sigue el negocio de Pollolandia, seguimos los mismos objetivos de la franquicia.

Las estrategias es una combinación de varias cosas, Pollolandia nos da una pauta de que seguir, pero muchas de las cosas han sido por mi papá que ya tiene experiencia en ventas, marketing, administración y mi mamá que también ya tiene experiencia previa en ventas y administración, que también lo estamos adquiriendo nosotras dos.

Solo para abonar un poco lo que Fernanda dijo, así es, ni más ni menos, la pauta la marca la brinda, pero igual como dice Fernanda nosotros tenemos estrategias propias que tienen mucho que ver con las ubicaciones que tenemos de los negocios en este momento. De hecho, llevamos un registro muy detallado de lo que son las estadísticas de venta y eso lo vamos comparando, vamos haciendo comparativo mes a mes, año con año, para ver a dónde tenemos dificultades a donde tenemos que empezar a controlar o a tomar ciertas decisiones y así pues hemos ido avanzando.

Nos regimos de lo que ya está, ya existen y a partir de ahí es donde analizamos donde nos conviene poner otro punto de venta y por qué, entonces si ya tenemos uno, nos da un norte a ver si por esa zona podría ser, cerca o esa zona no es muy buena para el comercio entonces sí, por medio de las estadísticas.

3. ¿Tiene una estructura organizacional o un organigrama franquicias Madrid Ordóñez? En caso de ser negativo, detalle sus funciones

Detallado no lo tenemos, si hemos ido procurando dividir las funciones para que no haya confusión en cuanto a las responsabilidades que cada uno de nosotros tenemos, por ejemplo: Ana

Paola es la responsable de los cuadros de 2 restaurantes, María Fernanda es la responsable de los cuadros de cuatro de las ventanitas exprés que tenemos, mi esposa es la responsable de tratar con el personal, contratar, sanciones, etcétera. Yo soy el encargado por lo general de la relación con la franquicia, reuniones, estrategias, comunicados oficiales, etcétera. Soy yo el enlace entre el negocio familiar y la franquicia Pollolandia, como tal, todo lo que tiene que ver con cuestiones de mantenimiento también lo llevo a cabo yo y logística, entonces sí hemos ido poco a poco educándonos en cuanto a dividir el trabajo y que no andemos todos haciendo todo. No ha sido fácil, hay un proceso, pero hoy por hoy todavía no lo tenemos plasmado o sea no lo tenemos con descriptores de puestos, con análisis de puestos definidos y lo hemos ido haciendo de una forma empírica prácticamente, platicándolo de una manera informal y si nos ha dado ciertos resultados porque hemos ido delimitando funciones de cada uno, yo no me meto en tus funciones y yo voy a hacer las mías etcétera, pero ha sido un proceso largo no formal por decir algo.

De hecho, las 11 muchachas que tenemos también se dan cuenta de esos roles que tenemos nosotros, entonces ellas bien fácil si les hacen la pregunta quién se encarga de tal cosa ellas ya saben. Saben a quién le tienen que reportar si se les daña tal cosa o tienen algún problema con esto, ellas ya saben a quién de los cuatro reportar porque como nosotros nos hemos definido y también ellas ya más o menos ubican a quién tienen que reportar. Por ejemplo, a mí no me dicen absolutamente nada de que un procedimiento lo están haciendo mal a menos que yo vaya y lo vea, no me lo van a reportar a mí casi siempre es a mi mamá porque ya saben que ella es la que se encarga de ello. Así como nosotros también nos hemos ido definiendo, también las muchachas van viendo que nos vamos definiendo y ya saben a quién le reporta.

4. ¿Quiénes son los responsables de la toma de decisiones?

Generalmente lo discutimos los cuatro, pero las decisiones más delicadas (un despido, casi no se da porque miramos varios aspectos y tratamos de darle otra oportunidad y a ver en qué puede mejorar la persona) son mi papá y mi mamá, pero casi siempre todos estamos involucrados o sea todos sabemos qué decisión se va a tomar.

Una contratación también es algo delicado que, si bien es cierto, Ana Paola y yo nos damos cuenta de que se va a contratar a una persona, pero quienes dan el visto bueno a esa persona y se encargan del reclutamiento y ver el perfil de la persona son ellos dos porque es algo ya más delicado que no lo podemos poner al azar entonces si nos damos cuenta, pero no es como que participamos tanto en esa decisión.

5. ¿Tienen actualmente dificultades en las decisiones que toman? ¿Qué tipo de dificultades?

Sí, no un conflicto profundo verdad, pero sí hay diferencias, se dan diferencias entre lo que yo pueda pensar y mi esposa o como Fernanda aborda un problema y luego de repente no estoy de acuerdo. Sí, la verdad que sí se dan diferencias, pero igual al final se busca un consenso pues, siempre tratamos de colegiar las decisiones. Lo platicamos entre los cuatro como dijo María Fernanda tal vez no como debería de ser verdad, no es una reunión formal en donde quede una evidencia de las decisiones que se tomaron y queden escritos como un historial o como una minuta de la reunión o un libro de actas etcétera, pero por lo general las reuniones se hacen en la cocina o en el comedor o en medio de una película, pero se hacen. Fernanda está al tanto de todo lo que sucede, Ana Paola igual, y sí hay bastante comunicación y si se dan diferencias de opiniones, sí claro que sí se dan, pero al final llegamos a ponernos de acuerdo.

6. ¿Se cuenta con un manual de procesos? En caso de ser negativa, por favor brindar detalles

Si hay un manual para las operaciones del restaurante, Pollolandia como franquicia brinda un manual de procesos. Detalla todos los procesos técnicos de la operación de la franquicia. Pero

carecemos de un manual de procesos administrativos nuestros, eso si no lo tenemos porque no lo provee la franquicia. La franquicia le dice absolutamente todo lo que usted va a hacer con el producto, con el mercadeo, la presentación del producto, fórmulas, etcétera, pero el engranaje administrativo en cuanto al manejo de la empresa como tal, esa nos corresponde a nosotros y no lo tenemos.

7. ¿Cuál consideran ustedes que es su ventaja competitiva?

En mi caso sería como Atención al Cliente. La calidad del producto nos preocupamos bastante con la calidad del producto, un producto fresco, un producto rico, bien elaborado con higiene y todo entonces eso es lo que le ayuda o sea nos ayuda a nosotros a tener más clientela y que la gente nos prefiera porque hemos tenido comentarios sobre eso

Comodidad e higiene como del lugar como el producto. Yo considero que la principal ventaja competitiva nuestra es que le ponemos pasión y amor a lo que hacemos yo creo que en el día a día nosotros pasamos pendientes de todo lo que han mencionado, lo que mencionó mi esposa lo que menciono Fernanda, lo que mencionan Ana Paola y eso sólo se logra amando lo que uno hace y eso es lo que hacemos absolutamente los 362 días del año porque sólo cerramos el Viernes Santo, veinticinco de diciembre y el primero de enero. Entonces cómo es nuestra empresa familiar, como es nuestro patrimonio, como creemos de que dejando toda nuestra pasión en Pollolandia de esa manera pues la empresa va a crecer verdad y va a ser, como ahorita es una empresa pequeña pero en el futuro debería ser una empresa grande entonces como todos lo hacemos con pasión, con amor, eso hace la diferencia y para mí esa es la principal ventaja competitiva verdad pasar encima de todos los procesos asegurándonos de que se dé todo lo que ellos ya mencionaron calidad, atención, higiene personal interesado en el cliente etcétera.

8. ¿Cuáles consideran ustedes son sus principales retos o debilidades que se enfrentan?

Yo considero que una de las debilidades o retos es que como nosotros somos los que manejamos la empresa, siento yo que eso nos absorbe bastante tiempo y ese tiempo también es importante para poder pensar en el crecimiento de la empresa, entonces nos pasamos todo el tiempo en cuestiones operativas, apagando fuegos, tomando decisiones revisando que todos los procesos se lleven a cabo pero no le dedicamos mucho tiempo a pensar de una forma estratégica en el crecimiento, en diversificar, en pensar en otros rubros o incluso en fortalecer más el mismo rubro, eso es una forma de crecimiento entonces el pasar el 95% del tiempo operando la empresa que ya tenemos no nos permite tener tiempo suficiente para pensar en un crecimiento alternativo. Yo pienso que eso pudiera ser uno de los retos, cómo aprender a delegar muchas de las funciones que nosotros cuatro hacemos en otras personas, en otros mandos operativos para que eso nos pueda liberar tiempo los cuatro y poder pensar en otras inversiones que pudieran venir y fortalecer más la empresa que hasta el momento tenemos.

Sí, eso que dijo mi esposo estoy muy de acuerdo con él porque resulta que a veces tratamos de buscar personas que sean apasionadas cómo uno, que sea de entrega y todo, entonces no la encontramos, de repente encontramos características similares pero no al 100 entonces nosotros tratamos más que todo de atender todos los negocios nosotros, no tenemos confianza como para que una persona nos ayude, ajena a la familia verdad entonces tratamos, estamos trabajando en eso porque si el factor tiempo nos impide a nosotros estar desligándonos y agarrar otro porque si nos han dado oportunidades de abrir más sucursales de Pollolandia en otros lugares pero por el factor distancia decimos que no vamos a dar abasto pero porque nosotros mismos lo atendemos entonces ahí tenemos una debilidad y sólo hemos crecido en el casco urbano.

No solo Pollolandia sino también hemos tenido la oportunidad de ampliar en otras industrias para tener más posibilidades y ya tener varias opciones, pero por lo mismo porque somos nosotros quienes somos los encargados entonces pensamos que no vamos a funcionar con todo.

Creo que también otra de las debilidades es que no tenemos un organigrama establecido, es cierto que si todos lo hacemos con pasión, todo lo hemos estado manejando bien hasta el momento pero no es como que bien formal porque sí, no hemos tenido reuniones donde todos miremos así, vean, miren este restaurante el año pasado tuvo esta cifra y este año tuvo esta cifra que podemos hacer y verlo y decidirlo en el momento y hacer la reunión y prestarle la debida atención al caso sino que todas y todos decimos lo que a mí me parece y que miremos aquí, sólo nos reunimos que primero 2 y luego otros 2 y luego otros 2 al final llegamos a la misma conclusión pero así informal. Creo que también esa es una de las debilidades porque es cierto somos una empresa familiar, pero tenemos que vernos como una empresa seria.

Ahondando más en lo que decía mi papá en cuanto a la delegación también creo que hemos fallado porque cada restaurante tiene una encargada, que es la encargada de que el personal pues esté bien distribuido, que todo esté en orden dentro de cada restaurante y como a veces pasamos tanto tiempo ahí entonces a veces tomamos decisiones nosotros que le correspondería a la encargada del restaurante, entonces la volvemos como que bien dependientes, que a veces nosotros estando ahí pero queremos ver el desempeño de ella en cuanto a las decisiones entonces ella como que siento un poco de temor de tomar sus decisiones y se aboca a nosotros porque estamos cerca entonces esa es una debilidad.

Eso que dice Ana Paola se ve reflejado cuando tal vez nos tomamos un día libre o un viajecito familiar exprés porque no podemos tener viajes tan largos por lo mismo que nosotros manejamos el negocio entonces tal vez estamos en el viaje y es como ya llegó la hora de cierre, cada quien con

un teléfono y es como que mire haga esto y esto o durante todo el día, mire estoy viendo cámara y veo que no han hecho esto, háganlo ahorita o cosas así, entonces es como que siempre estamos lejos pero siempre bien conectados y la persona que queda como encargada al final siempre nos pregunta mire qué pasó esto, ¿qué hago? Como es pollo y las ventanas se abastecen de los restaurantes entonces como que tal ventana me quedó con cero de pollo ¿qué hago? Bueno, ese es un caso extremo verdad, pero si suele pasar de que la persona encargada como dijo Ana Paola, nosotros la hacemos tan dependientes que cuesta que tome decisiones o que las tome como nosotros lo pensaríamos.

9. ¿Qué esperan en los próximos años de su negocio?

Pues para empezar que estemos bien estructurados verdad, bien organizados todos y pues que haya un desarrollo en todos los aspectos.

Crecimiento, que podamos expandirnos, sin temor a no poder dar el ancho para todos, sin miedo a expandirnos adonde esté la oportunidad

Primeramente que Dios nos tenga con vida verdad y con salud, esperamos como dijo mi hija crecimiento, ya que nuestra empresa familiar le da la oportunidad a 11 personas, apoyando el empleo de 11 familias prácticamente y tratar de repente si llegamos a ese crecimiento con la ayuda de ellas también con ideas nuevas, ideas frescas, ir creciendo y darles oportunidad de empleo más que todo y servirle a la población sureña este producto, que tenga calidad, que sea higiénico siempre, no perdernos del objetivo y atender al cliente como que fuera de familia porque eso es lo que tratamos de hacer que el cliente se sienta cómodo, se sienta en un ambiente de confianza, higiénico, con buena atención y que se le pueda brindar los diferentes productos que ofrece la marca Pollolandia.

Buscar un crecimiento explorando nuevas alternativas de inversión, no sólo en el rubro de

alimentos que a mí me apasiona, me gusta el rubro de alimentos, sino que, también buscando otros rubros, buscar alternativas nuevas de inversión eso es lo que yo espero.

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Encuesta

Somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría Dirección Empresarial. Solicitamos su colaboración llenando la siguiente encuesta para conocer su satisfacción personal siendo parte de la empresa Pollolandia.

DATOS DEMOGRÁFICOS

GÉNERO

Masculino _____ Femenino _____

EDAD

- De 15 a 20 años
- De 21 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- Mayor a 51 años

NIVEL EDUCATIVO

- ____ Educación Primaria
- ____ Educación Secundaria
- ____ Universidad Completa
- ____ Educación Superior

ESTADO CIVIL

Soltero _____ Casado _____ Unión Libre _____ Divorciado _____ Viudo _____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Menor a un año

De 1 a 3 años

De 4 a 5 años

Más de 5 años

Instrucciones. Las afirmaciones que a continuación realizará presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo a la aprobación o desaprobación de cada una, debe de marcar con una x la que considere más acorde a cada una.

- **1 Totalmente en desacuerdo**
- **2 En desacuerdo**
- **3 Indiferente**
- **4 De acuerdo**
- **5 Totalmente de acuerdo**

PREGUNTAS

		1	2	3	4	5
1	Conozco completamente la estructura organizacional (organigrama) de la empresa					
2	Estoy claro con las funciones de mi puesto					
3	Conozco los puestos y departamentos puntuales con los que se relaciona mi cargo o a quien reporto directamente					
4	Su jefe realiza supervisiones permanentes para las actividades					

	que usted desempeña					
5	Conozco y cumpla con las políticas, procesos y manuales de procedimientos que maneja la empresa					
6	La empresa me ofrece oportunidades de capacitación continua					
7	Estoy consciente del nivel de responsabilidad de mi puesto, cuidado del equipo asignado					
8	Cumpla a totalidad con las responsabilidades que me fueron asignadas, así como metas establecidas					
9	Estoy consciente la responsabilidad que conlleva el manejo de la información de los clientes					
10	Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa					
11	En la empresa el trabajo en equipo es muy importante					
12	La empresa mantiene una buena comunicación interna					
13	La empresa siempre reconoce mi esfuerzo y buen desempeño					
14	Estoy contento con las recompensas o beneficios que me brinda la empresa					
15	Considero que mi salario está acorde a mi carga laboral o nivel de responsabilidad y a mi horario de trabajo					
16	Mi jefe inmediato siempre me brinda retroalimentación y apoyo en mis actividades					
17	La empresa siempre está dispuesta a apoyarme en caso de presentarse alguna emergencia familiar /personal (Permisos, horarios flexibles, etc.)					

18	Me siento a gusto con el equipo de trabajo con el que me toca laborar					
19	Me siento orgulloso de laborar para esta empresa					
20	Recomendaría a un amigo/conocido trabajar en esta empresa					
21	Rechazaría una (mejor/similar) oferta laboral					

Gracias por su colaboración

Anexo 6. Manual de Procedimientos

PROCEDIMIENTO: Supervisión y control de calidad de procesos

OBJETIVO: Asegurar la perfecta presentación y aplicación de los procedimientos entregadas por la franquicia.

Responsable	Actividad	Documento
Subgerente (Arlen Ohara)	Observar la apariencia del pollo exhibido.	
	Observar los pasos seguidos por las cocineras al momento de cocinar el pollo.	
	Realizar pruebas al azar de las medidas de los condimentos.	
	Llenar el formato de evaluación correspondiente a cocina en donde se toman aspectos de procedimientos, limpieza y aspecto del producto terminado.	Formato de evaluación
	Si la nota arrojada con el formato es positiva se le hace saber a la cocinera de turno.	
	Si la nota arrojada con el formato es negativa se le hace saber a la cocinera y encargada del restaurante y se procede a un llamado de atención verbal.	Llamado de atención verbal
	Si la nota fue negativa, se hace la retroalimentación y	

	entrenamiento extra.	
	Se vuelve a aplicar el formato de evaluación.	Formato de evaluación

Anexo 7. Perfil de puestos

PERFIL DE PUESTOS

<p><u>DATOS GENERALES:</u> Nombre del Puesto: _____ Unidad de Trabajo: _____ Fecha de la descripción: _____ Motivo del análisis: Conocer las responsabilidades y requerimientos específicos de cada uno de los puestos de la organización. Informador: XXXXXXXXX</p>
--

1. ¿Cuáles son las características idóneas que debe cumplir un ocupante referente a su puesto de trabajo?

Edad Mínima: _____ Edad Máxima: _____ Rango de edad preferida: _____

Sexo preferido: ___Varón ___Mujer ___No Relevante

Procedencia Geográfica aceptable:

Procedencia Geográfica no aceptable:

Estado Civil preferible: ___Soltero (a) ___Casado (a) ___Separado (a)

___Divorciado (a) ___Viudo(a)

Situación Militar aceptable: _____

*¿Su puesto de trabajo requiere una licencia de conducir? ___SI ___NO

-En caso de ser SI su respuesta, indique su clase:

___Liviana ___Pesada ___Moto ___Nacional ___Internacional

___No es preciso

*¿Su puesto de trabajo requiere que usted posea vehículo propio? ___SI ___NO

2. ¿Cuál es el nivel de educación formal que usted considera que se necesita como base para un buen desempeño en el puesto que ocupa?

___Educación Primaria ___Educación Secundaria Básica, Formación Técnica Básica

___Secundaria Completa ___Grado Universitario ___Especialidades/Postgrado

3. ¿Cuál es el nombre de su título o área de estudio?

4. Enumere los conocimientos técnicos y/o profesionales que debe dominar para desempeñar eficazmente su puesto de trabajo.

Conocimiento Técnico	Grado de Desarrollo de estos Conocimientos				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo

5. ¿Qué idiomas son importantes para el correcto desempeño de su puesto?

Descripción	Grado de desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inglés									
Francés									
Alemán									
Otros									

6. ¿Cuáles de las siguientes características de personalidad son necesarias para lograr el éxito en su puesto de trabajo?

	Grado de Requerimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Necesidad de Logro			
Orientado a las relaciones interpersonales			
Necesidad de Influencia			
Autoconfianza			
Expectativas de promoción y desarrollo profesional			

7. Califique en qué nivel de dominio se requiere cada una de las siguientes competencias para el buen desempeño en su puesto de trabajo.

Competencia	Calificación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Generar ideas										
Busca posibilidades										
Desarrollo de estrategias										
Ser perspicaz										
Ser práctico										
Desarrollo de expertise										
Analizar situaciones										
Documentar los hechos										
Interpretar los datos										
Toma de decisiones										

Liderar personas										
Facultar Individuos										
Convencer a la gente										
Desafiar ideas										
Expresar información										
Impresionar a la gente										
Establecer contactos										
Establecer rapport										
Trabajar en equipo										
Comprender a la gente										
Valorar a las personas										
Resolver Conflictos										
Transmitir autoconfianza										
Manejar la presión										
Buscar retroinformación										
Pensar positivamente										
Aceptar cambios										

Competencia	Calificación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organizar recursos										
Mantener los estándares										
Completar tareas										
Tomar acciones										
Perseguir metas										
Afrontar retos										
Revisar detalles										
Cumplir fechas										
Seguir procedimientos										

8. Según su criterio, ¿Cuáles son las características principales que debería reunir un candidato idóneo para este puesto de trabajo?

MINUTA DE REUNIÓN



Motivo de la reunión:			
Fecha: (DD/MM/YYYY)		Hora:	
Minuta preparada por:		Lugar:	

1. Objetivo de la reunión

--	--	--	--	--

2. Asistentes

Nombre	Gerencia / Empresa	Correo Electrónico	Teléfono	Firma

3. Agenda, notas, decisiones, problemas

Tema	Encargado

4. POAs

Punto de acción	Encargado	Fecha de entrega

5. Próxima reunión

Fecha: (DD/MM/YYYY)		Hora:		Lugar:	
Objetivo:					



OFERTA FORMATIVA VIRTUAL ABIERTA 2021

SEPTIEMBRE

02 y 03 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia Emocional Ventas de Alto Impacto Transformación Digital
07 y 08 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones Interpersonales 5'S de La Calidad Ortografía y Redacción General
09 y 10 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipos de Alto Rendimiento Reclutamiento, Entrevista y Selección del Personal
13 y 14 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Excelencia en Servicio al Cliente Gestión Efectiva de Inventario Redacción de Informes Técnicos

Gratuito Plataforma zoom / 8 horas de duración por curso
 Para mayor información: inscripciones@ccit.hn

jue., 02 sep. | Plataforma Zoom

Oferta formativa virtual abierta - del 02 al 14 de septiembre

Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) y el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) ente Rector de la Formación Profesional en Honduras, te comparten la oferta formativa virtual GRATUITA del mes de septiembre.

[Regístrate](#)

Anexo 10. Ejemplo de Capacitación 2



OFERTA FORMATIVA VIRTUAL ABIERTA 2021

SEPTIEMBRE

21 y 22 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Etiqueta y Protocolo Empresarial Estructuración y Análisis de Presupuestos Control y Manejo del Estrés
23 y 24 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Marketing de Contenidos Estrategias para la Cobranza Efectiva
28 y 29 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> El Arte de la Comunicación Efectiva Fidelización y Seguimiento de Clientes
30 de septiembre	<ul style="list-style-type: none"> Excel Básico

Gratuito Plataforma zoom / 8 horas de duración por curso
 Para mayor información: inscripciones@ccit.hn

mar., 21 sep. | Plataforma Zoom

Oferta formativa virtual abierta - del 21 al 30 de septiembre

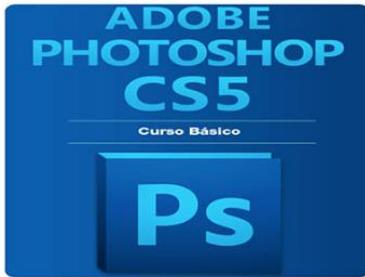
Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) y el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) ente Rector de la Formación Profesional en Honduras, te comparten la oferta formativa virtual GRATUITA del mes de septiembre.

[Regístrate](#)

Anexo 11. Ejemplo de Capacitación 3

OFERTA FORMATIVA EN LÍNEA

Estos son algunos de nuestros cursos .



Photoshop
Diseño Gráfico



Excel Básico
Ofimática



Bioseguridad
Salud

Anexo 12. Ejemplo de Capacitación 4



Photoshop
Diseño Gráfico



Excel Básico
Ofimática



Bioseguridad
Salud



Manipulación Segura de Alimentos
Turismo



Gestión de Talento Humano
Recursos Humanos



Contabilidad
Administración