



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DEFINICIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“COMERCIAL Y FERRETERÍA LÓPEZ (COFERLO)”**

SUSTENTADO POR:

**DANIELA MARÍA MARADIAGA HERNÁNDEZ
EDUARDO JOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**DEFINICIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“COMERCIAL Y FERRETERÍA LÓPEZ (COFERLO)”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

ASESOR TEMÁTICO:

BEATRIZ CECILIA ORTIZ SANTOS

ASESOR METADOLÓGICO:

ELOÍSA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

ALBERTINA NAVARRO

MARIO GALLO

FERNANDO PEÑA



FACULTAD DE POSTGRADO

Definición de un plan estratégico organizacional para la empresa “Comercial y Ferretería López (COFERLO)”

**Daniela María Maradiaga Hernández
Eduardo José López Rodríguez**

Resumen

La presente investigación está orientada a la realización de un plan estratégico organizacional para la empresa Comercial y Ferretería López (COFERLO). Para la cual se presentan distintos análisis de la estructura organizacional y de la cultura actual de la empresa. De igual manera como entregables se presentan descriptores de puestos, misión, visión, reglamento interno, plan de compensaciones, plan de capacitaciones, funciones de puestos, perfiles de puestos y organigrama con el fin de ordenar administrativamente la organización, asimismo brindarle a Gerencia General las herramientas necesarias para garantizar el crecimiento futuro de la empresa.

Palabras Clave: (Análisis, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Investigación, Plan Estratégico Organizacional).



GRADUATE SCHOOL

Definition of an organizational strategic plan for the company "Comercial & Ferrreteria López (COFERLO)".

**Daniela María Maradiaga Hernández
Eduardo José López Rodríguez**

Abstract

The present investigation is oriented to the realization of an organizational strategic plan for the company Comercial y Ferrreteria López (COFERLO). For which different analyzes of the organizational structure and the current culture of the company are presented. In the same way as deliverables are presented job descriptors, mission, vision, internal regulations, compensation plan, training plan, functions and job profiles and organizational chart in order to administratively order the organization and provide the General Manager with the necessary tools to guarantee the future growth of the company.

Key Words: (Analysis, Organizational Culture, Organizational Strategic Plan, Organizational Structure, Research).

DEDICATORIA

La realización de esta tesis no hubiera sido posible sin la motivación de mi familia. Es por esta razón que dedico este proyecto de graduación a mi familia en especial a mis padres y mi hermana menor ya que estuvieron de mi lado durante todo este proceso. De igual manera a mi equipo de trabajo. Empezamos siendo compañeros de clases y terminamos siendo amigos para toda la vida. Pero principalmente dedico esta tesis a Dios. Sin su guía, este sueño jamás se hubiera convertido en realidad.

EDUARDO JOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ

Dedico mi proyecto de graduación principalmente a Dios, por guiarme, bendecirme en cada paso que doy y porque permite el cumplimiento de un objetivo más en mi vida. A mis padres, por impulsarme a realizar mis sueños, asimismo por el apoyo incondicional que me brindan. A mis hermanos y sobrinos, porque son un motor para mi vida. A mis compañeros de maestría por confiar en mis habilidades y convertirse en amigos incondicionales. Con amor y afecto a todos los que creyeron en mí.

DANIELA MARÍA MARADIAGA HERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTO

Agradecemos con afecto a la institución que ha permitido formarnos y adquirir conocimientos relevantes a la dirección empresarial, Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por promover el aprendizaje de calidad a través de sus metodologías.

Gracias maestros, catedráticos por compartir enseñanzas adquiridas a través de su carrera profesional y guiarnos en este proceso de formación magistral.

Hacemos mención especial a la tutora metodológica MSc. Eloísa María Rodríguez Álvarez y tutora temática MSc. Beatriz Cecilia Ortiz Santos, por acompañarnos paso tras paso en la elaboración del presente proyecto, colaborando con la culminación exitosa del mismo para lograr una afable titulación profesional.

Finalmente, gracias a “Comercial y Ferretería López (COFERLO)” por abrir sus puertas, así como por brindar su confianza ante nosotros, permitiendo la recolección de información útil y necesaria para llevar a cabo un análisis profundo acerca de su funcionamiento organizacional. Al gerente propietario Ing. Hugo López Navarro y demás colaboradores por lograr buenas relaciones en las visitas técnicas; de igual manera por contribuir a través de sus opiniones en las estrategias propuestas, igualmente por hacernos saber su aceptación ante el proyecto.

Infinitas gracias a todos los copartícipes.

EDUARDO JOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ

DANIELA MARÍA MARADIAGA HERNÁNDEZ

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	3
1.3 Definición del Problema.....	4
1.4 Preguntas de Investigación.....	4
1.5 Objetivos del Proyecto	5
1.6 Justificación.....	5
1.7 Datos Financieros Comercial y Ferretería López.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.2 Teorías de Sustento	10
2.2.1 Análisis de las metodologías	10
2.2.2 Antecedentes de las metodologías.....	10
2.3 Conceptualización	11
2.4 Instrumentos Utilizados.....	18
2.5 Marco Legal	18
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	20
3.1 Enfoque y métodos.....	20
3.2 Alcance.....	20
3.3 Diseño de la investigación.....	20
3.3 Instrumentos y técnicas aplicadas	21
3.4 Población.....	22
3.4.1 Descripción y cálculo de la muestra.....	23
3.5 Matriz metodológica	24

3.6 Cronograma.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	27
4.1 Aplicación de instrumentos.....	27
4.2 Análisis de la encuesta de clima laboral.....	28
4.3 Análisis de encuesta de conocimiento interno	47
4.4 Análisis de encuesta de satisfacción de mercado	53
4.5 Análisis de la entrevista.....	57
4.6 Análisis FODA.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
6.1 Conclusiones	62
6.2 Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	68
5.1 Implicaciones	68
5.2 Estructura Organizacional.....	69
5.2.1 Organigrama.....	69
5.2.2 Funciones de puestos.....	72
5.2.3 Perfil del colaborador	80
5.2.4 Plan de compensaciones.....	85
5.2.5 Estrategias de captación de talento humano.....	93
5.2.6 Plan de capacitaciones.....	96
5.2.7 Evaluación del desempeño	101
5.3 Cultura organizacional	103
5.3.1 Misión.....	103
5.3.2 Visión	104
5.3.3 Valores corporativos.....	104
5.3.4 Reglamento interno	106
5.3.5 Convivencia interna e incentivos	111
5.4 Estrategia de mercado	113
5.4.1 Estrategia competitiva genérica.....	113
5.4.2 Fuerzas de Porter	114
5.4.3 Mezcla de marketing	116

5.4.4 Estrategia de fidelización	126
5.5 Plan Operativo Anual (POA)	129
5.6 Análisis costo – beneficio	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
ANEXOS	147
Anexo 1 Entrevista Gerente Propietario COFERLO	147
Anexo 2 Encuesta de Clima Laboral.....	150
Anexo 3: Encuesta Satisfacción Comercial	154
Anexo 4: Encuesta Conocimiento Estructura Interna	156
Anexo 5: Tabla de salario mínimo 2019.....	158
Anexo 6: Cuestionario de entrevista de trabajo, para captación de talento humano.....	159
Anexo 7: Borrador para el contrato de trabajo entre COFERLO y colaboradores	160
Anexo 8: Instrumento de evaluación de desempeño.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento del organigrama	29
Gráfico 2 Claridad de jefe inmediato.....	29
Gráfico 3 Descriptor de puesto	30
Gráfico 4 Planes de crecimiento	30
Gráfico 5 Asignación de actividades.....	31
Gráfico 6 Frecuencia de reuniones.....	32
Gráfico 7 Políticas de calidad.....	32
Gráfico 8 Aplicación de políticas de calidad.....	32
Gráfico 9 Interes de capacitación de calidad.....	34
Gráfico 10 Productos de calidad.....	34
Gráfico 11 Herramientas de calidad	34
Gráfico 12 Funciones del puesto de trabajo	35
Gráfico 13 Cumplimiento de responsabilidades.....	35
Gráfico 14 Consecuencias de incumplimiento.....	35
Gráfico 15 Conocimiento de estrategia empresarial.....	36
Gráfico 16 Comunicación interna.....	37
Gráfico 17 Cultura del trabajo en equipo.....	37

Gráfico 18 Salario vs responsabilidades	38
Gráfico 19 Plan de recompensa	38
Gráfico 20 Valoración del trabajo	39
Gráfico 21 Beneficios adicionales	40
Gráfico 22 Reconocimiento de logros	40
Gráfico 23 Plan de carrera	40
Gráfico 24 Retroalimentación	41
Gráfico 25 Apoyo de Compañeros de Trabajo	41
Gráfico 26 Colaboración Compañeros de Trabajo	42
Gráfico 27 Apoyo en caso de emergencia	42
Gráfico 28 Comunicación constante	43
Gráfico 29 Identificación con COFERLO	44
Gráfico 30 Participación de los Colaboradores	44
Gráfico 32 Esfuerzo extra	44
Gráfico 31 Orgullo de mi Equipo	44
Gráfico 33 Permanencia en su trabajo	45
Gráfico 34 Orgullo de trabajo	45
Gráfico 35 Recomendación de COFERLO	45
Gráfico 36 Rechazo oferta laboral similar	46
Gráfico 37 Edad	46
Gráfico 38 Grado académico	47
Gráfico 39 Antigüedad laboral	47
Gráfico 40 Funciones del Puesto	48
Gráfico 41 Jefatura directa	48
Gráfico 42 Valoración del empleado	49
Gráfico 43 Objetivos Organizacionales	50
Gráfico 44 Objetivos Institucionales	50
Gráfico 45 Debilidades identificadas	52
Gráfico 46 Fortalezas identificadas	52
Gráfico 47 Oportunidades identificadas	53
Gráfico 48 Productos con mayor demanda	54
Gráfico 49 Diferenciadores	54
Gráfico 50 Calificación	55
Gráfico 51 Oportunidades de mejora	55

Gráfico 52 Recomendación de COFERLO	56
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Talento humano, “Comercial y Ferretería López”	22
Tabla 2. Matriz Metodológica	24
Tabla 3. Cronograma de actividades	25
Tabla 4. Matriz FODA	61
Tabla 5 Implicaciones	68
Tabla 6 Factores de evaluación	85
Tabla 7 Ponderación de los factores	86
Tabla 8 Montaje en la escala de puntos	87
Tabla 9 Manual de evaluación de cargo	88
Tabla 10 Evaluación de cada factor	90
Tabla 11 Salarios propuestos	92
Tabla 12 Compensaciones monetarias	93
Tabla 13. Plan de Capacitaciones Comercial y Ferretería López	97
Tabla 14 Productos COFERLO	117
Tabla 15. Plan Operativo Anual COFERLO 2019-2020	131
Tabla 16 Costos de ejecución	134
Tabla 17 Análisis de Beneficios	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama del diseño de la investigación	21
Ilustración 2 Organigrama COFERLO	72
Ilustración 3 Canales de distribución	117
Ilustración 4 Logo actual de COFERLO	119
Ilustración 5 Logo recomendado (A)	119
Ilustración 6 Logo recomendado (B)	120

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se establece el planteamiento de la investigación, haciendo un análisis introductorio al proyecto de graduación, así como la descripción del problema a tratar, los antecedentes del mismo, los objetivos a perseguir con el estudio, y finalmente la justificación del por qué gestionar un plan estratégico organizacional específicamente en la empresa “COFERLO”.

1.1 Introducción

Actualmente las MIPYME en Honduras forman parte de la columna vertebral de la economía, por lo cual el incentivo a mejores prácticas, el apoyo a ideas innovadoras y el mejoramiento de la competitividad en este sector permitirá asegurar para el futuro un mejor crecimiento y estabilidad de este sector, de manera que puedan mejorar su competitividad ante los retos actuales y las nuevas exigencias de un mundo globalizado. (Amaya López & Macías Ruano, 2015)

Conociendo la relevante importancia en cuanto al actuar de las MIPYMES en el país, como se menciona en el contexto anterior, es necesaria la implementación de estrategias que permitan la maximización productiva de las mismas con el objetivo de mantener viva la economía y el desarrollo social, razón general por la cual se elabora el presente proyecto, revisando tanto cuantitativa como cualitativamente, por medio de análisis de la situación actual a la pequeña empresa Comercial y Ferretería López (COFERLO), puesto que uno de sus beneficios es la generación de empleo, con lo mismo la visión de crecimiento empresarial, trae consigo frutos como: más trabajos disponibles, mejorías en las familias de la comunidad, mayor responsabilidad social, aumenta la entrega de los impuestos; por otro lado, la satisfacción de las necesidades en cuanto a productos de la gama ferretera a quienes lo demandan.

Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. (Ramírez, 2005)

Con lo anterior, para lograr dichas prácticas de parte de los colaboradores, en donde se

adentran mejor dicho a la cultura organizacional y la aceptan como requisito para laborar en la empresa, fue necesaria la ejecución investigativa de un plan estratégico organizacional, para conocer de manera analítica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de COFERLO, así percibir los puntos de mejora y establecer posibles tácticas para su progreso, donde se incluye tanto a los clientes internos como externos, teniendo en cuenta que ambos recursos humanos son trascendentales.

“Es conveniente enfatizar que la cultura organizacional constituye las premisas que guían la toma de decisiones de la organización y que operan muchas veces en el inconsciente y que una vez conocidas es posible realizar intervenciones mucho más efectivas” (Reinoso Lastra & Uribe Macías, 2009).

Por tanto, anonadar la toma de decisiones que conlleve a una desviación de los objetivos empresariales es otra de las metas principales del proyecto, por lo cual se hace documentación escrita de cada aspecto organizacional, tomando en cuenta desde un plan de estructura, cultura y de mercadeo, así, cada colaborador de COFERLO mantendrá un lineamiento para seguir y actuar de manera que afecten positivamente a la empresa.

Cabe mencionar, que la deficiente calidad de los recursos humanos, aunada a su deficiente gestión colectiva, son los factores de carácter micro que impiden el crecimiento de las MIPYME. Esto determina bajos valores agregados en la producción, que deben asociarse a las deficiencias tecnológicas, la escasa capacitación de los recursos humanos, y la magra formación de capital. (CEPAL; GPZ, 2003)

Lo que conlleva a verificar que la inclusión de los colaboradores y la buena gestión del talento humano en las organizaciones es el fundamento para los cambios, procesos y transformaciones que permiten la formación de las empresas, así como su fructificación efectiva.

Perdomo Mejía (2012) destaca:

Hubo el desarrollo de un modelo en donde se estableció que... la clave para la satisfacción del cliente era el valor agregado del empleado, que se obtenía a través de un buen proceso de selección de personal, y la satisfacción del empleado (lograda por una buena supervisión, apoyo al empleado y justa evaluación de su desempeño).

Finalmente, se entiende que mientras el personal de la empresa encuentre tanto un clima como ambiente laboral estable y satisfactorio para emplear sus deberes organizacionales, entonces, se consigue la introducción en el mercado y fidelización de los clientes, con el afán de tener una participación más activa en el rubro. Por las razones expuestas con anterioridad, se fijan costos y beneficios ante la puesta en marcha de las estrategias dadas, así existirá una mejor noción para la realización del presente.

1.2 Antecedentes del Problema

Según, Castellanos Narciso & Cruz Pulido (2014):

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. La formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista FODA, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias.

Las empresas hondureñas en términos del manejo de su personal todavía aplican prácticas tradicionales, lo que redundaría en una productividad baja y con alta rotación de personal. Implantar una relación patrón-empleado moderna haría disminuir los costos, aumentar la productividad y ofrecer mayor estabilidad para ambas partes. Se carece de formación adecuada y se requiere de un cambio cultural dentro de las empresas y sus gerencias. Parte de esta cultura se refleja en la falta de interés en formas y estructuras de colaboración empresarial. Relacionado con el tema de la estabilidad y la relación patrón-trabajador, las MIPYME no participan en programas de seguro social, lo que significa mucha inestabilidad laboral. Esta situación no promueve la inversión en recursos humanos, condición clave para lograr que una empresa sea competitiva, basándose en calidad y productividad. (Hernández, 2016)

De igual manera, se considera que la elaboración de un plan estratégico organizacional en las empresas, contribuye al mejoramiento de la gestión administrativa y operacional de la misma, ya que entabla tácticas para su funcionamiento productivo, así como un desarrollo futuro exitoso; sin embargo, las MiPymes están desinteresadas en abordar correctamente planteamientos estratégicos de crecimiento organizacional, debido a que están acostumbrados a actuar en entornos inestables, por querer cumplir con metas a corto plazo y no tener una visión de crecimiento próximo (Mío Flores & Tafúr Santa Cruz, 2008).

Lo antes dicho, conlleva a razonar acerca del por qué la carencia de una documentación de estrategias organizacionales y administrativas en la empresa COFERLO, a su vez, la definición del presente escrito. Cabe mencionar que se encuentra suficiente información acerca de la elaboración de estudios relacionados al planteamiento de estrategias organizacionales, tanto para Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, sin embargo, se destaca, que en la empresa

muestra, es decir, en COFERLO, no se han llevado a cabo previamente investigaciones similares.

Finalmente, para tener mayor claridad acerca de la empresa, se menciona que Comercial y Ferretería López es una empresa consolidada en el rubro de la venta de materiales de construcción con una reputación ganada a lo largo de más de 15 años de servicio en la ciudad de Sabanagrande, Francisco Morazán, es denominada pequeña empresa por la cantidad de talento humano perteneciente, siendo de 11 colaboradores, fue fundada en el año 2003 dada la situación de emprendimiento de parte del propietario el Señor Hugo Eduardo López Navarro; cabe recalcar que actualmente, no cuenta con documentación estratégica organizacional, sino, es de una manera empírica como se lleva el funcionamiento de la empresa.

1.3 Definición del Problema

Comercial y Ferretería López (COFERLO) no cuenta con un plan estratégico organizacional específico que muestre la correcta administración, definición de estrategias y objetivos organizacionales que facilite la toma de decisiones futuras y sobre todo potencializar el crecimiento de la empresa misma.

1.4 Preguntas de Investigación

1. ¿Se logra obtener puntos de mejora a partir de la evaluación y análisis del ambiente laboral en COFERLO?
2. ¿De qué manera la documentación de procedimientos actúa en contraste con la eficiencia de los colaboradores, así como con la definición del clima laboral en la organización?
3. ¿Qué efectos tiene la correcta implementación de un plan estratégico organizacional en el desarrollo de COFERLO?

1.5 Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

1. Definir un plan estratégico organizacional a través de un diagnóstico empresarial de la situación actual de la empresa COFERLO, aplicando herramientas de recolección de datos e información, que permitan el alcance de las metas organizacionales planteadas y mejore los procesos administrativos.

Objetivos Específicos:

1. Identificar puntos de mejora de COFERLO, a partir de la evaluación del ambiente laboral de la organización con su respectivo análisis.
2. Maximizar la eficiencia organizacional a través de la documentación de descriptores de puestos, reglamentos internos y plan de remuneración para lograr un mejor control de los procesos administrativo de la organización.
3. Determinar una estrategia empresarial en la cual se incluyan los valores organizacionales, misión, visión, cultura empresarial, matriz FODA y estructura organizacional para optimizar la productividad de la empresa.

1.6 Justificación

La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye la consecución de los objetivos a largo plazo trazados dentro de una organización. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Tal como lo indica un estudio realizado por Cortes (2011): “La planeación estratégica es una práctica poco común que se da especialmente en empresas denominadas medianas o grandes”.

“Las MIPYMES en Honduras figuran en un 63% las microempresas, Pymes el 33%, por

tanto, solamente el 4% son grandes” (Levy Galeas, 2008); las cuales representan una fuerza económica muy fuerte que no cuenta con una administración ordenada que facilite alcanzar su potencial más alto, representando. El primer paso para lograr dicho objetivo es la creación de un plan estratégico organizacional que mejore el control de procesos y facilite la toma de decisiones.

Estando al tanto que las MiPymes tienen como principal contribución: estabilidad en el empleo familiar ya que brinda continuidad de laborar generacionalmente en la misma empresa, además, son generadoras de empleos para personas externas (“el 81% de empleos son generados por MiPymes en Honduras” (Levy Galeas, 2008).) y aportan aproximadamente el 25% al PIB de Honduras (Álvarez S. , 2013).

Y sabiendo que la implementación de un plan estratégico organizacional es una oportunidad para que se mejoren procesos actuales y se logre ordenar administrativamente la institución de manera que esta pueda continuar con un crecimiento exponencial a lo largo de los años, el presente estudio se lleva a cabo en la empresa COFERLO.

1.7 Datos Financieros Comercial y Ferretería López

La importancia del análisis de los estados financieros en una institución es vital para evaluar si la estrategia implementada es la correcta. Es por esta razón que se le consultó al Gerente Propietario de Comercial y Ferretería López, por los estados financieros auditados de la empresa. Por motivos de confidencialidad de la información se nos indicó el estado financiero de la empresa para los años 2017 y 2018 de manera verbal lo cual utilizamos para establecer la necesidad de implementar nuevas estrategias en la empresa y fomentar la realización de un plan estratégico organizacional para COFERLO. En el año 2017, la empresa presentó ganancias de L. 230,000 al final del año. Esto se debió principalmente al establecimiento de alianzas estratégicas y la inclusión de nuevos productos a la ferretería. En el año 2018, la empresa se vio afectada por las secuelas de la crisis política que afectó al país a finales del 2017 y principios del 2018. Esto generó que la empresa lograra ventas inferiores a las del año 2017 que se reflejaron en pérdidas de L.80,000 al final del año. Tomando como referencia estos datos, es importante mejorar la gestión

administrativa y de ventas para garantizar el crecimiento exponencial de la empresa (económico y de penetración de mercado) a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se enuncian los contextos principales a tomar en cuenta para el trabajo de investigación puesto en marcha, entablando un análisis de la situación actual, acompañado de análisis y comprensión de teorías de sustento de parte de autores reconocidos, y por supuesto, conceptualizaciones útiles y congruentes.

2.1 Análisis de la Situación Actual

Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como MIPYME representan el motor económico en muchos países de la región.

Tal como lo indica Hernandez, (2007):

Podemos decir que la MIPYME es el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar hasta un 99% de su planta productiva. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y gubernamental, en los últimos veinticinco años, ya que ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares, es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaba los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de las universidades, mismas que aplican en el negocio, o simplemente al continuar con la tradición emprendedora de la familia y aplicar nueva tecnología al proceso de producción de la empresa nodriza.

Este efecto se presenta mucho en los países de la región, ya que la mayoría de las empresas son familiares de al menos una generación.

En Latinoamérica el desarrollo de estas empresas es lento debido a que las mismas no cuentan con el apoyo que merecen.

Resulta que en la región hay entre 40 y 50 millones de negocios pequeños y medianos, que generan el grueso del Producto Bruto Interno (PIB) en muchas naciones. El economista chileno Rafael Cumsille afirma que, en el caso de su país, el 82% de los más de 5.3 millones del total de puestos de trabajo de la nación son generados por las MIPYME. Ello ocurre precisamente en Chile, el país que mayor tasa de crecimiento económico ha tenido en los últimos 15 años,

y que los expertos estiman presenta una de las economías más sólidas de la región. (Alvarez, 2001)

En Centroamérica el desarrollo de las MIPYMEs es aún un proceso que avanza de manera paulatina en la mayoría de los países.

Las principales razones de este estancamiento han sido muchas. Primero, el desempeño de la inflación, la atracción de inversión extranjera y el control del déficit fiscal. En segundo lugar, las fuentes de financiamiento para las empresas en Centroamérica, al igual que en la mayor parte de América Latina, han sido muy limitadas. Por último, Centroamérica ha realizado un profundo proceso de reducción arancelaria. Por consiguiente, dado que las MIPYME en su mayoría están orientadas al mercado interno, han resentido la competencia de sus productos y/o servicios con importaciones de menores precios. (Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, 2003).

En Honduras, las MIPYMEs son la principal fuente de empleo del país;

Según Kerkhoff, (2002):

En el año 2002 en el país existían alrededor de 25742 micro y pequeñas empresas. Esta cifra se ha visto incrementada en los últimos años de manera exponencial. Se estima que las MIPYME representan más del 75% de los empleos formales en el país.

El diario oficial de la República de Honduras, La Gaceta, (2009) bajo decreto No. 135-2008 define los segmentos MIPYME de la siguiente manera:

- a. **MIPYME:** conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediana, de los sectores urbano y rural
- b. **PEQUEÑAS EMPRESAS:** Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados.
- c. **MEDIANAS EMPRESAS:** Son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación con las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51) empleados y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados.

Plan estratégico organizacional

Los segmentos de MIPYME mencionados anteriormente carecen en su mayoría de una correcta definición de procesos que faciliten la administración de las mismas. Estas empresas familiares no cuentan con un plan estratégico empresarial que les brinde un análisis actual de la empresa.

Según estudios e investigaciones indicadas por Hernández, (2007):

La metodología de la realización de un Plan Estratégico Organizacional debe ser utilizada como una herramienta generadora de conocimiento para la toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa, su aplicación formal, necesita utilizar e integrar información originada por las áreas de contabilidad y administración.

“Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional” (Pinto C., 2012)

“A demás, los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados” (Torres, Villafán, & Álvarez, 2008).

Cabe mencionar que las empresas han evolucionado a través de la historia; primero, su organización era muy incipiente y tenían un concepto muy precario de la administración, luego, con el paso del tiempo y con la aportación de diversos personajes fue obteniendo más auge hasta lo que hoy conocemos como una organización con sus principios, misión, visión, valores y objetivos. (Pinto C., 2012)

En lo mismo, la diferencia en resultados económicos, clima laboral y aportes a la sociedad se hacen evidentes entre las empresas que aplican la planeación prospectiva, estratégica y logística y las empresas que las desconocen y por lo tanto no las aplican. Las grandes empresas investigadas están utilizando de manera significativa y útil los indicadores de desempeño y gestión. No ocurre lo mismo en las microempresas y en las Pymes, donde la ausencia de propósitos (misión, visión y objetivos), estrategias, planes de acción e indicadores impiden la existencia de mejores resultados.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vistas a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la

creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento. (Salazar J. G., Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

Dentro de las organizaciones un punto fundamental para su eficiente funcionamiento es conocer su situación actual en cada una de sus áreas para tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en cada uno de sus integrantes y componentes. Con el fin de que los directivos conozcan los hechos reales que suceden al interior de su organización, señalamos como herramienta administrativa esencial al proceso de diagnóstico organizacional. Gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en nuestro país. Esta situación se debe principalmente al tipo de decisiones que toman sin la base de un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento y el respaldo para decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización. En Hispanoamérica, la experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos de 90% antes de cinco años. (Valdez, 2012)

A demás, como menciona Chamorro Chulde (2012): “Es indispensable que los empresarios miren la globalización como un reto en el mercado por lo cual se hace necesario plantear objetivos, y estrategias que nos lleven a ser más efectivo y eficientes”.

Por lo antes dicho, actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Pérez, 2013)

Cabe mencionar que, dentro del proceso de transformación de las organizaciones se requiere reconocer que la cultura organizacional de cada empresa es única, donde se involucran pensamientos, sentimientos y motivaciones, es aquí donde debe existir una verdadera gestión para lograr que las personas sean las participes en los cambios que necesita la organización cambiante. (Universidad Tecnológica de Pereira, 2009)

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

Muchos autores a lo largo de la historia han realizado distintos análisis acerca de la importancia del clima laboral en la consecución de objetivos de manera eficaz. Santillan & Navarro (2007): “Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones de concepto”.

- Forehand y Von Gilmer (1964) definen el clima laboral como el conjunto de

características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de personas en la organización.

- Tagiuri (1968) definen como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en sus comportamientos.

2.3 Conceptualización

La conceptualización de la presente investigación se basa en la definición de los términos principales del proyecto. A continuación, se detalla:

1. **Plan Estratégico Organizacional:** “La planeación en una organización consiste en definir las metas de la organización, establecer estrategias para lograrlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales” (Robbins & Coulter, 2018).

Ancin (2003) lo define como:

El plan maestro en el cual la alta dirección recoge las direcciones estratégicas corporativas que ha adoptado en referencia a lo que hará en un periodo determinado de tiempo para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Adicionalmente, Robbins & Coulter (2018) define el plan estratégico como: “Planes que abarcan a toda la organización y determinan sus metas generales” (p.256).

2. **Administración Estratégica:** “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planeación, organización, dirección y control” (Robbins & Coulter, 2018). La administración estratégica es un proceso que abarca la planeación de estrategias. Esta

se basa en los siguientes pasos:

- a. Identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización
- b. Realización de un análisis externo
- c. Realización de un análisis interno
- d. Formulación de estrategias
- e. Implementación de estrategias
- f. Evaluación de resultados.

3. MIPYME: “Conjunto de empresas de tamaño micro, pequeño y mediano de los sectores urbano y rural” (La Gaceta, 2009).

4. Análisis FODA: “Ayuda a desvelar los factores clave de éxito y permite seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades brindadas por el entorno” (Ancin, 2003). Basado en el proceso de administración estratégica los gerentes deben realizar análisis del entorno externo e internos en sus organizaciones.

Después de analizar el entorno externo, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contrarrestar o amortiguar. Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas. Una vez realizado el análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición, constituyen sus fortalezas. Las debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente o los recursos que requiere, pero de los que carece. (Robbins & Coulter, 2018, p.281-282)

5. Cultura Organizacional: Vivanco (2014) lo define como:

Los antropólogos culturales han mostrado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. La tipología de las escuelas del pensamiento, se identifican como sistema de formación de ideas; los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados, se sitúa en los espíritus de

portadores de cultura y los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), menciona que como sistema sociocultural; la cultura es un comportamiento del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (manera de vivir) y en los productos de este comportamiento.

La cultura organizacional se describe como los valores, principios, tradiciones y forma de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influyen en la manera en que actúan y que distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos evolucionan con el paso del tiempo y determinan en gran medida sus usos y costumbres. Esta definición de cultura involucra tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción; es invisible e intangible, pero los empleados la perciben con base en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y como lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares. (Robbins & Coulter, 2018, p.88)

6. Descriptor de puesto: La Caja Costaricense del Seguro Social (2018) indica que:

Es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

7. Misión: “Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir una declaración sobre cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios” (Robbins & Coulter, 2018, p.280). Thompson I. (2005) lo define como:

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misiones el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

8. Visión: Thompson I. (2006) lo define como:

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se

deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

9. Valores corporativos: Planning S.A. (2015) lo indica que:

Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conductas o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

10. Estructura organizacional: “División formal, equipamiento y coordinación en las tareas de trabajo” (Bolaño & Tafra, 2006). La administración de una empresa es un proceso sumamente importante para la consecución de las metas organizacionales planteadas. Robbins & Coulter (2018) afirma que:

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura cuya representación visual se conoce como organigrama, también sirve para muchos propósitos:

- Dividir las labores a realizar entre puesto de trabajo y departamentos en específico.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

11. Evaluación del desempeño: Es una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. (Corral, 2007) Existen distintos métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores en una institución. Estos métodos están diseñados para la evaluación objetiva basado únicamente en el rendimiento de estos y en el

cumplimiento de sus labores. Robbins & Coulter (2018) resalta los 7 metodos de evaluación mas utilizados incluyendo sus ventajas y desventajas:

- **Ensayo Escrito:** El evaluador hace una descripción escrita de las fortalezas y debiliadades del empleado, de su desempeño pasado y de su potencial. Ademas, hace sugerencias de mejoría.
- **Incidentes Críticos:** El evaluador se enfoca en las conductas criticas que distinguen a un desempeño eficaz de uno ineficaz
- **Escalas graficas de calificación:** Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador califica el desempeño del empleado respecto a cada factor.
- **BARS (escalas de calificación basadas en el comportamiento):** Metodo popular que combina elementos de los incidentes criticos y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación pero los factores a medir sin ejemplos de conductas laborales reales.
- **Comparación con pares:** Se califica a los empleados al compararlos con otros integrantes del grupo de trabajo.
- **APO:** Se evalua que tan bien cumplen los empleados metas especificas
- **Evaluación de 360 grados:** Se basa en la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros de trabajo.

12. Valuación por puntos: “El método de valuación por puntos consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman” (Reyes Ponce, 2004).

13. Plan de capacitaciones: “Está formado por una serie de acciones variadas diseñadas como un itinerario formativo completo, que tienen el objetivo de darte respuestas de orientación y formación para tu empleabilidad” (Ministerio de empleo y seguridad social (España), 2016).

La capacitación de los empleados es una tarea primordial de todas las organizaciones.

Los gerentes son los encargados y responsables de identificar qué tipo de capacitación requieren sus empleados. Robbins & Coulter (2018) define dos tipos de capacitación:

1. **General:** Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimientos tecnológicos.
2. **Específico:** Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, actualización en redacción, administración del cambio, liderazgo, conocimiento de productos, habilidades para hablar en público y para presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas.

14. Plan de Remuneración: “La remuneración organizacional puede incluir muchos tipos de distintos de recompensas y beneficios como sueldos y salario base, complementos salariales, pago de incentivos y otras prestaciones y servicios” (Martocchio, 2017).

Los sistemas de pago basado en habilidades recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar en sus puestos de trabajo. En este tipo de sistema, el título del puesto que ocupa un empleado no define la categoría del pago que recibe, sino sus habilidades. Por otro lado, muchas organizaciones utilizan sistemas de pagos variables, en los que la remuneración de un individuo depende de su desempeño. (Robbins y Coulter, 2018, p.399)

15. Estrategia competitiva genérica: Según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012): Se trata de cinco planteamientos básicos para competir con éxito y obtener ventajas competitivas, se mencionan a continuación:

- **Estrategia de costos bajos:** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
- **Estrategia de diferenciación amplia:** Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.

- **Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo:** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
- **Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación:** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
- **Estrategia de mejores costos del proveedor:** Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales.

16. Fuerzas de porter: Herrera & Baquero (2008) menciona que:

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales son:

- Amenaza nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación entre los proveedores
- Poder de negociación entre los clientes
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

17. Mezcla de marketing: “Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Universidad de la República Uruguay, 2013).

18. Planes Operativos Anuales (POA): Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades

que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas” (Armijo, 2010).

2.4 Instrumentos Utilizados

En seguida, se especifican los instrumentos considerados dentro de la investigación con su respectiva definición según expertos:

1. **Encuesta:** Yuni & Urbano (2014) lo define como:

La encuesta es definida como la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar. El instrumento a través del cual se realiza esta indagación es el cuestionario que consiste en un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas.

2. **Entrevista:** Yuni & Urbano (2014) indican que:

Fairchild define la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. La entrevista, en tanto técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las técnicas de auto informes, ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. Mediante la entrevista el investigador obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en una realidad social dada.

2.5 Marco Legal

En esta sección se recogen las principales leyes, reglamentos y decretos que definen las políticas y estrategias para la constitución de una MIPYME en Honduras.

La Gaceta, (2014) hace referencia a:

1. Obtención de Escritura Pública
2. Inscripción en Registro Mercantil
3. Solicitud de Registro Tributario (RTN)
4. Registro de Cámara de Comercio
5. Solicitud de Permiso de Operación

Por otro lado, La Gaceta, (2017) indica el acuerdo ejecutivo No. STSS-007-2017 en el cual

se detalla el salario mínimo que regirá en todo el país de conformidad a las actividades económicas, estratos de trabajadores y montos descritos, ver tabla de salario mínimo en el *Anexo 5*.

A demás, a nivel oficial, en Honduras el tema de la MIPYME se aborda a través de dos instrumentos importantes. Álvarez S. (2013) indica lo siguiente:

Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de Honduras, DECRETO No. 135-2008, y la Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2008).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan las diversas técnicas con las que se llevan a cabo cada una de las etapas del estudio, con el fin de dar respuesta al problema y alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la manera más práctica y efectiva, por lo que es necesario el planteamiento de la metodología a seguir, la cual se basa en el desarrollo de aspectos tales como, el enfoque, diseño, tipo de la investigación, y otros aspectos importantes.

3.1 Enfoque y métodos

La investigación se realiza con un enfoque mixto, pero predomina una tendencia del enfoque cuantitativo, por el análisis, medición y resultados obtenidos con respecto a la recolección de datos e información a través del instrumento aplicado, de tal manera se conoce numéricamente la esencia del problema y solución del mismo. Con esto, se sigue la línea del método deductivo.

En menor escala, pero con la misma importancia, se utiliza a la vez un enfoque cualitativo debido a que se pretende potencializar el crecimiento de la empresa en estudio, mediante técnicas de organización administrativa. Por tanto, se sigue una línea del método inductivo.

3.2 Alcance

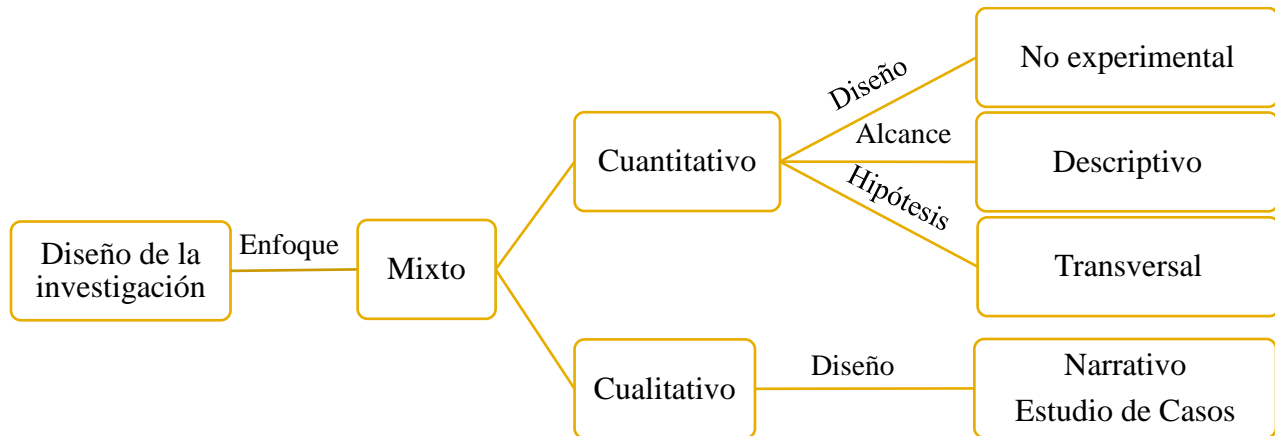
El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo puesto que se indaga y/o describe acerca de la situación actual del problema, detallando las características que hacen ser a COFERLO, así como de qué manera trabaja la organización misma, para finalmente conocer con precisión y profundidad la relación entre empresa con la necesidad de un plan estratégico organizacional.

3.3 Diseño de la investigación

Para lograr éxito con respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos, es necesario el diseño de la investigación, ya que direcciona el estudio investigativo, visualícese a continuación

en la ilustración 1.

Ilustración 1. Diagrama del diseño de la investigación



Fuente: (Elaboración propia)

El diseño de la investigación es “no experimental, transversal (transaccional) – descriptivo” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010), en el ámbito cuantitativo del estudio; no experimental, debido a que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto, para luego por medio del análisis obtener soluciones óptimas hacia el problema central, además, los datos a reunir se obtendrán de personal administrativo y clientes exclusivos de la empresa; En lo mismo, es transaccional ya que la recolección de datos se realiza en un solo tiempo, luego de observarse la carencia de un plan estratégico organizacional en la pequeña empresa estudiada.

Por otra parte, se considera una investigación de tipo narrativa con una estrategia basada en el estudio de casos ya que se aborda de forma intensiva la ferretería como una unidad, tomando en cuenta la visión cualitativa, esto debido a que se lleva a cabo un análisis profundo acerca de la situación actual de la empresa, incluyendo desde la cultura organizacional hasta el clima laboral y otras variables de interés, previo al presente estudio.

3.3 Instrumentos y técnicas aplicadas

Se utilizan las siguientes herramientas para la investigación como fuentes primarias:

- **Encuesta de clima laboral:** Se realiza una evaluación al personal para estar al tanto de sus inquietudes y necesidades, además, para valorar el actuar de la empresa y del personal administrativo, al mismo tiempo, la finalidad es recopilar información útil, acerca de la cultura en la empresa, el entorno laboral, políticas empresariales. Utilizando para su elaboración la escala de Likert, lo cual consiste en brindar afirmaciones para ser calificadas del 1 al 5 según su grado de acuerdo con la misma; Para darle respuesta, solamente se debe marcar con una X la casilla adecuada, tomando en cuenta que: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. (Véase *Anexo 2*)
- **Encuesta:** Con el objetivo de medir las opiniones de los clientes activos y del talento humano de la empresa sobre las variables de interés, logrando la obtención de información directa y de primera mano por medio de un cuestionario escrito, formulado a partir de 4 preguntas (estratégicas) mínimas por cada objetivo planteado en la investigación. (Véase *Anexo 3 y 4*)
- **Entrevista:** Como la herramienta principal utilizada en investigaciones afines con el método cualitativo, logrando una comunicación interpersonal planificada para obtener información de primera mano, logrando científicidad en el estudio. (Véase *Anexo 1*)

3.4 Población

Se determina la delimitación de la población para la investigación, tomando en cuenta que se llevan a cabo distintos cuestionarios para los instrumentos utilizados, dirigidos a participantes según el interés de obtención de información, por lo que se estable:

- Sabiendo que el proyecto se centra en un análisis profundo de la situación actual de la empresa de manera organizacional, la población principal es todo el talento humano pertenecientes a la empresa “Comercial y Ferretería López (COFERLO)”, incluyendo a dirección general y sus subordinados, siendo 12 colaboradores tal como se detalla en la tabla 1, quienes brindan información a través de la encuesta de clima laboral, encuesta de satisfacción interna y entrevista.
- Además, ante la necesidad de un análisis referente a las estrategias de mercado de COFERLO, se implementa la encuesta de satisfacción al cliente, como un extra para el presente proyecto, con la finalidad de impulsar la elaboración de un futuro plan estratégico de mercadeo de parte de COFERLO, donde la población a tomar en cuenta son los consumidores potenciales de la empresa.

Tabla 1. Talento humano, “Comercial y Ferretería López”

Ítem	Nombre del colaborador	Puesto actual
1.	Hugo Eduardo López Navarro	Gerente Propietario
2.	Luciano Banegas	Vigilante
3.	Orlin Amador	Dependiente
4.	Miguel Ávila	Encargado de Tienda
5.	Karla Fernanda Almendarez	Encargado de Tienda
6.	Geovany Zelaya	Motorista
7.	Gabriela Barahona	Dependiente
8.	Noel Barahona	Motorista
9.	Mauricio Vásquez	Bodeguero
10.	Adán Amador	Bodeguero
11.	Luis Fernando Ortez	Bodeguero
12.	Melania Flores	Contadora Financiera

Fuente: (Elaboración propia)

3.4.1 Descripción y cálculo de la muestra

Debido a que existe una población total de 11 individuos, lo cual es un número de fácil acceso, se toma la decisión de utilizar el ciento por ciento (100%) del recurso humano como muestra para la aplicación de los instrumentos debidos, con el objetivo de obtener resultados

totalmente productivos, con información completa, confiable y relevante.

En cuanto a la muestra selecta para el análisis de mercado, con la intención de lograr conocer las necesidades del mercado cautivo de COFERLO, su satisfacción, deseos y opiniones, se decide utilizar la lista de consumidores fieles de la empresa, la cual consta de 13 clientes incluyendo personas naturales y microempresas; tal elenco es referente a aquellos que tienen una larga trayectoria de negociación con la empresa, compras al por mayor y frecuencias recurrentes semanalmente.

3.5 Matriz metodológica

Tabla 2. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	
			General	Específicos
Definición de un plan estratégico organizacional para la empresa “Comercial y Ferretería López (COFERLO)”	Comercial y Ferretería López (COFERLO) no cuenta con un plan estratégico organizacional específico que muestre la correcta administración, definición de estrategias y objetivos organizacionales que facilite la toma de decisiones futuras.	1. ¿Qué efectos tiene la correcta implementación de un plan estratégico organizacional en el desarrollo de una MIPYME?	Definir un plan estratégico organizacional a través de un análisis detallado de la situación actual de la empresa COFERLO, aplicando herramientas de recolección de datos e información, que permitan el alcance de las metas organizacionales planteadas y mejore los procesos administrativos.	1. Identificar puntos de mejora de COFERLO, a partir de la evaluación del ambiente laboral de la organización con su respectivo análisis.
		2. ¿Cómo un análisis de clima laboral mejora la productividad de los empleados en una organización?		2. Maximizar la eficiencia organizacional a través de la documentación de descriptores de puestos, normativas legales y plan de remuneración para

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	
			General	Específicos
		3. ¿Por qué es importante la documentación de procedimientos en la definición de las estrategias empresariales?		lograr un mejor control de los procesos administrativo de la organización.
		4. ¿Se consigue maximizar utilidades financieras a través de una reorganización y planes de mejora?		3. Determinar una estrategia empresarial en la cual se incluyan los valores organizacionales, misión, visión, cultura empresarial, matriz FODA y estructura organizacional para optimizar la productividad de la empresa.
		5. ¿Se logra obtener puntos de mejora a partir del análisis FODA, específicamente por la mitigación de debilidades y amenazas en la empresa?		

Fuente: (Elaboración propia)

3.6 Cronograma

Tabla 3. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Meses y semanas									
	Enero		Febrero				Marzo			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Temas preliminares										
Anteproyecto y planteamiento de la investigación										
Desarrollo de marco teórico										
Desarrollo de marco metodológico										
Elaboración de instrumentos de recolección de datos										
Primera presentación de avances										
Recopilación de datos cualitativos y cuantitativos										
Bosquejo de resultados y análisis										
Segunda presentación de avances										

ACTIVIDADES	Meses y semanas									
	Enero		Febrero				Marzo			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Análisis de resultado obtenidos										
Resumen, Índice, Introducción										
Conclusiones, Recomendaciones										
Elaboración de aplicable										
Entrega del proyecto final										
Presentación del proyecto final										

Fuente: (Elaboración propia)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente apartado, se muestran los resultados obtenidos a través de los datos e información recopilada por medio de la aplicación de los instrumentos, además el análisis de los mismos con el objetivo de describir la situación organizacional actual de COFERLO, en conjunto de la raíz del problema y las posibles estrategias de mitigación para su posterior crecimiento y mejora administrativa.

4.1 Aplicación de instrumentos

Inicialmente, la encuesta y la entrevista fueron los instrumentos utilizados, por medio de los cuales se extrajo la información necesaria para la presente investigación.

La entrevista fue dirigida específicamente al gerente general de la empresa, y las encuestas se aplicaron una de conocimiento interno dirigida hacia todos los colaboradores de la empresa, a los mismos, se realizó una segunda encuesta pero ahora de clima laboral, además, se realiza como un plus de obtención de información un tercer cuestionario en forma de encuesta dirigida al segmento de clientes potenciales de la empresa seleccionados al azar; la contestación de dichos instrumentos se dieron en las instalaciones de la empresa en estudio, en un ambiente de tranquilidad para los colaboradores donde no tendrían interrupciones para su concentración, en cuanto a los clientes encuestados, se realizó haciendo visita casa a casa con una autorización de su parte en conjunto de COFERLO y un previo aviso de parte del gerente propietario para realizar cita de visita.

Sin embargo, para conocer la fiabilidad de los instrumentos, previo a su aplicación se realizaron pruebas específicas de validación, como ser:

Entrevista: utilizando el método Delphi, se logró consensuar acerca de las interrogantes que serían útiles para la obtención de información clara y relevante, aprobada tanto por los

investigadores como por los tutores o asesores del presente.

Encuestas: haciéndose uso del modelo Alfa de Cronbach, a través del software estadístico SPSS, tomando en cuenta que la encuesta de clima laboral cuenta con 41 afirmaciones/interrogantes, se le realizaron tres pruebas de fiabilidad, con el 25% (11 preguntas), 50% (22 preguntas) y el 100% de la encuesta, dando como resultado un Alfa de Cronbach de: 0.66, 0.76 y 0.85 respectivamente, por tanto, a partir de la segunda prueba se acepta el instrumento, ya que a partir de 0.8 es aceptable y 0.76 es congruente a 0.8 al ser redondeado según normas aritméticas. Cabe mencionar que solamente se hizo análisis de fiabilidad con este método al clima laboral por ser el instrumento cuantitativo principal.

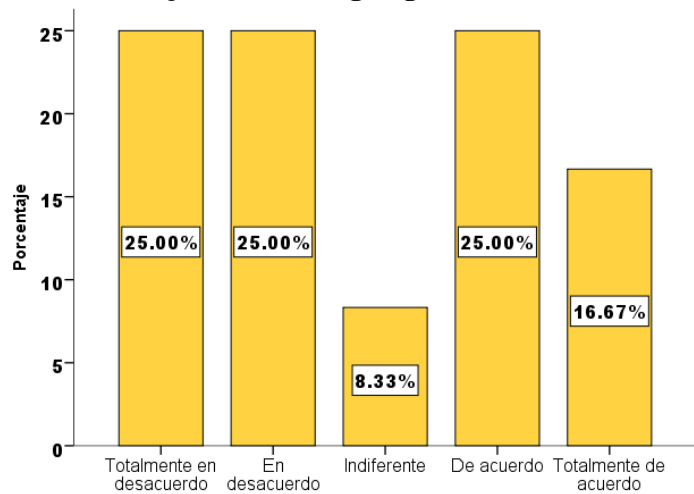
Finalmente, una vez llevado a cabo la aplicación de instrumentos, se tabularon en el software SPSS, como uno de los más completos en estadísticas, se crean las variables según cada cuestionario y se obtienen tablas y gráficos correspondientes, los cuales son expresados a continuación con su pertinente análisis.

4.2 Análisis de la encuesta de clima laboral

Para la obtención de información relevante, analizarla estadísticamente, así como, tomar decisiones referentes a la selección y recomendación de estrategias organizacionales, y a su vez lograr los objetivos de la presente investigación, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario a través de una encuesta de clima laboral en COFERLO, permitiendo la identificación de comportamientos, pensamientos, necesidades y deseos de los mismos. Cabe mencionar que el clima laboral cuenta con 7 ejes de análisis, se mencionan: estructura, calidad, responsabilidad, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación. De manera continua se resumen a continuación:

El primer gráfico obtenido, es referente al conocimiento claro acerca del organigrama de la ferretería por parte de los colaboradores, donde el 50% responde de manera negativa, un 8% como indiferente, es importante mencionar que COFERLO no cuenta con una estructura documentada a través de un organigrama, sin embargo, casi la mitad del personal tiene una noción del mismo.

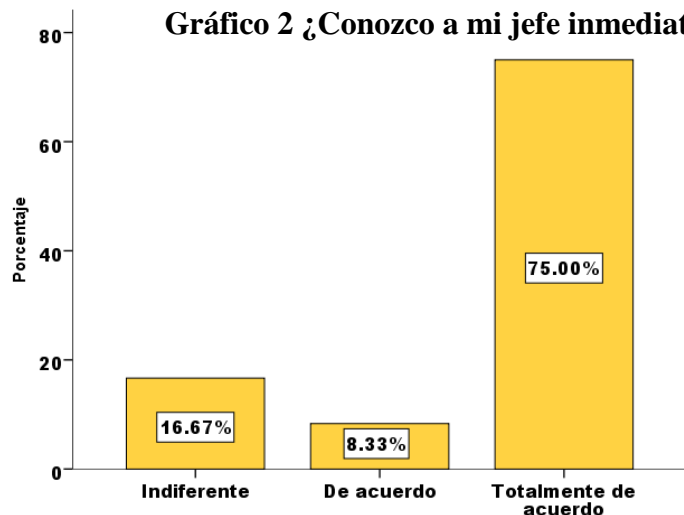
Gráfico 1. ¿Conozco el organigrama de COFERLO?



Fuente: (Elaboración propia)

Lo anterior se confirma en el *Gráfico 2*, y aún con mejores resultados, ya que el 75% está totalmente de acuerdo en tener claridad acerca de a quien le reporta directamente, es decir, quien es su jefe inmediato, solamente un 17% se muestra indiferente ante tal situación, por lo que se decide realizar un organigrama

Gráfico 2 ¿Conozco a mi jefe inmediato?

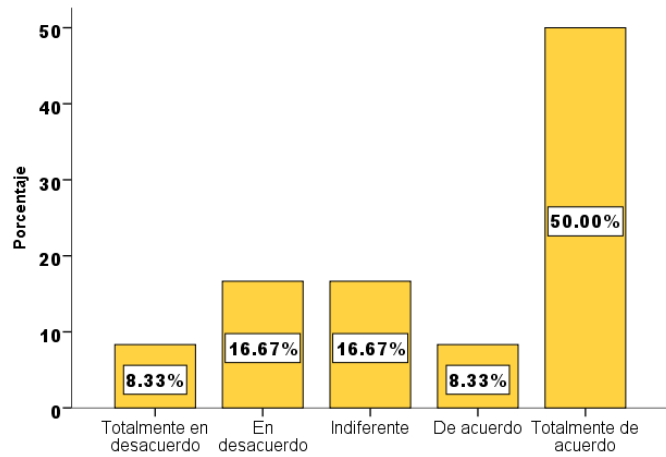


Fuente: (Elaboración propia)

(véase en la siguiente sección) y darlo a conocer a todos los colaboradores, con la finalidad de mitigar confusiones respecto a lo antes dicho, Mano Carrillo (2009) menciona: “Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar en organigrama una organización puede mostrar, en ocasiones inconsistencias y complejidades y llevar a su corrección”.

En el *Gráfico 3*, el 58% del recurso humano, afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en conocer su descriptor de puesto y que se le brindó al iniciar labores en COFERLO, no obstante, tal documento no existe en la empresa, sino a través de la enseñanza e inducción inicial, se da a conocer las operaciones que el

Gráfico 3 ¿Cuento con un descriptor de puestos?



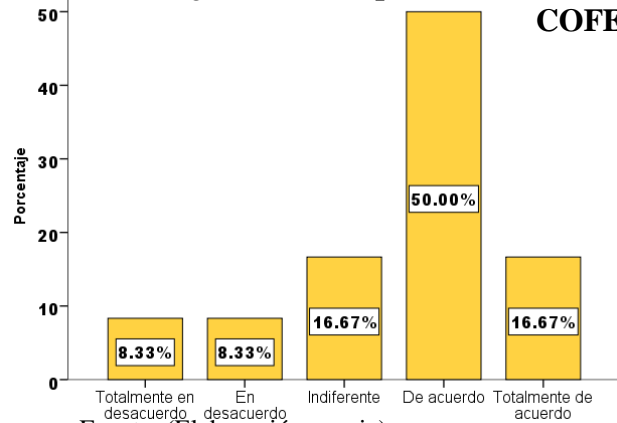
Fuente: (Elaboración propia)

colaborador hará a partir de formar parte de un puesto determinado; sabiendo que un descriptor de puestos, facilita tanto la fase de inducción como el proceso de adecuarse al nuevo trabajo, ya que agiliza el aprendizaje de las personas entrantes y se cuenta con una base para futuras contrataciones o situaciones relevantes, por lo anterior, es parte de las nuevas estrategias organizacionales brindar las responsabilidades de cada colaborador según sus funciones actuales en un documento de manera física y digital, el cual será llamado, descriptor de puesto.

El Análisis y descripción de puestos de trabajo no es la panacea capaz de resolver todos los problemas y dificultades, pero la información que nos ofrece es de un valor incuestionable y, si se la utiliza correctamente y al máximo, algunos problemas se desvanecen, otros no son planteables y algunos más tienen soluciones bastante evidentes. (Fernández Ríos, 1995)

Cabe mencionar que aproximadamente el 67% de los encuestados, contestan de manera positiva ante la afirmación de conocer los planes de crecimiento de la ferretería (véase en el *gráfico 4*), lo cual, es un beneficio para la empresa, porque significa que a pesar de no contar con un documento donde se plasmen

Gráfico 4 ¿Conozco los planes de crecimiento de COFERLO?



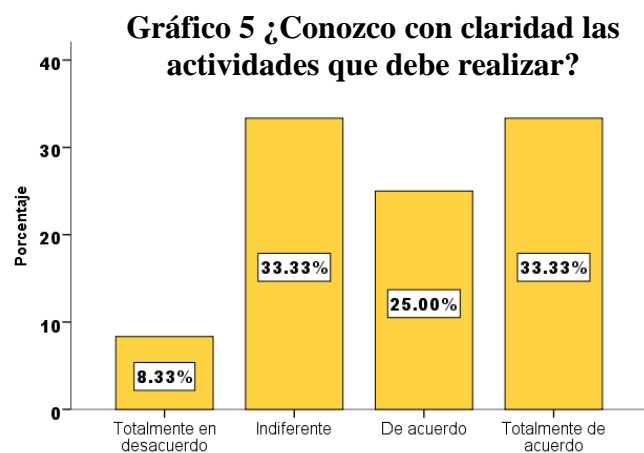
Fuente: (Elaboración propia)

dichas estrategias, los colaboradores conocen acerca de las metas, objetivos y de qué manera se trabajará para cumplir con un desarrollo empresarial, dato que atestigua el crecimiento de COFERLO desde sus inicios hasta la actualidad.

Este desarrollo forma parte inseparable de la estrategia corporativa, interpretándose como signo de salud, fortaleza y forma de consolidar beneficios futuros asegurando la supervivencia de la empresa. En cuanto a su interacción con el actual entorno económico, caracterizado por el dinamismo y la complejidad, el crecimiento empresarial ayuda, en general, a mantener y mejorar la posición competitiva de la organización en relación a sus competidores. (Mariz Pérez & Calvo Silvosa, 1999)

Dado lo anterior, es relevante la documentación concerniente a las estrategias de crecimiento de la empresa, logrando que los colaboradores se empapen de los asuntos internos y lograr dicho crecimiento y maximizar la competitividad en el sector.

Continuando, es en el gráfico 5 donde se observa que existe un 42% de los colaboradores que se muestran indiferente y totalmente en desacuerdo en conocer de qué manera se asignan las operaciones en la ferretería, por lo que se afirma nuevamente la necesidad de dar a conocer un descriptor de puestos con las actividades referentes de cada



Fuente: (Elaboración propia)

colaborador, paralelo dar capacitación de familiarización con el mismo, así como de términos organizacionales, y de motivación hacia el cumplimiento de sus asignaciones.

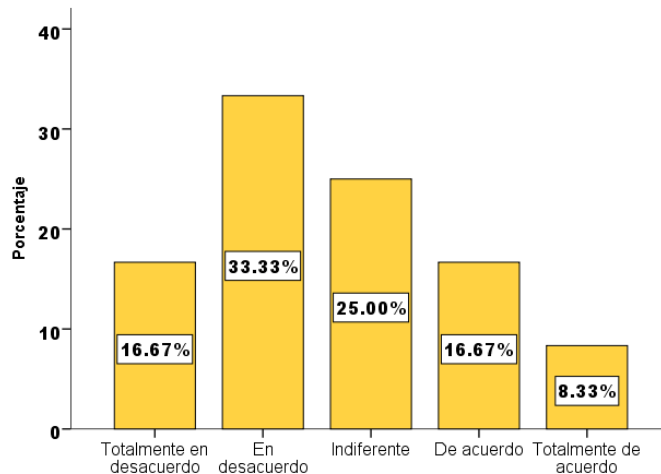
Asimismo, llevar a cabo reuniones de trabajo de manera regular, servirá tanto para cumplir con lo antes dicho, como para mantener al tanto a los colaboradores de manera formal acerca de los sucesos pertinentes en la empresa ya sean internos o externos pero que traen consigo afectaciones (positivas o negativas) hacia COFERLO, además de generar un ambiente laboral

grato, fomenta motivación al sentirse tomado en cuenta como un importante de la empresa.

En el *Gráfico 6* se muestra que el 75% de los colaboradores se manifiestan indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con relación a tener reuniones de trabajo a menudo. ¿Por qué hacer caso ante tal situación? La respuesta la da López, Gómez, Rodríguez y Mojón (2012): “Las reuniones de trabajo contribuyen a la mejora

de la calidad asistencial mejorando la eficacia y eficiencia del trabajo del grupo, premisa apoyada unánimemente por el personal de la unidad”

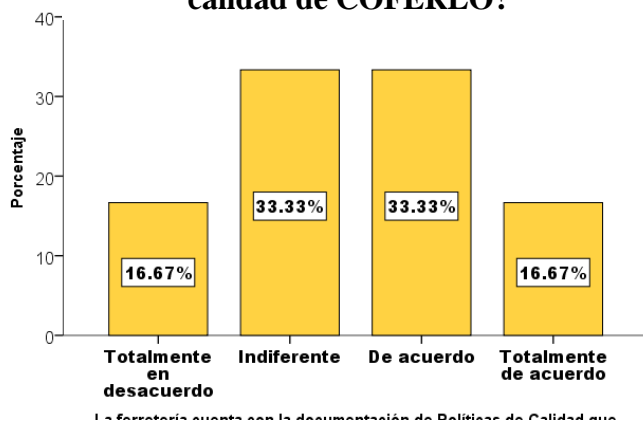
Gráfico 6 ¿Se realizan reuniones de trabajo en COFERLO?



Fuente: (Elaboración propia)

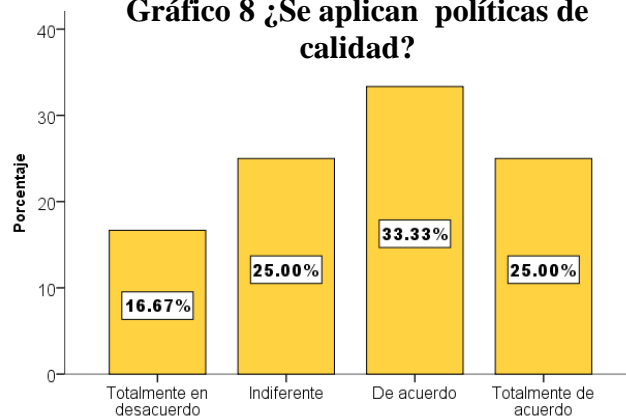
Por otro lado, se realiza un análisis referente a la calidad y documentación de la misma en COFERLO.

Gráfico 7 ¿Conozco las políticas de calidad de COFERLO?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 8 ¿Se aplican políticas de calidad?



Fuente: (Elaboración propia)

Es en el *Gráfico 7* donde se revela una oportunidad de mejora en la política de calidad de COFERLO, ya que no están claras para un 50% de los colaboradores. Seguidamente, en el *Gráfico*

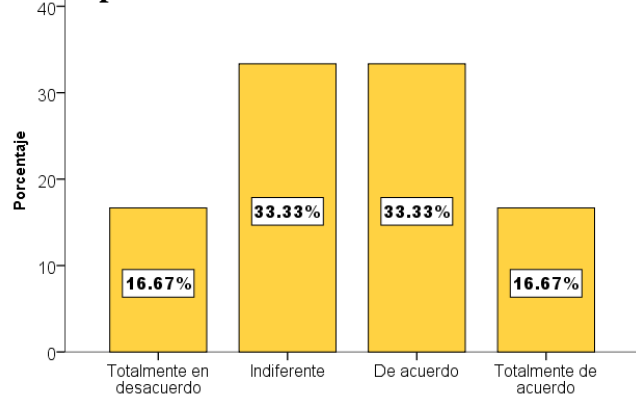
8 de igual manera un alto porcentaje, 42% para ser exacto, contesta de manera negativa respecto al conocimiento de las políticas de calidad de la empresa y la aplicación de las mismas.

Suzuki Motor Ibérica, S.A.U (2018), hace uso de políticas de calidad y menciona que su objetivo fundamental es brindar satisfacción a sus clientes dando respuesta a sus necesidades, apoyándose de compromisos relacionados con: tener un personal apropiado a quienes les brindan herramientas necesarias para su adecuado desempeño, tanto tangibles como intangibles, es decir, equipo y conocimiento (a través de capacitaciones y enseñanzas); a demás el seguimiento de estándares y cumplimiento de requisitos pedidos y acordados con el cliente; denota que el cliente percpepciona el clima y ambiente organizacional y que el responsable de ser positivo es de parte de la dirección de las empresas, por lo que recomienda mantener una gerencia administrativa con competencias, habilidades y sobre todo prácticas para mostrar al público una impresión verdadera de los beneficios, valores y cultura de la empresa; finalmente, la mejora continua se toma en cuenta tanto en los procesos productivos, como administrativos, así se logra satisfacción interna y externa.

A partir de lo antes dicho, se afirma la importancia de tener políticas de calidad y comprometerse a su cumplimiento, ya que principalmente brinda la oportunidad de alcance de objetivos estratégicos y como consecuencia de la misma, la satisfacción tanto del cliente potencial como de todo el talento humano, ya que se incorpora su bienestar dentro de las acciones acordadas vinculadas a modelos de calidad.

Nuevamente, el personal de COFERLO se divide en la respuesta acerca del interés de parte del jefe a brindar capacitación referente a políticas de calidad, es el 50% contestando de manera positiva, el 17% y 33% como totalmente en desacuerdo e indiferente respectivamente.

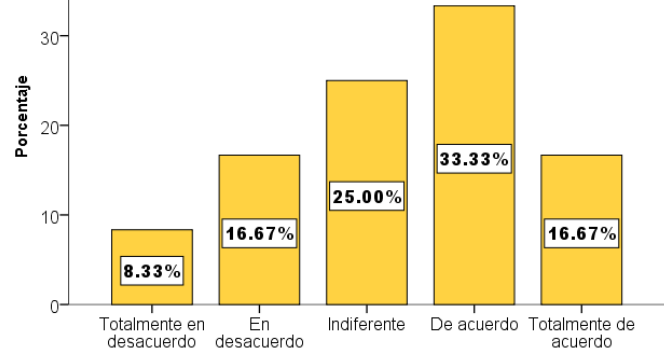
Gráfico 9 ¿Le interesa recibir capacitación de calidad?



Fuente: (Elaboración propia)

El Gráfico 10, también llama la atención ya que el 50% de los encuestados, comentan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa brinda todas las herramientas y equipos para desarrollar su trabajo con calidad y eficiencia, por tanto, es el 50% restante que se muestran indiferentes, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a lo anterior.

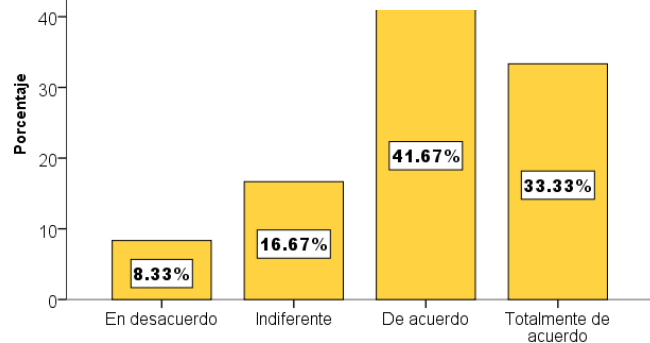
Gráfico 11 ¿Se cuenta con herramientas de calidad?



Fuente: (Elaboración propia)

A través de los últimos gráficos, se nota la necesidad de mayor involucramiento a políticas de calidad en la empresa, asimismo su documentación y aplicación como parte de las competencias directivas y organizacionales. Lo previo es dicho a su vez,

Gráfico 10 ¿Los productos de COFERLO son de calidad?



Fuente: (Elaboración propia)

porque el 75% está de acuerdo en que el producto que se ofrece es de calidad, por tanto, existe

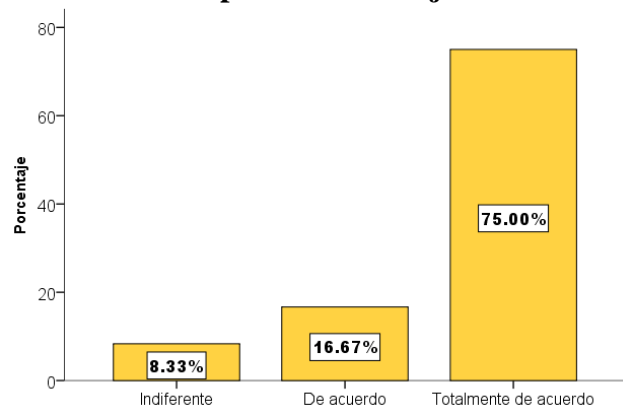
mayor preocupación por la satisfacción de los clientes externos que por los internos.

En los últimos decenios se ha reconocido que la calidad se ha vuelto tan importante, que el control no puede ser el único instrumento para asegurarla. Además, se ha reconocido que, para lograr productos de calidad, también los procesos y los sistemas tienen que cumplir con las demandas de calidad. Decidir definir una política de calidad, supone reconocer la importancia de la calidad y supone además implementar las medidas necesarias para lograr que esta preocupación se traduzca en una realidad, una empresa que logra ofrecer al cliente productos/servicios de calidad. (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2008)

Es preciso señalar, los resultados obtenidos acerca del eje de responsabilidad como una estrategia competitiva de la empresa.

En lo que respecta, el 92% del recurso humano conoce claramente las funciones y responsabilidades según la naturaleza de su puesto de trabajo, debido a lo realizable día con día, confirmándolo en el *Gráfico 12*.

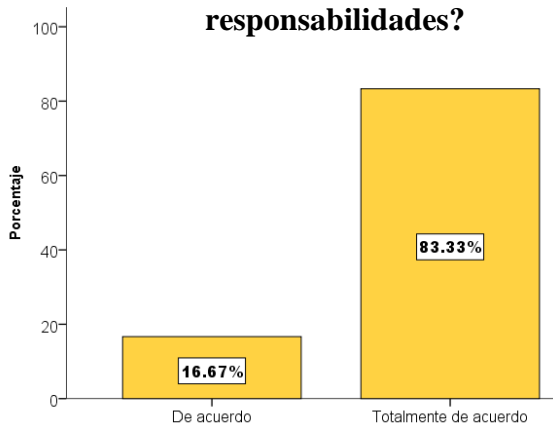
Gráfico 12 ¿Conozco las funciones del puesto de trabajo?



Fuente: (Elaboración propia)

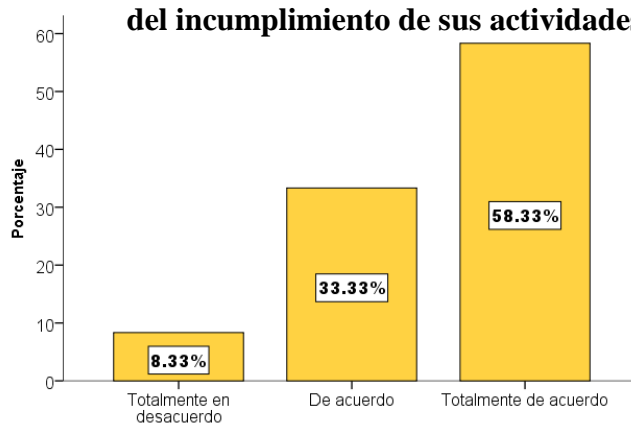
En otra de las afirmaciones, el 100% de los colaboradores contestan positivamente que cumplen con sus responsabilidades asignadas. Y El 92% de ellos, conocen las consecuencias, sanciones, penalidad en caso de incumplirlas

Gráfico 14 ¿Cumplo con mis responsabilidades?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 13 ¿Conozco las consecuencias del incumplimiento de sus actividades?



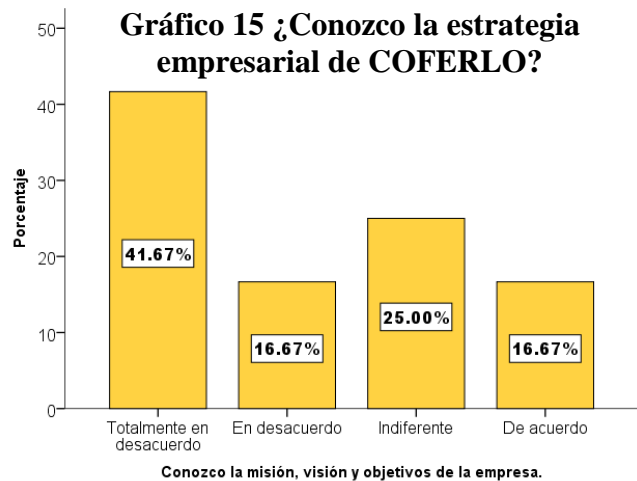
Fuente: (Elaboración propia)

La principal rentabilidad que puede obtener para su organización otorgándole al compromiso un carácter estratégico en la gestión de personas es: Mejora en el desempeño, productividad y calidad, gracias al mayor alineamiento, esfuerzo y motivación intrínseca de los profesionales; Aumento de la satisfacción de los clientes, debido a una mayor calidad en la atención e incremento en las ventas asociadas; Reducción de costes asociados a rotación; Fortalecimiento de la reputación corporativa de cara a clientes, consumidores, empleados actuales y futuros; Incremento del valor de la empresa por tratarse de un elemento intangible en términos de sostenibilidad. (Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC) , 2015)

Por lo que la responsabilidad y/o compromiso, debe ser un valor ético presente en cada uno de los integrantes de una empresa, por tanto, debe ser incluido dentro de los parámetros en la búsqueda de personal nuevo, de esa manera se logrará continuar con excelencia en el presente eje de responsabilidad como hasta ahora.

Con la finalidad de conocer las limitaciones de los colaboradores respecto a la estrategia de crecimiento de la empresa, se analiza el eje de transversalidad, logrando estar al tanto que:

El 58% del talento humano de COFERLO, confirma que desconoce las principales estrategias organizacionales, como ser: misión, visión y objetivos estratégicos. Es decir, que más del 50% trabaja su día a día, sin saber cuál es la razón principal por la que la empresa le asigna sus deberes, cabe destacar, que el motivo principal



Fuente: (Elaboración propia)

por el cual existe dicho desconocimiento es porque COFERLO realmente carece de tales estrategias empresariales, privándose de una mejor organización, por ejemplo, si se logra mitigar tal situación, una de las principales ventajas que contrae es la participación activa de los colaboradores, ya que al tener una mejor noción al respecto, se promueve motivación a trabajar a partir de cumplimiento de retos, lo que incentiva al mismo tiempo a llevar a cabo relaciones

interpersonales efectivas donde se colabora y trabaja en equipo.

Como afirma la Universidad Nacional de la Plata (2007):

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

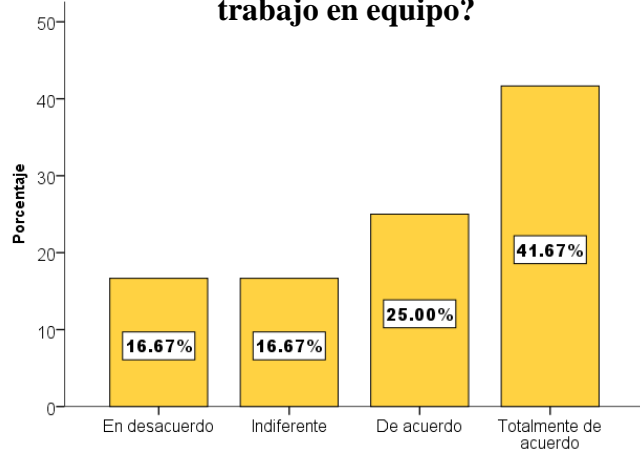
Relacionado a lo antes mencionado, también es importante promover la cultura de trabajo en equipo en las empresas, con la finalidad de realizar trabajo en conjunto hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siempre y cuando se lleve a la práctica; en el Gráfico 16, el 67% afirma que se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa, sin embargo, aún existe un porcentaje de 33% que está en desacuerdo.

Concluyendo el eje de transversalidad, se declara que el 92% de los colaboradores reconocen que la comunicación interna es clara entre compañeros de trabajo, lo cual indaga en la existencia de un ambiente laboral positivo.

Como menciona Pimentel (2015):

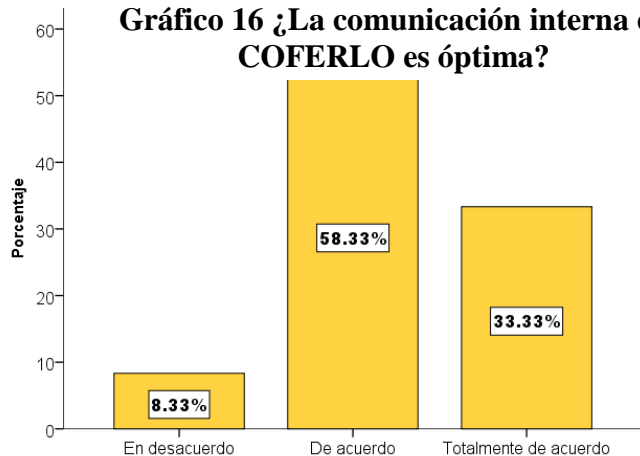
En el ambiente laboral, una comunicación efectiva es esencial para crear relaciones de trabajo positivas y productivas. Cuando la comunicación fluye a través de los integrantes de una empresa, se es posible difundir el conocimiento, reconocer los éxitos y resolver los problemas internos. Debido a esto, saber comunicarse de forma adecuada, ya no es una habilidad, sino un

Gráfico 17 ¿Existe una cultura de trabajo en equipo?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 16 ¿La comunicación interna en COFERLO es óptima?

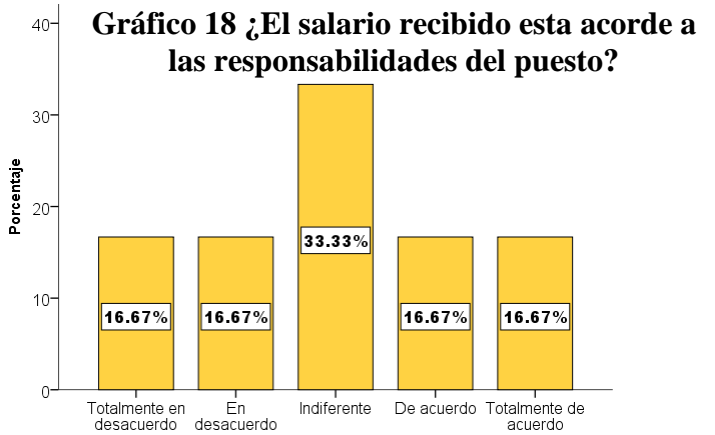


Fuente: (Elaboración propia)

requerimiento para alcanzar los objetivos, tanto profesionales, como personales.

Por otra parte, haciendo énfasis en el reconocimiento e incentivo que existe de parte de la empresa hacia cada colaborador, se obtiene que:

Los encuestados han respondido referente a lo que piensan respecto al salario recibido si está o no acorde a sus responsabilidades, donde el 33.33% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo que

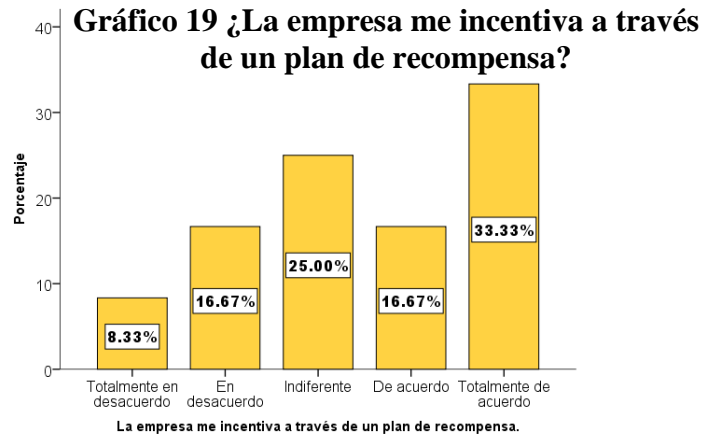


Fuente: (Elaboración propia)

reciben; sin embargo, de manera negativa hay un 66.66% dividido en: 16.67%, 16.67% y 33.33% siendo su contestación totalmente en desacuerdo, en desacuerdo e indiferente respectivamente, es decir que consideran que sus remuneraciones monetarias no son las adecuadas con respecto a las funciones que realiza.

Rocco (2009) refiere que: “Para lograr motivación en los trabajadores a desempeñarse en sus labores con eficiencia y productividad, o sea que mantengan una satisfacción laboral, se toman en cuenta dos factores importantes tanto el salario emocional como el salario monetario”.

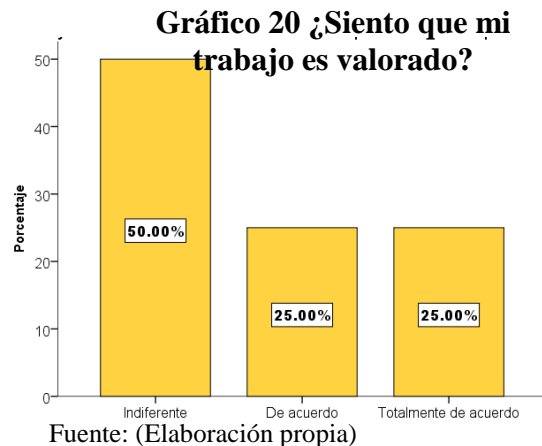
En el segundo gráfico obtenido del eje de reconocimiento, se observa nuevamente que el porcentaje de indiferencia es destacado, con un 25%, de igual manera otro 25% no está conforme con que la empresa le incentiva a través de un plan de recompensa. De parte de los investigadores, se sabe que tal plan de recompensa no existe como tal,



Fuente: (Elaboración propia)

no obstante, 50% de los colaboradores consideran que, si cuentan con este tipo de incentivos, puesto que han recibido incentivos no remunerables ocasionalmente. Ver *Gráfico 19*

A veces, los empleados no manifiestan sus inquietudes por temor a perder su trabajo, es extraño, el índice de respuestas indiferentes, con relación a remuneraciones, beneficios, incentivos, ya sean monetarios o no, esto conlleva a pensar que prefieren no opinar al respecto y mantener su trabajo seguro, en vez de hablar con su jefe inmediato para mejorar su estadía laboral, pueden apreciarse sentimientos de incertidumbre y desconfianza, como en el *Gráfico 20* donde el 50% es indiferente ante la afirmación relacionada con la satisfacción de parte de los colaboradores con los beneficios adicionales que le brinda la empresa.



En tiempos donde la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar cómo potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograr dicha meta, se debe considerar cómo mantener a los trabajadores satisfechos, cómo movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales. Al no ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir. (Rocco, 2009)

A partir de esto, se recomienda a la empresa contar con cierta documentación donde se plasme un plan de inventivos y remuneraciones, que cuente con distintas opciones que permitan satisfacción personal, donde se puede tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores, como ser crecimiento profesional, condiciones de trabajo, reconocimientos, planes de carrera y

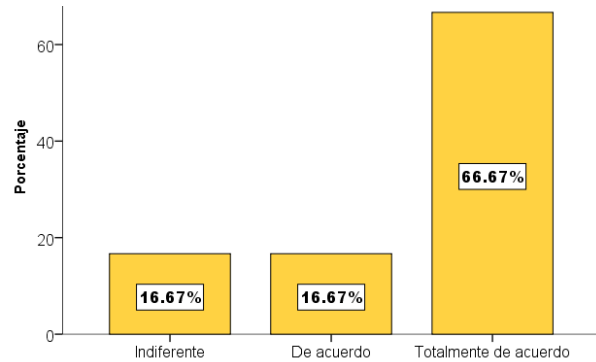
seguridad.

Una excelente expresión de parte de los colaboradores se revela en el *Gráfico 21*, donde el 83% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, en relación con que sienten que su trabajo es valorado por su jefe inmediato y que aportan para el logro de los objetivos de la empresa, dando a entender, que sí existe motivación verbal de parte de los superiores hacia sus subordinados.

Lo anterior también puede confirmarse, a través del *Gráfico 22*, ya que el 83% responde con estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el jefe reconoce sus logros y se alegra por ellos, lo cual es parte de la motivación diaria y notable por los colaboradores.

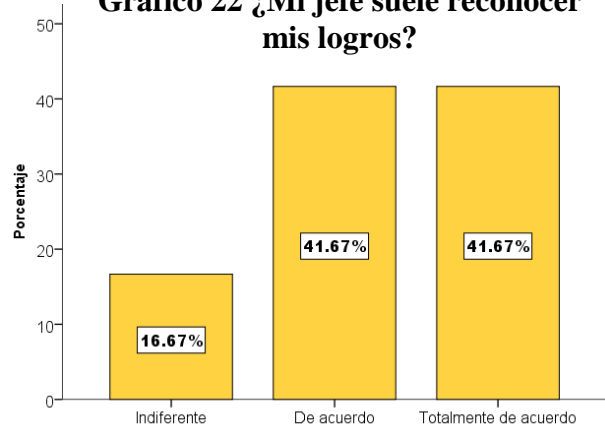
Por otro lado, un plan de carrera también debe ser brindado a algunos colaboradores como parte de sus incentivos y motivaciones como se mencionó con anterioridad, ya que en estos se presentan los planes de crecimiento futuro dentro de la empresa que se tienen con el individuo, desde cambio de puesto a un nivel jerárquico más alto al actual, tener a personal subordinado, cambio de áreas o hasta posibles

Gráfico 21 ¿Estoy satisfecho con los beneficios adicionales brindados?



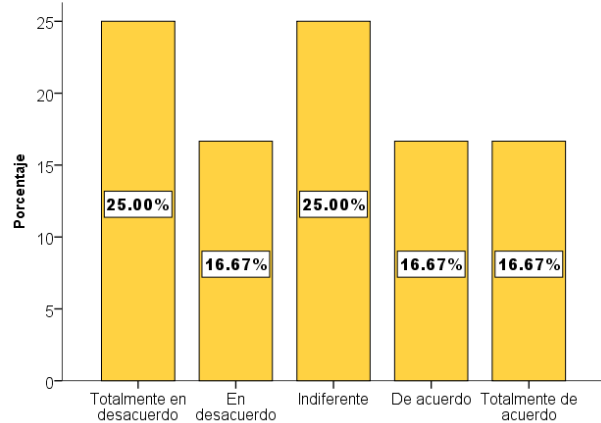
Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 22 ¿Mi jefe suele reconocer mis logros?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 23 ¿Cuento con un plan de carrera?



Fuente: (Elaboración propia)

capacitaciones impartidas para crecimiento en conocimiento profesional, en el *Gráfico 23*, el 42% de los encuestados, afirman no contar con un plan de carrera brindado por la empresa, 25% se muestra indiferente, es decir, no conoce información al respecto, pero el 33.33% restante consideran si contar con dicho plan, a pesar de no existir documentación concreta.

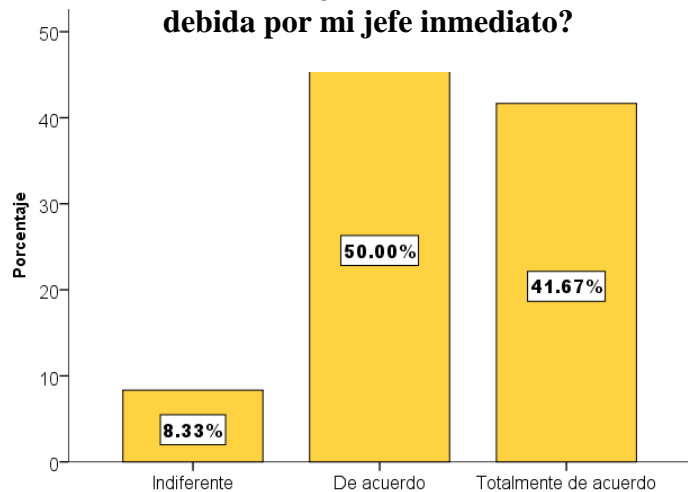
Otro eje para analizar es el relativo al recibimiento de apoyo ya sea de jefes a subordinados como entre compañeros del mismo nivel, como entre un área y otra.

En el *Gráfico 24* se obtiene que el 92% de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo con recibir la debida y oportuna retroalimentación de parte de su jefe.

Por otro lado, la opinión con relación al apoyo recibido de parte de los compañeros de trabajo es, 33.33% indiferente, 58.33% de acuerdo y 8.33% totalmente de acuerdo; por tanto, es considerado que existe cierta ayuda mutua y compañerismo, sin embargo, mostrarse indiferente ante la situación,

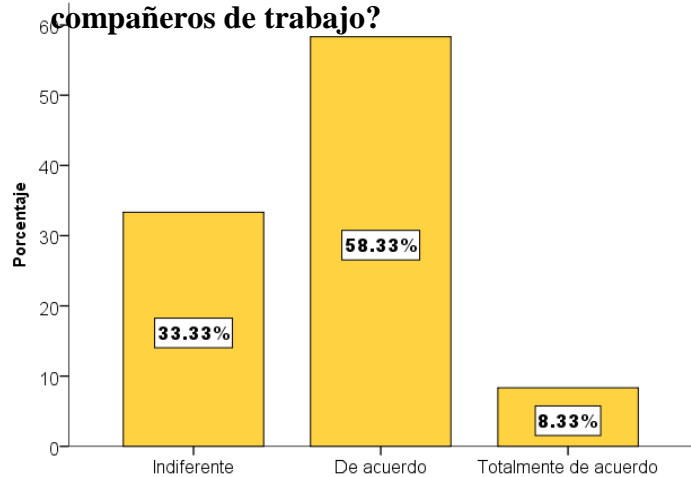
podría analizarse como problemas interpersonales mínimos entre algunos colaboradores.

Gráfico 24 ¿Recibo la retroalimentación debida por mi jefe inmediato?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 25 ¿Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo?



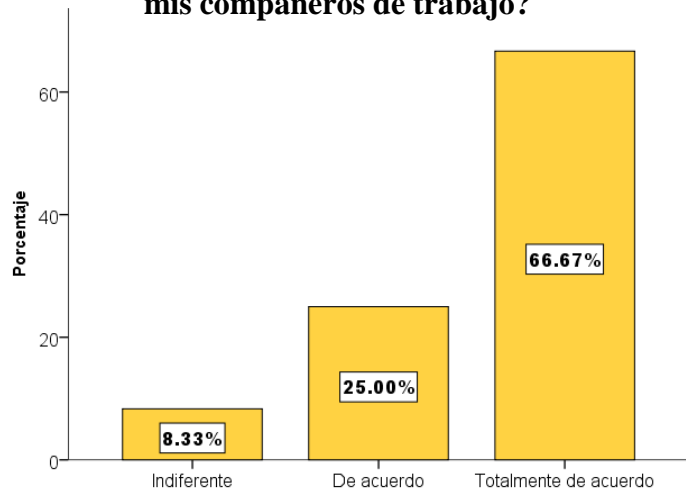
Fuente: (Elaboración propia)

Con lo antes dicho, hay un bajo porcentaje, pero existente, que se muestra indiferente con estar dispuesto a colaborar con sus compañeros cuando sea necesario, es decir, tal vez lo hagan o tal vez ni si quiera lo tomen en cuenta, por esta pequeña racha de comportamiento es que se generan problemáticas entre compañeros, que

finalmente afecta de manera negativa al clima laboral, dando incomodidad de desempeño a algunos colaboradores, relacionándolo con el *Gráfico 25*, continúan habiendo personas que no cuentan con el apoyo de los demás pero tampoco están dispuestos a modificar esas actitudes, sino, se encierran en un círculo de resistencia al cambio; no obstante, cabe recalcar que el 92% sí están dispuestos a colaborar cuando sea conveniente, ya que es la opinión de la mayoría, se pueden hacer campañas de concientización respecto al trabajo en equipo, ayuda mutua, compañerismo, resolución de problemas, entre otras, que permitan una excelente relación interna.

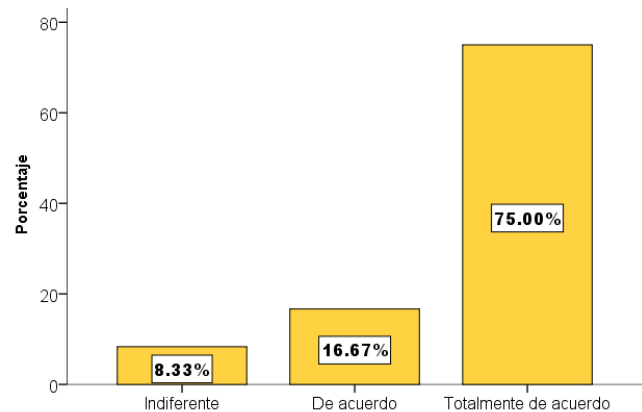
En el *Gráfico 27*, se observa que el mismo porcentaje anterior respondiendo de manera indiferente, continúa manifestándose a cerca de pensar que los demás compañeros y

Gráfico 27 ¿Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros de trabajo?



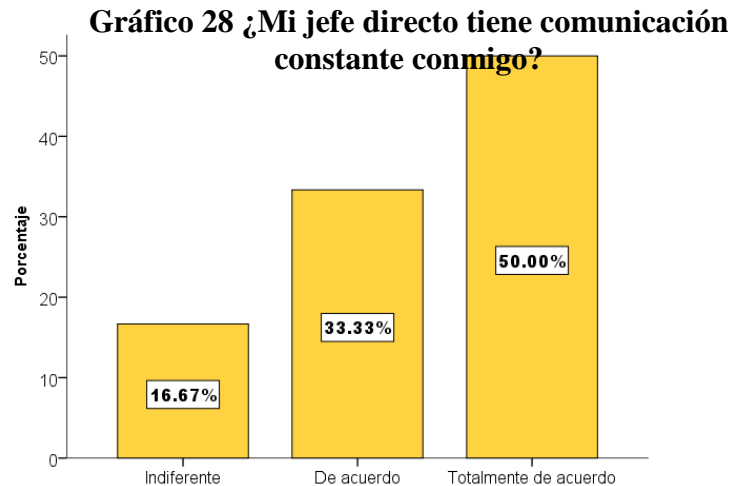
Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 26 ¿En la ferretería están dispuestos a ayudarme en caso de emergencia?



Fuente: (Elaboración propia)

los jefes estarían dispuestos a apoyarle en caso de una emergencia, por lo que la estrategia antes mencionada continúa siendo una opción para disminuir este porcentaje; pero es de bien mencionar que el 92% está de acuerdo con que en emergencias puede recibir ayuda del recurso humano de la ferretería.



Fuente: (Elaboración propia)

En cuanto a la comunicación entre jefes y subordinados, el 83% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la concurrencia de la comunicación exitosa entre jefe y subordinados.

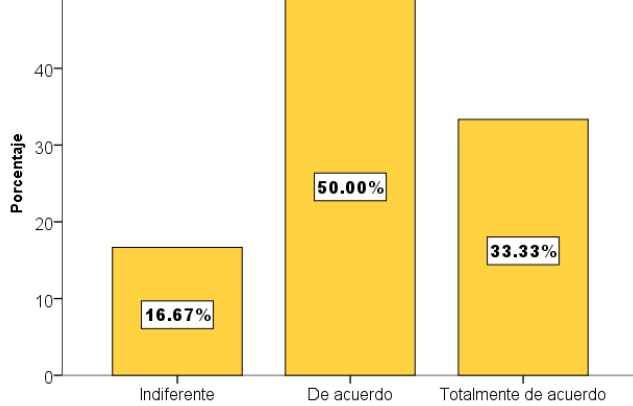
El último eje de análisis de clima laboral es alusivo a la identificación que tiene cada colaborador con la empresa, es conocer el sentimiento de unión entre empresa y colaborador, se trata del orgullo de pertenecer a COFERLO y de qué manera lo está expresando el recurso humano, a continuación, se relatan las opiniones según encuestas.

Una de las competencias que más solicitan las Empresas cuando necesitan incorporar a un nuevo empleado es la de “ponerse la camiseta”. Se entiende por esto la posibilidad de identificarse con la cultura de la organización, sentir como propios los objetivos que se le marcan y, en síntesis, sentir que forman parte de esa Empresa. A ese concepto habría que agregarle el de “Jugar el partido”, que es algo más trascendente. Este nuevo término no significa otra cosa que estar al tanto de lo que pasa, de los problemas que surgen y de estar pensando casi en forma permanente sobre las posibilidades de mejora continua en los procesos y circuitos de la actividad diaria. (Cassano, 2014)

En el *Gráfico 29* se refleja que, en un alto porcentaje, exactamente el 83% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en sentir que su participación hace una diferencia en COFERLO, aunque también se distingue un 17% con indiferencia, que enuncia carencia de motivación al respecto.

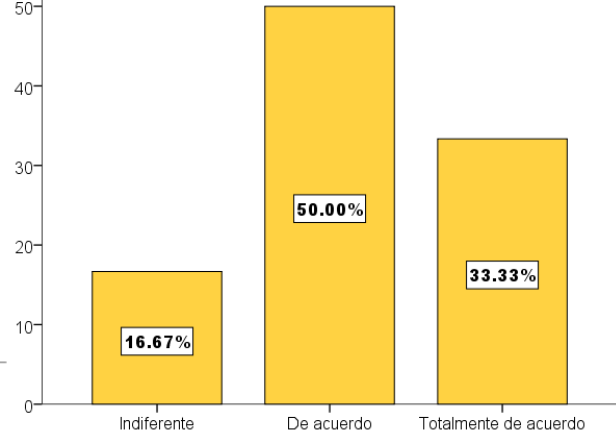
Ahora bien, el 83% de los empleados de COFERLO se encuentran identificados de manera sentimental con la empresa, ya que lo consideran con un significado especial para ellos, lo ven como más que solamente un trabajo.

Gráfico 29 ¿Siento que mi participación hace una diferencia?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 30 ¿Mi opinión es tomada en cuenta?

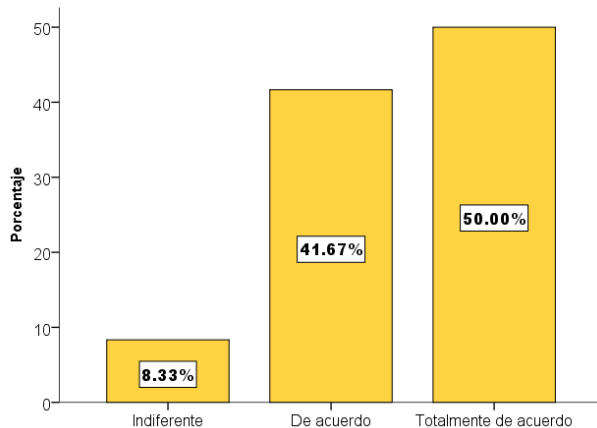


Fuente: (Elaboración propia)

Además, la mayoría, en un 92% se sienten orgullosos del equipo de trabajo cuando logran metas y objetivo propuestos. Ver *Gráfico 31*.

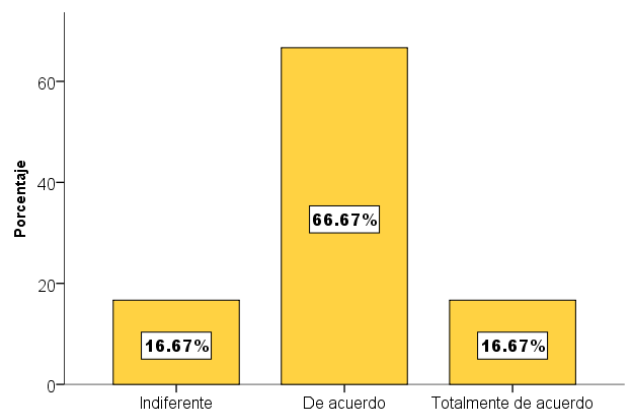
Cuando “se juega el partido”, los resultados se magnifican, las ideas creativas aparecen y la solución a los problemas se hace más fácil y más rápida. Estar atentos a lo que sucede alrededor aun cuando no pertenezca al sector donde trabajamos y entender el negocio con una visión global es más importante que defender una marca por que sí. (Cassano, 2014)

Gráfico 32 ¿Me siento orgullo de mi equipo?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 31 Los colaboradores están dispuestos a dar un esfuerzo extra

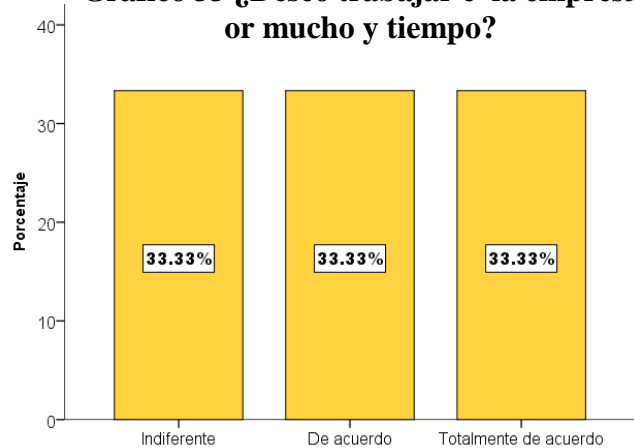


Fuente: (Elaboración propia)

Por la cita anterior, se identifica que las empresas necesitan personal con disposición a actuar con mayor esfuerzo en ciertas circunstancias, cuando los colaboradores “se ponen la camiseta y juegan el partido” no existe duda de que se puede contar con ellos tanto en lo regular como en las adversidades; en COFERLO, el 83% del talento humano, está de acuerdo y totalmente de acuerdo con esforzarse para realizar un trabajo determinado.

Por otra parte, en cuanto a la afirmación: Deseo trabajar en la ferretería por un largo tiempo; el 33.33% manifiesta opinión indiferente, al igual el 33.33% estar de acuerdo y 33.33% totalmente de acuerdo, por tanto, el 66.7% de los colaboradores se ven laborando en un largo período de tiempo en COFERLO, esto permite estabilidad en la empresa.

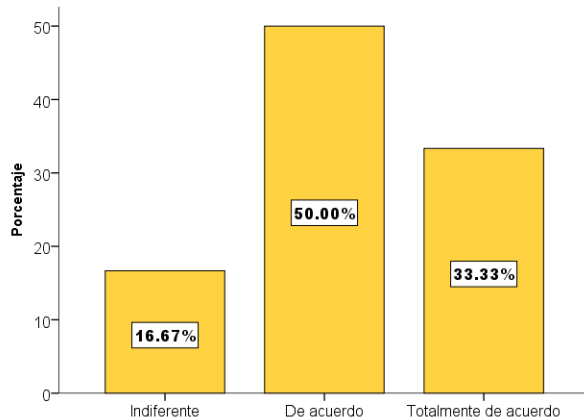
Gráfico 33 ¿Deseo trabajar en la empresa por mucho tiempo?



Fuente: (Elaboración propia)

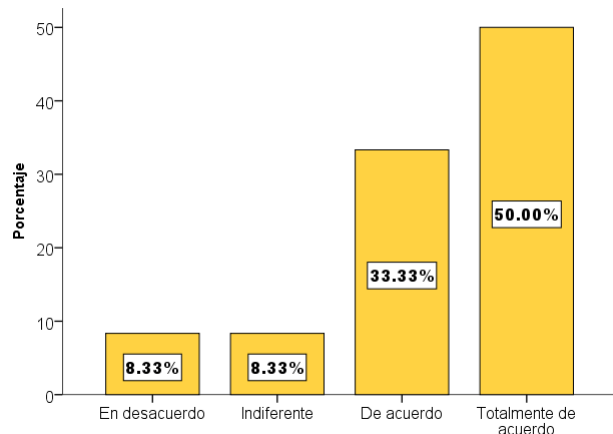
Es un 83.33% del recurso humano, que se siente orgulloso de trabajar en la empresa, por tanto, de contar a otros acerca de su lugar de desempeño laboralmente. El mismo porcentaje,

Gráfico 34 ¿Me siento orgulloso de mi trabajo?



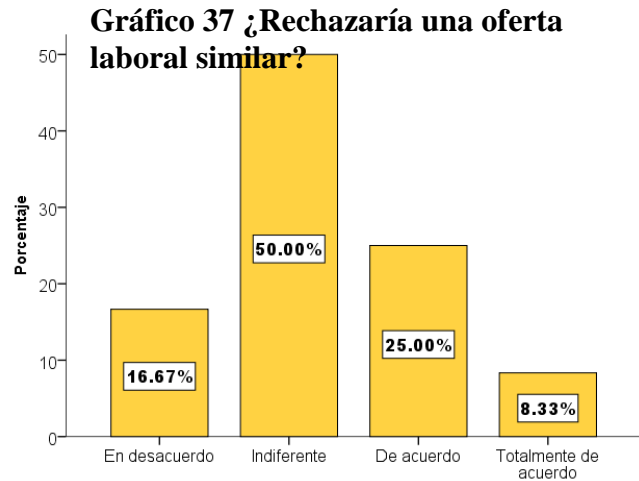
Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 35 Recomendación de COFERLO



recomendaría la empresa a otros como un lugar grato para trabajar.

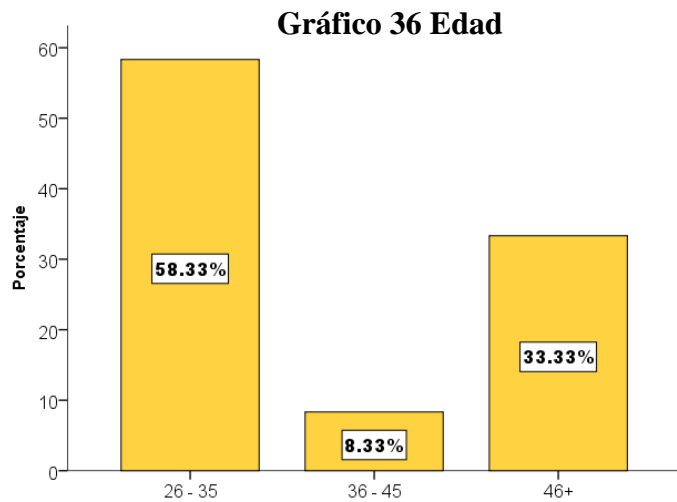
Rechazaría otra oferta laboral similar a la que tengo, es la afirmación del *Gráfico 36*, obteniendo como resultado, 16.67%, 50%, 25%, 8.33% como en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo respectivamente. Claro está que aproximadamente el 67% tiene mayor



Fuente: (Elaboración propia)

probabilidad de cambiarse de trabajo en caso de que tuviera la oportunidad, ¿recae dicha contestación a la insatisfacción salarial o bien a la carencia de motivación de personal?, si la empresa emplea algunas correcciones al respecto, tiene como responsabilidad llevar a cabo nuevamente una encuesta de clima laboral para conocer el impacto causado por medio de este tipo de interrogantes o afirmaciones.

Finalmente, se realizaron preguntas demográficas, para tener mayor conocimiento personal de los colaboradores encuestados.



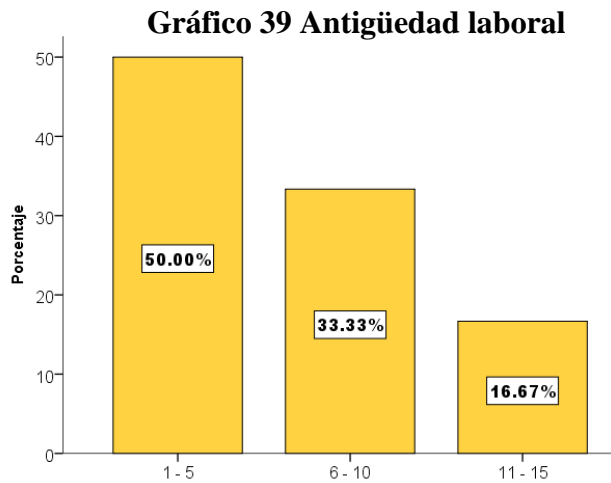
Fuente: (Elaboración propia)

El 58.33% tiene una edad entre 26 a 35 años, 8.33% oscila en 36 a 45 años y

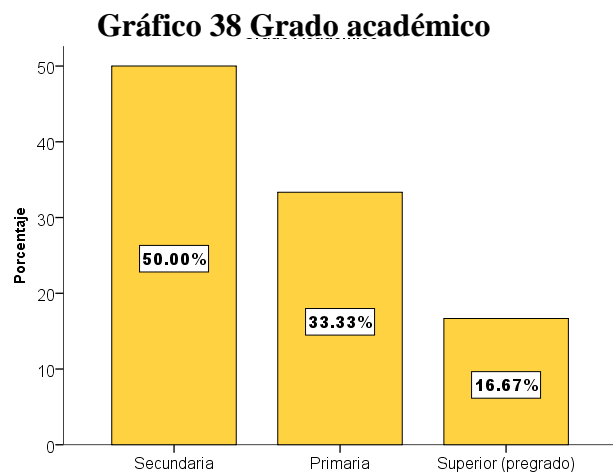
el 33.33% tiene entre 46 a más. Con esto, se percibe que el capital humano de COFERLO es joven, oscilando en su mayoría entre 26 a 35 años, lo que hace nuevamente centrarse en la necesidad que gritan las encuestas acerca de un espíritu de incentivación en la misma.

En cuanto al tiempo de laborar en COFERLO, el 50% cuenta entre 1 a 5 años. El 33.33%

entre 6 a 10 años y solamente el 16.67% tiene más de 11 años trabajando, cabe destacar que la antigüedad está relacionada con el crecimiento de la empresa, ya que no se ha tenido presente un fenómeno de rotación de personal sino a medida que la empresa va necesitando ingresar mano de obra por su óptimo desarrollo, es cuando se ha incluido nuevo personal a las distintas áreas, notándose que COFERLO se ha expandido con mayor rapidez a partir de los últimos 5 años. Y el grado académico de los colaboradores de COFERLO es: el 50% a aprobado secundaria, el 33.33% aprobó primaria y el 16.67% cuenta con un grado superior; este también es un punto clave para fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores a través de un plan de carrera o de capacitaciones, al mismo tiempo la empresa logrará tener personal con aptitudes y conocimientos aptos tanto para realizar funciones básicas como generar ideas, creatividad, etc., como aportes para el cumplimiento de objetivos organizaciones y establecimiento de nuevos.



Fuente: (Elaboración propia)



Fuente: (Elaboración propia)

4.3 Análisis de encuesta de conocimiento interno

El conocimiento interno de la institución por parte de sus empleados debe ir más allá de conocer las funciones básicas del puesto del colaborador. Este conocimiento debe abarcar la estructura organizacional, valores corporativos, objetivos y debe ser capaz de identificar las principales debilidades, oportunidades de mejora y fortalezas de la organización. En vista de que

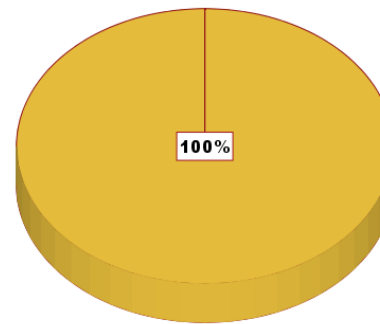
actualmente Comercial y Ferretería López no cuenta con un instrumento que mida el conocimiento del colaborador, se procedió a aplicar una encuesta a los empleados para evaluar dicha situación. A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento:

El primer gráfico obtenida contesta a la interrogante de si los colaboradores conocen las funciones de su puesto. El 100% de los colaboradores indican que conocen dichas funciones. Esto puede relacionarse con los resultados del *Gráfico 3* de la encuesta de clima laboral realizado. Se asume que los empleados relacionan el conocer sus funciones de puesto

con un descriptor de puesto. Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente este descriptor de puesto no existe dentro de la documentación que actualmente cuenta la ferretería. Es indicativo que muestra que cada colaborador conoce sus funciones a cabalidad, pero también puede confundir el concepto de un descriptor de puestos.

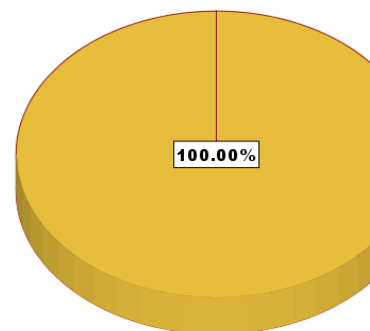
La segunda interrogante planteada a los empleados estaba relacionada con la identificación de su jefe directo en la organización. Los resultados de esta interrogante son muy claros ya que todos los empleados dependen jerárquicamente del gerente propietario, lo que permite concluir que, a pesar de no existir un organigrama organigrama definido en la ferretería, los empleados saben identificar la jerarquía en la toma de decisiones.

Gráfico 41 ¿Conoce las funciones de su puesto?



Fuente: (Elaboración propia)

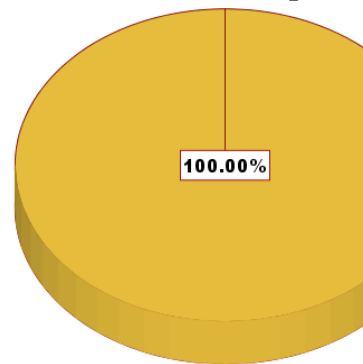
Gráfico 40 ¿Tiene claro o jefe directo?



Fuente: (Elaboración propia)

El reconocimiento del colaborador es fundamental para la mejora constante en el desempeño de sus funciones diarias. Se les consultó a los colaboradores si ellos se sentían valorados por COFERLO. El 100% de los colaboradores se sienten muy valorados por la empresa lo cual es un punto muy positivo ya que demuestra el compromiso de COFERLO con su recurso más importante, sus empleados. De igual manera genera un compromiso por parte de sus colaboradores ya que estos sienten que su jefe reconoce su esfuerzo y a la institución.

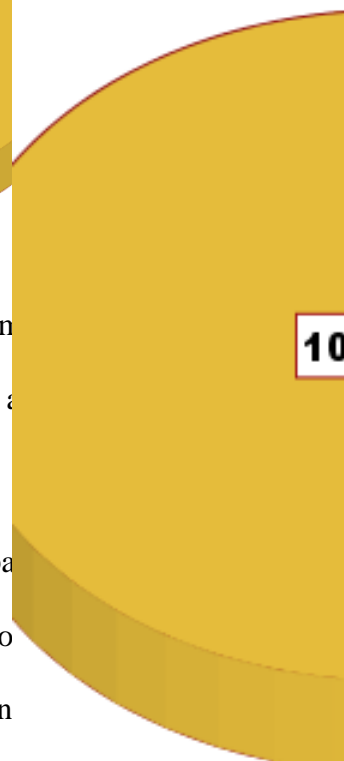
Gráfico 42 ¿Se siente valorado por la empresa?



Fuente: (Elaboración propia)

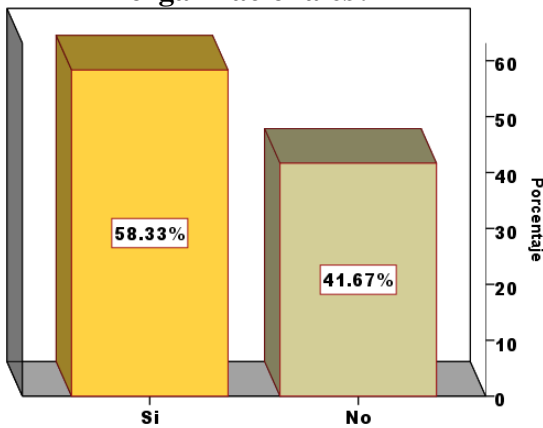
El conocimiento de los objetivos de la institución y sus valores principales contestados de manera positiva dentro de la encuesta de conocimiento interno. Tal como en el *Gráfico 43* y *Gráfico 44*, un 58.3% de los empleados conocen ambos de manera positiva aunque los mismos no estén definidos dentro de la documentación formal de la institución. La relación de este conocimiento es de 1:2. Uno de cada dos empleados de COFERLO conocen sus valores y objetivos institucionales. Sin embargo, estos objetivos y valores deben estar definidos dentro de la estructura formal de la institución. La falta de esto puede generar confusión al momento que los empleados los interpreten.

¿Conoce a d



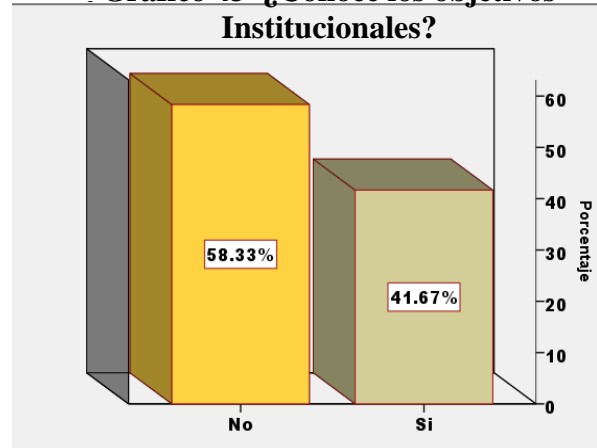
La mejora constante debe ser prioridad dentro de cualquier organización. Uno de los objetivos principales de la aplicación del instrumento era identificar los puntos de mejora, debilidades y fortalezas de Comercial y Ferretería López. La información recopilada fue utilizada para elaborar un análisis FODA el cual se detalla en el inciso 4.6. Vale la pena resaltar la importancia de la identificación de estos puntos por parte de los colaboradores de la institución ya que ellos son los que conocen a profundidad y de manera interna los procesos actuales de la empresa y permite visualizar estos puntos desde otra perspectiva más personal.

Gráfico 44 ¿Conoce los objetivos organizacionales?



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 43 ¿Conoce los objetivos Institucionales?



Fuente: (Elaboración propia)

Dentro de los puntos de mejora más significativos encontrados podemos mencionar la necesidad de los empleados en mejorar el trabajo en equipo. 2.78% de los colaboradores identifican este como un punto de mejora primordial para la ferretería. De igual manera, con un 5.56% los colaboradores reconocen que la mejora en la atención hacia los clientes debe mejorar. Esto es un punto a tomar muy en cuenta ya que los mismos colaboradores son los responsables de brindar un servicio al cliente de alta calidad lo cual desde su perspectiva puede mejorar.

En el *Gráfico 46* se puede observar que el 19.44% identifican la variedad de producto como una de las fortalezas principales de Comercial y Ferretería López. Al estar COFERLO dentro del

rubro de la venta de materiales de construcción, la variedad de productos dentro de la ferretería debe ser una de sus principales premisas. Vale pena analizar la segunda fortaleza identificada por los colaboradores de COFERLO, la atención personalizada. Tal como se analiza al comienzo, en el *Gráfico 47* los colaboradores indicaban la atención al cliente como un punto de mejora. Sin embargo, los resultados mostrados en el *Gráfico 46*, demuestran la atención personalizada como una fortaleza de la institución. Esto puede llevar a contradicciones en el análisis, sin embargo, uno de los principales objetivos de COFERLO es hacer sentir al cliente como en casa. Es por esta razón que se enseña a los colaboradores tratar de manera personalizada al cliente para generar satisfacción en ellos y de esta manera garantizar su regreso. La atención al cliente debe ser un proceso de mejora continua en la institución y es por esto que, se identifica como una oportunidad de mejora y no se deben mezclar ambos conceptos ya que ambos van muy de la mano, pero son distintos en ejecución.

Las debilidades en las instituciones deben ser analizadas de manera detallada dentro de un plan estratégico empresarial. En el *Gráfico 45* se observa cómo los colaboradores de COFERLO identifican la falta de herramientas de trabajo y compañerismo como las dos principales debilidades de la institución. Estos resultados se relacionan con los obtenidos en la encuesta de clima laboral. En el *Gráfico 10* de esta encuesta, los empleados indicaban con un 33.33% (de acuerdo) que la empresa les brindaba todas las herramientas de trabajo necesarias para realizar su trabajo con calidad y eficiencia. De igual manera en el *Gráfico 26* un 58.33% de los colaboradores indicaban con un “De acuerdo” que recibían constante apoyo de sus compañeros de trabajo. Estos resultados combinados con los identificados en el *Gráfico 45*, demuestran que, aunque esto no es una debilidad que debe ser corregida inmediatamente, la misma debe ser atendida de manera primordial por la Gerencia General de la institución. El rendimiento de los colaboradores puede

ser mejorado de manera significativa si se les brinda las correctas herramientas de trabajo y si existe un correcto ambiente de trabajo que motive a los empleados a trabajar en conjunto. Vale la pena mencionar que los colaboradores en menor medida identifican la necesidad de un sistema de inventarios, el poco personal y la falta de orden como otras debilidades a tomar en cuenta por la Gerencia General.

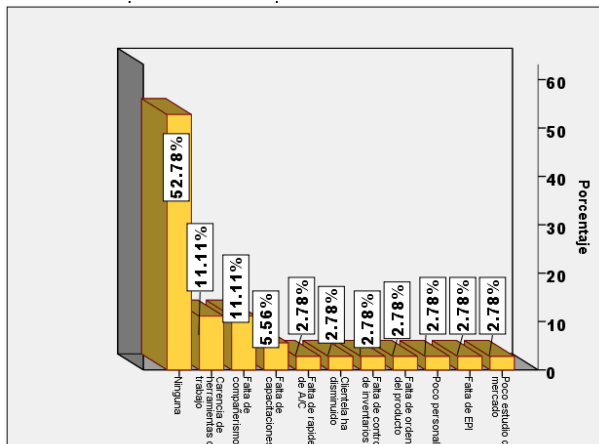
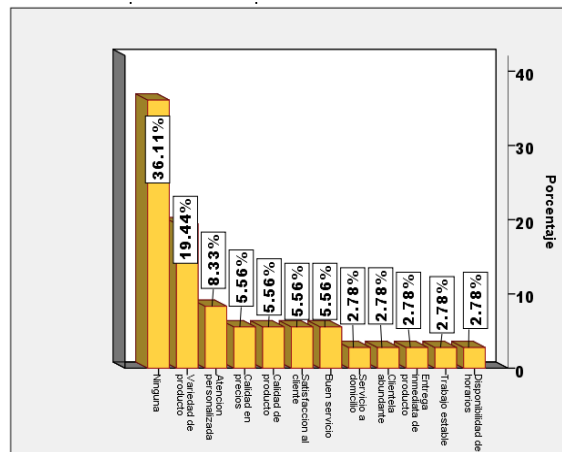


Gráfico 45 Identifique las debilidades identificadas

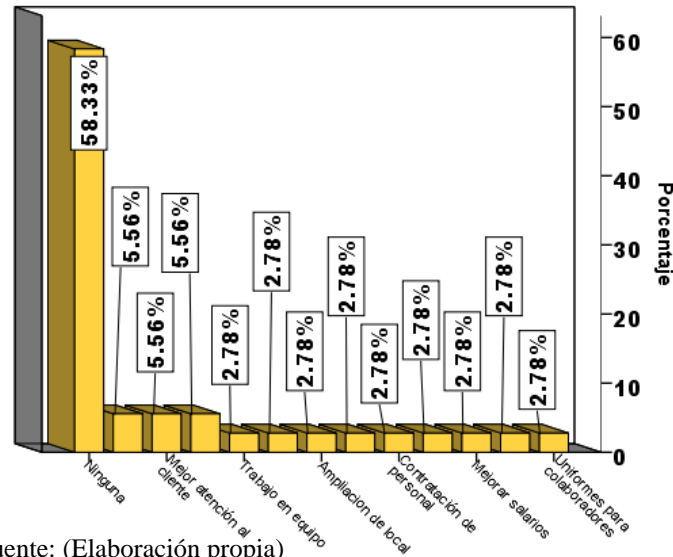
Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 46 Identifique las fortalezas de COFERLO



Fuente: (Elaboración propia)

Gráfico 47 Identifique las oportunidades identificadas



Fuente: (Elaboración propia)

4.4 Análisis de encuesta de satisfacción de mercado

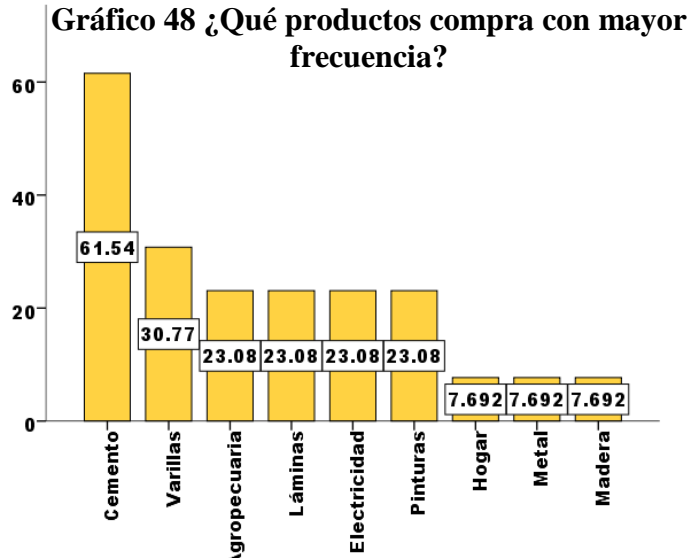
La retroalimentación de los clientes en un negocio representa información sumamente útil para la mejora constante y toma de decisiones en una empresa.

Fernández, (2012) afirma:

Una de las primeras tareas que debe asumir cualquier organización, por tanto, es identificar y segmentar a sus clientes según los productos que demanden o los servicios a los que accedan. Para ello es imprescindible conocer cuáles son sus necesidades y expectativas. Una vez realizada esta actividad, se debe intentar conocer con detalle las opiniones de los clientes.

El objetivo de la aplicación del instrumento a los clientes de Comercial y Ferretería López era poder conocer de primera mano las opiniones de los clientes e identificar sus principales quejas para poder tomar acciones y mejorar estos puntos identificados. “La información que facilitan los clientes es de un valor excepcional ya que, aunque no es la única fuente para tomar decisiones, indica el rumbo que debe tomar la empresa” (Fernández, 2012). Es sumamente importante conocer que productos son comprados con más frecuencia en COFERLO. Los

resultados del *Gráfico 48* demuestran que el cemento y varilla representan la mayor demanda. Con esto se concluye que se cumple la premisa de que los productos con mayor demanda en el rubro ferretero son el cemento y la varilla.

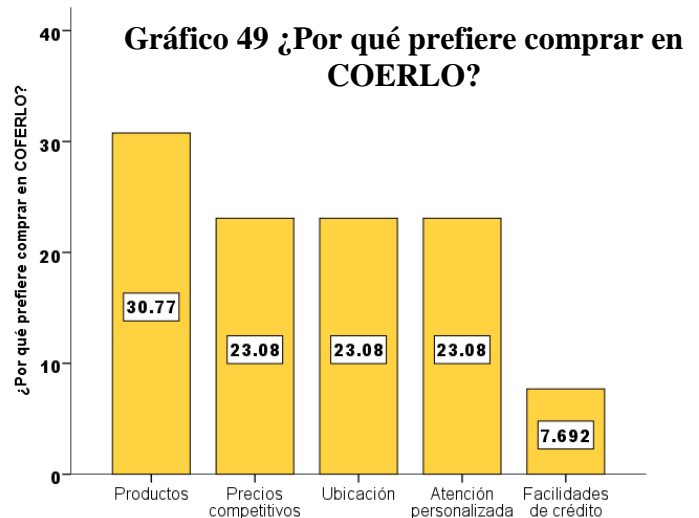


Fuente: (Elaboración propia)

Comercial y Ferretería López tiene como objetivo comercial

diferenciarse como empresa del resto de su competencia. Es por esta razón que se incluyó dentro de la encuesta de satisfacción externa la identificación de las razones por las cuales los clientes prefieren comprar en COFERLO. La variedad de productos fue una fortaleza identificada por los empleados en la encuesta de conocimiento interno y también se refleja en los clientes. Un 30.77% de los clientes encuestados indican que la variedad de productos dentro de la ferretería es un

diferenciador importante para que estos prefieran comprar en COFERLO. Basados en estos resultados y sumados a los obtenidos dentro de la encuesta de conocimiento interno se determina que COFERLO es la ferretería mejor surtida de Sabanagrande y esto adicional a sus precios competitivos (23.08%), Ubicación (23.08) y atención personalizada



Fuente: (Elaboración propia)

(23.08%) generan una fidelización importante con sus clientes lo cual es un punto a tomar muy en

cuenta.

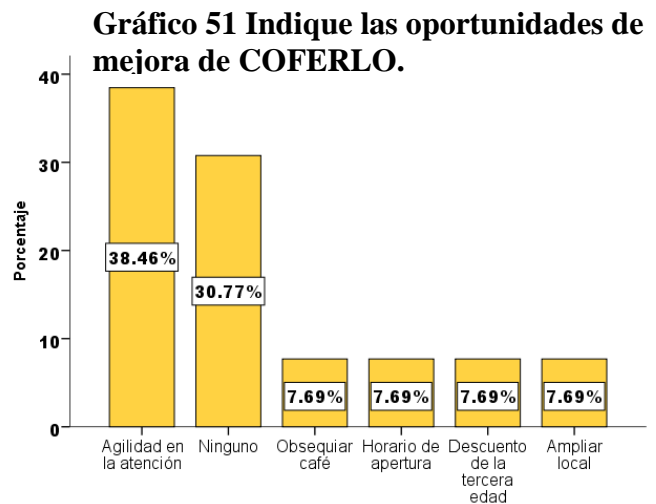
El cliente externo es eje central en el cual debe girar todo negocio, es por esta razón que identificar las oportunidades de mejora o sugerencias que los clientes indican es sumamente importante. “Una sugerencia es una recomendación que el cliente realiza a una empresa para la mejora de los servicios” (Fernández, 2012).

Estas sugerencias no deben de ser consideradas como un punto negativo de la empresa, más bien, estas deben ser valoradas como una oportunidad de mejora para la fidelización de los clientes. Como principal punto de mejora el 38.46% de los clientes encuestados identificó

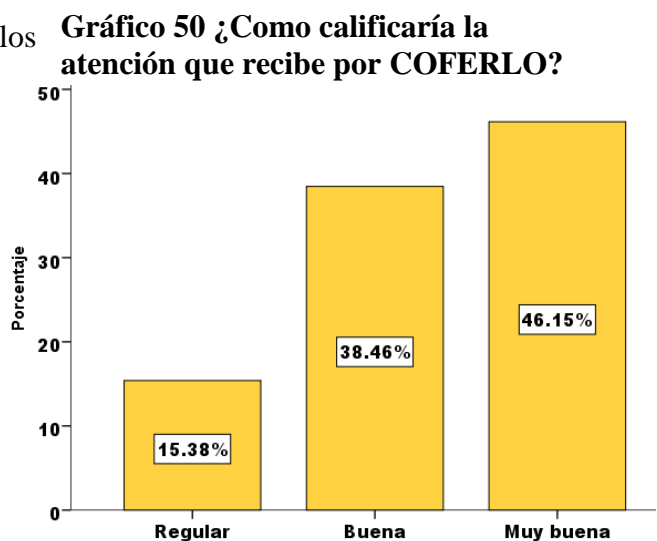
la agilidad de la atención como un elemento

oportuno a mejorar por parte de la administración de Comercial y Ferretería López. De igual manera, el *Gráfico 50* muestra que los clientes consideran en igual importancia brindar valores agregados como ser el obsequiar café, la ampliación del local y brindar descuento de la tercera edad. Si se relacionan estos resultados a los

obtenidos en el *Gráfico 51*, se observa que, a pesar de no contar con una atención ágil, los colaboradores de COFERLO brindan una atención de calidad que los clientes catalogan como buena (38.46%) o muy buena (46.15%). Con estos datos se puede afirmar la necesidad de incrementar el



Fuente: (Elaboración propia)

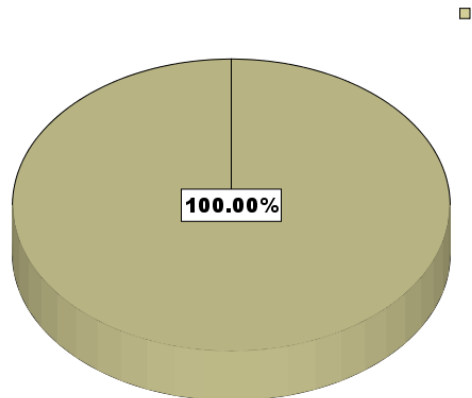


Fuente: (Elaboración propia)

departamento comercial de COFERLO con el fin de agilizar los tiempos de atención al cliente y mejorar la satisfacción de estos. Al brindar una mejor atención al cliente el departamento de ventas podrá conocer de primera mano sus necesidades a través de una comunicación comercial. Fernández (2012) afirma: “La comunicación empresarial es el proceso encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se producen entre los miembros de una organización y entre la organización y su entorno” (p.16). Es por esta razón que es sumamente importante para COFERLO poder fortalecer las habilidades de comunicación de sus colaboradores con el fin de que estos puedan transmitir mejor sus mensajes hacia los clientes y les permitan entablar una relación que los fidelice.

Por último, es sumamente importante recalcar la importancia de la adopción de COFERLO como empresa de confianza en los clientes. El 100% de los clientes encuestados recomendarían a COFERLO como empresa a sus allegados más cercanos, *Grafico 52*. Esto demuestra el compromiso que la empresa tiene con

Gráfico 52 ¿Recomendaría a COFERLO?



Fuente: (Elaboración propia)

sus empleados y la importancia de continuar con una mejora constante en su servicio de atención. De igual manera es necesario recalcar que muchos de los clientes se sienten muy cómodos comprando en COFERLO. Se debe procurar que este fenómeno continúe ya que no existe mejor publicidad que la que es realizada por los propios clientes externos de boca en boca. La fidelización de los clientes garantiza el crecimiento exponencial en nuevos clientes y asegura el crecimiento económico de la organización a corto plazo. Este porcentaje debería ser revisado de manera constante por parte de la gerencia de la organización y no debería de verse reducido ya que es

fundamental para la consecución de las metas futuras.

4.5 Análisis de la entrevista

- **Perfil del Entrevistado**

El señor Hugo Eduardo López Navarro, hondureño e ingeniero agrónomo de profesión decidió emprender en un negocio propio del rubro ferretero en el año 2003. El Ing. López al tener un antecedente familiar de emprendedores dedicados a este rubro se animó a iniciar su negocio en la ciudad de Sabanagrande, Francisco Morazán. Actualmente de 49 años, el señor López ha logrado establecerse como un comerciante individual exitoso a base de trabajo y perseverancia. Su negocio ha crecido en los últimos años gracias al empeño y compromiso que el ingeniero y sus trabajadores tienen con COFERLO y con sus clientes.

- **Análisis**

Para tener una mejor noción acerca de los inicios de COFERLO, así mismo, conocer las etapas de crecimiento, la mejor alternativa fue consultarlo al gerente y propietario de la empresa, quien comenta que hace 16 años aproximadamente inician operaciones, siendo ésta una etapa dura, principalmente por no ser originario del punto donde se establece el centro de comercialización y por otro lado, el proceso de dar a conocer el negocio que conllevó de costos de tiempo y monetarios, finalmente, logran posicionarse en el mercado brindando servicios inexistentes en la comunidad, además, actualmente “tenemos exclusividad en la línea de concentrados y somos distribuidores exclusivos de la zona de productos ALCON” (López, 2019). Cabe mencionar que, en el surgimiento de la empresa, se cuenta solamente con dos colaboradores encargados de las distintas operaciones y en el 2019 ya existen 12 individuos que forman parte del recurso humano y se dividen en áreas distintas que han surgido a través de las necesidades encontradas, en lo mismo, se ha tratado de fomentar armonía y entendimiento entre todos, sin embargo en encuestas

y aun en la entrevista se conoce que no existe en totalidad a un 100%, sin embargo, problemas personales existen en minoría y se busca solución a los mismos rápidamente. En cuanto a la competencia, COFERLO es pionera en posicionarse durante largo tiempo en la localidad, ya que previo a ellos, existieron ferreterías, pero no lograron aceptación en el mercado y por tanto decayeron rápidamente, sin embargo, a lo largo de los años han surgido nuevos negocios dedicados a la comercialización de productos ferreteros, y no se puede negar que han atraído clientes que eran parte de la cartera de COFERLO, sin embargo es en cantidad mínima, ya que la mayoría de consumidores es fiel, leal y reconoce a la empresa por su caracterización en brindar buen servicio al cliente, con relación a esto, López (2019) comenta: “Definitivamente el servicio al cliente es prioritario en el negocio ya que darle un buen servicio al cliente nos va a conllevar a vender más y por lo consiguiente tener un crecimiento económico dentro del negocio”.

Otro punto a tocar se relaciona más con la parte organizacional de la empresa, tomado de la mano de operaciones del área de recursos humanos o administración corporativa, con lo cual, a partir de la entrevista, se nota la inexistencia de documentación general de distintos procesos u operaciones de COFERLO, empezando por mencionar las políticas o reglamentos a los cuales deben acoplarse los colaboradores de la empresa para su cumplimiento, López (2019) comenta: “Lastimosamente no, no tenemos normas internas ni reglamentos, pero tratamos día a día de ir innovando, mejorando en ese punto”, con relación a lo que contestan los empleados en las encuestas aplicadas y analizadas con anterioridad, se comprueba la aseveración del Ing. López, ya que los gráficos arrojan que los colaboradores conocen de políticas, normativas, responsabilidades, sanciones, etc. pero de manera empírica, lógica, discutida y aprendida de manera verbal; igualmente con respecto a las operaciones o deberes de cada colaborador según su puesto, se conocen de manera general pero no existe un documento donde se plasmen y se describan.

Pasando al tema de reclutamiento y selección, “La contratación del personal la hago yo personalmente en base a la necesidad del negocio. Se ha trabajado en base a referencias y recomendaciones de otras personas” (López, 2019), es lo que comenta el Ingeniero López, no existe un departamento como tal exclusivo de recursos humanos, sino, es el mismo gerente propietario el encargado de dichas operaciones, incluyendo específicamente reclutamiento y selección, proceso al cual no se le está poniendo la atención suficiente y necesaria para un mejor control de talento humano, iniciando por contratar personal a partir de recomendaciones y referencias interpersonales, y no necesariamente por conocimiento, experiencia y otros adjetivos útiles, no se buscan características, habilidades, destrezas y solamente se hace búsqueda de nuevo personal en un caso que se estime oportuno, ya sea necesidad de un nuevo puesto o por vacante disponible a partir de un despido; una vez contratado el nuevo integrante a la empresa, debe pasar por un proceso de inducción, quien se encarga es el mismo gerente de brindar una pequeña charla acerca de las responsabilidades de las que estará delegado y luego los compañeros del área a partir de la práctica enseñan la manera correcta de su realización, con esto, se continúa confirmando la carencia de un diseño de puestos o un manual de funciones, tanto para facilitar dicho proceso como para dar una mejor noción al respecto a cada colaborador.

En secciones anteriores, se hicieron algunas referencias en cuanto a salario y remuneración, y los resultados se confirman con las respuestas del gerente quien menciona: “El salario se establece en base a un salario de zona y en este caso es una zona rural; A ciertos empleados claro que si se las hace una remuneración mensual en base a su trabajo y a su responsabilidad” (López, 2019). A pesar, de tener una generalidad de satisfacción en cuanto a salarios y remuneraciones de parte de los colaboradores, no es eso lo que se refleja en las encuestas, ya que alto porcentaje demuestra quejas al respecto, por tanto, cabe recalcar acerca de la importancia de remuneraciones

e incentivos a los colaboradores.

Otro de los temas de importancia, dialogados con el entrevistado, es acerca de su visión empresarial, es relevante mencionar que no existen planes de expansión territorial, es decir, de abrir nuevas franquicias de COFERLO en otros municipios, sino, López (2019) menciona con respecto a cómo se ve dentro de 5 años como empresa: “En el caso de nosotros seguir creciendo en el sentido de las ventas y mejorando nuestros productos e innovando nuevas políticas de mercadeo”, claro está que la prioridad es trabajar un plan de marketing con estrategias para maximizar ventas, ganancias, atracción y fidelización de clientes. Sin embargo, para tener mejores resultados al aplicar nuevas estrategias de mercadeo y comercialización, es necesario lograr una estabilidad interna, por tanto, el plan de reestructuración organizacional que se le está presentando a COFERLO, es preciso sea ejecutado, con la finalidad de que a continuación y/o casi en paralelo se apliquen nuevas políticas de ventas, de tal manera, lograr un crecimiento y desarrollo exponencial, como se desea, tal cual lo menciona Moreno Gutiérrez (2017):

La conducta de las organizaciones redefine el alcance de una empresa y la convierte en un ente casi viviente, que debe actuar de manera inmediata para sobrellevar los cambios en el mercado y las variaciones del contexto socio económico en el cual, se desempeña.

Cabe destacar que la estrategia predominante de las MiPymes es la diferenciación por precios bajos en tanto que la estrategia prioritaria en las grandes empresas estudiadas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa. (Sánchez Quintero, 2003)

4.6 Análisis FODA

” El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Talanco, 2007). Esta herramienta es muy sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación actual de la organización. Tal como se

pudo observar en el análisis de datos realizado en las secciones 4.2, 4.3 y 4.4, tanto los clientes externos como los empleados internos identificaron distintas oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades de Comercial y Ferretería López. Es vital que se tomen puntos de acción para convertir las debilidades y oportunidades de mejora en fortalezas de la organización. De igual manera, estas fortalezas deben mantenerse a lo largo del tiempo para que la mejora de procesos sea constante en COFERLO. A continuación, en la *Tabla 4* se muestra la matriz FODA realizada a partir de los datos obtenidos de las encuestas de conocimiento interno, satisfacción y clima laboral.

Tabla 4. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 años de experiencia. • Precios competitivos. • Variedad de productos (hogar, ferreteros, agropecuaria, cerámica y construcción). • Atención personalizada. • Cartera de clientes fidelizada. • Servicio de entrega a domicilio. • Ubicación. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de inventario automatizado. • Captación de nuevos clientes. • Introducción de nuevos productos. • Ampliación del local comercial. • Merchandising de proveedores. • Apertura de una nueva sucursal.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación para los empleados. • Poco personal en el departamento de ventas. • Falta de un plan de publicidad. • Agilidad en la atención al cliente. • Inventario Manual. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursión de nuevos negocios ferreteros en la región. • Competencia agresiva. • Crisis económica.

Fuente: (Elaboración propia)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En conformidad con los objetivos propuestos y el trabajo desarrollado a partir de la investigación aplicada y documentada, se permitió la recolección y análisis de datos e información relacionada con el tema de interés, el cual presta un enfoque de administración y rediseño organizacional de pequeñas empresas, con una micro localización en el municipio de Sabanagrande – Francisco Morazán, específicamente en la empresa conformada con el nombre Comercial y Ferretería López (COFERLO), llevando a cabo un diagnóstico que permitió el estudio de la situación actual de la empresa referente a su dirección organizacional, en lo cual se identifica que COFERLO presenta como meta principal la satisfacción de los clientes a partir de brindar un servicio de calidad, para esto se proponen las distintas estrategias en beneficio de todo el recurso humano empresarial como de los clientes mismos, tomando en cuenta tres categorías de aplicativos del estudio, siendo: estructura organizacional, cultura organizacional y estrategias de mercado.

1. A partir de la encuesta de clima laboral aplicada, la cual consta de 7 ejes de análisis, donde se incluyen temas de estructura, calidad, responsabilidad, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación, se logró deducir de manera profunda los principales puntos de mejora de COFERLO, viendo como una necesidad primordial el establecimiento de estrategias motivacionales para incentivar al capital humano de la empresa, ya que en un 74% de los resultados se manifiestan negativamente en cuanto a tomar en cuenta a los colaboradores en reuniones y por tanto en opiniones respecto al crecimiento de la empresa, siendo este uno de los incentivos fundamentales en las compañías, por ende, como estrategia correctiva se establece mantener una organización descentralizada, así permitir una mayor participación e inclusión a cada individuo de

COFERLO; en lo mismo, el salario de los colaboradores no está siendo justo relacionándolo con las actividades u operaciones de cada uno, esto lo afirma el 67% de los encuestados, por consiguiente se elaboró un plan de remuneraciones monetarias, llamado también plan de compensaciones, donde se toma en cuenta el salario mínimo para la fuerza laboral de la República de Honduras y un conjunto de categorías (operacionales, de habilidades, destrezas y conocimientos); Cabe mencionar, la importancia de brindar un plan de carrera o bien de capacitación empresarial, y es en el análisis del *Gráfico 23* donde se determina la exigencia de lo mencionado, así, por la carencia de los mismos y la motivación que presenta a los colaboradores el impulso de mejorar en sus actividades diarias, se elaboraron tales planes de capacitaciones que incluyen temáticas relevantes a la motivación, ventas, servicio al cliente y otras de interés. Por supuesto, se incluyen otras estrategias de estimulación, especificados dentro del plan de convivencia interna e incentivos.

2. En relación con lo antes expuesto, la motivación del talento humano de COFERLO forma parte al mismo tiempo de la documentación de procesos organizacionales meramente relacionados con un departamento de recursos humanos o administración corporativa y están ligados con las estrategias para maximizar la eficiencia de la empresa, sabiendo esto, se han efectuado de manera escrita los descriptores de puestos, perfiles de los colaboradores, reglamentos internos, etc., con lo que se trata de comprimir los porcentajes negativos existentes relacionados al desconocimiento de las funciones, responsabilidades, consecuencias, entre otros, logrando mitigar negligencias en el control de los procesos organizacionales.
3. Posteriormente, frente a la evidencia recaudada de cada involucrado en la investigación,

a partir de respuestas tanto cuantitativas como cualitativas, se descubrieron los principios por los cuales se rige COFERLO, desde los valores corporativos, los cuales fueron descritos así como la misión, visión y otros aspectos culturales que rigen en el ambiente y clima laboral; asimismo, el organigrama de la empresa que tiene una estructura divisional ya que es el idóneo para facilitar adaptación de parte de los colaboradores basado en la productividad y aumento de la misma.

Por último, los resultados del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de COFERLO, permite reconocer otras oportunidades de mejora, siendo el punto de partida para la elaboración del plan estratégico de mercado basado en las estrategias genéricas competitivas, siendo mejores costos del proveedor la elegida ya que COFERLO se administra con la finalidad de mantener un posicionamiento penetrante en el mercado y brindando costos bajos en productos de alta calidad; además las técnicas de marketing mix donde se fijaron estrategias con ventajas dirigidas al aumento de ventas, mejora del servicio al cliente y fidelización.

Como resultado final, añadido a lo antes dicho, se llevó a cabo un Plan Operativo Anual (POA) y paralelo un Análisis Costo – Beneficio, para ofrecer claridad al encargado de ejecutar el presente proyecto, acerca de los objetivos que cumple cada una de las actividades estratégicas plasmadas, así como el tiempo y costos de aplicación de las mismas.

6.2 Recomendaciones

Una vez finalizado el análisis de la situación actual de Comercial y Ferretería López es sumamente importante hacer notar el hecho de que se deben poner en práctica ciertas recomendaciones que garanticen la mejora continua en la institución a lo largo de los años.

1. Como primer punto es de vital importancia mejorar la agilidad en la atención de los

clientes. Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas indican que se requiere reducir los tiempos de espera al momento de brindar una atención personalizada. Actualmente Comercial y Ferretería López cuenta con dos empleados dedicados a la atención de clientes. Se recomienda la contratación de un tercer empleado en el departamento de ventas con el fin de poder reducir los tiempos de espera y garantizar una mejor atención a los clientes. Además, se debe poner en práctica el plan de capacitación establecido con temas congruentes a la atención al cliente de calidad.

Otro punto a tomar en cuenta es la mejora de la imagen corporativa de Comercial y Ferretería López. Como propuesta se recomienda el cambio del Logo utilizado por la empresa en los últimos años. El logo propuesto le da una imagen más formal a COFERLO y los colores utilizados brindan un sentido de innovación a la organización. De igual manera se recomienda que se aprovechen las condiciones actuales de la empresa para implementar estrategias de marketing que le permitan fortalecerse como empresa y expandir su clientela, por lo que es importante la aplicación de un estudio profundo relevante a un plan estratégico de mercadeo, tomando en cuenta los indicios de la aplicación en el presente proyecto.

Como estrategia de fidelización de clientes se recomienda que COFERLO premie a sus clientes más fieles con campañas de descuentos o promociones que hagan que estos se sientan valorados por la organización. Otra opción recomendada es la realización de campañas de merchandising para fidelización de clientes actuales y captación de nuevos clientes.

Se recomienda a Gerencia General la implementación de un plan de publicidad a través de las redes sociales y medios de comunicación. A pesar de que Comercial y Ferretería

cuenta con más de 15 años de servicio esto no debe ser sinónimo de conformismo. Se requiere que la población de la ciudad de Sabanagrande esté informada de las nuevas promociones y noticias que la ferretería ofrece. Esta recomendación al igual que la planteada en el punto anterior, puede generar la captación de nuevos clientes y la expansión de COFERLO en el futuro.

2. De igual manera se debe crear una identificación profunda entre los empleados y la organización. Para lograr esto se recomienda que se les brinde a los empleados indumentaria alusiva a COFERLO. Esto con el fin de fomentar el compromiso de los empleados y crear un sentimiento de valoración por parte de la empresa.

Se recomienda a COFERLO implementar un sistema automatizado de inventario en el cual se puede llevar un control precios de los distintos productos de la empresa. Esto con el fin de garantizar el aprovisionamiento de estos productos y evitar el agotamiento de los mismos. Es de vital importancia que Comercial y Ferretería este a la vanguardia con los nuevos productos del rubro ferretero garantizando la innovación constante en la organización.

3. Por otro lado, la toma de decisiones dentro de la organización debe mantener un equilibrio entre la centralización y descentralización; se recomienda que se empodere a los administradores de tienda en cuanto a la toma de decisiones básicas en el trabajo; esto con el fin de agilizar los tiempos de respuesta al momento que el Gerente Propietario no se encuentre en sitio. Actualmente todas las decisiones deben pasar por Gerencia General y los administradores no pueden tomar decisiones propias a pesar de que cuentan con la experiencia y capacidad para realizar las mismas. Se recomienda la realización de un manual de procedimientos en cual se detallen los principales procesos de la empresa para

que los administradores tengan un mejor asesoramiento al momento de que se presenten problemas en ausencia del Gerente General. De esta manera se crea una cultura de compromiso por parte de los empleados y se permite la delegación de actividades dentro de la organización.

Desde Gerencia General se debe incluir a los empleados de manera constante en reuniones de trabajo. Se recomienda se realicen eventos sociales de integración como ser convivios recreativos, actividades de integración, reuniones de lluvia de ideas, reuniones de camerino y reuniones internas. Estos eventos de integración tienen el fin de incluir a los empleados en la toma de decisión de la empresa y demostrarles que ellos son fundamentales en el éxito futuro de la organización.

Por último, el Plan Operativo Anual recomendado en el inciso 5.4 debe ser analizado y puesto en marcha por la Gerencia General de Comercial y Ferretería López. Se recomienda que se priorice la ejecución de un presupuesto para capacitaciones el cual debe ser enfocado para los actuales colaboradores de COFERLO. De igual manera se recomienda evaluar el POA un año después de su implementación. Esto con el fin de analizar su cumplimiento y validar si el mismo debe de ser modificado en alguno de los puntos planteados inicialmente.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

El propósito de la elaboración de un plan estratégico organizacional en Comercial y Ferretería López es contribuir a que la empresa pueda organizarse administrativamente de manera que la misma se mantenga sana y garantice un crecimiento económico exponencial que genere desarrollo y utilidades. Este plan estratégico organizacional le permite a COFERLO estar preparada para responder a los continuos cambios en el mercado desarrollando y manteniendo una relación viable entre los objetivos planteados y los recursos actuales de la organización.

5.1 Implicaciones

En el presente inciso se mencionan las principales implicaciones, beneficios o consecuencias que contrae un plan estratégico organizacional para COFERLO, tomando en cuenta que pueden existir efectos tanto positivos como negativos, a los cuales, la empresa debe tener presentes, para poder establecer acciones correctivas ante tales situaciones plasmadas, así previamente tomar decisiones correctas según lo amerite.

Tabla 5 Implicaciones

Item	Tipo de Beneficio	Aplicabilidad	Implicaciones	
			Positivo	Negativo
1	Estructura Organizacional	Organigrama	Orden organizacional	Resistencia al cambio
2		Funciones de Puestos	Claridad acerca de los deberes	Inserción de nuevos colaboradores
3		Perfil del Colaborador	Captación del correcto talento humano	Despidos
4		Plan de Compensaciones	Satisfacción salarial	Alzas en la moneda
5		Estrategia de Captación de Talento	Captación del correcto talento humano	Tiempo demorado
6		Plan de Capacitaciones	Productividad - Motivación	Gastos - Carencia de proactividad
7		Evaluación de Desempeño	Eficacia – Ascensos	Faltas leves o graves
8	Organización Administrativa	Misión, Visión, Valores	Establecimiento de metas	Fluctuaciones organizacionales

Item	Tipo de Beneficio	Aplicabilidad	Implicaciones	
			Positivo	Negativo
9		Reglamento Interno	Regulación	Incumplimiento de políticas
10		Convivencia Interna e Incentivos	Motivación	Resistencia ante la participación a actividades
11	Estrategia de Mercado	Estrategia Competitiva Genérica	Ampliación de la cartera de clientes	Carencia de proveedores
12		Fuerzas de Porter	Atención ante amenazas	Fluctuaciones en el mercado
13		Mezcla de Marketing	Mejora de imagen empresarial	Rechazo de los clientes potenciales
14		Estrategia de Fidelización	Retención de clientes	Nuevos competidores

Fuente: (Elaboración propia)

5.2 Estructura Organizacional

Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante. (Daft, 2011, p.58)

Tal como se definió en el inciso 2.3, la estructura organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. Tal como lo detalla Daft (2011): la definición de la misma se debe definir en tres componentes principales:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos

5.2.1 Organigrama

“El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización” (Daft, 2011, p.91). La estructuración de un organigrama es fundamental para agilizar los procesos internos de una institución. “El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de

una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo” (Daft, 2011, p.90).

Actualmente, Comercial y Ferretería López no cuenta con un organigrama definido para las distintas áreas o departamentos actuales de la organización. La definición de estos departamentos está directamente relacionada con las funciones actuales de cada puesto y como estos se relacionan jerárquicamente entre sí. Debido a que Comercial y Ferretería López es considerada una empresa pequeña por su cantidad de empleados, se propone seguir una estructura divisional. “Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades” (Daft, 2011, p.107). Esta estructura le permite a COFERLO coordinar de manera eficiente las actividades con sus áreas funcionales y facilita la organización de procesos en base a su productividad. De igual manera le permite realizar cambios rápidos y que las unidades se adapten a diferentes productos.

La *Ilustración 2* muestra el organigrama propuesto y validado por COFERLO. En el se detallan los departamentos considerados, así como su nivel de jerarquía dentro de la organización. Estos departamentos son descritos a continuación.

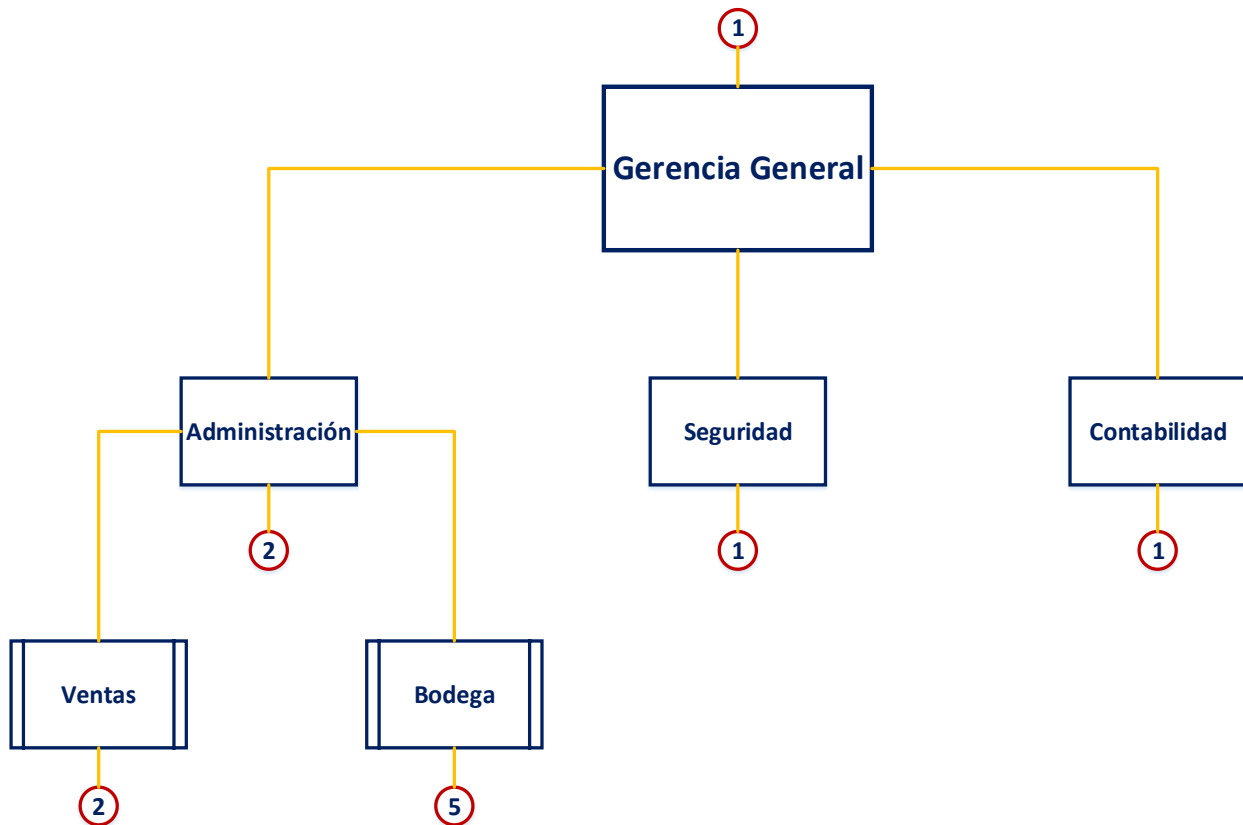
- **Gerencia General:** El departamento de Gerencia General está compuesto por el Gerente Propietario Hugo Eduardo López Navarro y este departamento tiene poder jerárquico sobre todos los demás. Todas las decisiones deben pasar por aprobación de la Gerencia y las mismas deben ser en pro del desarrollo de la ferretería.
- **Administración:** El departamento de Administración está compuesto por dos personas que fungen como encargados de tienda una vez el gerente propietario no se encuentra en las instalaciones. Estos encargados de tienda coordinan todo lo

relacionado con el departamento de Ventas y de Bodega garantizando que cada uno de los colaboradores de estos departamentos cumpla con sus funciones diarias. De igual manera, los departamentos de Ventas y Bodega dependen jerárquicamente del departamento de Administración en ausencia de Gerencia General.

- **Ventas:** “El departamento comercial es una unidad organizativa que forma parte de la estructura de la empresa” (Fernández, 2012). Este departamento es el encargado de brindar la atención personalizada a los clientes finales de COFERLO. Está compuesto por dos dependientes de tienda que se encargan de tomar los pedidos de los clientes y entregarles a estos los productos siempre y cuando estos productos no se encuentren en bodega. Cada dependiente de tienda es responsable de realizar la facturación respectiva de cada producto vendido en la ferretería.
- **Bodega:** El departamento de Bodega está compuesto por tres (3) bodegueros y dos (2) motoristas. Este departamento es el encargado de entregar los productos que se encuentran en bodega a los clientes en tienda. En caso de requerir entrega a domicilio de los productos vendidos, este departamento se encarga de coordinar la logística de entrega de los productos hacia los lugares de residencia de los clientes. Este departamento jerárquicamente depende del departamento de Gerencia General y Administración.
- **Seguridad:** El departamento de Seguridad de COFERLO es el encargado de brindar seguridad física a las instalaciones de la ferretería en horario nocturno una vez el negocio cierra. Este departamento depende jerárquicamente del departamento de Gerencia General y solo puede recibir instrucciones del Gerente Propietario de la ferretería.

- **Contabilidad:** El departamento de Contabilidad de COFERLO se encarga de emitir todo lo relacionado con los estados de resultados anuales y mensuales de la empresa. De igual manera, este departamento se encarga de presentar todas las declaraciones de impuestos sobre ventas y rentas a la SAR de manera mensual y anual.

Ilustración 2 Organigrama COFERLO



5.2.2 Funciones de puestos

“El diseño del puesto de trabajo es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto” (Laborde & Naranjo, 2014).

La importancia de la definición de estas funciones está relacionada con el impacto que las mismas tienen en el desempeño del empleado y en la eficacia de sus acciones. “Por lo tanto el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades

de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades” (Laborde & Naranjo, 2014).

La mayoría de las empresas hondureñas consideran el diseño de las funciones de los puestos una simple lista de actividades a realizar. Sin embargo, debe considerarse como un proceso que bien estructurado puede producir bienestar en la organización y una mayor satisfacción laboral en los empleados.

A continuación, se detallan las funciones de los puestos actuales de COFERLO y sus principales características a través de descriptores de puesto.

a. Gerente General:

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
1. Nombre del cargo Gerente general	2. Departamento Gerencia
3. Cargos subordinados Departamento de Ventas, Administración, Bodega, Contabilidad y Seguridad	
4. Descripción genérica del cargo Responsable por la dirección y representación legal de la empresa estableciendo las políticas generales y objetivos organizacionales.	
5. Responsabilidad por: Supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial.	
6. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico, salir al campo.	
Funciones Principales	Funciones Básicas

COFERLO

Descriptor de funciones de puestos

<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los objetivos de la empresa Comercial y Ferretería López 	<p>Coordinar, revisar y analizar las actividades que se llevan a cabo para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la estructura, funciones y cargos de la empresa Comercial y Ferretería López 	<p>Preparar y dirigir sesiones de monitoreo y evaluación, Supervisar la implementación y aplicación de las normativas en cada área de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, ingreso e inducción de personal a la empresa Comercial y Ferretería López 	<p>Aplicación de procedimientos formales de reclutamiento, Brindar al nuevo miembro de personal toda la información necesaria acerca de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. 	<p>Mantener supervisión en las diferentes tareas relacionadas con todas las áreas de la empresa, Atender reclamos y soluciones de problemas personales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la motivación y aprovechamiento de talento humano en términos personales y organizacionales 	<p>Detectar las necesidades de instrucción, Coordinar programas de capacitación y entrenamiento a los trabajadores, Priorizar cursos, talleres, entre otros, Estimular el desarrollo de los excelentes trabajadores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por las excelentes condiciones del lugar de trabajo. 	<p>Revisión del lugar de trabajo, Mantener una buena iluminación, clima, ventilación, etc., Mantenerse alerta ante las condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades en relación a los 	<p>Controlar y administrar cada uno de los registros de venta, Elaborar oportunamente los estados financieros, Analizar flujo de caja</p>

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
aspectos financieros de la empresa Comercial y Ferrería López	y banco, seguimiento al presupuesto anual, Revisar informe de cartera de crédito, Revisar y analizar informe de las actividades propias y estados financieros, Elaborar y analizar informe financiero anual.
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y controlar los diferentes beneficios de ley. 	Velar por el reconocimiento de prestaciones sociales, vacaciones, aguinaldo, etc., Realización de liquidación de prestaciones sociales.
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo actividades de recursos humanos, incluyendo contratación o despido de personal. 	Supervisar y vigilar el comportamiento del personal.
Última fecha de actualización:	
Marzo 2019.	

Fuente: (Elaboración propia)

b. Encargado de Tienda:

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
1. Nombre del cargo Encargado de Tienda	2. Departamento Administración
3. Cargos subordinados Departamento de Ventas y Bodega	
4. Descripción genérica del cargo Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una ferretería, siguiendo las directrices de la empresa.	

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
<p>5. Responsabilidad por:</p> <p>Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la ferretería.</p>	
<p>6. Condiciones de trabajo:</p> <p>Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.</p>	
Funciones Principales	Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> Planifica e implementar las acciones de venta necesarias cumpliendo con los objetivos de la empresa Comercial y Ferretería López 	<p>Brindar una atención personalizada para conseguir la fidelización de los clientes</p>
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo. 	<p>Cuidar la imagen de la empresa de manera cotidiana.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el inventario de la empresa Comercial y Ferretería López 	<p>Garantizar que se cuente con un stock surtido en la ferretería.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la distribución correcta de productos en la empresa. 	<p>Atender reclamos de los clientes y brindar soluciones de problemas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades 	<p>Asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.</p>
<p><i>Ultima fecha de actualización:</i></p> <p>Marzo 2019.</p>	

Fuente: (Elaboración propia)

c. Dependiente Comercial:

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
1. Nombre del cargo Dependiente Comercial	2. Departamento Ventas
3. Cargos subordinados Ninguno	
4. Descripción genérica del cargo El dependiente comercial es la persona responsable de acoger, atender y vender directamente al cliente productos	
5. Responsabilidad por: Asesoramiento de la clientela evaluando sus preferencias a través de una atención personalizada, satisfactoria y de calidad.	
6. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.	
Funciones Principales	Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de los clientes de Comercial y Ferretería López 	Supervisar e informar al encargado de tienda la existencia o no de productos.
<ul style="list-style-type: none"> Brindar información de los productos y los servicios añadidos que ofrece la empresa Comercial y Ferretería López 	Mantener actualizado las etiquetas de precios.
<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la clientela los distintos productos o servicios que cuenta la empresa Comercial y Ferretería López 	Realizar la facturación de las ventas garantizando el cobro correcto y brindándole al cliente su debido comprobante.

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una atención al cliente de calidad garantizando la fidelización del cliente. 	Detectar las necesidades de suministro de productos en función de las ventas realizadas
Ultima fecha de actualización: Marzo 2019.	

Fuente: (Elaboración propia)

d. Bodeguero:

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
1. Nombre del cargo Bodeguero	2. Departamento Bodega
3. Cargos subordinados Ninguno	
4. Descripción genérica del cargo Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una ferretería, siguiendo las directrices de la empresa.	
5. Responsabilidad por: Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la ferretería.	
6. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.	
Funciones Principales	Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el producto vendido a los clientes de Comercial y Ferretería López 	Realizar inventario manual del producto almacenado en bodega

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
<ul style="list-style-type: none"> Acompañar al motorista en la entrega de productos a domicilio. 	Descargar y almacenar el producto enviado por los proveedores.
Ultima fecha de actualización: Marzo 2019.	

Fuente: (Elaboración propia)

e. Motorista:

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
1. Nombre del cargo Motorista	2. Departamento Bodega
3. Cargos subordinados Ninguno	
4. Descripción genérica del cargo Trabajo diestro y de responsabilidad en el cuidado sobre las personas, documentos, equipos y artículos diversos, que conduzca en los vehículos a su cargo en el desempeño de sus funciones. Así mismo, organizar y ejecutar todas las actividades relacionadas con la prestación del servicio de transporte a los clientes.	
5. Responsabilidad por: Apoyar la conducción de vehículos de la flota de Comercial y Ferretería López	
6. Condiciones de trabajo: Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.	
Funciones Principales	Funciones Básicas
<ul style="list-style-type: none"> Transportar los distintos materiales de construcción al 	Realizar otras tareas afines indicadas por Gerencia General.

COFERLO	
Descriptor de funciones de puestos	
lugar indicado por los clientes de Comercial y Ferretería López	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar mantenimiento menor y reparaciones mecánicas básicas al vehículo asignado. 	Llevar un registro del kilometraje del vehículo asignado
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el vehículo asignado reciba el mantenimiento necesario y oportuno. 	Informar a Gerencia General sobre desperfectos o anomalías mayores del vehículo asignado.
<p><i>Ultima fecha de actualización:</i> Marzo 2019.</p>	

Fuente: (Elaboración propia)

5.2.3 Perfil del colaborador

“Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño” (Chiavenato, 2007).

El perfil es un conjunto de características únicas que se requieren de una persona para un puesto en específico. “Para que un participante pueda comprender las funciones que le son atribuidas, debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización” (Chiavenato, 2007). La definición de los perfiles de los colaboradores es fundamental para tener claro el tipo de profesional que se requiere en cada puesto de la organización. A continuación, se presentan los perfiles de los colaboradores basados en los puestos que conforman los departamentos de Comercial y Ferretería López.

a. Gerente General:

COFERLO	
Perfil del colaborador	
1. Nombre del cargo Gerente General	2. Departamento Gerencia
3. Descripción genérica del cargo Responsable por la dirección y representación legal de la empresa estableciendo las políticas generales y objetivos organizacionales.	
4. Estudios Graduado universitario en Administración de Empresas o carreras afines.	
5. Áreas de especialización complementaria Visión de negocios, orientación a resultados, liderazgo, comunicación efectiva, planificación estratégica	
6. Experiencia Mínimo de cuatro años en trabajos similares.	
7. Habilidades blandas Excelentes relaciones humanas, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso, honesto, liderazgo, alta capacidad de comunicación	
<i>Última fecha de actualización</i> Marzo 2019	

Fuente: (Elaboración propia)

b. Encargado de Tienda.

COFERLO	
Perfil del colaborador	
1. Nombre del cargo Encargado de tienda	2. Departamento Administración

COFERLO	
Perfil del colaborador	
3. Descripción genérica del cargo	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una ferretería, siguiendo las directrices de la empresa.	
4. Estudios	
Bachillerato	
5. Áreas de especialización complementaria	
Conocimiento en materia de ventas y atención al cliente	
Habilidades financieras básicas	
6. Experiencia	
Mínimo de tres años en trabajos similares.	
7. Habilidades blandas	
Alto sentido de responsabilidad, confiable, proactivo, emocionalmente muy equilibrado, habilidad para negociar y manejar conflictos, orientado al cliente, orientado a resultados-logros, capacidad analítica y organizativa, minucioso, detallista y con sentido común, capacidad para trabajar bajo presión, alto sentido de compromiso y adhesión a los valores de la empresa	
<i>Ultima fecha de actualización</i>	
Marzo 2019	

Fuente: (Elaboración propia)

c. Dependiente Comercial:

COFERLO	
Perfil del colaborador	
1. Nombre del cargo	2. Departamento
Dependiente Comercial	Ventas
3. Descripción genérica del cargo	
El dependiente comercial es la persona responsable de acoger, atender y vender directamente al cliente productos	

COFERLO	
Perfil del colaborador	
4. Estudios Educación secundaria	
5. Áreas de especialización complementaria Habilidades financieras básicas.	
6. Experiencia Mínimo de dos años en trabajos similares.	
7. Habilidades blandas Excelentes relaciones humanas, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso, honesto, liderazgo, alta capacidad de comunicación	
<i>Última fecha de actualización</i> Marzo 2019	

Fuente: (Elaboración propia)

d. Bodeguero:

COFERLO	
Perfil del colaborador	
1. Nombre del cargo Bodeguero	2. Departamento Bodega
3. Descripción genérica del cargo Entregar el producto vendido a los clientes.	
4. Estudios Educación primaria	
5. Áreas de especialización complementaria Ninguna	
6. Experiencia Mínimo de 1 año en trabajos similares.	

COFERLO	
Perfil del colaborador	
7. Habilidades blandas	
Excelentes relaciones humanas, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso, honesto, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación	
<i>Ultima fecha de actualización</i>	
Marzo 2019	

Fuente: (Elaboración propia)

e. Motorista:

COFERLO	
Perfil del colaborador	
1. Nombre del cargo	2. Departamento
Motorista	Bodega
3. Descripción genérica del cargo	
Planificar, organizar, dirigir y controlar	
4. Estudios	
Educación secundaria	
5. Áreas de especialización complementaria	
Habilidad para conducir vehículos de carga pesada en ciudades y campo Conocimientos básicos sobre mantenimiento preventivo de vehículos.	
6. Experiencia	
Mínimo de tres años en trabajos similares.	
7. Habilidades blandas	
Excelentes relaciones humanas, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso, honesto, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación	
<i>Ultima fecha de actualización</i>	
Marzo 2019	

Fuente: (Elaboración propia)

5.2.4 Plan de compensaciones

“La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización” (Mondy & Noe, 2005).

En el plan de compensaciones o remuneraciones, se establecen las políticas implementadas para el pago mensual monetario que recibe cada colaborador de COFERLO por el desarrollo de las operaciones asignadas según perfil y actividades de los puestos, este método se amplía únicamente para colaboradores fijos, cabe mencionar que, esta evaluación se debe realizar de manera anual por el área de gerencia general.

En primer término, la empresa se rige por la cantidad mínima de salario fijada por la ley según la dirección general de salarios; por otro lado, la remuneración se fija a través del método de valuación por puntos, ya que permite asignar salarios justos según las actitudes, aptitudes, habilidades, ambiente, esfuerzos, conocimientos, entre otros atributos o situaciones a los que se expone y/o brinda el colaborador; así lograr satisfacción de parte de ellos con relación al sueldo recibido y sus operaciones diarias.

Para el establecimiento de salarios por el método de valuación por puntos, se llevan a cabo 6 pasos, se especifican a continuación:

Factores de evaluación: El primer paso permite que el evaluador determine cada factor y sub factor a tomar en cuenta como requisitos exigidos por cada puesto, para posteriormente ser analizados y evaluados.

Tabla 6 Factores de evaluación

Factores	Sub factores
Habilidad	Instrucción

Factores	Sub factores
	Experiencia
	Iniciativa
Esfuerzo	Físico
	Mental
Responsabilidad	Supervisión de personal
	Materiales o equipos
	Métodos o procesos
	Información confidencial
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo
	Riesgos

Fuente: (Elaboración propia)

Ponderación de los factores: El segundo paso es la ponderación de cada sub factor, donde se estable un número según la importancia del mismo, considerada por el responsable, cabe mencionar que la suma final es igual a 100 puntos.

Tabla 7 Ponderación de los factores

Factores	Ponderación
Habilidad	
Instrucción	11
Experiencia	13
Iniciativa	11
Esfuerzo	
Esfuerzo físico necesario	6
Concentración mental y/o visual	9
Responsabilidad	
Supervisión de personal	13
Materiales o equipos	6
Métodos o procesos	6
Información confidencial	12
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	6
Riesgos	7
Total:	100

Fuente: (Elaboración propia)

Montaje en la escala de puntos: En el tercer punto se determinó el tipo de progresión a considerar siendo progresión aritmética, además, se añaden los grados para evaluación de cada

factor, nombrados como: A, B, C y D; la ponderación asignada en el paso anterior, se le asigna con el nombre de peso al grado A, luego el peso del grado B se obtiene multiplicando el peso del grado A por 2, el C multiplicando el peso del grado A por 3 y el D multiplicando el peso del grado A por 4, en caso de contar con más grados, se realiza la misma operación aumentando el número correspondiente.

Tabla 8 Montaje en la escala de puntos

Factores	Grado			
	A	B	C	D
Habilidad				
Instrucción	11	22	33	44
Experiencia	13	26	39	52
Iniciativa	11	22	33	44
Esfuerzo				
Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24
Concentración mental y/o visual	9	18	27	36
Responsabilidad				
Supervisión de personal	13	26	39	52
Materiales o equipos	6	12	18	24
Métodos o procesos	6	12	18	24
Información confidencial	12	24	36	48
Condiciones de trabajo				
Ambiente de trabajo	6	12	18	24
Riesgos	7	14	21	28

Fuente: (Elaboración propia)

Montaje del manual de evaluación de cargos: En este paso el evaluador detalla el significado de cada grado, de modo que sirva como una guía cuando se realiza la evaluación y asignación final. A continuación, la descripción en la *Tabla 9*:

Tabla 9 Manual de evaluación de cargo

Manual de evaluación de cargo		
Grado	Descripción	Puntos
Instrucción		
A	Saber leer, escribir y manejar conocimientos de matemática básica o educación correspondiente a primaria	11
B	Educación correspondiente a secundaria	22
C	Educación correspondiente a educación de pregrado y áreas de especialización complementaria	33
D	Educación correspondiente a educación de postgrado (maestría)	44
Experiencia		
A	Experiencia entre 0 y 12 meses en puestos similares	13
B	Experiencia entre 13 y 24 meses años en puestos similares	24
C	Experiencia entre 35 y 36 meses en puestos similares	36
D	Experiencia entre 37 y 48 meses o más en puestos similares	48
Iniciativa		
A	Capacidad de realizar varias operaciones con eficacia y de manera descentralizada	11
B	Capacidad de contribuir efectivamente al desarrollo productivo y económico de la empresa, con iniciativas emprendedoras y creativas	22
C	Capacidad de dirección y gestión de negocios, con iniciativa capaz de crear e impulsar un proyecto.	33
D	Capacidad de seguridad, disciplina, tenaz, persistente, de mente abierta, determinado, capaz de potenciar el trabajo en equipo con total entrega y dedicación para tratar de alcanzar los objetivos marcados.	44
Esfuerzo físico necesario		
A	Movimientos leves	6
B	Movimientos leves, poco repetitivos, levantar cargar	12
C	Movimientos frecuentes y/o rápidos	18
D	Movimientos rápidos, repetitivos, sin descanso	24
Concentración mental y/o visual		
A	Concentración mental y/o visual para un buen rendimiento laboral	9
B	Concentración mental y/o visual para responder a más de una información al mismo tiempo	18
C	Concentración mental y/o visual necesaria para atender y dar respuesta de forma eficaz a diferentes actividades que el ambiente exige	27
D	Concentración mental y/o visual necesaria para soportar situaciones estresantes, realizar tareas difíciles y mantener la calma	36

Manual de evaluación de cargo		
Grado	Descripción	Puntos
Supervisión de personal		
A	Autoridad frente al equipo de trabajo con buena relación hacia los colaboradores	13
B	Autoridad frente al equipo de trabajo con buena relación hacia los colaboradores	26
C	Autoridad frente al equipo de trabajo, fomenta descentralización y trabajo en equipo	39
D	Supervisa a todo el personal y es único tomador de decisiones, no trabaja en equipo	52
Materiales o equipos		
A	Operar con equipos y/o herramientas	6
B	Operar con máquinas, materiales, equipos y/o herramientas, y realice su limpieza conveniente	12
C	Utilizar las máquinas, materiales, equipos y herramientas, siguiendo las instrucciones del fabricante.	18
D	Instalar, utilizar y conservar adecuadamente las máquinas, materiales, equipos y herramientas, realizando su mantenimiento preventivo	24
Métodos o procesos		
A	Vela por la seguridad de la empresa	6
B	Brinda servicios directos al cliente	12
C	Vela por los asuntos administrativos o internos de la empresa	18
D	Vela por los asuntos administrativos y que el servicio al cliente sea de calidad	24
Información confidencial		
A	Conservar la información interna que se maneja de forma restringida, nunca disponible ni divulgada al público	12
B	Proteger y gestionar de manera idónea la información que reporta ventajas competitivas en el mercado cuyo uso no autorizado repercutiría en los intereses comerciales de la empresa	24
C	Mantener la seguridad de todos los documentos y medios electrónicos de almacenamiento que contengan información sensible de la empresa ya sea de tipo productivo, directivo y/o estratégico	36
D	Mantener la seguridad de todos los documentos y medios electrónicos de almacenamiento que contengan información confidencial y de alto riesgo de la empresa ya sea de tipo productivo, directivo y/o estratégico	48
Ambiente de trabajo		
A	El sitio de trabajo presenta condiciones laborales limpias	6
B	Condiciones de trabajo limpias y con muy leves elementos desagradables	12
C	El entorno laboral sufre de elementos desagradables (ruido, suciedad leve)	18

Manual de evaluación de cargo		
Grado	Descripción	Puntos
D	El sitio de trabajo cuenta con un ambiente laboral que dificulta llevar a cabo el trabajo diario	24
Riesgos		
A	Daños físicos y molestos debido a las posturas inadecuadas, levantamiento de peso y/o movimientos repetitivos	7
B	Afectaciones laborales a casusa del estrés, fatiga, monotonía y/o fatiga laboral	14
C	Necesidad de cuidado psicológico debido a presión y fatiga laboral	21
D	Riesgo de perder la capacidad auditiva	28

Fuente: (Elaboración propia)

Evaluación de los cargos mediante la evaluación de cada factor: Como penúltimo paso es la evaluación de cada cargo de la empresa (gerencia general, administración, ventas, bodega y seguridad), relacionándolo con los factores y sus ponderaciones, donde se le asigna un grado según las responsabilidades del puesto. Véase en la *Tabla 10*.

Tabla 10 Evaluación de cada factor

Cargos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Gerencia general	C	33	D	52	D	44
Administración	C	33	B	26	A	11
Ventas	B	22	A	13	A	11
Bodega	A	11	A	13	A	11
Seguridad	A	11	A	13	A	11
Cargos	Esfuerzo físico		Concentración		Sup. de personal	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Gerencia general	-	-	C	27	C	39
Administración	-	-	A	9	A	13
Ventas	-	-	A	9	-	-
Bodega	B	12	A	9	-	-
Seguridad	A	6	A	9	-	-
Cargos	Mat. o equipos		Met. o procesos		Inf. confidencial	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Gerencia general	A	6	D	24	D	48
Administración	A	6	C	18	B	24

Cargos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
Ventas	A	6	B	12	A	12
Bodega	B	12	B	12	-	-
Seguridad	B	12	A	6	A	12
Cargos	Ambiente de trabajo		Riesgos		Total	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos		
Gerencia general	A	6	A	7	286	
Administración	A	6	A	7	153	
Ventas	A	6	A	7	98	
Bodega	B	12	A	7	99	
Seguridad	A	6	A	7	93	

Fuente: (Elaboración propia)

Una vez hecha la evaluación, se procedió a establecer los salarios según el puntaje total obtenido por cada cargo, a través de la elaboración de una tabla que indica los niveles salariales en conjunto con los límites superiores e inferiores de puntaje y el salario correspondiente; En la *Tabla 11* se muestran los resultados precisos, para la construcción de esta, se establece lo siguiente:

- Niveles salariales: Se refiere a los 11 sub factores que se han evaluado para cada puesto de trabajo.
- Gradiente para los puntos: Este gradiente se calcula con la finalidad de entablar rangos entre los límites o puntajes mínimos y máximos recibidos, tomando en cuenta que son una constante 800 para máximo y 100 para mínimo, y utilizando como fórmula: $(\text{máximo} - \text{mínimo}) / (\text{niveles salariales} - 1)$, dando como resultado un rango equivalente a 70 puntos.
- Límite superior: Se refiere a los puntajes máximos de cada nivel, sabiendo que el puntaje máximo del primer nivel es igual a 100 puntos se le suma el gradiente a cada nivel, finalmente resultará 800.

- Límite inferior: Se refiere a los puntajes mínimos de cada nivel, iniciando desde 0, y en los niveles posteriores se utiliza la fórmula: Límite superior anterior + 1.
- Coeficiente salarial: Es la razón de límite superior (n) / límite superior (1), mostrando la variación real del salario con respecto a cada nivel y el puntaje obtenido
- Salario: Se plasma el salario mínimo en el primer nivel, luego se multiplica el salario (1) * el coeficiente (n).

Tabla 11 Salarios propuestos

Niveles salariales	Límite inferior	Límite superior	Coeficiente salarial	Salario
I	-	100	1	L 9,188.42
II	101	170	1.7	L 15,620.31
III	171	240	2.4	L 22,052.21
IV	241	310	3.1	L 28,484.10
V	311	380	3.8	L 34,916.00
VI	381	450	4.5	L 41,347.89
VII	451	520	5.2	L 47,779.78
VIII	521	590	5.9	L 54,211.68
IX	591	660	6.6	L 60,643.57
X	661	730	7.3	L 67,075.47
XI	731	800	8	L 73,507.36

Fuente: (Elaboración propia)

Salarios promedios: Como último paso en el establecimiento de salarios por el método de valuación por puntos, se elabora una tabla final que incluye el puesto evaluado, el puntaje obtenido y el salario correspondiente según su nivel ubicado entre los límites inferiores y superiores; en conclusión, los salarios recomendados para cada puesto de trabajo según sus asignaciones diarias son:

Tabla 12 Compensaciones monetarias

Cargos	Puntaje	Salario
Gerencia general	286	L 28,484.10
Administración	153	L 15,620.31
Ventas	98	L 9,188.42
Bodega	99	L 9,188.42
Seguridad	93	L 9,188.42

Fuente: (Elaboración propia)

5.2.5 Estrategias de captación de talento humano

En el presente acápite se describe cada una de las etapas tomadas en cuenta en el proceso de captación de talento humano, desde la búsqueda de personal (reclutamiento), pruebas intermedias (selección), contratación e inducción. Cabe mencionar que las estrategias que se mencionan a continuación necesitan de la descripción de funciones de puestos y perfil del colaborador, con la finalidad de tener una mayor noción sobre lo que realmente se busca en la persona que será contratada.

Inicialmente, para empezar con la búsqueda de personal, debe existir una necesidad de llenar un puesto, ya sea por un nuevo espacio de trabajar que se incluirá en la empresa por su crecimiento, o bien, por una vacante vacía por despido o renuncia previa.

Una vez identificada la vacante, se da inicio al proceso de reclutamiento, “Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Grados, 2013); esto consiste en dar promoción abierta hacia los posibles contratados, ya sea de manera interna, siendo una técnica que proporciona mayor facilidad al reclutador, ya que se trata de promover a colaboradores pertenecientes a COFERLO, y se cuenta con comprensión acerca del comportamiento, habilidades, conocimientos, etc. de los mismos; o puede ser de manera externa, “incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional” (Escalante Salinas, 2018), es decir, busca talento fuera del ya existente dentro de la empresa.

- **Estrategia de reclutamiento interna**

Las fuentes de reclutamiento interno son:

- Base de datos de los colaboradores actuales, con sus respectivas facultades.
- Por recomendación de otros colaboradores.
- Por elección a partir de las evaluaciones de desempeño de parte del jefe inmediato.

En cuanto a los anuncios de las vacantes en COFERLO se promocionan a través de:

- Reuniones de trabajo.
- Rótulos impresos y publicados dentro de la organización en lugares visibles solamente por colaboradores, es decir, no expuestos a la vista del público general.
- Mensajes personalizados enviados a grupos web de la empresa, utilizando tecnologías de la información, como: WhatsApp, Messenger (de Facebook), Correo electrónico.

- **Estrategia de reclutamiento externa**

En este proceso, las fuentes de reclutamiento son:

- Hojas de vida o currículum vitae recibidos en la temporada de reclutamiento.
- Hojas de vida o currículum vitae recibidos en procesos de reclutamientos con anterioridad o de manera espontánea y han sido retenidos con la finalidad de ser tomados en cuenta en próximas oportunidades.

Tomando en cuenta que es necesaria la publicación de anuncios de reclutamiento y la

existencia de interacción entre COFERLO y los posibles candidatos, se hace uso de:

- Tecnologías de la información y comunicación, específicamente a través de:
 1. Red social Facebook
 2. LinkedIn, ya que es una plataforma en auge para profesionales. Cabe destacar que ambas redes asumen uso gratuito.
 3. Distribución de anuncios a través de mensajes personalizados de parte de COFERLO hacia su lista de contactos.
- Rotulación impresa, ubicado en lugares estratégicos de la localidad.

El paso consecutivo, consiste en realizar una preselección, donde se analiza la información obtenida del reclutamiento, con el fin de descartar a quienes no cumplen con los requerimientos de la vacante, a su vez tener los elementos óptimos, para continuar en el proceso.

Seguidamente, se da inicio a las entrevistas, donde se emplean cuestionarios con preguntas afines para conocer aptitudes, actitudes, valores, habilidades, destrezas y conocimientos de los seleccionados momentáneamente, tratando también de corroborar la información escrita en el currículo previo revisado, por supuesto, se brinda información breve relacionada con la empresa, su cultura, su clima, historia y una descripción general del puesto de trabajo; la aplicación de estas se lleva a cabo dentro de las instalaciones de COFERLO, en día Sábado a partir de las 2:00 pm, de modo de no inferir en horarios laborales y contar con un lugar con condiciones aptas para lograr concentración de parte de los candidatos, cabe mencionar que el encargado de este proceso es el gerente general de la empresa con ayuda de los administradores. En el *Anexo 6* se presenta cuestionario para entrevista.

Una vez analizada la información recopilada, se toma la decisión de contratar a aquel que se

ajuste óptimamente al perfil del puesto requerido, a través de una llamada telefónica se avisa con sutileza a aquellos que no han sido seleccionados, asimismo, se cita al seleccionado para dar personalmente la noticia de que ha sido el adecuado, por tanto, elegido para el puesto que aplica, se acuerdan términos y condiciones para proceder a realizar un contrato de trabajo válido por un semestre, que incluya tanto derechos como deberes de los involucrados. Ver *Anexo 7*.

Luego, es necesario que los colaboradores nuevos se adapten con rapidez tanto a la cultura empresarial como a sus funciones laborales diarias, por lo que se lleva a cabo el proceso de inducción, esta se hace previo al inicio de labores del integrante; es de parte de gerencia y administración que se imparte una capacitación dinámica acerca de la cultura organizacional, políticas, reglamento interno, estrategias empresariales, funciones principales, responsabilidades, jerarquía empresarial, etc.

Finalmente, se hace una presentación oficial a los demás miembros de la empresa para fomentar el compañerismo, ayuda mutua y por supuesto el trabajo en equipo, puesto que se evitan choques interpersonales que conlleven a problemáticas internas.

5.2.6 Plan de capacitaciones

Se incluyen estrategias de capacitación como un motivador de los individuos, logrando al mismo tiempo, provocar un alcance máximo en la eficiencia, eficacia y productividad de todos los colaboradores, por ende, este proceso no solo se dirige hacia la nueva fuerza laboral de COFERLO, sino también se encamina a todo el personal perteneciente a la empresa. La *Tabla 13* detalla el plan de capacitaciones propuesto para los distintos departamentos de la ferretería.

Tabla 13. Plan de Capacitaciones Comercial y Ferretería López

Plan de capacitaciones Comercial y Ferretería López														
Datos generales														
Nombre del área	Departamentos de Administración, Ventas, Bodega y Gerencia General													
Período	2019 – 2020													
Necesidades de capacitación	Atención al Cliente, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Spin Selling													
Cronograma de capacitación														
Actividades a desarrollar	Meses												Departamento Involucrado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Atención al Cliente														
El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales	X													Todos los departamentos
El proceso de trabajo que sustenta el servicio al cliente en nuestra empresa	X													Todos los departamentos
Desarrollo de las habilidades y conductas que favorecen una actitud de servicio: interacción humana, comunicación eficaz, prevención y manejo de conflictos y actitud de servicio		X												Todos los departamentos
Atención especial de clientes en situaciones difíciles		X												Todos los departamentos
Estrategia para establecer un programa efectivo de servicio al cliente			X											Todos los departamentos
Trabajo en Equipo														
Introducción				X										Todos los departamentos
Componentes de un equipo de trabajo				X										Todos los departamentos
Habilidades para trabajar en equipo					X									Todos los departamentos
Cohesión grupal a través de las vivencias en grupo					X									Todos los departamentos

Plan de capacitaciones Comercial y Ferretería López

Diferencias entre objetivos grupales e individuales						X														Todos los departamentos
Conclusiones						X														Todos los departamentos
Liderazgo																				
Eficiencia en el motivar y liderar un equipo de trabajo							X													Departamentos de Gerencia General y Administración
Solucionar los conflictos ante demandas y necesidades del personal								X												Departamentos de Gerencia General y Administración
Desarrollar habilidades de conducción para lograr equipos de alto rendimiento									X											Departamentos de Gerencia General y Administración
Desarrollar un plan de acción para optimizar el gerenciamiento										X										Departamentos de Gerencia General y Administración
Desarrollar la comunicación, motivación y compromiso de sus empleados											X									Departamentos de Gerencia General y Administración
Spin Selling																				
Diferencia entre venta tradicional y venta consultiva.	X																			Departamento de Administración y Ventas
La venta no es un arte, es una ciencia.		X																		Departamento de Administración y Ventas
Los prospectos están aburridos de escuchar lo mismo.			X																	Departamento de Administración y Ventas
¿Cómo implementar el modelo SPIN para alcanzar el éxito?				X																Departamento de Administración y Ventas
Las preguntas correctas para desarrollar las necesidades y dirigir las respuestas del cliente.					X															Departamento de Administración y Ventas

dentro de COFERLO. El trabajo en equipo es fundamental en toda empresa ya que permite a la institución alcanzar sus objetivos planteados en un menor tiempo y mejora el desempeño de sus colaboradores. Como punto de mejora se propone desarrollar una capacitación para todos los departamentos de COFERLO con el fin de desarrollar habilidades de trabajo en equipo, crear una cohesión grupal y superar diferencias entre los propios colaboradores.

- **Liderazgo:** La calidad de liderazgo es uno de los determinantes más importantes en el éxito de un grupo en la toma de decisiones. Estas habilidades deben ser desarrolladas y potenciadas de manera que los líderes de las empresas puedan identificar y mejorar las debilidades de sus subordinados. Es por esta razón que se propone realizar una capacitación de liderazgo para los departamentos de Administración y Gerencia General. El objetivo de esta capacitación es que los líderes de COFERLO comenzando por su Gerente Propietario desarrollen un plan de acción que mejore la comunicación, motivación y compromiso de sus colaboradores. De igual forma, que estos líderes desarrollen habilidades para que sus equipos de trabajo se conviertan en equipos de alto rendimiento.
- **Spin Selling:** El Spin Selling es una técnica de secuencia de preguntas que ayudan al vendedor comercial a clarificar las necesidades que tiene el cliente, y al mismo tiempo ayuda a que el cliente entienda por sí mismo la seriedad y la urgencia del problema que tiene. El mismo cliente encuentra las razones por las cuales el producto o servicio ofrecido puede resolverlo. Se plantea que los departamentos de Administración y Ventas reciban esta capacitación debido a que los conocimientos adquiridos permiten a los colaboradores desarrollar comportamientos y conductas

de un consultor profesional más que de un vendedor. Esto hace que el cliente genere empatía con el vendedor ya que este entiende su necesidad bajo un modelo práctico y sencillo. Desarrollando estas capacidades en los colaboradores se aumentan las posibilidades de concretar cierres positivos y generación de nuevas ventas.

5.2.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. (Matos, 2013)

Por lo anterior, se debe analizar los resultados productivos de todo el capital humano, a través de una evaluación de desempeño aplicada semestralmente en COFERLO.

La presente evaluación es contestada por el jefe inmediato de cada colaborador, ya que es quien maneja con mayor precisión la conducta y comportamiento de los evaluados; además, es analizada en conjunto con el responsable de recursos humanos, es decir, el gerente propietario

Para dar respuesta a la evaluación de desempeño, se utiliza la escala de Likert, calificando del 1 al 5 según su opinión y optando por la calificación que describe al evaluado con mayor precisión, marcando con una X en la casilla adecuada, cabe mencionar que cada escala cuenta con un puntaje relevante, sabiendo que:

1. **Deficiente:** Significa que el colaborador no alcanza el nivel de desempeño que se espera (25 puntos).
2. **En riesgo:** Se afirma que el colaborador mantiene un nivel de desempeño mínimo, por lo que necesita supervisión constante y permanente para el cumplimiento de sus funciones (50 puntos).

3. **Aceptable:** El nivel de desempeño es mínimo, no realiza esfuerzos para tener excelencia en su productividad, solamente trabaja para cumplir sus asignaciones, es como un empleado promedio y no necesita ser supervisado constantemente (70 puntos).
4. **Muy bueno:** El colaborador evaluado es destacado en sus operaciones diarias, supera las expectativas con relación a lo que se espera de él (85 puntos).
5. **Eficiente:** El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones (100 puntos).

Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes:

- **Conocimiento del trabajo:** Cantidad y calidad de conocimientos que el colaborador requiere para desempeñarse en el puesto asignado.
- **Calidad de trabajo:** Grado en el cual el desarrollo de los servicios prestados se ha alcanzado con el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles, descartando deficiencias.
- **Cumplimiento de políticas:** Actitud de respeto a las normativas, políticas y reglamentos en COFERLO.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Grado de eficacia en el trabajo rutinario y/o imprevisto.
- **Iniciativa y creatividad:** Eficiencia demostrada en el trabajo para responder de manera efectiva ante dificultades.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento y compromiso ante el desarrollo de sus actividades diarias.

- **Relaciones interpersonales:** Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo (cliente externo).

Véase en el *Anexo 8* el instrumento de evaluación de desempeño como modelo de aplicabilidad en próximas auditorías internas de parte del departamento de recursos humanos, como una manera de dar seguimiento, retroalimentación y mejoras continuas al plan estratégico organizacional una vez ejecutado; además, se brinda a COFERLO un instrumento en el software Microsoft Excel donde se incluyen fórmulas para brindar facilidad en la realización y análisis de la propuesta.

5.3 Cultura organizacional

“La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

A continuación, se definen las estrategias organizacionales de COFERLO a partir de su cultura, tomando en cuenta la misión, visión, valores corporativos, reglamento interno e incentivos, con la finalidad de tener una mejor orientación referente a qué hace la empresa, hacia donde va en su crecimiento/desarrollo y de qué manera se cumple una convivencia eficaz.

5.3.1 Misión

“La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización” (Deft, 2011, p.59). Toda empresa debe tener una misión que describa la razón de su existencia. Es por esto razón, que es sumamente importante que Comercial y Ferretería López cuente con una misión clara y definida. Como punto de mejora, se presenta la misión de COFERLO la cual fue aprobada por Gerencia General y describe la razón de ser de la

ferretería.

Somos una empresa especializada en la venta de materiales de construcción, que trabaja diariamente para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes, ofreciendo servicios, variedad de productos, excelente calidad, atención personalizada y precios competitivos.

5.3.2 Visión

“La visión responde a la pregunta, ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo” (Maroto, 2007). Los líderes de las empresas son los responsables de poner esta visión en marcha haciendo a sus empleados parte de ella. “En definitiva, una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista y encaja con su historia” (Maroto, 2007). En el caso de Comercial y Ferretería López, la definición de la visión es fundamental. Como punto de mejora, se presenta la visión de COFERLO la cual fue aprobada por Gerencia General y describe donde se ve la ferretería en un futuro cercano.

Ser la ferretería líder en el mercado ferretero y de construcción en la ciudad de Sabanagrande, Francisco Morazán; ofreciendo excelencia en el servicio al cliente, rápido, eficiente y de calidad, basados en la mejora continua a través de un equipo de trabajo eficaz.

5.3.3 Valores corporativos

En seguida, se enumera y describe de forma clara, los principios de los cuales se rige COFERLO, llamados valores corporativos, mostrando la manera de comportamiento de cada colaborador dentro de la empresa para lograr un clima laboral satisfactorio, así como con el cliente para mostrarse y dar una excelente impresión; por tanto, no pueden pasarse por alto.

- **Calidad:** Éste es uno de los principales valores de COFERLO ya que se pretende

brindar un servicio en conjunto de productos que cumplan con requerimientos de satisfacción hacia los clientes.

- **Servicio:** Con la finalidad de dar una experiencia agradable en el momento de interacción entre COFERLO y cliente, la atención al cliente es un eje importante para lograrlo, al mismo tiempo, el servicio se refiere a la cordialidad entre los mismos compañeros de trabajo.
- **Carisma:** De esta manera es como se recibe a los clientes en COFERLO para poder atender sus consultas y tranquilizarlo en sus momentos de ansiedad y/o preocupación por adquirir un determinado producto.
- **Transparencia y honestidad:** Estos valores son parte de COFERLO para convertir a cada cliente como un fiel a la empresa, porque ha obtenido lo que se le ofrece en tiempo, forma y cantidad, porque paga precios justos y recibe vueltos completos. De manera interna, es importante practicarlos para evitar faltantes de productos u otros materiales y poder mantener confianza entre colaboradores – empresa.
- **Puntualidad:** Tanto en los horarios establecidos por COFERLO para empezar las actividades diarias, como con el cumplimiento de horas de entrega de productos establecidas con el cliente.
- **Rapidez:** Así se logra mantener contento al cliente, a su vez, poder atender a todo aquel que se presente en la instalación con una necesidad de compra.
- **Orden:** Con la finalidad de tener cada producto en su debido lugar, facilitando ser encontrado ya sea por el vendedor como por el cliente, de la misma manera, se logra mantener un inventario de productos y acelerar adquisición de productos entre

empresa – proveedor.

- **Respeto:** Tanto de parte de los colaboradores con el cliente, como entre colaboradores mismos sin inclusión alguna respecto a jerarquías o casos especiales; el respeto fomenta valorar a los semejantes.
- **Responsabilidad:** Con esto se consigue cumplir con los deberes asignados hacia cada colaborador, confrontándolos positivamente.
- **Trabajo en equipo:** Cuanto mayor compañerismo se manifieste, se obtendrán óptimos resultados, ya que se aportan mejores ideas y se trabaja por objetivos en común.
- **Proactividad:** COFERLO promueve que los colaboradores tengan iniciativa propia para solucionar problemas, además que tengan un espíritu emprendedor, con ganas de aprender diariamente, que se presten a ayudar en casos necesarios y que sean activos en las labores.

5.3.4 Reglamento interno

“El reglamento interno tiene como finalidad, establecer los deberes y derechos que corresponden, tanto a la empresa como a los trabajadores. En este documento deben pormenorizarse los límites dentro de los cuales transcurrirá la permanencia de los trabajadores” (Garces, 1999). Vale la pena mencionar que este documento es de carácter público y el mismo debe ser conocido por todos los colaboradores de la empresa. Como plan de mejora se recomienda a Comercial y Ferretería López crear un reglamento interno de trabajo basado en los aspectos listados a continuación. Todos los colaboradores de COFERLO incluyendo al Gerente General deben someterse a él y velar por su cumplimiento.

- a. **Horario:** Uno de los principales valores de Comercial y Ferretería López es la puntualidad. Es por esta razón que el cumplimiento del horario de trabajo por parte de los colaboradores de COFERLO debe ser supervisado de manera constante.

Artículo 1. El horario de trabajo definido para los colaboradores de COFERLO es de 8:00AM- 5:00PM de lunes a viernes y de 8:00 AM – 12:00 PM los sábados y domingos. Cada colaborador cuenta con una hora de almuerzo la cual será definida y aprobada en conjunto con Gerencia Gerencial. De igual manera, el colaborador tendrá un día de descanso entre semana. Este día de descanso será definido en base a la necesidad actual del negocio y será informado al colaborador por parte del Gerente General al momento de su ingreso a la compañía. Este día podrá ser cambiado en caso se presenten situaciones que ameriten y justifiquen dicho cambio.

- b. **Presentación:** La presentación personal de los colaboradores es un diferenciador al momento de tener contacto con el cliente. Una buena presentación genera confianza en el proceso de venta y atención. Es por esta razón que los empleados de Comercial y Ferretería López deben tomar muy en cuenta este aspecto.

Artículo 2. Los colaboradores de Comercial y Ferretería López deben asistir a su jornada laboral con una buena presentación, poniendo manifiesto las normas elementales de higiene, moral y urbanidad. Durante las horas de trabajo y en el lugar donde preste sus servicios, los colaboradores de COFERLO deben vestir en forma correcta y presentable y de conformidad a la jerarquía de su cargo. Los colaboradores de COFERLO no deben portar un uniforme diario. Sin embargo, deben cuidar su aspecto físico de manera que el mismo no represente un

impedimento para crear empatía con los clientes.

- c. **Cuidado del patrimonio de la empresa:** El patrimonio de Comercial y Ferretería López representa un valor tangible para la empresa. Este patrimonio debe ser cuidado para que este pueda generar resultados positivos al finalizar el ejercicio.

Artículo 3. Los bienes inmuebles, maquinarias, material de trabajo, flota y productos de Comercial y Ferretería López deben ser cuidados por todos los colaboradores. Estos representan el patrimonio de la empresa y en caso de que los mismos sean dañados de manera voluntaria por algún colaborador, se procederá a implementar las medidas disciplinarias correspondientes haciendo que el colaborador se haga responsable de la reparación o compra del mismo.

- d. **Permisos:** Los permisos de trabajo serán considerados siempre y cuando estos sean notificados a Gerencia General en tiempo y forma. Dependiendo del permiso solicitado, Gerencia General definirá si el mismo se da como vacaciones, tiempo compensatorio, vacaciones sin goce de sueldo o permiso laboral.

Artículo 4. Todo colaborador de Comercial y Ferretería López debe solicitar con la debida anticipación los permisos personales que requiera y justificarlos ante Gerencia General. No se admitirán solicitudes de permisos, ni se aceptará ausencia alguna, con cargo a vacaciones y cualquier ausencia sin la autorización previa del jefe directo y de la Gerencia General. En caso de no cumplir este punto, la ausencia será considerada como ausencia injustificada y se aplicará una falta media establecida en el procedimiento del régimen disciplinario de este Reglamento Interno (Artículo 5).

- e. **Faltas y justificaciones:** Las faltas por parte de un colaborador repercuten directamente en el éxito y desarrollo de una empresa. Es sumamente importante por parte de Gerencia General mantener un control sobre estas faltas.

Artículo 5. Cualquier colaborador que cometa una falta en su lugar de trabajo será sancionado en base a la severidad y naturaleza de la falta.

- *Falta Leve: El empleado que cometa una falta leve será llamada su atención de manera verbal. En caso de que el evento se vuelva repetitivo, se procederá a incluir en su expediente un Memorandum. El colaborador tendrá derecho a justificar su falta y dependerá de Gerencia General el poder considerar la misma.*
- *Falta Media: El empleado que cometa una falta media será sancionado económicamente y será suspendido de manera temporal de su empleo. El colaborador tendrá derecho a justificar su falta y dependerá de Gerencia General el poder considerar la misma.*
- *Falta Grave: El empleado que cometa una falta grave dentro o fuera de sus instalaciones de trabajo, será despedido inmediatamente y tendrá que ser retirado de las instalaciones de manera inmediata. Vale la pena mencionar, que un colaborador que cuente con 5 Memorandum en su expediente laboral o haya cometido tres faltas medias será despedido igualmente de la empresa. El colaborador tendrá derecho a justificar su falta y dependerá de Gerencia General el poder considerar la misma.*

- f. **Comportamiento moral:** El comportamiento moral de un profesional es su carta

de presentación. En Comercial y Ferretería López, el comportamiento moral es muy importante. Por la cultura organizacional de COFERLO, los colaboradores deben contar con una escala de valores bien definida y que genere confianza en su equipo de trabajo. Cualquier acto inmoral por parte de los colaboradores será sancionado por Gerencia General.

Artículo 6. Todo colaborador de Comercial y Ferretería López debe mostrar una conducta éticamente correcta al momento de realizar sus funciones laborales. Cualquier comportamiento que vaya en contra de los valores corporativos de COFERLO (calidad, servicio, carisma, puntualidad, orden, transparencia, respeto, trabajo en equipo, honestidad, rapidez y responsabilidad) será sancionado en base al Artículo 5 del Reglamento Interno de la organización.

- g. **Descansos:** Todo colaborador tiene derecho a descansos en su jornada laboral. Estos descansos deben realizarse cuando la carga laboral permita tomar un respiro en sus labores diarias. En estas situaciones específicas el colaborador debe informar a su jefe directo su descanso.

Artículo 7. Durante la jornada laboral todo colaborador de Comercial y Ferretería López tendrá derecho a descansar siempre y cuando su carga laboral sea leve o cuando situaciones relacionados al bienestar y salud del colaborador lo ameriten. En caso de requerirse un descanso por las situaciones antes mencionadas, es responsabilidad del colaborador informar a Gerencia General la situación.

- h. **Seguridad e higiene:** La seguridad personal es vital para que los colaboradores rindan al máximo desempeño en sus puestos de trabajo. Se deben brindar las condiciones óptimas en las cuales los empleados se sientan seguros y puedan

mantener una higiene adecuada dentro de la organización.

Artículo 8. Es responsabilidad de Comercial y Ferretería brindarles a sus colaboradores las mejores condiciones físicas de seguridad e higiene para el correcto desempeño de sus labores diarias. Los colaboradores deben adoptar estas medidas para crear y mantener en la institución las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

- i. **Uso de las instalaciones:** Las instalaciones de Comercial y Ferretería representan el lugar de trabajo de los colaboradores y el punto de venta donde los clientes adquieren sus productos. Esta instalación deber ser utilizada de manera profesional por cada uno de los involucrados de manera que a la misma no le sea dado un mal uso.

Artículo 9. Los colaboradores de Comercial y Ferretería están en la obligación de resguardar y cuidar las instalaciones de la empresa donde ejercen su trabajo. Estas deberán ser utilizadas únicamente para la realización de actividades relacionadas a la venta y comercialización de materiales de construcción. Cualquier otro uso indebido de las mismas será sancionado y penalizado por parte de Gerencia General en base al Artículo 5 de este Reglamento Interno.

5.3.5 Convivencia interna e incentivos

A continuación, se presenta el plan de convivencia interna e incentivos como principal motor de motivación, elaborado para maximizar la satisfacción laboral de todo el recurso humano de COFERLO y basado en remuneraciones y/o compensaciones no salariales.

- Generación de un clima laboral agradable, para esto, se fomenta el trabajo en equipo a través de capacitaciones congruentes al tema, logrando mantener unión,

comunicación y compañerismo entre cada colaborador, áreas y niveles jerárquicos.

- Equilibrar la toma de decisiones entre una organización centralizada y descentralizada, así se podrá tomar en cuenta las opiniones del recurso humano, contribuyendo a su vez al desarrollo de la empresa.
- Se fomenta el desarrollo profesional y personal de cada empleado de COFERLO, iniciando a través de capacitaciones continuas, relacionadas con las labores cotidianas, a la vez, se pretende brindar flexibilidad en permisos en caso de ser necesario para aplicación de exámenes o pruebas irreversibles en colegios y/o universidades.
- Evaluar continuamente las habilidades, destrezas y conocimiento de los colaboradores, con la finalidad de establecer planes de carrera internos, evitando estancamiento laboral.
- Se hace reconocimiento a los empleados destacados del trimestre, haciendo mención en las reuniones y colocando una fotografía en el mural expuesto al público, además, al finalizar el año, se hará una regalía especial a aquel que haya logrado sobresalir de manera continua.
- La responsabilidad social empresarial también se tomará en cuenta de manera interna, por lo que, en fechas festivas del mes de diciembre, se brindarán canastas básicas u otros obsequios útiles como tarjetas de regalos con un monto en efectivo, de modo de obtener insumos necesarios según cada persona, en un lugar en específico.
- La celebración de cumpleaños del mes es otra estrategia de incentivos a tomar en

cuenta. Y ausencia de medio día en la fecha de cumpleaños para el afectado.

- Cada colaborador tiene derecho a un día libre entre semana, este se establece según las necesidades y deseos del colaborador.
- Bono salarial del 5% sobre el salario base, al colaborador destacado del semestre.
- Se lleva a cabo una reunión semestralmente, en la última semana del mes, esta se llevará a cabo como un team building.

5.4 Estrategia de mercado

En el presente acápite se determinan estrategias de mercado que ayudan a fortalecer el crecimiento de COFERLO de manera exponencial, estas se establecen debido a que entre los principales objetivos de la empresa es potencializarse, brindar servicios de primera mano y lograr satisfacer a los consumidores, para lograrlo se maneja lo expresado a continuación.

5.4.1 Estrategia competitiva genérica

Las estrategias competitivas están encaminadas para promoverse en las empresas con la finalidad de establecer de qué manera se distinguirán unas de otras en el mercado.

Por lo anterior, se decreta que COFERLO cumple sus objetivos estratégicos mediante la implementación de estrategias de mejores costos del proveedor, la cual es una de “Las cinco estrategias competitivas genéricas” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Con esta implementación se logra brindar a los clientes potenciales, productos con características de excelente calidad que cumplan con los requerimientos básicos y más allá de lo que ellos esperan y que a su vez puedan ser obtenidos a precios accesibles, es decir, precios más bajos con respecto al de la competencia; convirtiendo a COFERLO en una de las empresas con mayor prestigio de la comunidad, permitiendo al mismo tiempo mantenerse permanentemente en

el mercado con innovación y excelencia.

A continuación, se enumeran las operaciones estratégicas para el cumplimiento de lo antes mencionado:

- Trabajar de la mano con los proveedores de manera de lograr monitorear la calidad de los productos que se ofrecerán al consumidor final, es decir, cuidar que estos cumplan las características básicas que el cliente requiere para su satisfacción.
- Conservar buenas relaciones con los proveedores para lograr costos bajos.
- Implementar un seguimiento personalizado de los consumidores de compras al por mayor y continuas, para crear fidelidad hacia COFERLO, a través de una base de datos y llamadas para ofrecer productos.
- Continuar con la misma micro localización para brindar accesibilidad a los clientes.
- Mantener alianzas con proveedores para continuar siendo exclusivos en la venta de algunas marcas.
- Buscar ser exclusivos comerciantes de nuevas marcas de productos.
- Minimizar el tiempo de espera entre pedidos y disminuir costos de transporte a través de la aplicación del método de la ruta más corta.

5.4.2 Fuerzas de Porter

El presente análisis de COFERLO se enfoca en reconocer el nivel de competencias y presiones con las que se enfrenta.

- **Competidores directos (vendedores competidores):** En el mercado de la comercialización de productos ferreteros, existen competencias potencialmente, ya que es un rubro que brinda satisfacción ante la necesidad de insumos constantes. COFERLO, tiene

como competidores directos a 3 ferreterías específicas que se encuentran localizadas en el municipio de Sabanagrande, sin embargo, estas según la cantidad de colaboradores se constituyen como microempresas, además no cuentan con un amplio inventario, por tanto, no son competencias fuertes actualmente.

- **Nuevas empresas potenciales:** En la historia de Sabanagrande, algunas ferreterías han tratado de incursionar en el rubro en este municipio, no obstante, no se han plasmado las estrategias correctas para poder mantenerse por un largo plazo en el proceso de crecimiento y maduración en su ciclo de vida, sino rápidamente han llegado a declive; añadiendo a esto que COFERLO por tener más de 15 años de servicio ha mantenido a su cartera de clientes fidelizados, asimismo, con la incorporación de la nueva imagen y estrategias organizacionales, lograrán potencializarse y abrirse de manera oportuna tanto interna como externamente, entonces, se logra ver que la incorporación de nuevas empresas en el municipio no es una amenaza preocupante para COFERLO.
- **Productos sustitutos:** No se puede negar el auge existente de parte de los productos elaborados con un concepto ecológico, aunque este aun no llega al municipio en estudio, no cabe duda de que en cualquier momento podría llegar a afectar a la empresa, pero de manera minúscula.
- **Proveedores:** La amenaza de parte de los proveedores puede considerarse media debido a que algunos proveedores son compartidos entre ferreterías y en puede darse la oportunidad de realizar alianzas de distribución única de ciertas marcas entre competencias y proveedores, lo cual afectaría a la empresa, sin embargo, COFERLO ya es distribuidor autorizado, contiene alianzas únicas con proveedores, mantiene buenas relaciones y trata de continuar así para no tener afectaciones negativas.

- **Clientes:** Los clientes suelen tener un poder de negociación medio, pese a que, aunque COFERLO cuenta con un inventario diversificado, ofreciendo productos de alta calidad y brindando costos bajos, ellos pueden tener la opción de obtener el mismo producto en otros negocios, es cuando COFERLO actúa con estrategias de atracción y fidelización de clientes, por ejemplo, poniendo en práctica descuentos además de lo mencionado previamente.

5.4.3 Mezcla de marketing

Dentro de las variables que componen la mezcla de marketing o mejor conocida como marketing mix para la empresa Comercial y Ferretería López se analizan: producto, precio, plaza y promoción; adaptadas a los requerimientos de los clientes potenciales con relación al servicio y productos que se ofrece.

- **Producto**

Comercial y Ferretería López es una pequeña empresa constituida como comerciante individual, dedicada a la comercialización de productos de construcción y otras herramientas de carpintería, herrería y bricolaje, funcionando como un intermediario minorista (ver *Ilustración 3*) dentro de los canales de distribución de empresas dedicadas a la fabricación de lo antes mencionado.

Para tener mayor claridad al respecto, se mencionan los principales productos ofrecidos en la *Tabla 14*.

Tabla 14 Productos COFERLO

Gama de productos en COFERLO	
Accesorios eléctricos	Tuberías
Pinturas	Perlines
Cemento	Láminas de zinc
Fontanería	Plywood
Herramientas y equipos del hogar	Mallas
PVC	Concentrado Animal
Accesorios de bicicleta	Repuestos automóvil y moto
Varillas	Madera
Grava	Arena

Ilustración 3 Canales de distribución

Fuente: (Elaboración propia)



Fuente: (Elaboración propia)

Además, algunas de las marcas de prestigio y gran demanda que ofrece COFERLO se mencionan: Cemento Argos, Pintura Corona, Concentrados Alcón, Irwin, Tramontina, Rotoplas, entre otras; siendo todas con reconocimiento por la calidad en sus productos; con lo cual se cumple uno de los objetivos estratégicos de COFERLO, como ser, promover y brindar productos de calidad a los clientes.

Por lo anterior, COFERLO pone como prioridad la excelencia en la atención a sus clientes, ya que como un vendedor al detalle cuenta con competidores que pueden distribuir tanto de otras como de las mismas marcas, por tanto, actualmente se establecen otros servicios para fidelización como la movilización de productos hasta el destino indicado por el comprador; Asimismo, con anterioridad se identificaron y definieron los valores corporativos, dentro de los cuales se toma en cuenta carisma, transparencia, honestidad, rapidez, cordialidad y responsabilidad no solo para ser

cumplidos entre colaboradores de manera interna, sino también expresarlo y ser percibido por los clientes con la finalidad de brindar una experiencia satisfactoria desde su entrada al local, durante su visita y hasta su salida, alcanzando posicionarse en la mente del consumidor, por consiguiente, retenerlo y lograr su regreso al local de ventas.

Por lo antes dicho, la imagen corporativa debe ser antepuesta en las prioridades de COFERLO, ya que es la manera en cómo se está percibiendo la empresa, qué representa, cuál es su significado y es a través de un diseño de imagen visual como mayormente se transmite, por lo que principalmente se debe incluir un nombre, slogan y el logo organizacional, a esto se le llama identidad corporativa.

- **Nombre**

La empresa en estudio ya tiene su nombre establecido, este no tendrá modificaciones ya que representa la razón de ser de la misma y en su trayectoria ha sido reconocido de esta manera por los clientes, siendo: COMERCIAL Y FERRETERÍA LÓPEZ; consolidado con las siglas principales “COFERLO”.

- **Slogan**

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente slogan: “La ferretería más surtida y con los mejores precios de la zona”; sin embargo, en entrevistas informales con el gerente propietario se ha decidido establecer un nuevo slogan estratégico con las siguientes siglas: “La ferretería más surtida de Sabanagrande”, haciendo énfasis a la variedad de productos que ofrece COFERLO y que su mercado potencial se dirige específicamente al municipio de Sabanagrande, asimismo, por tomar en cuenta la ubicación real como la localidad única para engrandecer la cartera de clientes de la empresa, así como sus productos y servicios.

- **Logo**

Respecto a esto, COFERLO ya cuenta con uno (ver *Ilustración 4*), sin embargo, como estrategia nueva, se pretende realizar cambios que beneficien de manera global a la empresa, por ende, se han elaborado dos logotipos como propuestas de uso interno (ver *Ilustración 5 e Ilustración 6*).

Ilustración 4 Logo actual de COFERLO



Fuente: (COFERLO, 2019)

tanto letras como imágenes de manera desunida, es un logo sencillo, con colores Azul y gris oscuro, además contiene el slogan de la empresa y datos geográficos y de comunicación, este ha permanecido en la empresa durante su ciclo de vida, sin embargo, se considera convencional y

Ilustración 5 Logo recomendado (A)



Fuente: (Elaboración propia)

(COFERLO), en conjunto con un símbolo de una llave inglesa más la representación de un tornillo, como muestra de los objetos ferreteros tradicionales, adicional contiene el nuevo slogan recomendado, cabe mencionar que los colores utilizados son el azul extraído del logotipo original para no realizar cambios rotundos, además representa responsabilidad, fuerza y elegancia, se agrega el color amarillo de cromo ya que es un color utilizado en muchas herramientas y máquinas

En la *Ilustración 4*, se muestra el actual logo de la empresa, siendo de tipo imagotipo, ya que contiene

poco atractivo; En la *Ilustración 5*, se presenta uno de los logos recomendados a la empresa para su uso, mismo que es de tipo imagotipo, contiene las siglas distintivas de la empresa

Ilustración 6 Logo recomendado (B)



Fuente: (Elaboración propia)

imagen empresarial, este contiene más texto, ya que se agrega el nombre completo del negocio para mostrarse de manera real al público, asimismo, contiene cuatro imágenes entre cuadrados relacionadas con herramientas básicas, mencionando que, “En el diseño de logotipos, las figuras de cuatro lados muestran algo que es real y sólido. Es ideal para representar algo que es franco y fortificado, es una forma masculina y tecnológica” (PAREDRO, 2015), tomando en cuenta que el mundo ferretero se caracteriza por ser mayormente frecuentado por personas de género masculino; en lo mismo, es el color negro que se combina en este logo ya que continua representando elegancia, poder, exclusividad y calidad.

- **Precio**

Como bien se menciona previamente, COFERLO se preocupa por brindar productos a bajos precios a sus clientes en conjunto de productos de calidad. Los precios son definidos por el Gerente Propietario el cual a través de la consecución alianzas de mayorista con los proveedores logra definir estrategias de precios en la empresa.

Para lograr su estrategia de precios, las principales alternativas son: Actualmente el precio de los productos se establece con un margen de ganancias del 15%; los descuentos por compras al por menor son con un promedio de L 5.00; si las distancias de entregas de productos son cortas, el envío es gratis.

de construcción, por lo que se relaciona con lo que se ofrece al público; Finalmente, se muestra en la *Ilustración 6* un isologo como segunda opción de cambios estratégicos en la

Se recomienda:

- Mantener excelente relación con los proveedores y así obtener costos bajos en sus insumos disponibles.
- Brindar descuentos por compras al por mayor.
- Ofrecer descuentos y/o regalías a clientes frecuentes.
- Colocar precios menores que la competencia.
- Ser único distribuidor autorizado de la zona de distintas marcas.
- Lograr vínculos con pequeños ferreteros para ser su distribuidor.

- **Política de Ventas**

Las empresas a nivel mundial implementan políticas de ventas que permiten a las empresas mitigar los potenciales riesgos comerciales que puedan presentarse. El riesgo comercial se define como:

“La probabilidad de que ocurra un suceso que impida obtener el resultado esperado en la realización de un negocio. Es la contingencia de sufrir una pérdida económica en el desarrollo de cualquier tipo de actividad empresarial” (Brachfield, 2009). Comercial y Ferretería López actualmente no cuenta con una política de ventas definida en la cual se definan los parámetros a considerar al momento de realizar una venta al crédito o contado. A continuación, se presentan las políticas de ventas planteadas.

- a. Contado:** Los pagos al contado son el ingreso principal de toda compañía. Por estándares internacionales, Comercial y Ferretería López debe cuidar que el total del valor de sus

pagos al contado no excedan más del 10% de los ingresos al contado de la compañía. Es por esta razón que todos los colaboradores de la ferretería deben velar porque esta premisa sea cumplida. En casos que existan ventas al por mayor y al contado, los colaboradores del departamento de ventas y administración están autorizados a brindar un descuento del 2% del total de la venta en caso de que el cliente lo requiera. Cualquier descuento mayor al planteado, debe ser aprobado por Gerencia General.

- b. Crédito:** “Como norma general antes de conceder un crédito comercial, la empresa tiene que evaluar el grado de posibilidad de hacer efectivo el cobro de la operación al vencimiento, discriminando los clientes que no están calificados para recibir un crédito” (Brachfield, 2009). Una vez evaluado el cliente se debe definir el tiempo aprobado para el pago del crédito. El tiempo máximo aprobado para pago será de 30 días calendario después de haberse aprobado la compra. En caso de que el cliente no pague en este tiempo, se procederá a cobrar un interés por cada día de mora acumulado. El interés diario será de un 1% del valor total de la factura adeudada. En caso de que la deuda no sea honrada en los primeros 15 meses de mora, se podrá proceder con acción penal en los casos que Gerencia General considere oportuno. De igual manera la suma aprobada para ventas al crédito será definida por Gerencia General analizando la capacidad de pago de la persona y la confianza que se le tenga a la misma.

- **Plaza o distribución**

Sabiendo que COFERLO se considera un distribuidor minorista de productos ferreteros, la distribución de los productos que ofrece se define de la siguiente manera:



Por otra parte, “Plaza” también hace referencia a la ubicación o micro localización del negocio, siendo precisamente: entrada principal frente a biblioteca municipal, barrio El Tule, Sabanagrande, Francisco Morazán; lo cual cuenta con una posición estratégica por las siguientes razones:

- Se ubica en la entrada principal.
- Se localiza en una posición de esquina lo que le permite estar conectado con dos entradas adicionales de la carretera principal.
- No cuenta con competencia cerca
- Tiene facilidad en ser localizada con distintas direcciones ya que está cerca de varios puntos de referencias, tales como: parque central, alcaldía municipal y escuelas públicas.
- **Promoción o publicidad**

La promoción de la marca de la empresa COFERLO, se basa en una estrategia que contribuye en el posicionamiento del negocio en el mercado, en esto se incluyen principalmente la publicidad.

Publicidad: será a través del uso de los medios alternativos de comunicación masiva donde se incluye radio y redes sociales, como tecnologías de la información y comunicación con mayor auge en la actualidad.

Cabe mencionar que la radio es el principal medio de publicidad en zonas rurales, por lo que se recomienda hacer uso de la misma, utilizando la emisora local por ser la que cuenta con más espectadores de la ciudad:

- Se recomienda pasar un anuncio corto diariamente en la radio en horarios estratégicos, intercalando durante el primer programa del día, de 7:00 am a 8:00 am, mes de por medio; sabiendo que dicha suscripción tiene un costo mensual de L. 400.00 al mes, entonces el gasto anual es de L. 2,400.00.

De igual manera, los anuncios a través de viñetas difundidos con megáfonos o parlantes auditivos de gran potencia, es otra estrategia de publicidad, llevándolo a cabo tanto fuera de las instalaciones de COFERLO, como en un vehículo haciendo recorrido por la ciudad o con otra ubicación estratégica como el parque municipal. Realizándolo de manera trimestral cada primer fin de semana del mes, tendría un costo unitario de L. 200.00.

Por otro lado, el uso de redes sociales, permite tener una relación exclusiva y personalizada entre empresa y cliente como un primer canal de contacto entre ambos, por tanto, se recomienda utilizar la plataforma Facebook como red social principal y representativo de la empresa, en esta deben establecerse números telefónicos, correo, ubicación con Google Maps, y cualquier otra información de comunicación, además, debe existir publicaciones atractivas donde se plasman los principales productos y servicios que se ofrecen para facilitar las futuras compras de los clientes.

Facebook es una red social gratuita, sin embargo, se pagará 4 veces en un mes el servicio de promoción de página, el costo del servicio es de aproximadamente L.50.00 c/u, es decir, L.200.00 en total el mes; logrando un alto diámetro de alcance de usuarios, para darle “Me gusta” a la página como para visualizar las publicaciones posteriores.

A continuación, se mencionan algunas estrategias para uso de Facebook empresarial de COFERLO:

- Las fotos de perfil y de portada de la página son representativas de COFERLO.
- La creación de publicaciones debe regirse por normas de calidad y no preocuparse solamente por la cantidad, para fomentar la visualización de seguridad y seriedad ante el público general; haciendo revisión de la ortografía.
- Las actualizaciones y publicaciones se realizan en forma periódica, por lo menos una publicación diaria con contenido publicitario.
- Para recibir más interacciones se publicará contenido visualmente atractivo, es una de las medidas más importantes para mejorar la estrategia en Facebook.
- Es relevante hacer Facebook Live en días festivos ya sea con rifas o para mostrar sociabilidad, carisma y proactividad, haciendo invitación de acercamiento a la empresa de parte de los clientes.

Finalmente, no puede quedarse atrás el uso de WhatsApp, que permite realizar envío de mensajes personalizados a la cartera de clientes de COFERLO, obteniendo sus números telefónicos por medio de una base de datos computarizada de los visitantes, así enviar las mismas publicaciones de la página de Facebook, pero en horarios distintos para lograr mayor atención y percepción; el uso de la red es gratuita.

5.4.4 Estrategia de fidelización

Comercial y Ferretería López gira su negocio en torno a los clientes. “El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas” (Boubeta, 2006). Una de las principales fortalezas identificadas en este estudio fue la cartera de clientes fidelizados que COFERLO poco a poco ha ido creando en base a su buen servicio. El objetivo principal de toda empresa consiste en satisfacer las necesidades que los clientes tienen a lo largo de su vida. Es por esta razón que es sumamente importante definir una estrategia de fidelización de los clientes actuales y futuros de COFERLO. A pesar de que los clientes son una fortaleza de la institución, la misma no puede ser descuidada. Es por esta razón que se presentan estrategias para la fidelización de los clientes en el proceso post venta y éstas deben ser ejecutadas por todos los empleados de la organización.

1. **Incentivos vinculados a la satisfacción de los clientes:** “Las empresas orientadas al cliente muestran una fuerte tendencia a establecer las recompensas en función de los niveles de satisfacción de los clientes” (Alcaide, 2008). Es de suma importancia hacerles ver a los clientes frecuentes su valor e importancia en el éxito futuro de Comercial y Ferretería López. Una estrategia de fidelización es incluir una parte del presupuesto anual de la empresa para brindarles beneficios o reconocimientos especiales a estos clientes frecuentes. La fidelización conlleva muchos beneficios para COFERLO ya que los clientes leales pueden realizar referencias positivas acerca de la organización y recomendarles los servicios ofrecidos. De igual manera, el reconocimiento de COFERLO a ellos genera un crecimiento exponencial de las ventas pues los clientes satisfechos suelen mostrarse más dispuestos a adquirir otros productos o servicios en un futuro mejorando la reputación de la empresa.

2. **La satisfacción de los clientes es responsabilidad de todos:** “Las empresas orientadas al cliente insisten en que todos los miembros del personal, no solo los que establecen contacto directo con los clientes, son responsables de la satisfacción de los clientes” (Alcaide, 2008). El compromiso por parte de los empleados en lograr la satisfacción del cliente debe ser total. Sin embargo, este compromiso debe ser voluntario por parte de todo el personal de la empresa. COFERLO debe involucrar a todos sus empleados con una participación activa a través de la implementación del marketing interno dentro de la organización.

3. **Mediciones integrales de la satisfacción de los clientes:** “Las empresas orientadas al cliente miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia, y profunda, con mayor frecuencia y con base en un mayor número de dimensiones, que el resto de las empresas” (Alcaide, 2008). Comercial y Ferretería López debe realizar encuestas de satisfacción al cliente de manera bimensual para analizar el comportamiento de los clientes y medir la satisfacción del servicio brindado. En los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de mercado se puede observar las recomendaciones que los clientes realizan para que el servicio al cliente mejore. Esta información es sumamente útil para la Gerencia General de COFERLO ya que le permite tomar acciones para mejorar el servicio y fidelizar a dichos clientes.

4. **Impacto de la satisfacción de los clientes:** “Las empresas orientadas al cliente analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de los clientes en el desarrollo de productos, la rentabilidad y otros factores generadores de éxito para la organización” (Alcaide, 2008). La satisfacción del cliente puede ser analizada desde varios puntos de vista. Un alto porcentaje de satisfacción por parte de

los clientes representa ventas más frecuentes y con mayor repetición para COFERLO. Esto genera un mejor clima de trabajo interno en la empresa ya que al mejorar la satisfacción de los clientes, se reduce el porcentaje de quejas y reclamaciones. El impacto económico como de clima laboral dentro de COFERLO está directamente relacionado a este punto. Es por esta razón que se deben crear programas de fidelización como una estrategia de retención y captación de nuevos clientes en la ferretería.

5. **Foco continuo en los clientes:** “Las empresas orientadas al cliente trabajan más arduamente en las estrategias centradas en los clientes, las que se discuten ampliamente en todos los niveles de la organización” (Alcaide, 2008). Tal como se mencionó anteriormente, el foco principal de COFERLO son sus clientes. Se debe brindar un seguimiento constante a los clientes de manera que se garantice su fidelidad hacia la empresa. Utilizar medios como llamadas telefónicas o correos electrónicos pueden ser opciones de herramientas para el seguimiento de clientes. Para lograr esto, es recomendable alimentar una base de datos de los clientes con la información recopilada en dichas herramientas. Esta información puede ser utilizada para contactar dichos clientes y hacerles saber el compromiso de COFERLO con ellos.

6. **Interacción Personalizada:** “Las empresas orientadas al cliente hablan con sus clientes más a menudo: los grupos focales, los sitios web, las encuestas y estudios, los encuentros informales, son algunas formas a las que recurren con regular frecuencia” (Alcaide, 2008). La fidelización de los clientes debe tener como principal característica la comunicación fluida entre los miembros de la empresa y el cliente. Esta comunicación tiene como fin crear una conexión de empatía que produzca una connotación lo suficientemente fuerte para que los clientes se sientan identificados con

la empresa. Los colaboradores de COFERLO deben comenzar a ver a sus clientes como el recurso más importante de la organización y al que deben cuidar siempre. Es por esta razón que es responsabilidad de la Gerencia General brindar la capacitación adecuada para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades de comunicación y utilizar las mismas para el beneficio de COFERLO.

7. **Servicio post venta:** “Las empresas orientadas al cliente dedican un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a lo largo del ciclo de vida de la relación y no solo en el momento de la compra o inmediatamente después de ella” (Alcaide, 2008). La experiencia del cliente es básica para su fidelización. Esta experiencia de cliente final se basa en el trato recibido por el cliente y el sentimiento de confianza que se le transmite cada vez que visita el negocio. Por tanto, Comercial y Ferretería López debe realizar comunicaciones de seguimiento a los clientes una vez el producto ha sido entregado para solicitar retroalimentación del servicio y brindar un agradecimiento por su preferencia.

En general y por sí misma, la fidelización tiende a producirse siempre que la relación comercial este acompañada de las siguientes acciones: la amabilidad y el buen trato, la comprensión (empatía), la honestidad, la soltura y manejo de la información, el interés por la persona, la creatividad para resolver, el grado de eficacia en la resolución de cuestiones, la cesión de un cierto control al cliente, la actitud positiva y la profesionalidad. (Boubeta, 2006)

La fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad. (Boubeta, 2006)

5.5 Plan Operativo Anual (POA)

El desarrollo del Plan Estratégico organización se produce a través de la elaboración y puesta en marcha de un Plan Operativo Anual. “El Plan Operativo Anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como

organización a través de la acción diaria” (Roche, 2005). El desarrollo de este plan es sumamente importante para lograr que los objetivos planteados en el plan estratégico se cumplan. Se propone a Comercial y Ferretería López la ejecución de un Plan Operativo Anual para el periodo de junio 2019 a junio 2020. Este plan está basado en tres áreas importantes: cultura organizacional, estructura organizacional y mercadeo. En el mismo se indican el objetivo, periodo de ejecución, meta, responsable de dicha ejecución, costo y porcentaje de cumplimiento. Al final del periodo planteado se deberá evaluar el cumplimiento del mismo y se podrán modificar los objetivos y áreas planteadas basadas en la necesidad de COFERLO en ese momento. Ver *Tabla 15*.

Tabla 15. Plan Operativo Anual COFERLO 2019-2020

Plan Operativo Comercial y Ferretería López (COFERLO) Año 2019-2020										
Ítem	Fuente	Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Tiempo	Costo	Responsable	Método de Verificación	%
1	Cultura Organizacional	Desarrollo, identificación y socialización de una cultura organizacional	Análisis FODA	Identificación de la situación actual de la empresa	Implementación de la cultura organizacional de Comercial y Ferretería López	Enero 2019-Marzo 2019	L. 1,000	Gerencia General	Encuesta	100%
			Diagnóstico del Clima Laboral	Aplicación de encuesta de clima laboral		Enero 2019-Marzo 2019	L. 1,000	Gerencia General	Encuesta	100%
			Capacitación	Realización de talleres en áreas de mejora		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 3,300	Gerencia General	Número de personas capacitadas	0%
			Creación de Procesos	Talleres		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 11,900	Gerencia General	Número de talleres	0%
			Evaluación de los objetivos, misión y visión	Creación de una misión y visión		Enero 2019-Marzo 2019	L. 500	Gerencia General	Elaborada y aceptada	100%
			Creación de Reglamento Interno	Socialización y aplicación de reglamento interno		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 500	Gerencia General	Número de aplicaciones	0%
2	Estructura Organizacional	Mejorar administrativamente la productividad organizacional	Revisión Salarial	Implementación de ajuste salarial a través de un plan de compensaciones	Aumentar la productividad de Comercial y Ferretería López	Enero 2019-Marzo 2019	L. 500	Gerencia General	Valuación por puntos	100%
			Análisis de puestos y salarios	Definición de perfiles y descriptores de puestos		Enero 2019-Marzo 2019	L. 500	Gerencia General	Organigrama	100%
			Captación de talento humano	Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 1,000	Gerencia General	Número de personas evaluadas	0%

Plan Operativo Comercial y Ferretería López (COFERLO) Año 2019-2020

Ítem	Fuente	Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Tiempo	Costo	Responsable	Método de Verificación	%
			Evaluación de desempeño	Informes, reportes, medición de objetivos y metas		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 500	Gerencia General	Instrumento de evaluación de desempeño	0%
			Capacitación	Realización de talleres en áreas de mejora		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 8,200	Gerencia General	Número de personas capacitadas	0%
3	Mercadeo	Maximizar la fidelización clientes potenciales	Capacitación	Realización de talleres en áreas de mejora	Crecimiento de ventas y expansión de cartera de clientes	Abril 2019-Diciembre 2019	L. 3,300	Gerencia General	Número de personas capacitadas	0%
			Elaboración de plan de publicidad	Utilización de redes sociales, volantes, publicidad auditiva y promociones		Abril 2019-Diciembre 2019	L. 8,000	Gerencia General	Número de seguidores redes sociales Cantidad de volantes	0%

Fuente: (Elaboración propia)

5.6 Análisis costo – beneficio

El análisis costo beneficio es un instrumento que nos permite colocar cifras a los diferentes costos y beneficios de una actividad planteada. El objetivo principal de este análisis es estimar el impacto financiero acumulado de las actividades que queremos desarrollar. A continuación, se presenta el análisis de costos y beneficios para las actividades que conllevan la ejecución del plan estratégico organizacional de Comercial y Ferretería López.

- a. **Análisis de Costos:** Los costos plasmados en la *Tabla 16* son considerados en base a la ejecución del plan estratégico organizacional de Comercial y Ferretería López. Vale la pena mencionar que los mismos muestran la inversión requerida a realizar por el Gerente General de la institución y los tiempos propuestos para su desarrollo. Se recomienda designar una parte del presupuesto anual de la empresa en la realización de estas actividades para garantizar el crecimiento económico a lo largo del tiempo.
- b. **Análisis de Beneficios:** Los beneficios de la inversión en las actividades plasmadas en la *Tabla 16* se detallan en la *Tabla 17*. Estos beneficios serán obtenidos por Comercial y Ferretería López de manera gradual y los mismos dependen de la ejecución exitosa de las actividades señaladas en el análisis de costos. Se puede observar el impacto positivo de la inversión en el incremento gradual de ventas y mejora en los tiempos de atención al cliente especialmente con el ingreso del nuevo personal al departamento de ventas y con las capacitaciones planteadas. Otro beneficio importante a resaltar es la captación de nuevos clientes gracias a la inversión en publicidad por parte de Comercial y Ferretería López.

Tabla 16 Costos de ejecución

		Corto Plazo Q1			
Rubros		1	2	3	4
Item	Costos directos				
1	Capacitación Atención al Cliente	L 1,100.00	L 1,100.00	L 1,100.00	
2	Capacitación Spin Selling	L 700.00	L 700.00	L 700.00	L 700.00
3	Capacitación Liderazgo				
4	Capacitación Trabajo en Equipo			L 1,100.00	L 1,100.00
5	Publicidad en Radio	L 400.00	L 400.00	L 400.00	L 400.00
6	Publicidad en Redes Sociales	L 200.00	L 200.00	L 200.00	L 200.00
7	Publicidad Auditiva	L 200.00			L 200.00
8	Team Building				
9	Bono Salarial Vendedor Destacado				
10	Responsabilidad Social Empresarial				
11	Ingreso de Nuevo Empleado Departamento de Ventas	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00
Item	Costos indirectos				
12	Tiempo invertido en capacitaciones	L 320.00	L 320.00	L 320.00	L 320.00
13	Energía Eléctrica	L 200.00	L 200.00	L 200.00	L 200.00
14	Local	L 100.00	L 100.00	L 100.00	L 100.00
15	Descuentos por Venta	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00
Total		L 15,220.00	L 15,020.00	L 16,120.00	L 15,220.00

		Mediano Plazo Q2			
Rubros		5	6	7	8
Item	Costos directos				
1	Capacitación Atención al Cliente				
2	Capacitación Spin Selling	L 700.00	L 700.00	L 700.00	
3	Capacitación Liderazgo			L 650.00	L 650.00
4	Capacitación Trabajo en Equipo	L 1,100.00			
5	Publicidad en Radio	L 400.00	L 400.00	L 400.00	L 400.00
6	Publicidad en Redes Sociales	L 200.00	L 200.00	L 200.00	L 200.00
7	Publicidad Auditiva			L 200.00	
8	Team Building		L 2,500.00		
9	Bono Salarial Vendedor Destacado		L 450.00		
10	Responsabilidad Social Empresarial				
11	Ingreso de Nuevo Empleado Departamento de Ventas	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00
Item	Costos indirectos				
12	Tiempo invertido en capacitaciones	L 320.00	L 80.00	L 140.00	L 60.00
13	Energía Eléctrica	L 200.00	L 200.00	L 200.00	L 200.00
14	Local	L 100.00	L 100.00	L 100.00	L 100.00
15	Descuentos por Venta	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00
Total			L 16,630.00	L 14,590.00	L 13,610.00

		Largo Plazo Q3			
Rubros		9	10	11	12
Item	Costos directos				
1	Capacitación Atención al Cliente				
2	Capacitación Spin Selling				
3	Capacitación Liderazgo	L 650.00	L 650.00	L 650.00	
4	Capacitación Trabajo en Equipo				
5	Publicidad en Radio	L 400.00	L 400.00	L 400.00	L 400.00
6	Publicidad en Redes Sociales	L 200.00	L 200.00	L 200.00	L 200.00
7	Publicidad Auditiva		L 200.00		
8	Team Building				L 2,500.00
9	Bono Salarial Vendedor Destacado				L 450.00
10	Responsabilidad Social Empresarial				L 6,000.00
11	Ingreso de Nuevo Empleado Departamento de Ventas	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00	L 9,000.00
Item	Costos indirectos				
12	Tiempo invertido en capacitaciones	L 60.00	L 60.00	L 60.00	
13	Energía Eléctrica	L 200.00	L 200.00	L 200.00	
14	Local	L 100.00	L 100.00	L 100.00	
15	Descuentos por Venta	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00
Total		L 13,610.00	L 13,810.00	L 13,610.00	L 21,550.00

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 17 Análisis de Beneficios

Tipo de Beneficio	Descripción	Dimensiones
Económicos	Ventas	Incremento de las ventas promedio mensuales en el periodo 2019-2020 en comparación al ejercicio anterior a través del ingreso de nuevo personal en el departamento de ventas.
		Desarrollo de habilidades de atención en los vendedores
		Desarrollo de habilidades de venta en los vendedores
	Rentabilidad	Mejora de los porcentajes de rentabilidad en un 3% en el periodo 2019-2020
		Consecución de mejores negociaciones con los proveedores
Captación de Clientes	Fidelización	Mejor atención a los clientes frecuentes de Comercial y Ferretería López
		Agilidad en la atención con ingreso de nuevo personal en departamento de ventas
		Aplicación de técnica de ventas consultivas
	Nuevos	Captación de clientes de la competencia
		Expansión de cartera de clientes de los demás municipios cercanos a Sabanagrande
Organización Administrativa	Estructura Organizacional	Conversión a una empresa con alto compromiso de responsabilidad social empresarial
		Documentación estratégica detallada
	Cultura	Mejora del ambiente de trabajo actual
		Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo entre los colaboradores de COFERLO

Fuente: (Elaboración propia)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide, J. C. (2008). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC.

Alvarez, R. (2001). Pequeños negocios: clave del progreso; Las empresas chicas y medianas son el motor económico de Latinoamérica. *La Opinión*, 1D.

Álvarez, S. (Septiembre de 2013). *researchgate*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de researchgate:

https://www.researchgate.net/profile/Scarlet_Alvarez/publication/257693579_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_EN_HONDURAS_Y_SU_VINCULACION_CON_EL_DESAARROLLO/links/02e7e525be580b8dc2000000.pdf

Álvarez, S. (Octubre de 2013). *researchgate*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de researchgate:

https://www.researchgate.net/profile/Scarlet_Alvarez/publication/257693579_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_EN_HONDURAS_Y_SU_VINCULACION_CON_EL_DESAARROLLO/links/02e7e525be580b8dc2000000.pdf

Ancin, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.

Armijo, M. (30 de Abril de 2010). Planificación Estratégica e Indicadores. *Manuales de Publicaciones de ILPES*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_manual_completo_de_abril.pdf

Bolaño, G., & Tafra, E. (Julio de 2006). *Univerdidad de Magallanes*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de Universidad de Magallanes: http://www.umag.cl/biblioteca/tesis/bolano_perez_2006.pdf

Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta Personal y a la Dirección*

- de Ventas*. Vigo: Ideas Propias.
- Caja Costarricense del Seguro Social. (Enero de 2018). *ccss*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de *ccss*: <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalarh/documentos/manual-puestos.pdf>
- Cassano, G. (14 de Mayo de 2014). *Visa empresarial*. Obtenido de *Visa empresarial*: https://visaempresarial.com/hn/noticias/no-basta-solo-con-ponerse-la-camiseta-de-la-empresa_590
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). *regent*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de *regent*: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Chamorro Chulde, M. E. (2012). *dspace*. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de *dspace*: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1630/6/UPS-ST000929.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Comisión Económica Para América Latina y El Caribe. (2003). *Competitividad de las MIPYME en Centroamerica*. Mexico: LA COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA.
- Corral, F. (2007). *Escuela de Organización Insutrial*. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de *Escuela de Organización Industrial*: <https://www.eoi.es/es/file/18094/download?token=YFJbIbSi>
- Cortes, Q. L. (2011). *Cultura Innovadora. Estudios de Caso: Sociología de las PYMES en Colombia*. Bogota, *Universidad Nacional de Colombia*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Mexico: Cengage Learning.
- Escalante Salinas, J. (1 de Junio de 2018). *unitec*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de *unitec*: <https://unitec.blackboard.com/bbcswebdav/pid-3895569-dt-content-rid->

38547073_1/courses/HNTC01.UNITEC.10294RH-

102201812TGU/Direcci%C3%B3n%20de%20Sistemas%20Humanos_Sesi%C3%B3n%
20I_2018.pdf

Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC) . (27 de Julio de 2015). *ESIC*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de ESIC: <https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/el-valor-del-compromiso.pdf>

Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175216&query=descriptor+de+puestos>

Fernandez, S. C. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. España: Paraninfo.

Garces, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico D.F: Universidad Iberoamericana.

Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (Cuarta ed.). México: El Manual Moderno S.A de C.V. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=Dff9CAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=reclutamiento+de+personal&ots=V_fs8pE-sS&sig=fmi_QFFsw_F1QZrb5g8hrEPBNIQ&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento&f=false

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc. . Recuperado el 29 de Enero de 2019, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20inve

stigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, R. A. (Febrero de 2016). *researchgate*. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de researchgate:

https://www.researchgate.net/profile/Rene_Hernandez9/publication/31756852_Competitividad_de_la_MIPYME_en_Centroamerica_politicas_de_fomento_y_mejores_practicas_Coord_de_RA_Hernandez_presen_de_Rebeca_Grynsparn_Jurgen_Klenk/links/56bb30a708aebb3054a85f68/Com

Hernandez, R. R. (2007). *Las Mypimes en Latinoamerica*. Latinoamerica: OLA Internacional.

Herrera, R., & Baquero, M. B. (2008). *dialnet*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Kerkhoff, F. (2002). *HONDURAS: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME)*. Mexico: CEPAL/GTZ.

La Gaceta. (14 de Enero de 2009). DECRETO No 135-2008. *La Gaceta*, pág. 3.

La Gaceta. (5 de Junio de 2014). DECRETO No.284-2013. *La Gaceta*, págs. 24-39.

La Gaceta. (13 de Enero de 2017). Acuerdo Ejecutivo No STSS-007-2017. *La Gaceta*, págs. 13-19.

La Gaceta. (23 de Enero de 2018). *Secretaría de Trabajo y Seguridad Social*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de Secretaría de Trabajo y Seguridad Social: <http://201.220.133.199/wp-content/uploads/2018/01/Tabla-SM-2018-ipc-4-73.pdf>

La tribuna. (03 de Julio de 2017). *La tribuna*. Recuperado el 01 de Agosto de 2017, de La tribuna: <http://www.latribuna.hn/2017/07/03/mas-4000-empresas-se-crearon-primer-semester-del-2017/>

Laborde, J. L., & Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Analisis del Puesto de Trabajo: Herramienta*

- para la Gestión del Talento Humano*. Barranquilla, Colombia: Ediciones U.
- Levy Galeas, I. J. (Diciembre de 2008). *tzibalnaah*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de tzibalnaah: <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/3398/T-MSc00105.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- López González, A., Gómez Gómez, F. J., Rodríguez, L. D., & Mojón Barcia, M. (2012). *Scielo*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2254-28842012000500117
- López, H. (Febreo de 2019). Entrevista COFERLO. (E. López, & D. Maradiaga, Entrevistadores) Tegucigalpa M.D.C, Francisco Morazán, Honduras. Recuperado el 21 de Febrero de 2019
- Mano Carrillo, M. S. (2009). *Organigramas*. El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3180055>
- Mariz Pérez, R. M., & Calvo Silvosa, A. R. (1999). *dianlet*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de dianlet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565277.pdf>
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Martochio, J. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Mabnagement Approach* . Haboken, New Jersey: Pearson.
- Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Escuela de organización industrial*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de Escuela de organización industrial : <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Ministerio de empleo y seguridad social (España). (15 de Marzo de 2016). *EHU*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de EHU: <https://www.ehu.eus/documents/1432750/5313396/PICE+->

+Gu%C3%ADa+del+Plan+de+Capacitaci%C3%B3n.pdf/a35fe37e-ddfe-491e-8795-ead3233bf5cb

Mío Flores, L. M., & Tafúr Santa Cruz, L. M. (2008). *dialnet*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710489.pdf>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.

PAREDRO. (30 de Septiembre de 2015). *PAREDRO*. Recuperado el 02 de Marzo de 2019, de PAREDRO: <https://www.paredro.com/la-psicologia-de-la-geometria-aplicada-al-diseno-de-logos-tips/>

Pérez, A. M. (1 de Junio de 2013). *scielosp*. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de scielop: https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt

Pimentel, S. (9 de Septiembre de 2015). *netcommerce*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de netcommerce: <https://info.netcommerce.mx/blog/como-mejorar-la-comunicacion-en-el-trabajo/>

Pinto C., M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: r RED TERCER MILENIO S.C. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de academia.edu: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34690348/Desarrollo_organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551313677&Signature=wkSrHTyZHNn%2Bil1NZaJHZiVgA7Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDesarrollo_organiz

Planning S.A. (20 de Agosto de 2015). *planning*. Obtenido de planning: <http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Reyes Ponce, A. (2004). Administración de personal. En A. R. Ponce, *Administración de personal*,

- sueldos y salarios* (Segunda ed., pág. 235). México: Editorial Limusa. Recuperado el 18 de Septiembre de 2018, de https://books.google.com.ni/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración 13E*. Mexico: Pearson.
- Rocco, M. (2009). *uchile*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de *uchile*: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R., & Cañedo, A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 67. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de <http://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=31225>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (20 de Abril de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. *CONTRIBUCIONES CORTAS*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Sánchez Quintero, J. (10 de Marzo de 2003). ESTRATEGIA INTEGRAL PARA PyMESINNOVADORAS. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO*. Recuperado el 2019 de Febrero de 20, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/230/221>
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2008). *Teoría y práctica de la calidad*. España: Thonsom

Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de
https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=cUjBxymwhuQC&oi=fnd&pg=PR3&dq=politic+de+calidad+empresa&ots=tLLYbytM6T&sig=_owHkrniYaXiMA-jA9nqyewr-q4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Santillan, A. G., & Navarro, R. E. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz: CIEA.

Suzuki Motor Ibérica, S.A.U. (23 de Octubre de 2018). *Suzuki*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de Suzuki: <http://www.suzuki.es/doc/Politica%20de%20la%20Calidad.pdf>

Talanco, H. P. (2007). *La Matriz FODA: Alternativz de dignosticoy determicació*. Salon de Alcala: Pearson.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica* (Dieciochoava ed.). México: The McGraw-Hill. Recuperado el 26 de Febrero de 2019

Thompson, I. (Junio de 2005). *promonegocios*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *promonegocios*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de promonegocios: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Torres, P., Villafán, J., & Álvarez, M. (10 de Octubre de 2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de

https://www.researchgate.net/publication/28230216_Planeacion_estrategica_y_desarrollo_organizacional_en_instituciones_educativas_el_estudio_de_un_caso_universitario_en_Mexico

Universidad de la República Uruguay. (Abril de 2013). *FADU*. Recuperado el 20 de Febrero de

2019, de FADU:
http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf

Universidad Nacional de la Plata. (2 de Mayo de 2007). *perio.unlp*. Obtenido de perio.unlp:
https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf

Universidad Tecnológica de Pereira. (Agosto de 2009). *revistas utp*. Recuperado el 24 de Enero
de 2019, de revists utp:
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2623/1427>

Valdez, G. V. (21 de Noviembre de 2012). *mundosigloxxi*. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de
mundosigloxxi: <https://www.mundosigloxxi.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

Vivanco, S. (26 de Agosto de 2014). *reibci*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de reibci:
<http://www.reibci.org/publicados/2014/agosto/2200122.pdf>

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para Investigar*. Argentina: Brujas.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente Propietario COFERLO

El Ing. Hugo Eduardo López Navarro, Ingeniero Agrónomo de profesión, es el Gerente Propietario de Comercial y Ferretería López (COFERLO). El fin de esta entrevista es conocer de primera mano sus métodos de administración, historia de la ferretería, visión a largo plazo, estructura y cualquier información útil que ayude al desarrollo de nuestra investigación.

1. Nos podría brindar una reseña histórica del negocio (cuándo se funda, motivación para la fundación, cuántos colaboradores empezaron, etapas de crecimiento).
2. ¿COFERLO está constituida como empresa según la ley?
3. ¿Cuenta con políticas internas o reglamentos que establezcan las normas a cumplir por los colaboradores de COFERLO?
4. ¿Cuál es el proceso que se ha llevado a cabo para la contratación del personal?
5. ¿Qué características busca, cómo hace la entrevista, quien la hace, es por recomendación de otros que contrata?
6. ¿Cómo establece el salario de sus colaboradores?
7. ¿Brinda otro tipo de remuneración para sus empleados?

8. ¿Quién se encarga de dar inducción a los empleados entrantes, para conocer sus responsabilidades?
9. ¿Ha vivido una experiencia en la cual ha tenido que despedir a alguien?
10. ¿Los colaboradores de COFERLO tienen una buena relación profesional y personal?
11. ¿Cómo se ve dentro de 5 -10 años como empresa? ¿Qué le gustaría lograr o llegar a ser?
12. ¿Le gustaría expandirse a otros municipios? ¿Lo tiene como un plan futuro?
13. ¿Ha tenido quejas de parte de los clientes por el servicio o trato brindado de parte de algún colaborador o por la calidad de los productos?
14. ¿Se preocupa por brindar excelencia en el servicio dado al cliente? ¿Qué importancia tiene el servicio al cliente para COFERLO?
15. ¿Existe alguna marca exclusiva que vende?
16. ¿Nos podría indicar cuál es el horario de trabajo de la ferretería?
17. Cuénteme acerca del trabajo que realiza cada colaborador según su puesto.

18. ¿Existe competencia externa para la empresa? ¿Qué tan fuerte es? ¿Es más nueva o tiene más años que COFERLO? ¿Por qué cree que es competencia fuerte o débil? ¿A qué distancia se encuentra la competencia más cercana?
19. ¿Cómo maneja el inventario de COFERLO?
20. ¿Cuál es la fortaleza y debilidad más grande de COFERLO desde su perspectiva?
21. ¿Cómo maneja la contabilidad de COFERLO? ¿Existe algún departamento asignado a esta tarea?
22. ¿La ferretería pone en práctica algún plan de responsabilidad social corporativa?

Anexo 2 Encuesta de Clima Laboral

Encuesta de Clima Laboral

La presente encuesta está dirigida al personal de “Ferretería y Comercial López (COFERLO)”, con el objetivo de conocer y analizar la cultura organizacional de la empresa, el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y comportamientos. Favor responder con total objetividad, gracias por su colaboración.

Instrucciones: responda con una X considerando las siguientes ponderaciones.

1 = Totalmente en desacuerdo.

2 = En desacuerdo.

3 = Indiferente.

4 = De acuerdo.

5 = Totalmente de acuerdo.

Encuesta Clima Laboral					
Estructura	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente el organigrama de la ferretería.					
2. Tengo claridad a quien reporto directamente (mi jefe inmediato).					
3. Conozco mi descriptor de puesto, me lo brindaron al empezar labores en la ferretería.					
4. Conozco los planes de crecimiento de la ferretería.					
5. Reconozco como se agrupan, dividen o asignan las actividades u operaciones en la ferretería.					
Calidad	1	2	3	4	5

Encuesta Clima Laboral					
1. La ferretería cuenta con la documentación de Políticas de Calidad que definen los objetivos de servicio de calidad y las líneas de acción para alcanzarlos.					
2. Conozco las Política de Calidad de la ferretería y las aplico en mi área de trabajo con el compromiso de la mejora continua.					
3. Mi jefe, se interesa por brindarme capacitación oportuna en cuanto a las Políticas de Calidad.					
4. La empresa me brinda todas las herramientas y equipos para desarrollar mi trabajo con calidad y eficiencia.					
5. Reconozco que los productos o servicios que ofrece la ferretería son de calidad, cumpliendo con la expectativa de nuestros clientes.					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente las funciones o responsabilidades de mi puesto de trabajo para la cual se me contrató.					
2. Cumpló a cabalidad con mis responsabilidades en mi jornada laboral.					
3. Conozco las consecuencias, sanciones, penalidades al no cumplir mis tareas y responsabilidades.					
4. Estoy consciente de la responsabilidad de los recursos (equipo y mobiliarios) que están a mí cargo.					
Transversalidad	1	2	3	4	5
1. Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa.					
2. Se promueve la cultura del trabajo en equipo dentro de la ferretería.					

Encuesta Clima Laboral					
3. La comunicación interna en la ferretería es clara.					
Reconocimiento	1	2	3	4	5
1. Considero que mi salario está acorde a mis responsabilidades laborales.					
2. La empresa me incentiva a través de un plan de recompensa.					
3. Estoy satisfecho con los beneficios adicionales que me brinda la empresa.					
4. Siento que mi trabajo es valorado por mi superior y es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la ferretería.					
5. Cuento con un plan de carrera brindado por la empresa.					
6. Mi jefe directo suele reconocer mis logros y se alegra por ellos.					
Apoyo	1	2	3	4	5
1. Recibo la debida y oportuna retroalimentación de mi jefe inmediato.					
2. Cuento con el apoyo constante de mis compañeros de trabajo.					
3. Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros cuando sea necesario.					
4. En la ferretería están dispuestos a apoyarme en caso de que surja una emergencia.					
5. Mi jefe directo tiene con una comunicación constante conmigo					
Identificación	1	2	3	4	5
1. Siento que mi participación hace una diferencia en la ferretería.					
2. Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste es más que “sólo un trabajo”.					
3. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.					
4. Los colaboradores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para realizar el					

Encuesta Clima Laboral					
trabajo.					
5. Deseo trabajar en la ferretería por un largo tiempo.					
6. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en COFERLO.					
7. Recomendaría a conocidos y amigos laborar en esta empresa.					
8. Rechazaría otra oferta laboral similar a la que tengo.					
Datos Demográficos					
Edad					
20-25					
26-35					
36-45					
Mayor de 45					
Área o departamento donde labora:					
Antigüedad laboral en la empresa					
1 - 5 Años					
6 - 10 Años					
11- 15 Años					
Grado Académico					
Educación Primaria					
Educación Secundaria					
Educación Superior (Pregrado)					

Anexo 3: Encuesta Satisfacción Comercial

Encuesta de satisfacción de mercado para Comercial y Ferretería López (COFERLO).

En los últimos 15 años, Comercial y Ferretería López COFERLO se ha caracterizado por ser la ferretería líder del sector de la construcción en Sabanagrande. La mejora constante es una de los pilares de COFERLO. Le agradecemos nos brinde de su tiempo para responder a las siguientes preguntas, las cuales servirán para mejorar nuestros servicios para su satisfacción inmediata.

Marque con una “X” las opciones de su preferencia.

I. Características demográficas.

Sexo: M_____ F_____ Edad: _____

II. Características del consumidor.

1. ¿Con que frecuencia visita COFERLO?

Diario: _____ Semanal: _____ Mensual: _____ Semestral: _____ Anual _____

2. ¿Por qué prefiere comprar en Comercial y Ferretería López? (Puede marcar más de una)

Atención Personalizada: _____ Ubicación: _____ Facilidades de Crédito: _____

Precios Competitivos: _____ Productos: _____ Servicios de Entrega: _____

3. ¿Recomendaría a COFERLO a sus conocidos más cercanos?

Si: _____ No: _____

4. ¿Qué productos compra con más frecuencia en COFERLO? (Puede marcar más de una)

Cemento:	_____	Hogar:	_____	Automóvil:	_____
Pintura:	_____	Varillas:	_____	Bicicleta:	_____
Electricidad:	_____	Laminas:	_____	Agropecuaria:	_____
PVC:	_____	Madera:	_____	Otro	_____

5. ¿Cómo calificaría la atención que recibe por parte del personal de COFERLO?

Mala: _____ Regular: _____ Buena: _____ Muy buena: _____

6. Indique las oportunidades de mejora de COFERLO

1. _____
2. _____
3. _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4: Encuesta Conocimiento Estructura Interna

Encuesta de conocimiento estructura interna para Comercial y Ferretería López (COFERLO).

En los últimos 15 años, Comercial y Ferretería López COFERLO se ha caracterizado por ser la ferretería líder del sector de la construcción en Sabanagrande. La mejora constante es una de los pilares de COFERLO. Le agradecemos nos brinde de su tiempo para responder a las siguientes preguntas, las cuales servirán para mejorar su ambiente actual de trabajo.

Marque con una “X” las opciones de su preferencia.

I. Características demográficas.

Sexo: M_____ F_____ Edad: _____

II. Características del colaborador.

1. ¿Conoce a detalle las funciones de su puesto?

Si: _____ No: _____

2. ¿Conoce los valores institucionales de COFERLO?

Si: _____ No: _____

3. ¿Tiene claro quién es su jefe directo?

Si: _____ No: _____

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos principales de la organización?

Si: _____ No: _____

5. ¿Se visualiza trabajando en COFERLO por muchos años más?

Si: _____ No: _____

6. ¿Se siente valorado como empleado por la empresa?

Si: _____ No: _____

7. Indique las debilidades que usted identifica en COFERLO

1. _____

2. _____

3. _____

8. Indique las fortalezas que usted identifica en COFERLO

1. _____

2. _____

3. _____

9. Indique las oportunidades de mejora que usted identifica en COFERLO

1. _____

2. _____

3. _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5: Tabla de salario mínimo 2019



DIRECCIÓN GENERAL DE SALARIOS
TABLA DE SALARIO MÍNIMO, VIGENTE A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL AÑO 2019
ACUERDO STSS-006-2019
AÑO 2019

No.	RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES	SALARIO MÍNIMO 2019 MENSUAL	SALARIO MÍNIMO 2019 JORNADA ORDINARIA DE 8 HORAS LABORABLES	SALARIO MÍNIMO 2019 POR HORA	
1	Agricultura, silvicultura, caza y pesca		De 1 a 10	6,440.66	214.69	26.84
			De 11 a 50	6,791.74	226.39	28.30
			De 51 a 150	7,179.88	239.33	29.92
			De 151 en adelante	7,674.11	255.80	31.98
2	Explotación de minas y canteras		De 1 a 10	8,799.15	293.31	36.66
			De 11 a 50	9,063.14	302.10	37.76
			De 51 a 150	10,214.45	340.48	42.56
			De 151 en adelante	11,089.46	369.65	46.21
3	Industria manufacturera		De 1 a 10	8,636.96	287.90	35.99
			De 11 a 50	9,188.42	306.28	38.29
			De 51 a 150	10,355.65	345.19	43.15
			De 151 en adelante	11,242.77	374.76	46.84
4	Electricidad, gas y agua		De 1 a 10	9,083.00	302.77	37.85
			De 11 a 50	9,355.48	311.85	38.98
			De 51 a 150	10,543.94	351.46	43.93
			De 151 en adelante	11,447.19	381.57	47.70
5	Construcción		De 1 a 10	8,920.80	297.36	37.17
			De 11 a 50	9,188.42	306.28	38.29
			De 51 a 150	10,355.65	345.19	43.15
			De 151 en adelante	11,242.77	374.76	46.84
6	Comercio al por mayor y menor, restaurantes y hoteles		De 1 a 10	8,920.80	297.36	37.17
			De 11 a 50	9,188.42	306.28	38.29
7	Transporte, almacenamiento y comunicaciones		De 1 a 10	9,001.91	300.06	37.51
			De 11 a 50	9,271.95	309.06	38.63
			De 51 a 150	10,449.80	348.33	43.54
			De 151 en adelante	11,344.97	378.17	47.27
8	Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas		De 1 a 10	9,164.09	305.47	38.18
			De 11 a 50	9,439.02	314.63	39.33
			De 51 a 150	10,638.09	354.60	44.33
			De 151 en adelante	11,549.39	384.98	48.12
9	Servicios comunales, sociales y personales, seguridad y limpieza		De 1 a 10	8,758.61	291.95	36.49
			De 11 a 50	9,021.37	300.71	37.59
			De 51 a 150	10,167.36	338.91	42.36
			De 151 en adelante	11,038.35	367.95	45.99
10	Actividades de hospitales		De 1 a 10	8,758.61	291.95	36.49
			De 11 a 50	9,021.37	300.71	37.59
			De 51 a 150	10,045.26	334.84	41.86
			De 151 en adelante	10,701.34	356.71	44.59
11	Empresas acogidas a la Ley de Zonas Libres		De 1 en adelante	7,652.46	255.08	31.89
Salario Mínimo Promedio				9,443.24	314.77	39.35

Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 34,840 del 09 de Enero del 2019.

[@STSSSalarios](https://twitter.com/STSSSalarios)
[/STSSHN](https://www.facebook.com/STSSHN)
dgs@trabajo.gob.hn
www.consulta.trabajo.gob.hn
[+504 2232 6025](tel:+50422326025)

Edificio plaza azul, col. las lomas del guijarro sur, ave. Berfín, Calle Viena,
 www.trabajo.gob.hn / info@trabajo.gob.hn
 Tegucigalpa, Honduras, Centro América

Fuente: (La G)

Anexo 6: Cuestionario de entrevista de trabajo, para captación de talento humano.

1. Cuestionario de preguntas, entrevista general:

1. ¿Cómo supo de esta vacante? ¿Conoce a alguien que trabaje en esta empresa?
2. ¿Conocía la empresa? ¿Ha sido cliente nuestro?
3. Cuénteme sobre usted.
4. ¿Cuáles son sus fortalezas?
5. ¿Cuál ha sido su mayor logro profesional?
6. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
7. ¿Cuáles son sus puntos débiles?
8. ¿Qué es lo que le motiva?
9. ¿Dónde se ve en los próximos 5 años?
10. ¿Prefiere asumir riesgos o es una persona reservada?
11. ¿Por qué quiere cambiar de trabajo?
12. ¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?
13. ¿Por qué cree que es la persona adecuada para el puesto?
14. ¿Cómo encaja este puesto en tu carrera?
15. Cuénteme acerca de una vez en la que un cliente ha tenido un problema y qué hizo para solucionarlo.
16. ¿Cómo lidia con el estrés?
17. ¿Cómo se enfrenta al éxito?
18. Mencione las características de un líder
19. ¿Cómo motivaría a su equipo?
20. ¿Qué es lo que más le molesta de sus compañeros de trabajo?
21. ¿Qué es lo que menos le gustaba de su anterior empleo?
22. ¿Qué es lo que más le gustaba de su anterior empleo?
23. ¿Cuál fue su fortaleza o manera de distinguirse en su anterior trabajo?
24. ¿Alguna vez ha sido despedido?
25. ¿Está en otros procesos de selección?
26. ¿Estaría dispuesto a trabajar horas extras?
27. ¿Cuál es su salario deseado?
28. ¿Cuándo podría incorporarse a la empresa?

Anexo 7: Borrador para el contrato de trabajo entre COFERLO y colaboradores

CONTRATO DE TRABAJO

Nosotros, **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**, mayor de edad, hondureño, vecino de la Ciudad de Sabana Grande, con Tarjeta de Identidad # **####-####-####**, quien en adelante se llamará **CONTRATADO** y **HUGO EDUARDO LOPEZ NAVARRO**, mayor de edad, Hondureño, comerciante y con tarjeta de Identidad **#####-####-#####**, en su condición de Gerente de la Empresa **“FERRETERIA COFERLO”**, quien será llamado **CONTRATANTE**, por medio del presente Contrato de Trabajo hacemos constar que a partir del 00 de XXXX del 2019, el **CONTRATADO** inicia sus labores con la empresa, en el cargo de **XXXXXXXXXX**, devengando un sueldo mensual de **L.XX,XXX.XX (XXXXXXXXXXXXXXXXX LEMPIRAS EXACTOS)**.

El presente Contrato de Trabajo se registrará bajo las cláusulas establecidas en el mismo y las establecidas en el Código de Trabajo así:

PRIMERO: La jornada de trabajo será determinada de acuerdo a las exigencias de la Empresa; **SEGUNDO:** EL **CONTRATADO** gozará de un día de descanso a la semana, pudiendo ser cualquier día comprendido de lunes a domingo, mismo que será determinado por la Empresa; **TERCERO:** EL **CONTRATADO** debe ejecutar por sí mismo su trabajo y cualquier otra actividad solicitada por el **CONTRATANTE**, con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, en el tiempo y condiciones establecidas en este Contrato .- **CUARTO:** EL **CONTRATADO** deberá utilizar correctamente todo el material y Equipo que el **CONTRATANTE** le asigne, de igual forma deberá mantener una presentación personal adecuada en su trabajo; **QUINTO:** EL **CONTRATADO** deberá realizar informes de las actividades realizadas en su punto de trabajo y presentarlo al **CONTRATANTE**, cuando este se lo solicitare.- **SEXTO:** El **CONTRATADO** deberá de mantener relaciones de respeto y cordialidad con sus jefes y compañeros de trabajo.- **SEPTIMO:** EL **CONTRATADO** está obligado a presentarse a las reuniones de trabajo que realice el **CONTRATANTE** para tratar asuntos inherentes a su labor; además de estar obligado a recibir cursos de capacitación y entrenamientos cuando así lo requiera el **CONTRATANTE**; **OCTAVO:** Se prohíbe el uso de celular dentro de las instalaciones en horas de trabajo, para este fin se establece que el Celular será entregado al Encargado de la tienda al momento de la llegada a las Instalaciones de trabajo, siendo devuelto al finalizar la jornada de trabajo; **NOVENO:** Se establece que cualquier faltante o daño de mercadería o equipo asignado, será rebajado a los empleados de la tienda en

forma proporcional; con respecto a los faltantes de efectivo se establece que los mismos serán rebajados al cajero o cajeros de turno en la fecha en que se elabore el arqueo de caja; **DECIMO:** La Empresa se reserva el derecho de revisar cualquier paquete y bolsas extraídas fuera de la tienda, además de efectuar revisiones diarias de objetos personales al momento de finalizar la jornada de trabajo; **DECIMO PRIMERO:** La inasistencia por parte del **CONTRATADO** a su lugar de trabajo “sin causa justificada” o “sin permiso del patrono” dará lugar al **CONTRATANTE** a deducir los valores correspondientes a dicha ausencia.- **DECIMO SEGUNDO:** Si el **CONTRATADO** abandona su trabajo por más de (2) dos días completos y consecutivos o durante (3) tres días hábiles en el término de un mes, facultará al **CONTRATANTE** a dar por terminado este Contrato de Trabajo “**SIN RESPONSABILIDAD**” alguna por su parte, así mismo otras faltas establecidas en el Artículo 112 del Código de Trabajo vigente.

El presente Contrato de Trabajo tendrá vigencia de tres meses a partir de la fecha de emisión, pudiendo ambas partes rescindirlo por escrito cuando lo consideren necesario.

Dado en la Ciudad de Sabana Grande, Departamento de Francisco Morazán, al xxxxxxxx día del mes de xxxxxxxx del año xxxxxxxxxxxxxxxx y firmada sin protesta por parte del **CONTRATADO**.

FIRMA CONTRATADO

XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX
IDENTIDAD NO. #####-#####-#####

FIRMA CONTRATANTE

HUGO EDUARDO LOPEZ NAVARRO
IDENTIDAD NO. 0501-1969-0337

Anexo 8: Instrumento de evaluación de desempeño

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Datos Generales:								
Nombre del Empleado:								
Cargo:					Antigüedad:			
Departamento o Unidad:					Jefe Inmediato:			
Fecha de Evaluación:								
Nº	Categorías	Descripción					Puntaje	
1	Deficiente	No alcanza el nivel de desempeño esperado.					25	
2	En Riesgo	El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.					50	
3	Aceptable	El nivel de desempeño es mínimo, pero no requiere supervisión permanente.					70	
4	Muy Bueno	El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.					85	
5	Eficiente	El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.					100	
Nº	Factor	1	2	3	4	5	Puntaje	Promedio
		Deficiente	En Riesgo	Aceptable	Muy Bueno	Eficiente		
1	Conocimiento del Trabajo							
1.1	¿Conoce las funciones y deberes del puesto?					x	100	100.00
1.2	¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?					x	100	
1.3	¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos de COFERLO?					x	100	
2	Calidad de Trabajo							

2.1	¿Los clientes se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?					x	100	100.00
2.2	¿Recibe mínimas quejas de parte de los clientes?					x	100	
2.3	¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?					x	100	
3 Cumplimiento de Políticas								
3.1	¿Conoce las políticas y normativas establecidas en COFERLO?					x	100	100.00
3.2	¿Cómo valora el cumplimiento de las políticas y normativas establecidas?					x	100	
4 Adaptabilidad y Flexibilidad								
4.1	¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?					x	100	100.00
4.2	¿Cómo califica su desempeño a nivel de equipos de trabajo?					x	100	
4.3	¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento de actividades imprevistas?					x	100	
5 Iniciativa y Creatividad								
5.1	¿Aporta ideas en respuesta a la solución del problema?					x	100	100.00
5.2	¿Son aceptables y congruentes las iniciativas aportadas para resolución de problemas?					x	100	

5.3	¿Responde rápidamente ante situaciones imprevistas?					x	100	
6 Responsabilidad								
6.1	¿Cómo califica su grado de responsabilidad mostrado en el cumplimiento de sus deberes?					x	100	100.00
6.2	¿Asume su responsabilidad al cometer errores?					x	100	
7 Relaciones Interpersonales								
7.1	¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el cliente interno y externo?					x	100	100.00
7.2	¿Cómo califica que su rendimiento en el trabajo en equipos?					x	100	
7.3	¿Cómo califica el nivel de tacto y sensibilidad respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo?					x	100	
Evaluación de desempeño del colaborador, promedio final =								100.00
Observaciones:								
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; padding-top: 20px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Representante de RRHH</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma Supervisor inmediato</p> </div> </div>								

