



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA  
FAMILIAR FERRETERÍA CAMILAS EN EL MUNICIPIO DE  
PUEBLO NUEVO. 2020.**

**Carrera: V año de Administración de Empresas**

### **Autores**

Keyla Margarita Rodríguez Acuña  
Freydell Yassuara Castellón Talavera  
Neylim Laleska Valenzuela Martínez

### **Docente**

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, Abril 2021



## **DEDICATORIA**

Primeramente, dedicada a Dios todo poderoso, por dirigir nuestra vida por el buen camino y por permitir llegar a la culminación de esta investigación, por ser la guía de los pasos que damos día con día y porque nos dio la fuerza que necesitamos en algunos momentos donde nos quisimos dar por vencidos.

A nuestros padres por formar parte de nuestro diario caminar y por el apoyo que nos brindaron cada día a lo largo de la vida.

A todos y cada uno de los docentes de la facultad por compartir con nosotros sus conocimientos a lo largo de esta carrera y por brindarnos motivación en este proceso de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Todo poderoso por ser el dador de vida, salud, sabiduría y entendimiento para permitirnos haber llegado hasta la etapa de culminación de nuestra carrera universitaria y de la investigación de este trabajo final con éxito.

### **A nuestros padres**

Por ser un apoyo fundamental en el transcurso de cada una de nuestras etapas de vida, por los valores que nos inculcaron para la vida y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación, siendo ellos un ejemplo a seguir.

### **A nuestra tutora**

Dra. Beverly Castillo Herrera, por la paciencia, dedicación y apoyo que tuvo para con nosotros en el transcurso y conclusión de este proceso de investigación, y por compartir sus conocimientos.

### **A los propietarios y colaboradores del negocio**

Por tomarse el tiempo y atender nuestras consultas y de este modo colaborar para brindarnos la información necesaria para complementar el tema de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes del estudio .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Descripción del problema de investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Preguntas problemas de investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1. Pregunta central .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2. Preguntas específicas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Objetivo general .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO III MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Empresa Familiar.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 Concepto de empresa familiar.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2 Características de empresa familiar .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.4 Tipos de empresa familiar .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.5 Organización de las empresas familiares .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 El proceso administrativo .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1 Concepto de proceso administrativo.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2 Fases del proceso administrativo .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.2.2. Organización.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Producción y comercialización.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1 Producción .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2 Comercialización .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Clientes.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS E HIPOTESIS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Hipótesis de investigación .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1. Tipo de estudio.....</b>	<b>52</b>

5.2.2.	Caracterización del municipio de pueblo Nuevo .....	54
5.3.	Muestra de estudio .....	54
5.3.1.	Muestra del enfoque cualitativo de la investigación.....	55
5.3.2.	Muestra del enfoque cualitativo de la investigación.....	55
5.4.	Técnicas de recolección de datos .....	56
5.5.	Etapas de la investigación.....	57
<b>CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>59</b>
6.1.	Organización de la empresa familiar ferretería Camila's.....	59
6.1.1	Historia de la empresa familiar ferretería Camila's .....	59
6.2.1	Flujo-grama de producción de bloques .....	64
6.2.2.	Descripción de las etapas de producción de bloques de cemento en la empresa familiar .....	64
6.2.3.	Materiales y equipos para la fabricación de bloques .....	67
6.3.	El proceso administrativo de la empresa familiar ferretería Camila's .....	69
6.3.1.	La planificación en la empresa.....	69
6.4.	Valoración de los clientes sobre la estrategia de comercialización de la empresa familiar ferretería Camila's .....	91
6.4.1.	Datos generales de los clientes encuestados .....	91
6.4.2.	Conocimiento de los clientes sobre la ferretería Camila's.....	94
6.4.3.	Servicios demandados .....	102
6.4.4.	Atención al cliente .....	106
6.4.5.	Satisfacción del cliente .....	112
6.5.	Prueba de Hipótesis.....	116
6.6.	Propuesta de estrategia administrativa para mejorar la producción y comercialización de mejora de la empresa familiar ferretería Camila's.....	117
6.6.1.	Análisis FODA del proceso administrativo de la ferretería Camila's .....	117
6.7.	Estrategias propuestas para la mejora del proceso administrativo en Ferretería Camila's .....	119
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....</b>		<b>123</b>
<b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES .....</b>		<b>125</b>
<b>CAPITULO IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>131</b>

**Línea de investigación:** Mejora continua, competitividad y productividad

**Proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila´s en el municipio de pueblo nuevo. Período 2019-2020.**

**RESUMEN**

Esta investigación se inscribe en la línea de investigación Mejora Continua, Competitividad y Productividad que impulsa la FAREM-Estelí, UNAN-Managua, y tiene como objetivo el análisis del proceso administrativo en las áreas de producción y comercialización de la empresa familiar “Ferretería Camila´s”, con sede en Pueblo Nuevo y sucursal Estelí. Esta investigación, según el nivel de conocimiento es aplicada, y de acuerdo al enfoque filosófico es un estudio cuali-cuantitativo o mixto. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, 300 encuestas a clientes y una guía de observación para ambas sucursales. Los principales resultados demuestran que existen inconveniente para llevar a cabo una correcta ejecución del proceso administrativo entre los cuales se pueden destacar la falta de orientación en el desarrollo de las actividades y funciones de los colaboradores, así mismo la falta de establecimiento de una correcta planificación para poder llevar a cabo una secuencia de las demás etapas del proceso Se proponen estrategias para un mejor desarrollo en los procesos administrativos, en la fabricación y comercialización del bloque y en mejoras estructurales de la empresa; entre ellas definir un manual de funciones y determinar técnicas de servicio para mejorar la calidad de atención al cliente.

**Palabras claves:** proceso administrativo, producción, comercialización, empresa familiar, ferretería.

**Research line: Continuous improvement, competitiveness and productivity**

**Administrative process in the production and marketing of hardware products, from the Camila's Family Hardware Company in the municipality of Pueblo Nuevo. 2019-2020**

**ABSTRACT**

This research is part of the Continuous Improvement, Competitiveness and Productivity research line promoted by FAREM-Estelí, UNAN-Managua, and its objective is to analyze the administrative process in the areas of production and commercialization of the family business "Ferretería Camilas", with headquarters in Pueblo Nuevo and Estelí branch. This research, according to the level of knowledge is applied, and according to the philosophical approach it is a quali-quantitative or mixed study. Semi-structured interviews, 300 customer surveys and an observation guide were applied for both branches. The main results show that there is an inconvenience to carry out a correct execution of the administrative process, among which we can highlight the lack of guidance in the development of the activities and functions of the collaborators, as well as the lack of establishment of a correct planning for to be able to carry out a sequence of the other stages of the process. Strategies are proposed for a better development in the administrative processes, in the manufacture and commercialization of the block and in structural improvements of the company; among them, defining a manual of functions and determining service techniques to improve the quality of customer service.

**Keywords:** administrative process, production, marketing, family business, hardware store.

## **CAPITULO I. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes del estudio**

Se consultaron las bases de datos de la UNAN-Managua, y diferentes universidades, para revisar el tema de proceso administrativo, y considerarlos como antecedentes de esta investigación, y son:

En mayo del 2019 se realizó un estudio por Wilmer Vásquez, María José Mairena y Ana Rivera, cuyo objetivo fue analizar el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa Hard Bar en la ciudad de Estelí. Esta fue una investigación de tipo cuantitativa, se aplicaron encuestas a clientes y entrevistas a empleados. Los resultados demuestran que la empresa cumple con una serie de estrategias administrativas que permiten su posicionamiento en el mercado, sin embargo, plantean dificultades en expansión, área de parqueo y poco personal capacitado. (Vasquez , Mairena, & Rivera, 2019).

La investigación realizada en 2017, los autores Kyreldy Raquel, Reyna Aguilera y Cristhian Rodríguez, el principal objetivo fue investigar el proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL. Este es una investigación cuantitativa. Se aplicaron entrevistas y encuestas. Los principales resultados demuestran que esta micro financiera posee problemas en: conciliación de la vida personal y laboral, carencia de motivación y rotación del personal; afectando su eficiencia y eficacia en el rendimiento laboral. (Blandon, Raquel; Aguilera, Reyna; Rodriguez, Cristhian, 2017).

También se realizó la siguiente tesis en 2015 por Dalruich Antonio Reyes, Gladys Amador y Didier Gonzales, su objetivo era determinar el sistema de control interno de la empresa láctea ARASAN ubicada en Cuapa. Investigación cualitativa, se centra en aspectos observables y analíticos. Se aplicaron entrevistas. Los principales resultados demuestran que en la empresa no existe, ni políticas ni un sistema de control aplicado formalmente, y por ello no se logra saber qué dirección tomar en caso que exista cualquier tipo de conflicto. La investigación propone las siguientes estrategias apertura un área de planificación, para que



sean diseñados planes más efectivos, elaborar manuales de funciones y procedimientos donde se definan todas las normas, sistemas, instrucciones las cuales deben de apegarse los trabajadores y políticas de venta, mercadeo, crédito, selección de personal, y políticas de uso de los activos fijos (Reyes, Amador, & Gonzales, 2015).

Durante el año 2016 – 2017 se llevó a cabo la investigación sobre el proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de puros en Tabacalera Perdomo, realizado por Ana Juárez, Perla Pineda y Jennifer Bermúdez. Se utilizó la entrevista como herramienta de recolección de dato. El principal resultado demuestra que se implementa el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización, permitiendo un mayor rendimiento y eficiencia. Proponiendo que la empresa principalmente debe enfocarse en la mano de obra y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que ellos se sientan motivados y sean más eficientes en su desempeño (Juarez, Pineda, & Bermudez, 2016-2017).

En 2013 se realizó la investigación en gestión administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar supermercado el Hogar, Estelí; los autores: Ashly Daniela García, Breña Damaris Urrutia y Aydalina Rayo. Esta es una investigación cuali-cuantitativa o mixta. Los principales resultados demuestran que el proceso administrativo que realiza la institución, no es el más adecuado ya que al realizar la selección y el reclutamiento se ubica al personal para llenar el puesto vacante no de acuerdo al perfil profesional de cada trabajador, y hay factores que influyen en la toma de decisiones. Los factores externos son: estabilidad del entorno, riesgo, presiones y tiempo; y los factores internos como: experiencia personal y profesional, la cultura en que vive el decisor y la creatividad. Estos factores, afectan e intervienen en la toma de decisiones de cada trabajador. Se diseñó un plan de acción que contribuya a la mejora del proceso administrativo en la toma de decisiones (Garcia, Urrutia, & Rayo, 2013).

La tesis de licenciatura en administración de empresa presentada por Elsa Lisbeth Martínez Espinoza, Cristhian Francela Ruiz Caballero, César Enoc Moncada López, titulada “Estrategias de comercialización implementada por tacos Mario para su posicionamiento empresarial en los municipios de Estelí, Condega, Jalapa y Ocotal 2017-2018”. Esta

investigación es tipo Cualitativa (Mixta). La investigación se concluye que tacos Mario no cuenta con un organigrama que se refleje una mejor organización de la empresa, carece de una misión y visión que será el fortalecimiento para expandirse, pero también ha logrado su permanencia en el mercado y cumplir sus objetivos y metas. La investigación propone las siguientes estrategias: obtener mayor ganancia y mejorar el posicionamiento en el mercado, diseñar campañas publicitarias, incluir servicio a domicilio y de rápida entrega, y capacitar a los colaboradores para una mejor atención al cliente (Ruíz Caballero, Martínez Espinoza, & Moncada López, 2018).

La tesis realizada por Elsa Urania López Dávila, Karen Julissa Jirón Herrera y Yindri Inocencia Pérez Quintero, se titula: "Proceso Administrativo del Área de producción de la empresa La perla S.A de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019". Esta investigación es de tipo cualitativa. La investigación afirma que cada uno de los componentes administrativos forma parte fundamental e indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, pero que no lo ponen en práctica, ni dan a conocer al personal sus funciones, obligaciones y el compromiso. La investigación propone las estrategias: implementar un plan de capacitación a los colaboradores, establecer áreas funcionales en la empresa, brindar mejores condiciones de trabajo a los colaboradores e, identificar y controlar mano de obra calificada para la mejora de la calidad de la producción (López Dávila, Jirón Herrera, & Pérez Quintero, 2019).

En 2019 realizó un estudio Scarleth Dalila Herrera Leiva, Daysi Michelle Mantilla Lazo y Jennyfer Nohemi Vega Castillo, se titula: "Proceso administrativo del área de recursos humanos en la empresa Las Limas S.A de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019". Esta investigación es cualitativa. Los principales resultados demuestran falta de comunicación entre los colaboradores, mal clima laboral, buen control de las actividades, falta de motivación, técnicas obsoletas de reclutamiento, mala distribución de las actividades, no implementación de capacitaciones al personal del área y estructura organizativa completa. La investigación propone las siguientes estrategias: brindar un adecuado clima laboral para un mejor desempeño en el área de recursos humanos, mejorar las relaciones interpersonales con capacitación y talleres de reflexión con el personal, y mejorar la organización en el puesto

de trabajo para una distribución adecuada de las actividades para cada trabajador (Herrera Leiva, Mantilla Lazo, & Vega Castillo, 2019).

Esta búsqueda de antecedentes permite concluir que se encontraron varias investigaciones sobre la temática del proceso administrativo y de producción de diversos tipos de empresa, sin embargo no se encontró una investigación enfocada en la situación de la Empresa Familiar Ferretería Camila´s del municipio de Pueblo Nuevo, lo que se convierte en una primera investigación que analiza la problemática central en el desarrollo de los procesos administrativos y sugiere estrategias enfocadas en mejorar su eficiencia empresarial, y así crear una ventaja más competitiva ante las otras empresas ferreteras de este municipio.

## **1.2. Descripción del problema de investigación**

Ferretería Camila´s es creada en el año 2015 como una empresa familiar por el señor Cesar Magdali Mengibar y la Señora Asielka Mariela Herrera. El objetivo de la empresa es atender y satisfacer las necesidades de productos para los requerimientos en el ramo de la construcción. Para el año 2020 cuenta con dos sucursales, en la ciudad de Estelí y Pueblo Nuevo para un total de quince trabajadores.

La empresa familiar Ferretería Camila´s, además de ofertar una gran variedad de productos en el ramo de construcción, también elabora y distribuye bloques que se realiza en la sucursal del municipio de Pueblo Nuevo, donde junto a la ferretería está el taller y la materia prima para su fabricación; el producto terminado se transporta a la sucursal de Estelí, también se entrega directo a los clientes con su servicio a domicilio.

El problema en esta investigación se enfoca principalmente en el proceso administrativo que se lleva cabo en la producción y comercialización de los productos ferreteros de acuerdo a los diferentes cargos conformados en la empresa gerente general, cajero, jefe de inventario, facturadores, choferes, ayudantes, fabricantes de bloque y responsables de entrega.

Los problemas se han dividido según las etapas del proceso administrativo:

### **Etapa 1. Planificación**

Uno de los problemas presentados en el proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos ferreteros se da principalmente en el aspecto de que la empresa no maneja criterios de lineamientos que la rijan como tal y que le permita un mayor funcionamiento en base a reglamentos, políticas objetivos y estrategias administrativas al no llevar a la práctica y no establecer todos los criterios mencionados, la empresa se reduce a llevar un proceso improvisado que no le permite identificar las acciones necesarias, obteniendo como consecuencia la desorientación de lo que los trabajadores deben hacer o que objetivos seguir.

### **Etapa 2. Organización**

Dentro de una buena administración empresarial se encuentra la correcta asignación de tareas específicas para cada cargo; en esta empresa es evidente la falta de coordinación de los recursos humanos por que las funciones que deben desempeñar las realizan fuera de tiempo, un problema clave se da en el proceso de compra se lleva a cabo de forma desordenada, debido a la desactualización de inventarios lo que implica sustituir una compra por medio de otras empresas ferreterías locales y no por medio de los proveedores mayoristas; implicando mayor costo y menos utilidades para la empresa, también ocasiona el retraso en el proceso de venta por no mantenerse abastecidos, no cubrir la demanda, afectando la insatisfacción y la pérdida lenta de clientes.

### **Etapa 3. Dirección**

Para dirigir todo el personal y el conjunto de actividades que se llevan a cabo en la sucursal de Estelí es necesario la presencia de un líder, en esta empresa surge un problema enfocado a esta etapa y es la ausencia constante del gerente, sobrecargando a una trabajadora que no

está bien capacitada ni orientada a las funciones que le corresponden exclusivamente al cargo de gerencia, lo que provoca muchas veces un desequilibrio entre los trabajadores y falta de autoridad porque no atienden a las orientaciones del que queda a cargo.

Otros de los aspectos donde se presencia la falta de dirección y es en el caso de la escasez de la materia prima para la fabricación de bloques que es uno de los materiales de construcción más importantes y demandados en la ferretería debido a que los trabajadores que están a cargo de la fabricación no informan a tiempo sobre el desabastecimiento ya que los jefes no se mantienen al tanto del inventario por la falta orientación al personal.

También influye en el sistema de selección y aprobación de crediticio que se ofrece al cliente es ineficaz por que al momento de recaudar el dinero se encuentran retrasos de pago, por lo cual la empresa se queda sin los fondos necesarios para continuar la producción de bloques en tiempo y forma observando un problema de falta de organización para el seguimiento al crédito y, además, es un problema de dirección de no prever fondos suficientes para la producción.

#### **Etapa 4. Control**

En esta etapa la empresa no evalúa si todas las medidas que se han tomado han sido las adecuadas, sin duda nos damos cuenta que al no llevar una buena ejecución durante las fases del proceso administrativo no se permite conocer el grado de satisfacción de los procesos y encontrar mejoras siendo algo que no se puede valorar si no se ejecuta ni se evalúan los resultados. En cuanto a la distribución y entrega que la ferretería ofrece al público en ambas sucursales, se llevan a cabo con demora a consecuencia del descuido de mantenimiento de los vehículos destinados a transportar los diferentes productos que oferta la empresa, por lo que pasan hasta dos días atrasados, causando descontentamiento en los clientes y acumulación de trabajo.

## **Etapa 5. Recursos Humanos**

En esta área surgen diferentes problemas al momento de llevar a la práctica los diferentes procedimientos de inducción al personal no se procura una formación empresarial de entrenamiento, ni seguimiento en cuanto a capacitación y desarrollo de los colaboradores, no se aprecia el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa, no se garantiza un contrato de trabajo por escrito bien establecido y por ende ni beneficios sociales que respalden íntegramente al personal.

### **1.3. Preguntas problemas de investigación**

A partir del problema de investigación se ha definido una ruta crítica de preguntas problema que guían esta investigación y son:

#### **1.3.1. Pregunta central**

¿Cómo funciona el proceso administrativo de producción y comercialización en Ferretería Camila´s en el municipio de Pueblo Nuevo, período 2019-2020?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

1. ¿Cómo está organizada la Empresa Familiar Ferretería Camila´s para garantizar la producción de bloques y la atención a los clientes que solicitan los productos ferreteros?
2. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en la Empresa Familiar Ferretería Camila´s para la planificación y toma de decisiones?
3. ¿Cómo funciona el proceso de producción de bloques en la empresa Ferretería Camila´s?
4. ¿De qué manera se desarrolla el proceso de abastecimiento para la comercialización de los productos ferreteros a los clientes de la Empresa Familiar Ferretería Camila´s?
5. ¿Cuáles son los controles que utiliza la Empresa Familiar Ferretería Camila´s?

6. ¿Qué estrategia de comercialización lleva a cabo la ferretería Camila's para garantizar un buen servicio al cliente?
7. ¿Cómo valoran los clientes la atención que tiene la empresa familiar Ferretería Camila's?
8. ¿Cuáles serían las estrategias de comercialización más idóneas para la mejora en la atención y fidelización de los clientes en la ferretería Camila's?

#### **1.4. Justificación**

Toda empresa exitosa utiliza un proceso administrativo como base primordial para la ejecución de sus operaciones, ya sea en los casos de producción y comercialización, es de extrema importancia su implementación, ya que el uso de este proceso evita que el personal tenga que improvisar o actuar erradamente en la toma de decisiones.

La presente investigación se centra en la forma de gestionar el proceso administrativo en la producción y comercialización de los productos ferreteros de la empresa familiar Camila's, para lograr la ejecución de las diferentes estrategias de comercialización enfocados en la atención y fidelización de los clientes y la participación de los colaboradores en las diferentes técnicas de mejoramiento al desempeño de todas las etapas del proceso administrativo.

Este estudio en su contenido es adecuado y de utilidad para las diferentes empresas familiares que se dedican a la distribución de materiales, artículos ferreteros y que en su estructura tienen un manejo erróneo de los procesos y recursos de la organización, que tienen la necesidad de saber cómo poner en práctica una buena estructura de un proceso administrativo en las diferentes etapas y áreas funcionales de la empresa.

Este estudio aporta a los estudiantes de V año de administración de empresa porque genera una serie de aportes en base a conocimientos que se pueden aplicar en materias de investigación aplicada y seminario de graduación. De igual manera este aprendizaje aplicado refuerza la línea de investigación Mejora Continua, Competitividad y Productividad de la carrera administración de empresas y otras carreras afines de la Universidad Nacional

FAREM/Estelí, y puede utilizarse como antecedentes de nuevas investigaciones que impliquen la continuación de la temática abordada.

Finalmente, este estudio servirá de consulta para las personas interesadas en conocer las problemáticas más comunes de los procesos administrativos que se dan de ejemplar en esta empresa, podrán tener acceso al material didáctico de trabajo.



## **CAPITULO II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar el proceso administrativo de los productos ferreteros para el planteamiento de estrategias de comercialización enfocadas en la atención y fidelización de los clientes en ferretería Camila´s, en el municipio de pueblo nuevo periodo 2019-2020.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Describir el proceso de producción en la fabricación de sus bloques que implementa la ferretería Camila´s en el municipio de pueblo nuevo en 2019-2020.
2. Identificar el funcionamiento del proceso administrativo que implementa la Empresa Familiar Ferretería Camila´s
3. Valorar la estrategia de comercialización para la atención a los clientes que implementa la Empresa en el Municipio de Pueblo Nuevo y Estelí
4. Proponer estrategias de comercialización para la mejora en la atención y fidelización de los clientes en la ferretería Camila's.

## **CAPITULO III MARCO TEÓRICO**

En esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa Familiar; 2) Proceso administrativo; 3) Producción y comercialización; y 4) Clientes.

### **3.1 Empresa Familiar**

#### **3.1.1 Concepto de empresa familiar**

Iborra, Àngels, Doiz & Ferrer (2014, pág. 84) presentan diferentes definiciones sobre una empresa familiar:

- Una empresa familiar es aquella en la que una o varias familias poseen la mayoría del capital e influyen de forma directa en la dirección y control de la misma, con voluntad de continuidad en el negocio a través de generaciones familiares futuras.
- La empresa familiar está formada por un conjunto de personas con vínculos de consanguinidad, en la que los lazos afectivos marcan las relaciones entre ellos. En las EF, la familia propietaria es aquella parte de la familia que detenta toda o parte de la propiedad, repartida entre uno o varios de sus miembros. Por tanto, dentro de la familia puede haber miembros propietarios y otros que no lo son. Del mismo modo, algunos miembros de la familia que forman parte de la plantilla de la empresa y otros que no.
- La empresa es considerada como una unidad económica sometida al mercado, cuyo indicador de éxito radica en el beneficio y crecimiento obtenido, no en aspectos relacionados con los lazos emocionales.

### 3.1.2 Características de empresa familiar

En términos jurídicos no existe un concepto de empresa familiar. No obstante, en el 2001 se constituyó una ponencia, que emitió un informe donde se destacaban como principales características de Empresa Familiar las siguientes (Juan, Coscollar, Dolz, & Ortega, 2014, pág. 85):

1. Que una o más familias tengan una participación importante (normalmente la mayoría) del capital social de la sociedad familiar.
2. Que la familia ejerza el control de la empresa.
3. Que algún miembro de la familia participe en la gestión de la empresa.
4. Que exista una vocación de continuidad y permanencia en la propiedad y gestión de la misma, incorporando a las siguientes generaciones.

### 3.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

De acuerdo a Leach (1993, pág. 21) las principales ventajas de la empresa familiar son:

1. **Compromiso.** Los individuos que constituyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es una creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer aporte para el éxito de la empresa.
2. **Conocimiento.** Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para competir: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del management, imbuidos del entusiasmo del fundador.

- 3. Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y el dinero.** Básicamente este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios y a retirar el dinero cuando puede permitírsele. Otro aspecto más comprometido es que el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso radica otra importante distinción entre familias empresariales y no empresarias. La mayor parte de las familias tiene un ingreso fijo derivados de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma que se gastara ese dinero.

- 4. Planeamiento a largo plazo.** Las empresas suelen a ser más eficientes que otras en el planteamiento a largo plazo. Los planes los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. También son el sello distintivo de muchos nuevos emprendimientos afortunados y requisito para supervivencia a largo plazo. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja.
- 5. Una cultura estable.** Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructura estable. El presidente o directos ejecutivos tienen habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave de management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo.
- 6. Rapidez.** En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves. En muchos casos esto significa que si una pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y este dirá "Si" o "No". La característica que muestra este proceso es su mayor rigidez si

se lo compara con el caso de una empresa colectiva que decide trasladar sus operaciones a nuevas áreas.

- 7. Confiabilidad y orgullo.** El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables, y como tal es percibida en el mercado, muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa.

Así como están condicionadas de lograr ventajas significativamente valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas. Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Para Leach (1993, pág. 24) las principales desventajas de las empresas familiares son:

- 1. Rigidez.** Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no solo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.
- 2. Desafíos comerciales.** los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas y manejo de las transiciones.
  - a) Modernización de las técnicas obsoletas.** Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. Las dificultades en esta área no son necesariamente provocadas por cambios drásticos como los efectos tecnológicos

de la informática para los fabricantes de máquinas de escribir. También pueden provenir de sutiles cambios y énfasis en la fabricación del producto.

- b) **Manejo de las transiciones.** Representa otro importante desafío para las firmas familiares, a menudo puede significar el triunfo o el fracaso para una empresa de estas características, el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y la clientela.
3. **Sucesión.** El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si una cambia la conducción de una compañía, como así también obviamente su modalidad de manejo hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliadas en forma simultánea.
4. **Conflictos emocionales.** los riesgos que implica la sucesión son solo un aspecto del siguiente escollo que deben afrontar las empresas familiares, los problemas emocionales que limitan el campo de acción comercial de la firma. En el ámbito familiar, que se fundamenta en los aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en la esfera empresarial sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.
5. **Liderazgo y legitimidad.** Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar en este plano inicial se relacionan con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aun cuando alcanza a la tercera.

### 3.1.4 Tipos de empresa familiar

Castillo, Díaz, Rus & Vásquez (2014, pág. 18) señalan que el principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en el nivel generacional en el que se encuentra la empresa. Los tipos de empresas familiares en función del grado generacional son:

1. **Empresa en primera generación (fundador):** son empresas en las que el fundador controla la empresa. Para muchos autores, este tipo de empresas solo puede considerarse como una empresa familiar si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos, etcétera), ya se encuentra incorporado en la empresa desempeñando algún tipo de función (trabajando como miembro del consejo de administración, como propietario, etc.) en este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia o ajenos a ella.
2. **Empresa en segunda generación (empresa de hermanos):** son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El caso de que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o solo algunos de ellos, aunque lo más habitual es que uno de ellos sea el máximo responsable de la empresa y quien acapare el liderazgo familiar de la empresa.
3. **Empresa en tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos):** son empresas en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia (órganos de estructuración, protocolos familiares).

**Tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa.**  
Surge al considerar como criterio de diferencia el tipo de nexo de unión existente entre la

familia y la empresa, en relación con dos aspectos esenciales (Castillo, Díaz, Rus, & Vásquez, 2014, pág. 18):

1. La voluntad de continuidad de la empresa familiar.
2. El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa.

En función de ambos aspectos, Castillo, Díaz, Rus y Vásquez (2014, pág. 18) distinguen cuatro modelos externos de empresa familiar:

- 1. La empresa de trabajo familiar (ETF):** es aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresa se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así, generación tras generación.
- 2. La empresa de dirección familiar (EDF):** se trata de empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en mano de la misma la propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación. En este caso, por lo tanto, solo algunos de los familiares tienen realmente derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de responsabilidad en ella.
- 3. La empresa familiar de inversión (EFI):** los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar todas las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar una vinculación demasiado estrecha de la familia aun determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia de los negocios en los que esta participa.
- 4. La empresa familiar coyuntural (EFC):** son empresas en los que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas (negocios o patrimonios heredados). En el futuro, este tipo de empresas tienden a deshacerse en el momento en que reciben ofertas por parte de inversiones externos.



### **3.1.5 Organización de las empresas familiares**

La cultura organizacional en las empresas familiares es uno de los factores más importantes, también llamado atmosfera o ambiente organizacional la podemos definir como el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten sus miembros. (Ronquillo H., 2006, pág. 19)

Crea el ambiente humano en que los trabajadores realizan su trabajo. La cultura de la organización es un tanto intangible, ya que no podemos verla ni tocarla, pero está presente en todas partes e influye casi en todo lo que sucede en el seno de la organización. Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos (Ronquillo H., 2006, pág. 19)

## **3.2 El proceso administrativo**

### **3.2.1 Concepto de proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna González, 2015, pág. 49).

El Proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 1)

## 3.2.2 Fases del proceso administrativo

### 3.2.2.1. Planeación

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone a seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una relación sustentable y rentable en el tiempo (Louffat, 2011, pág. 2).

La planeación puede ser formal e informal. Algunos ejemplos de planeación informal son las propuestas o ideas que tiene un directivo para mejorar o cambiar determinados procesos, sin determinar líneas de acción específicas. La planeación formal, por el contrario, sigue un procedimiento, se hace por escrito y sigue un programa específico de acción. La planeación abarca la definición de las metas, el establecimiento de estrategias para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona con los fines (qué debemos hacer) y también con los medios (cómo debo hacerlo). (Louffat, 2011, pág. 3)

La planeación es una forma de disminuir la incertidumbre dentro de una organización, además indica a los empleados mirar siempre hacia delante y anticipar cambios. También clarifica las consecuencias de las acciones que el personal responsable podría tomar en respuesta al cambio (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 40).

#### 3.2.2.1.1 Elementos de planeación

Luna González (2015, pág. 56) señala los elementos de la planeación:

1. **Investigación.** Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio

ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir.

2. **La planeación.** Debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos estudiar a la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.
3. **Los objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de planeación. La planeación se refiere a objetivos y son el resultado de la planeación, y constituyen el plan básico de la empresa.
4. **Los pronósticos.** Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
5. **Las estrategias.** Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
6. **Las políticas.** Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
7. **Los procedimientos.** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y en, de acuerdo con las políticas establecidas.

8. **Los programas.** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
9. **Los presupuestos:** Son los planes escritos valorizados; en otras palabras, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

### 3.2.2.1.2 Principios de planeación

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios (Luna González, 2015, pág. 59):

1. **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión.
2. **Factibilidad.** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
3. **Flexibilidad.** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad.
4. **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
5. **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esta forma se logre correctamente al término de los periodos definidos.

### **3.2.2.2. Organización**

La palabra organización proviene del griego *órganon* que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad. Una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas. (Luna González, 2015, pág. 72)

El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa. (Luna González, 2015, pág. 72)

Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos. (Luna González, 2015, pág. 72)

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. (Luna González, 2015, pág. 72)

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 56).

### 3.2.2.2.1. Principios generales de la organización

Luna González (2015, pág. 79) anota los principios que la organización debe observar y cumplir son:

1. **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
2. **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
3. **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
4. **Del objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
5. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
6. **Difusión.** Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
7. **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.

- 8. De la coordinación.** La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

### 3.2.2.2.2. Proceso de organización

Luna Gonzáles (2015, pág. 76) anota las partes que integran la organización de una empresa:

- 1. División del trabajo.** La división del trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación. La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad. La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.
- 2. Departamentalización.** El método que más se utiliza para realizar la división del trabajo es la departamentalización. La departamentalización es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.
- 3. Departamentalización funcional.** La departamentalización funcional se utiliza cuando las unidades de la organización se forman por la naturaleza del trabajo. En las empresas industriales, por ejemplo, tienen cuatro funciones básicas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. Cada función básica se agrupa para lograr la especialización, y con esto una mejor efectividad de personal.

4. **La departamentalización por productos.** La departamentalización de productos o servicios se realiza con base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
5. **Departamentalización geográfica o por territorios.** Es más probable que se aplique en organizaciones que tiene operaciones u oficinas dispersas y autónomas físicamente. se aplica principalmente en el área de ventas.
6. **Departamentalización por clientes.** Se basa en la en la división por clientes servidos. Por lo general se utiliza en empresas comerciales.
7. **Departamentalización por procesos o equipos:** el proceso o equipo que se utiliza para fabricar un producto es la base para crear una división departamental agrupándose las actividades según corresponda.
8. **Jerarquización:** Es otra parte de la fase de organización. Administrativamente jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.

### 3.2.2.2.3. Concepto de estructura organizacional

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. (Luna González, 2015, pág. 90)

Por estructura organizacional se entiende a la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de organización, así



como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo. (Luna González, 2015, pág. 90)

1. ¿Quién tiene autoridad sobre quién?
2. ¿Cómo y por qué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?
3. ¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división de trabajo?
4. ¿Que buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema, como el de liderazgo?

#### **3.2.2.2.4. Elementos de estructura organizacional**

La estructura de una organización puede ser analizada de acuerdo con los siguientes elementos (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 61):

- Especialización de actividades.
- Estandarización de actividades.
- Coordinación de actividades.
- Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
- Tamaño de la unidad de trabajo.

#### **3.2.2.3. Dirección**

Luna González (2015, pág. 105) considera que la dirección puede tener diferentes definiciones como:

- La función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

- Al dirigir se aplica realmente la Administración. A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente.
- Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; e influir en su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

Otra definición de dirección es el proceso de influir y motivar a las personas para que trabajen hacia las metas organizacionales. Para ejercer como director, un administrador debe emplear tres mecanismos: autoridad, poder e influencia (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 68).

### 3.2.2.3.1. Elementos de dirección

Luna González (2015, pág. 108) afirma que prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos de dirección porque se realiza indistintamente:

1. **La supervisión.** es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos Esto da como resultado que los supervisores y no los gerentes son punto de contacto directo con la mayoría de los trabajadores de la empresa.
2. **La comunicación.** Es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. Para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos.

- **Integridad.** La comunicación debe de llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir, servir como unión en toda la organización.
  - **Equilibrio.** Debe de definir un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.
  - **Claridad.** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel del receptor, es decir, que no existan barreras.
  - **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más útil cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
  - **Difusión.** La comunicación debe efectuarse de preferencia por escrito y en un canal estrictamente necesario, para evitar papeleo excesivo.
  - **Moderación.** La comunicación debe ser concisa para evitar ineficiencia.
  - **Evaluación.** Los canales y los sistemas de comunicación deben perfeccionarse y revisarse en forma continuar.
- 3. Liderazgo.** Consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos, Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización, Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas, Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos y así, la empresa logra lo que pretende.
- 4. Motivación.** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada, Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Existen muchas

teorías en relación con la motivación, pero para este libro trataremos la teoría de la jerarquía de las necesidades y el enfoque de motivación e higiene.

- 5. La coordinación.** Es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo. Los elementos a desarrollar son:
- Coordinación de intereses
  - Impersonalidad del mando
  - Jerarquía
  - Resolución del conflicto
  - Aprovechamiento del conflicto

### **3.2.2.3.2. Principios de dirección**

Los principios sobre los que se basa la dirección son (Luna González, 2015, pág. 106):

- 1. Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir, no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida,
- 2. De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- 3. De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- 4. De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.

5. **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

#### 3.2.2.4. Control

El control es el último elemento del proceso administrativo, y se encarga de verificar el grado de eficiencia y eficacia de los resultados logrados, en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe realizarse no solo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posterior a las acciones administrativas. (Louffat, 2011, pág. 270)

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, para determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción (Blandez Ricalde M. d., 2014, págs. 83-84).

##### 3.2.2.4.1. Tipos de control

Luna González (2015, pág. 119) considera que existen tres tipos de control: el control preliminar, el concurrente o coincidente y el de retroalimentación:

1. **Control preliminar.** Este control, también se le conoce como previo, se orienta hacia el futuro; su objetivo consiste en evitar problemas antes de que surjan. Tiene lugar antes de que principien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

2. **El control concurrente o coincidente.** Tiene lugar durante la fase de la “acción” de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades.
3. **Control de retroalimentación.** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

#### 3.2.2.4.2. Fases de proceso de control

Luna González (2015, pág. 132) describe las fases necesarias para llevar a cabo una secuencia y llevar a cabo el control en base a:

1. **Establecimientos de estándares.** Toda empresa se fija metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras. Los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto; de hecho, son planes definidos de la empresa. Ralph CA Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:
  - **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleador Posición en el mercado. Estándares utilizados para definir la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de la función mercadológica.
  - **Productividad.** Debe establecerse en toda la empresa, Se determina con base en medidas tales como horas maquinas, horas hombre, entre otras.
  - **Calidad del producto.** Se determina para establecer indicadores de calidad en relación con la competencia.
  - **Desarrollo del personal.** Tiene como fin valorar los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad.
  - **Evaluación de la actuación.** Determina las condiciones que deben darse para que el trabajo se lleve a cabo correctamente.

- 2. Medición de resultados.** Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben de ser determinadas de acuerdo con los estándares. Al establecer dichas unidades, este es uno de los problemas más complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas. Para realizar su función, esta etapa se apoya de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control depende directamente de la recepción de información, debe de ser oportuna, confiable y válida. Ya efectuada la medición y obtenida la información, es necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose las desviaciones a informarse con el reporte correspondiente.
- 3. Comparación del desempeño con el estándar.** En este paso del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar. Los administradores responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante, cuando se compara el desempeño con la norma, los administradores deben dirigir su atención a la excepción, y pueden ahorrarse tiempo y esfuerzo si lo aplican.
- 4. Corrección.** Tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos. Antes de iniciarla es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación: es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.
- 5. Retroalimentación.** La retroalimentación es básica en el proceso de control, dado que a través de esta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo, de la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

#### **3.2.2.5. Integración al personal**

Para que la empresa cuente con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de todos los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma todas

sus expectativas. La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con el propósito de hacer llegar los recursos humanos en las mejores condiciones y oportunamente (Luna González, 2015, pág. 102)

Los recursos de las empresas son los medios financieros, tecnológicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales (Tejedo, 2011, pág. 7):

- 1. Recursos financieros:** son los fondos necesarios para poder llevar a cabo la actividad empresarial. Podrían venir dados en un primer momento por las aportaciones de los socios o bien por créditos concedidos por entidades financieras (Patrimonio neto y Pasivo) además de los futuros ingresos procedentes de la comercialización de sus bienes o servicios.
- 2. Recursos tecnológicos:** serían todas las inversiones que la empresa tendría que realizar para llevar a cabo su actividad: maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, etc. (Activo) así como todos los gastos necesarios para la consecución de sus fines.
- 3. Recursos Humanos:** conjunto de personas que, directa o indirectamente, prestan sus servicios en la empresa

La administración de recursos humano se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que sigan manteniendo su compromiso con la organización. (Villalpando Flores, 2014, pág. 3)

La administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades: 1. obtener personas; 2. Prepararlas; 3. Estimularlas; 4. Conservarlas. Por lo tanto, la administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización. (Villalpando Flores, 2014, pág. 3)



### 3.2.2.5.1. Funciones principales del departamento de RR.HH

Las funciones del departamento de recursos humanos podemos definirla como el desarrollo de una aplicación uniforme de criterios, políticas e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa, con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de los recursos humanos de nuestra organización. (Minguez Vela, 2005, pág. 26)

De esta forma la función de personal se convierte en una función de gestión y como tal, para su desarrollo, deberá utilizar dos instrumentos básicos. (Minguez Vela, 2005, pág. 26)

1. **Planificación**, como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignar los recursos humanos y técnicas de la organización.
2. **Organización**, como capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación.

## 3.3 Producción y comercialización

### 3.3.1 Producción

Se denomina producción al proceso que permite la combinación de un conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios para conseguir la satisfacción de la demanda del mercado. La producción es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos. (Rodriguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 20)

Por lo tanto, la producción es cualquier actividad que aprovecha los recursos y las materias primas para poder elaborar o fabricar bienes y servicios, que serán utilizados para satisfacer una necesidad. También se podría decir que la producción es una actividad dirigida a la satisfacción de las necesidades humanas, a través del procesamiento de las materias primas,

hasta generar productos o mercancías, que serán intercambiadas dentro del mercado (Rodríguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 20)

La producción es una actividad funcional de las organizaciones empresariales que busca la transformación de unos inputs como lo son la mano de obra, las materias primas, la tecnología, o la información en un output que puede consistir tanto en un bien como en un servicio. Dicho output o productos debe generar un valor añadido tanto para el cliente como para los propietarios de la organización. (Buj & Cuadrado, 2019, pág. 249)

### 3.3.1.1 Elementos de producción

Los elementos del costo de producción son tres: 1) material; 2) mano de obra y 3) gastos indirectos de fábrica. Los gastos indirectos de fábrica se le conocen como costos indirectos o, gastos generales de fábrica o carga fabril (Jiménez & Espinoza Gutiérrez, 2017, pág. 113)

1. **Costos de material.** Los materiales comprados para una empresa industrial pueden ser materiales directos que se convierten en parte del producto fabricado; materiales indirectos o suministros de fábrica y suministros de empaques y embarques. Existe un número de métodos aceptados para el costeo de materiales empleados en la fabricación. El método utilizado afectara el costo del producto terminado.
2. **Costo de mano de obra.** Se refiere a los salarios pagados a quienes se encuentran realizando el trabajo de fabricación, o mano de obra indirecta, que representa todos los demás costos de mano de obra de la fábrica. Entre los últimos se encuentra costos tales como la gerencia de producción, supervisores, ayudantes de producción entre otros. El costo de mano de obra se carga a los productos por medio de la medición del costo de la mano de obra que ha sido usada para cada orden específica de producción.
3. **Costos indirectos de fabricación (Carga Fabril).** Los costos indirectos de fabricación se consideran a todos aquellos costos que no se pueden relacionar directamente con el objeto de costo, o bien, que sería muy costoso o complicado hacerlo. Se designa con el

nombre de gastos indirectos a todas aquellas erogaciones que, siendo necesarias para lograr la producción de un artículo, no es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a la unidad producida. Los gastos indirectos también denominados cargos indirectos son absorbidos por la producción en forma de prorrateo de acuerdo con la base de distribución. Los gastos indirectos o de fabricación podemos calificarlos en cuanto a su ocurrencia en: fijos y variables.

### **3.3.1.2 Organización del proceso productivo**

Una planta industrial normalmente se compone de un conjunto de departamentos o áreas de trabajo, que se pueden definir como (Anaya Tejero, 2016, pág. 11):

- 1. Instalaciones específicas de producción**, consistentes en una o más de personas o maquinas, que se consideran como una unidad a efectos de planeación de necesidades de capacidad y programación detallada de operaciones. Dentro de un departamento se localizan los llamados puestos de trabajo, que son ubicados específicas donde un trabajador realiza un cometido concreto, pudiendo trabajar como operario de una maquina o en un puesto determinado dentro de una cadena de producción.
- 2. La organización del trabajo** puede ser una cadena de ensamblaje o líneas de flujo, en donde la producción sigue un proceso continuo a través de los diferentes puestos de trabajo, en los cuales se efectúan diferentes tareas hasta determinar el producto, o bien una organización funcional (tipo de taller), en donde la producción se lleva a cabo siguiendo rutas específicas según el proceso que se realiza.

## **3.3.2 Comercialización**

### **3.3.2.1 Concepto de comercialización**

Es la realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, realización de actividades comerciales que

dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa. Suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de propiedad de mercancías y servicios y que proporcionan su distribución física (Vergara Cortina, 2012, pág. 227).

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. (Rodríguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 30)

### **3.3.2.2 Características de comercialización**

Características principales de la comercialización (Rodríguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 31):

1. El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios, etc.
2. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
3. Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
4. Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
5. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).

6. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

### **3.3.2.3 Tipos de comercialización**

Los tipos de comercialización se pueden hacer de forma definitiva o temporal (Rodríguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 31):

- a) La definitiva es aquella que no regresa al país, en cambio, la temporal permanece en el extranjero por un período determinado cumpliendo con un fin específico.
- b) Las mercancías que salen temporalmente del país lo hacen bajo dos modalidades: a) Para retornar en el mismo estado. b) Para retornar transformadas, reparadas o modificadas.

Las comercializaciones se pueden realizar de manera directa o indirecta explicándolo de la siguiente manera: Es directa cuando la empresa gestiona los trámites de exportación y envía el producto por su propio trabajo, estableciendo contacto con el importador. Esta modalidad permite mayor control del proceso de comercialización, comunicación con los clientes en el exterior, mayor conocimiento del mercado y genera más utilidades al evitar la intermediación.

La comercialización se torna indirecta cuando se realiza a través de intermediarios, quienes desarrollan todas las actividades de la exportación, éstos además pueden estar radicados en Nicaragua o en el extranjero.

### **3.3.2.4 Canales de comercialización**

El principal problema en marketing internacional está en decidir si la empresa va o no a vender directamente y, si es así hasta qué grado lo va hacer y hasta dónde va a llegar en el mercado del país anfitrión. (Vergara Cortina, 2012, pág. 190)

Comprender el medio o entorno del mercado de un determinado país en el exterior, ayuda a entenderlos intermediarios y el sistema o canal de distribución del mismo, puesto que estas instituciones de marketing son producto de ese ambiente. Visto lo anterior, Vergara Cortina (2012, pág. 190) afirma que son cuatro (4) los grupos de intermediarios que operan en el mercado internacional y se constituyen en:

1. **Intermediarios en el campo de comercio exterior operando desde el país de origen:** estos son generalmente las comercializadoras internacionales aprobadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; igualmente, las empresas consolidadoras de carga y los consorcios de exportación.
2. **Intermediarios en el campo de comercio exterior situados en el extranjero:** este grupo lo constituyen los bloques y los agentes de compra y representantes de ventas de la empresa en un país A.
3. **Sucursales** de fabricación y venta del fabricante o empresa y las oficinas de la misma situadas en otros países.
4. **Mayoristas y detallistas** que operan en el mercado del país anfitrión. De forma seguida se detallarán de manera sucinta tres de los principales intermediarios utilizados por las empresas cuando deciden internacionalizar su operación comercial.

### 3.3.2.5 Estrategias de comercialización

La estrategia de comercialización abarca diferentes aspectos como son la imagen empresarial o corporativa, el sistema de información con el cliente y el proceso de venta. Este último aspecto es primordial porque, aunque estén bien efectuados los pasos anteriores, la venta aún no está asegurada, pues la facturación estará en función de cómo llegue informado el cliente, la cual depende de la imagen y esta de las expectativas, que a su vez dependen del cliente, del segmento, que depende finalmente del producto (Ibarra Valdés, 2004, pág. 95).

Las estrategias de comercialización de dividen principalmente en (Rodríguez, Pineda, & Bermudez, 2017, pág. 33):

- 1. Estrategias de diferenciación:** La diferenciación de productos es uno de los componentes más importantes de cualquier estrategia de marketing. Las percepciones de los clientes tienen gran importancia en este proceso porque las diferencias entre los productos competidores se pueden basar en cualidades reales.
- 2. Descripciones del producto:** Por lo regular, las empresas proporcionan información sobre sus productos en uno de tres contextos. El primero son las características del producto, que son descripciones reales del producto y sus especificaciones. Sin embargo, las características, aun cuando nos dicen algo sobre la naturaleza del producto, casi nunca son piezas de información que llevan a los clientes a comprar.
- 3. Servicios de apoyo al cliente:** Una empresa quizá tenga dificultades para diferenciar sus bienes cuando todos los productos en el mercado tienen la misma calidad, las mismas características y ofrecen iguales beneficios. En estos casos el hecho de ofrecer servicios de apoyo al cliente, adecuados (antes y después de la venta) puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos del estatus de mercancía basada en el precio. Los servicios de apoyo incluyen todo aquello que la empresa puede ofrecer, además del producto principal, que aumente el valor para el cliente.
- 4. Imagen:** La imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de lo que hará en el futuro.

## 3.4 Clientes

### 3.4.1 Concepto de clientes

La palabra «cliente» proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer. Esta afirmación sigue plenamente vigente en la actualidad y debería ser la base para definir la misión de la empresa, si ésta se quiere orientar a sus clientes. (Barquero Cabrero, 2007, pág. 16)

En realidad, el término cliente tiene un significado idéntico al de la palabra public del concepto Public Relations (mal traducido al español como Relaciones Públicas). Así pues, la traducción correcta y verdadero objetivo del Public Relations no es otro que «Relaciones con mis públicos», entendiéndose por públicos los diferentes tipos de clientes con los que me relaciono. Cliente es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha (Barquero Cabrero, 2007, pág. 16)

### 3.4.2 Tipos de clientes

Barquero Cabrero (2007, pág. 17) señala varios tipos de clientes:

- 1) **Clientes internos:** Accionistas. Son los que invierten en la compañía. Esperan de ésta que les aporte beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos. Personal. Son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé las herramientas para ejecutar su trabajo.
- 2) **Clientes externos:** Canales de comercialización. Son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación. Proveedores. Son los que nos venden productos y materias primas. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las



compras. Mercado de referencia. Son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades...). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto... Mercado de influencia. Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades...). Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que publiquemos artículos.

- 3) Clientes finales:** Cliente actual. Es el que me compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias. Cliente del competidor. Es el que compra a la competencia. Espera que nos dirijamos a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene. Cliente potencial no usuario. Es el que podría comprar, pero no lo hace. Espera (aunque no lo explicita) que le expliquemos de qué modo nuestro producto cubre sus necesidades. Cliente antiguo recuperable. Es el cliente que compraba pero que ahora ya no compra. Espera que nos dirijamos a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior. El cliente final no es el único. También atender a nuestros clientes internos y externos.

### 3.4.3 Características de los clientes

Según la actitud personal, los clientes pueden clasificarse como: cliente emotivo, cliente colaborador, cliente analítico y cliente ejecutivo (Vargas , 2009, pág. 34)

- 1. Las características más importantes de un cliente ejecutivo son:** 1. Es una persona auto motivada; 2. Es constante; 3. Se encuentra orientado a los resultados; 4. Es controlador e independiente; 5. Es disciplinado, cumpliendo siempre su labor; 6. Es formal y serio; 7. Valora siempre la iniciativa; 8. Es rápido en la toma de decisiones.
- 2. Los comportamientos más característicos de todo cliente analítico son:** 1. Utiliza un lenguaje apropiado; 2. Su objetivo es pensar y analizar; 3. Mantiene las normas por encima de todo; 4. Es reservado, calculador y Frio; 5. Es inexpresivo; 6. No admite ni permite errores; 7. Necesita determinado tiempo para conocer lo que va a realizar.

- 3. Los comportamientos propios de un cliente emotivo son:** 1. Es imaginativo y entusiasta; 2. Es afectivo y cordial; 3. Su objetivo es la comunicación; 4. Presenta gestos abiertos; 5. Tiene un ritmo rápido; 6. Dice y transmite lo que siente; 7. Es agradable en el trato; 8. Motiva a realizar metas determinadas a los de su alrededor; 9. Presenta una voz vibrante.
- 4. Las características de un cliente colaborador son:** 1. Es sonriente, amable y tranquilo; 2. No le agrada que lo presionen; 3. Necesita confiar; 4. Siempre se encuentra en la mayoría; 5. Siempre precisa un líder; 6. Le agrada que le apoyen; 7. Da respuestas, cooperando.

#### **3.4.4 Concepto de satisfacción del cliente**

Es el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. La satisfacción de los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 10)

Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedara insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedara satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 10)

Las empresas con un marketing sobresaliente procuran mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus expectativas positivas con el producto. La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 10)

Las expectativas de los clientes se basan en experiencias de compra anteriores, las opiniones de amistades y la información y promesas que ofrecen los mercadólogos y sus competidores. El mercadólogo debe cuidar de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas, la empresa podría satisfacer a quienes compran, pero no atraer a suficientes compradores. Si las expectativas son demasiado altas, los compradores se sentirán decepcionados. (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 10)

### 3.4.4.1 Elementos de la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 18):

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características: Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa, se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio, está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad, sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente, depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones: Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio. Experiencias de compras anteriores, opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- a) **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- b) **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- c) **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

#### **3.4.4.2 Beneficios de la satisfacción del cliente**

La satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa. Todos volvemos una y otra vez a alguna compañía en calidad de clientes, porque conocemos su calidad, porque sabemos que nos podemos fiar de las personas que allí trabajan, y sabemos que se nos va a dar un servicio consistente. Mientras que casi todas las empresas reconocen el valor de un cliente satisfecho han sido pocas las que han llegado al compromiso necesario para garantizarse la satisfacción de sus clientes (Denton, 1991, pág. 19).

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente (Armstrong & Kotler, 2003, pág. 20):

- 1. Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- 2. Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- 3. Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

## CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS E HIPOTESIS

Esta investigación es de tipo Cualit-cuantitativa, y se presentan ambas operacionalizaciones. La primera, con enfoque cualitativo, se realiza por objetivos específicos, y el segundo enfoque cuantitativo que se ha elaborado una hipótesis relacionada con el objetivo No3, y se operacionalizan las variables e indicadores.

### 4.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Objetivos Específicos	Dimensión de análisis	Conceptos	Categorías	Fuentes
1. Describir el proceso de producción en la fabricación de sus bloques que implementa la ferretería Camila´s en el municipio de Pueblo Nuevo en 2019-2020.	Proceso de producción	El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna González, 2015, pág. 49).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo-grama de producción</li> <li>• # empleados en la producción</li> <li>• Distribución del personal</li> <li>• Costo mano de obra</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Costo de producción</li> <li>• Precio de venta</li> <li>• Utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
2. Identificar el funcionamiento del proceso administrativo que implementa la Empresa Familiar ferretería Camila´s.	Planificación	La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone a seguir la institución, permitiendo que diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una relación sustentable y rentable en el tiempo (Louffat, 2011, pág. 2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de producción</li> <li>• Planificación de compras</li> <li>• Diseño de planes</li> <li>• Evaluación planes</li> <li>• Recursos materiales, financieros y humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
	Organización	Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos (Luna González, 2015, pág. 72)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Funciones del personal</li> <li>• Relaciones de autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
	Dirección	Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 68).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de planes</li> <li>• Motivación a colaboradores</li> <li>• Capacitación a personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>

	Integración al personal	<p>Conjunto de personas que, directa o indirectamente, prestan sus servicios en la empresa (Tejedo, 2011, pág. 7)</p> <p>La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con el propósito de hacer llegar los recursos humanos en las mejores condiciones y oportunamente (Luna González, 2015, pág. 102)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # empleados</li> <li>• Evaluación de puestos</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de colaboradores</li> <li>• Salarios</li> <li>• Prestaciones sociales</li> <li>• Incentivos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
	Control	<p>El control es el último elemento del proceso administrativo, y se encarga de verificar el grado de eficiencia y eficacia de los resultados logrados, en función de las metas esperadas para un periodo predefinido (Louffat, 2011, pág. 270)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control contable</li> <li>• Controles para la producción</li> <li>• Sistema de control de inventario</li> <li>• Manejo de clientes</li> <li>• Cuantificar resultados</li> <li>• Evaluación al desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
3. Valorar la estrategia de comercialización para la atención a los clientes que implementa la Empresa en el municipio de Pueblo Nuevo.	Comercialización	<p>Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. (Rodríguez, Pineda, &amp; Bermudez, 2017, pág. 30)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de comercialización</li> <li>• Costos de comercialización</li> <li>• Tipos de productos que se ofertan</li> <li>• Precio de productos</li> <li>• Promoción y publicidad</li> <li>• Productos más demandados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
	Atención al cliente	<p>Se basa en la secuencia de cuatro actividades: contacto, análisis, respuesta y excelencia. Produce beneficios personales como: aumento de las ventas, satisfacción personal, reconocimiento, mejores relaciones humanas (Jiménez Isabel Jover., 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Agilidad</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Calidad</li> <li>• Tipos de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul>
4. Proponer estrategias de comercialización para la mejora en la atención y fidelización de los clientes en la ferretería Camila's	Estrategia de comercialización	<p>La estrategia de comercialización abarca diferentes aspectos como son la imagen empresarial o corporativa, el sistema de información con el cliente y el proceso de venta. Este aspecto es primordial porque, aunque estén bien efectuados los pasos anteriores, la venta aún no está asegurada, pues la facturación estará en función de cómo llegue informado el cliente, depende de la imagen y de las expectativas, que a su vez dependen del cliente, del segmento, que depende finalmente del producto (Ibarra Valdés, 2004, pág. 95).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Estrategias y actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

## 4.2. Hipótesis de investigación

El diseño de una estrategia de comercialización de atención al cliente, que adopte la empresa Camila's, orientara a los consumidores a incrementar la preferencia por los productos ferreteros que oferta la empresa.

**Variable Independiente:** Estrategia de comercialización

**Variable Dependiente:** Preferencia del cliente

Variable	Concepto	Indicadores	Fuente
Estrategia de comercialización	La estrategia de comercialización abarca diferentes aspectos como son la imagen empresarial o corporativa, el sistema de información con el cliente y el proceso de venta. Este último aspecto es primordial porque, la venta aún no está asegurada, pues la facturación estará en función de cómo llegue informado el cliente, la cual depende de la imagen y esta de las expectativas, que a su vez dependen del cliente, del segmento, que depende finalmente el producto (Ibarra Valdés, 2004, pág. 95).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Ofertas</li> <li>• Variedad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Retención de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
Preferencia del cliente	El cliente es la persona que adquiere un bien o un servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Bastos Boubeta, 2006, pág. 02)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Promoción</li> <li>• Calidad</li> <li>• Variedad del producto</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>



## **CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

### **5.1. Tipo de estudio**

Según el uso del conocimiento es una investigación aplicada, porque analiza una problemática real del proceso administrativo la empresa familiar Ferretería Camila's, y aporta sugerencias para la mejora de la eficiencia empresarial.

Según el enfoque filosófico, es una investigación cuali-cuanti o mixta, porque no sólo profundiza en el conocimiento de la problemática de la empresa familiar Ferretería Camila's, también analiza la relación entre las variables estrategia de comercialización con la preferencia de los clientes.

### **5.2. Universo de Estudio**

El universo de estudio de esta investigación es la empresa Camila's, con sus dos locales, uno la sede central en la ciudad de Pueblo Nuevo, y con una sucursal en la ciudad de Estelí.

El personal de esta empresa Nicaragua son 13 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 1 en área de caja, 1 responsable de inventario, 2 facturadores, 2 choferes, 2 ayudantes de elaboradores de bloques, 4 elaboradores de bloques y 1 responsable de entrega de bloques.

Para la presente investigación, la propietaria de la Empresa Familiar Ferretería Camila's determinó el promedio de clientes que compran en la ferretería, estableciendo como universo de estudio a 1,330 clientes que compran semanalmente en los dos locales de la empresa.

#### **5.2.1. Caracterización del municipio de Estelí**

La Empresa familiar Ferretería Camila's cuenta con dos locales, uno en la ciudad de Pueblo Nuevo y el otro en la ciudad de Estelí, y este estudio abarca ambos sitios.

El municipio de Estelí está ubicado a 148 kilómetros al norte de Managua. Limita al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa León al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz. El municipio de Estelí, conocido también como “El Diamante de las Segovia” es un municipio al norte de Nicaragua con una población aproximada de 127,076.56 habitantes. (INIFOM, 2005)

El municipio de Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción y sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas, razón por la cual es considerada el centro de la vida administrativa, social y productiva de “Las Segovia”. La actividad económica más importante es la agricultura, principalmente los cultivos de granos básicos para autoconsumo familiar como frijol maíz y sorgo (Herrera Leiva, Mantilla Lazo, & Vega Castillo, 2019, pág. 60)

Gráfico 1. Mapa del Municipio de Estelí



Fuente: Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. Mangua, Nicaragua 2015.

La industria, el comercio, la construcción, los servicios y la producción agropecuaria en el departamento de Estelí crecen cada día más. La localidad de 2,229.6 kilómetros cuadrados se ha convertido en uno de los departamentos del país con el más rápido crecimiento en su actividad económica. Estelí es unas de las ciudades con un crecimiento económico relativo, más alto de Nicaragua, porque su posición geográfica es ventajosa, y en este municipio convergen los pobladores de más de 20 municipios del norte. (Valdivia García , 2004, pág. 16)

## 5.2.2. Caracterización del municipio de pueblo Nuevo

Pueblo Nuevo (Nicaragua). Municipio perteneciente al departamento de Estelí cuenta con una extensión territorial 222 Km<sup>2</sup>, ubicado a 205 kms de distancia de Managua. Este municipio está ubicado entre las coordenadas 13° 17' de latitud norte y 86° 27' de longitud oeste, limita, al norte con el Departamento de Madriz, al sur con el municipio de Estelí y Condega. Al este con el municipio de Condega y Palacaguina, con el municipio de El Sauce, al Oeste con el municipio de San Juan de Limay, Las sabanas y Cusmapa (Nicaragua). (INIFOM, 2005)

Su población está organizada en un centro poblado urbano, conformado por 8 barrios y 47 comunidades rurales concentradas, las cuales cuentan con algunos caseríos menores.

La población total de Pueblo Nuevo es de 18,602 habitantes distribuidos en un área urbana y comunidades rurales. La población urbana está compuesta por un total de 2,911 habitantes, que corresponde al 18% de la población total municipal; mientras la población rural por un total de 15,691 habitantes, que corresponde a un total municipal. Sus principales actividades económicas son la agricultura, y en menor escala la ganadería. (INIFOM, 2005)

**Gráfico 2. Mapa del municipio de Pueblo Nuevo.**



Fuente: <http://google.com/maps>

## 5.3. Muestra de estudio

Debido a que la presente investigación es Cualitativa-Cuantitativa se utilizarán dos tipos de muestra, para el enfoque cualitativo y para el enfoque cuantitativo.

### 5.3.1. Muestra del enfoque cualitativo de la investigación

El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Se han definido los siguientes criterios de selección de la muestra:

- Disposición voluntaria de los colaboradores de la empresa a aportar a la investigación.
- Propietaria del negocio
- Encargados de inventario. (Contadora)
- Personas involucradas en el proceso de producción y comercialización de los productos ferreteros de la empresa.

### 5.3.2. Muestra del enfoque cualitativo de la investigación

Para cumplir con el objetivo tres de estudio que pretende valorar la estrategia de comercialización para la atención a los clientes en los locales de las ciudades de Pueblo Nuevo y Estelí, se va aplicar una encuesta que permitirá comprobar o rechazar la hipótesis que consiste en el diseño de una estrategia de comercialización de atención al cliente, que adopte la Empresa Camila´s, orientará a los consumidores a incrementar la preferencia por los productos ferreteros que oferta la empresa.

Para la obtención del universo de clientes y calcular el tamaño de la muestra, se observa en la tabla No.1, la cantidad promedio de clientes que compran diariamente en las dos sucursales de la empresa, y se calcula considerando toda la semana.

**Cuadro N°1. Cantidad promedio de clientes que visitan ambas sucursales ferreteras.**

Locales	Clientes por día	Clientes por semana	Peso porcentual (%)	Número de encuestas por local
Pueblo Nuevo	110	770	58	125
Estelí	80	560	42	175
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>1,330</b>	<b>100</b>	<b>300</b>

Fuente: Entrevista con Propietaria de ferreterías Camila´s

Para la realización de la muestra se aplicó la siguiente fórmula tomando en cuenta un promedio total de 1,330 clientes semanales en ambas sucursales.

$$n: \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

n= 1,330 Clientes semanales

E= 0.05 (5%)

Nivel de confianza = 0.95

Z  $1 - \sigma/2$  = Z= 0.975= 1.96

$$n: \frac{1,330 (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.50)}{1329 (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)} : \frac{1,277.332}{4.2829} : 298.23$$

**n: 298 Clientes Semanales**

#### 5.4. Técnicas de recolección de datos

**Investigación documental:** Es una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia (Yuni & Urbano, 2014, pág. 99).

**Entrevista:** la entrevista sirve también para preguntar muchos antecedentes personales que. De investigarlos por escrito, dificultarían la contestación, o podrían causar cierta molestia o desconcierto. Aunque en toda entrevista, según la definición dada, se supone cierta dirección por parte del entrevistador, se desarrolla mejor cuanto menos pueda apreciarse tal dirección, porque facilitara el “rapport” de que hablaremos después, o sea, el lazo de confianza que debe establecerse entre entrevistador y entrevistado. Sin embargo, habrá entrevista en que predomine la dirección, y otras en la predomine la espontaneidad (Ponce, 2004, pág. 132).



### **Etapa 3. Trabajo de campo**

El trabajo de campo en la empresa, con los instrumentos previamente estructurados, tales como entrevista, encuesta e investigación documental, con el objetivo de recabar información indispensable para la obtención de los resultados; así mismo, guías de observación de acuerdo a los procesos administrativos de la empresa, los procesos de producción y atención al cliente.

En base a cada uno de ellos se obtuvo mayor amplitud de la información que se requiere para llegar a una conclusión más exacta y dar recomendaciones necesarias para mejora en los aspectos administrativos para lograr una mejora continua en cada proceso en base a lineamientos que permitan una mayor funcionabilidad basándonos en reglamentos, políticas internas y sobre todo lograr una buena organización empresarial.

### **Etapa 4. Análisis y elaboración del documento final**

Considerando toda la información obtenida, se organiza y analiza para darle cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

Las entrevistas semi-estructuradas se transcribieron y analizaron considerando el abordaje temático. Las encuestas fueron digitadas, procesadas y analizadas para elaborar las tablas y gráficas por cada resultado. La información documental fue procesada en base al contenido e importancia para el estudio.

Y por último el informe final, se organizó en base a la guía facilitada por la docente que imparte la clase de Seminario de graduación, tomando en cuenta las correcciones al documento, hasta ser aprobada para su defensa final.

## CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1. Organización de la empresa familiar ferretería Camila's

#### 6.1.1 Historia de la empresa familiar ferretería Camila's

Ferretería Camila's es una empresa familiar, creada a partir de la idea que surgió del propietario el Señor Cesar Sevilla, quien, trabajando en el ámbito de la construcción, vio la oportunidad de desenvolverse en un negocio como este; y poderlo manejar con la ayuda de su esposa Asielka Mariela Rodríguez graduada en Contabilidad trabajando como gerente decidió apoyarlo e incursionar en el proyecto de la ferretería.



Se establece la empresa en 2006 con la sucursal de Estelí, primero hicieron un estudio de mercado en toda la ciudad, optando por varios locales, pero les llamo más la atención en el que se encuentran actualmente ubicado de los semáforos de Enabas 7c al Este y 1 c al Norte, con los resultados obtenidos del estudio determinaron, que estaban rodeados de mucha competencia, pero con el tiempo y el esfuerzo de ambos crecieron progresivamente.

Al año de estar funcionando, confirmaron que el negocio era próspero, que lo podían manejar, y ya tenían mayor conocimiento de los productos, y fueron fidelizando a sus proveedores.

Además, le surge la idea al Señor Cesar de expandirse al municipio de Pueblo Nuevo, dada la oportunidad de que las ferreterías establecidas eran obsoletas, no vendían variedad, ni calidad y el cliente tenía que viajar hasta Estelí a comprar sus productos. Captaron la necesidad e iniciaron con stock pequeño de productos, ya que su capital era limitado; y así comenzaron a distribuir los productos divididos para ambas ferreterías y actualmente cuentan con dos locales, obteniendo ventas dobles, y fue creciendo en ambas ferreterías.

Actualmente, consideran que el mercado de la ferretería de Pueblo Nuevo les ha ido mejor, han obtenido buena aceptación de los clientes por la calidad, la variedad y los precios que



han establecidos, igual a los de Estelí; posibilitándole al cliente comprar ahí mismo y permitiéndole a la empresa acaparar mayor número de compradores, tanto en la zona urbana como rural, posicionándose como una empresa líder.

Con la necesidad de brindar soluciones efectivas a los clientes y de adquirir mayores ganancias, nuevamente el Señor Sevilla decide introducirse al mercado de la producción de bloques, al observar que este rubro, de la venta de cemento, es prácticamente mínima la ganancia de la ferretería; y decidieron encontrar un producto que lo pudieran transformar usando el cemento como materia prima, y obtener mayores ganancias; dado que su propietario trabaja en la construcción, logra adquirir a un cliente una máquina para elaborar bloques, y la pagaron con el trabajo de construcción y así comenzaron el emprendimiento.

Fue un proceso largo para aprender a fabricar los bloques, al inicio se desperdiciaba mucho material y dinero, hasta que encontraron el punto exacto entre secado y cantidad de materia prima. Actualmente el bloque es de muy buena calidad, muy vendido en el municipio de Pueblo Nuevo, y también se distribuye en la sucursal de Estelí.

### **6.1.1. Misión, visión, objetivos y valores**

**Misión:** Brindar a nuestros clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y ferretería en general, bajo premisas de calidad, servicio y economía. Agregándole valor humano para la satisfacción de nuestros clientes.

**Visión:** Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las expectativas de nuestros clientes, gracias al apoyo de un equipo de trabajo bien comprometido, para garantizar solidez financiera y un crecimiento sostenible.

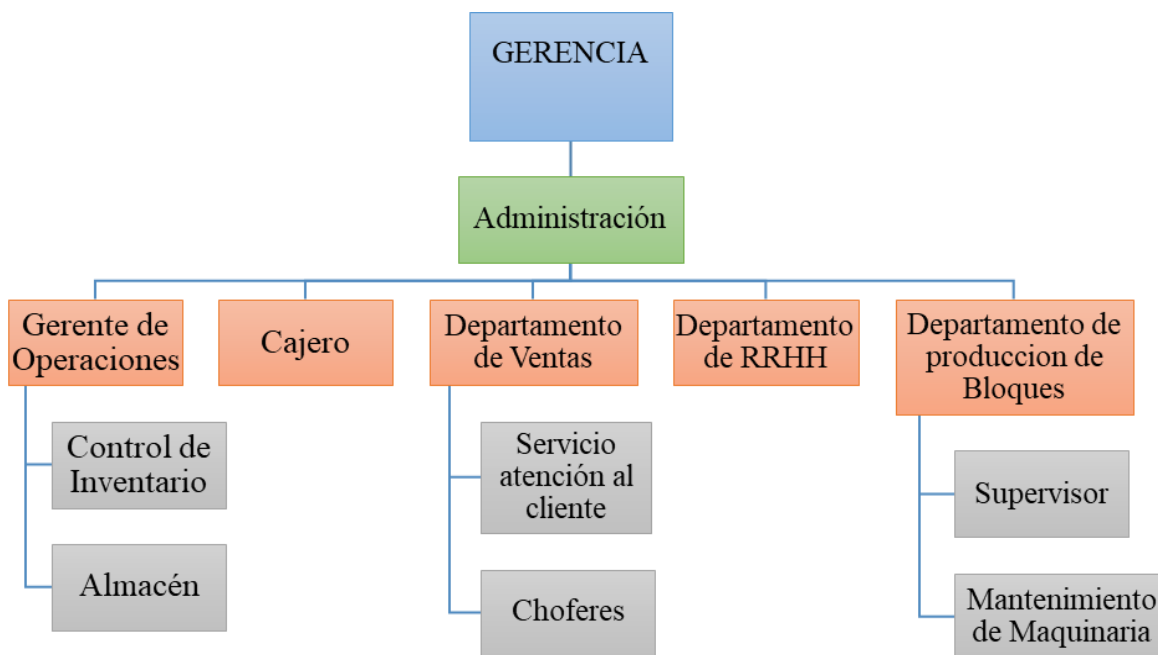
**Valores:**

- **Ética:** desempeñarnos con principios morales en cada una de nuestras funciones.
- **Honestidad:** ser transparentes con cada uno de nuestros clientes.
- **Innovación:** introducir novedades transformando productos que impacten las necesidades de nuestros clientes.
- **Disciplina:** capacitándonos en mejorar los lineamientos internos de la empresa para realizar un buen desempeño y mantener la eficiencia.
- **Respeto:** mantener la armonía que favorezca el dialogo entre clientes, subordinados, colaboradores y proveedores.

### 6.1.2. Estructura organizativa

Dado que la empresa no cuenta con un organigrama oficial, en el marco de esta investigación, y a partir de las entrevistas, se propone un organigrama para la Empresa Familiar Ferretería Camila´s, y ahí se integran el trabajo en las dos sucursales, y la producción de bloques.

*Gráfico 3. Organigrama de la Empresa Familiar “Ferretería Camila´s”.*



*Fuente: Elaboración propia para esta investigación. Noviembre, 2020*

### **6.1.3.1. Descripción del funcionamiento de las áreas de la empresa familiar**

#### **Área de Gerencia General**

La gerencia general de las dos sucursales de ferretería Camila's está a cargo de la propietaria que a su vez es la encargada de llevar a cabo la dirección y la administración del inventario, de los ingresos y costos de las empresas, así como las operaciones del día a día, ordenar, coordinar y asignar todas las actividades y la toma de decisiones.

#### **Área de administración**

Esta es el área encargada de administrar todas las funciones desarrolladas en la empresa, controla todos los movimientos monetarios, gestionando correctamente los recursos financieros, así mismo el capital humano. Se encarga también de recibir todas las facturas y gestionar el pago de impuestos y controlar todo tipo de documentación de la ferretería.

#### **Área de operaciones**

Esta es el área encargada de llevar a cabo todas las etapas de planificación y organización en base a todos los recursos disponibles de la empresa, garantizando el proceso de inventario, verificando la calidad de los productos demandados, de igual forma mantener el debido almacenamiento y resguardo de los productos manteniendo todas las características de un producto nuevo. Debe maximizar todos los recursos de manera eficaz, lograr una comunicación constante con todas las demás funciones de la organización.

#### **Área de Caja**

El cajero de ambas ferreterías está encargado de decepcionar y entregar el dinero, cheques, depósitos bancarios y así velar por todos los documentos de valor de la empresa, registrando directamente a través de una computadora y caja todos los movimientos de entrada y salidas de dinero. Tiene la obligación de rendir a sus superiores cada uno de los movimientos diarios de caja, sellar facturas y demás documento. El encargado de esta área también debe realizar cualquier otra actividad que se le asigne y atender a los clientes.

### **Área de ventas**

El área de ventas en ambas sucursales ferreteras se encarga de la distribución y comercialización de los productos que ofrecen con respecto a las necesidades, también es responsable de mantener las buenas relaciones entre la empresa su cliente o público objetivo, este también se ocupa de la toma de decisiones de acuerdo al presupuesto con el que cuente la empresa; y analizará si aumentar o disminuir el volumen de ventas.

### **Área de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos es el responsable de la selección y contratación del personal de la ferretería en ambas sucursales para cada puesto laboral vacante. También se encarga de ver por la necesidad de cada trabajador y que mantengan un ambiente laboral con respeto y tolerancia.

### **Área de operaciones**

Esta es el área encargada de llevar a cabo todas las etapas de planificación y organización en base a todos los recursos disponibles de la empresa, garantizando el proceso de inventario, verificando la calidad de los productos demandados, de igual forma mantener el debido almacenamiento y resguardo de los productos manteniendo todas las características de un producto nuevo. Debe maximizar todos los recursos de manera eficaz, lograr una comunicación constante con todas las demás funciones de la organización.

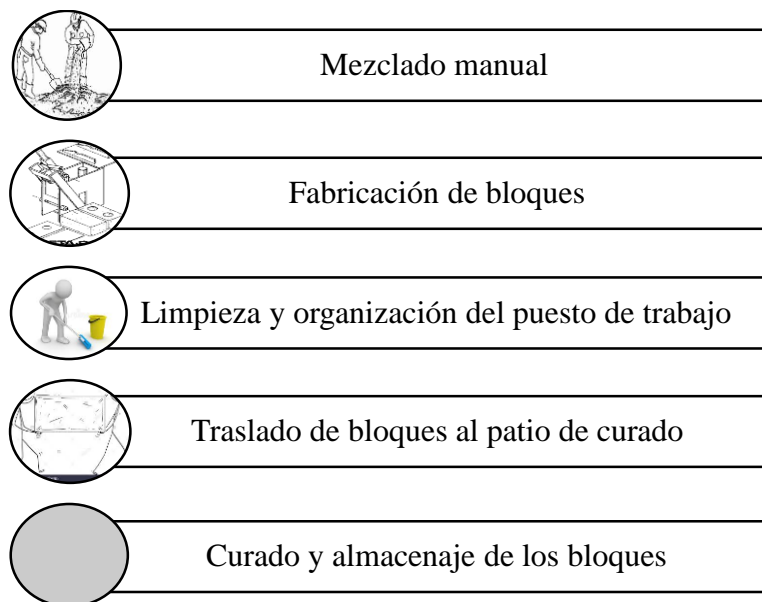
### **Área de Producción de Bloques**

Esta área tiene la función principal de transformar la materia prima en productos terminado (bloques), al igual le corresponde priorizar el uso adecuado de la materia prima, así mismo el debido mantenimiento de maquinaria y las diferentes herramientas; debe velar por el correcto almacenamiento y transportación de los bloques. Se encarga de generar nuevas estrategias de producción, tomar decisiones. El supervisor debe velar por la calidad de la materia prima utilizada y gestionar los debidos controles de calidad del producto terminado.

## 6.2. El proceso de producción del área de bloques de la empresa familiar

### 6.2.1 Flujo-grama de producción de bloques

*Gráfico 4. Flujo-grama del proceso de producción de la Empresa Familiar “Ferretería Camila´s.*



*Fuente: Elaboración propia para esta investigación. Noviembre, 2020*

### 6.2.2. Descripción de las etapas de producción de bloques de cemento en la empresa familiar

Uno de los principales rubros de ferretería Camila´s es la venta de artículos de ferretería y la fabricación y venta de bloques elaborados en el municipio de Pueblo Nuevo, el cual lleva un proceso de producción. Según una entrevista aplicada al señor Marvin Antonio Hudiel, encargado del área de elaboración de bloques, detalló los pasos a seguir para fabricar el lote de bloques al día.

### **Pasos para el mezclado manual:**

1. Primero medir el material para la mezcla necesaria para la cantidad de bloques a producir en el día.
2. Luego se procede a esparcir la mezcla sobre el piso, luego se revuelve con una pala dando vuelta de izquierda y luego a la derecha hasta que quede homogénea.
3. Esparcir nuevamente la mezcla y agregar agua potable en forma de lluvia (rociada), y nuevamente revolver nuevamente hasta lograr una mezcla homogénea y que se sostenga en la mano.

### **Pasos para la fabricación de bloques:**

1. El primer paso a seguir es revisar que la maquina esté en correcto funcionamiento y debidamente engrasada.
2. Una persona u operario se encarga de alimentar la máquina, procediendo a llenar la tolva con ayuda de una pala con la mezcla preparada previamente.
3. Luego el encargado de la maquina acciona la caja alimentadora hacia él, hace movimientos de vaivén hasta llenar completamente el molde y luego deja esta caja en posición adecuada, con el fin de que el pisón pueda pasar.
4. Tener a mano las tablas recibidoras de los bloques.
5. Accionar la palanca de plataforma de recibo de forma que ésta quede en posición baja, halar la bandeja recibidora hacia afuera y colocar la tabla recibidora de los bloques sobre ésta; seguidamente empujar la bandeja hacia dentro de modo que quede bien centrada respecto del molde.
6. Accionar nuevamente la palanca hacia arriba de modo que la plataforma de recibo quede en posición alta.

### **Limpiar y organizar puesto de trabajo:**

1. Limpiar las herramientas recogiendo y verificando la cantidad y estado de las herramientas utilizadas, luego se procede a retirar de ellas todos los materiales adheridos durante los

procesos de mezclado y fabricación, y por último se seleccionan y se entregan a la persona encargada del manejo de la herramienta.

2. Limpiar y engrasar equipos con el fin de evitar el deterioro de los equipos, retirar de ellos el material sobrante de mezcla y se les aplica grasas suficientes a las partes del equipo que así lo requiera.
3. Recoger material sobrante esparcido por la superficie del sitio de trabajo.

### **Trasladar los bloques al patio de almacenamiento:**

1. Se toma el tablero o telera portadora de los bloques, para luego trasladarlos al patio de almacenamiento.
2. Se almacena las teleras portadoras de los bloques en forma ordenada, dejándolos ahí por un espacio de 24 horas, en este tiempo se realiza el proceso de fraguado inicial.

### **Curado y almacenamiento de bloques:**

1. Aplicar agua directamente, de manera roseada sobre los bloques en forma de lluvia, esto se hace de manera periódica.
2. Luego de rociar los bloques, se cubren con polietileno o plástico logrando con esto una humedad interior permanente.
3. Los bloques se mantienen húmedos por lo menos una semana, esto permite tener un óptimo curado, logrando la resistencia de los mismos.
4. Una vez curados perfectamente curados se procede a almacenar los bloques en forma de pilas, a una altura no mayor de dos metros.
5. Por último, se procede a cubrir con plástico las pilas para que las proteja de la lluvia y así evitar problemas posteriores en la pega o colación de los bloques, debido al aumento de la humedad.

### 6.2.3. Materiales y equipos para la fabricación de bloques

Para la fabricación de bloques se requiere de una mezcla de cemento, agregados y agua, que se utilizan para conformar muros, paredes, o cualquier otro fin que el cliente requiera, dentro de los sistemas constructivos de albañilería.

#### Materiales para la fabricación de bloques

1. **Cemento:** Es un polvo fino que por la materia prima utilizada para su elaboración al mezclarse con agua reacciona formando una pasta que endurece con el tiempo, es por ello que se llama cemento hidráulico, para la elaboración de bloques se puede utilizar cualquier cemento hidráulico que se usa en general para la construcción por su resistencia a la compresión, en la empresa utilizan el cemento Canal, que es una de las mejores marcas en este tipo de material.
2. **Material cero:** Este es un componente que sirve para complementar la consistencia de la mezcla para que pegue bien y quede perfectamente elaborados, puesto que este es un producto que requiere de calidad 100%, ya que es utilizada generalmente para la construcción de viviendas, este material es un compuesto que se obtiene de los residuos del piedrín.
3. **Arena:** La arena es un conjunto de fragmentos sueltos de rocas y minerales de tamaño pequeño. Las arenas que se utilizan en la empresa para la elaboración de los bloques generalmente es la de ríos y naturales.
4. **Agua:** El agua que se utiliza para la mezcla de todos los materiales debe ser apta para el consumo humano, natural potable, apariencia limpia, libre de materia orgánica, aceites, azúcares u otras sustancias que pueden afectar la resistencia o durabilidad del bloque.

#### Maquinaria utilizada para la elaboración de los bloques



1. **Carretilla:** Es un vehículo pequeño de una sola rueda en la parte delantera y dos barras paralelas para sujetarla, empujarla y movilizarla con facilidad de un lugar a otro, es utilizada para transportar materiales con un peso considerable a corta distancia, también es utilizada para medir la cantidad de arena que se utiliza para elaborar una cierta cantidad de bloques.
2. **Pala:** Es una herramienta que consiste en una pieza plana de metal, con un mango largo de madera, que sirve para mezclar los materiales utilizados en la elaboración de bloques.
3. **Maquina a motor para fabricar los bloques:** Esta es una maquina eléctrica la cual está compuesta por múltiples piezas que facilitan el proceso de fabricación de bloques, los cuales se detallan a continuación: palanca de plataforma de recibo, palanca de empuje del bloque, tolva de mezcla de cemento, arena, material cero y agua, previamente mezclada a mano con el apoyo de la pala, también otras piezas que la complementan tales como; bandeja recibidora, pisador y expulsor removible, moldes removibles en el cual caben 3 bloques, caja alimentadora del molde, motor trifásico y base del motor.
4. **Bidón:** Es un recipiente de plástico de forma cilíndrica, sirve para trasladar el agua con la que se mezclan los materiales, también se utiliza para trasportar la mezcla ya preparada a la maquina eléctrica para proceder a la fabricación de los bloques.
5. **Manguera negra para riego:** Es un tubo alargado de material flexible que por un extremo toma el líquido (agua), y o conduce hasta el otro extremo donde la expulsa y sirve para rociar los bloques que ya se han fabricado y están apilados en el patio para su respectivo curado definitivo.
6. **Telera o tableros:** son contruidos de madera resistentes debidamente dimensionadas para cumplir sus funciones, en este caso son utilizadas para colocar los bloques que salen de la bandeja recibidora producto de la fabricación en la máquina eléctrica.

## **6.3. El proceso administrativo de la empresa familiar ferretería Camila's**

### **6.3.1. La planificación en la empresa**

Para llevar a cabo una planificación de procesos y darles cumplimiento, dentro de ferretería Camila's, se toman en cuenta la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas internas de la empresa.

Lo primero fue establecer la línea de productos que se iban a ofertar a los clientes en la ferretería ubicada en el municipio de Estelí, se ofertan toda variedad, marca y calidad de productos que abarca el ramo ferretero (cemento, clavos, perlines, brocas, martillos, entre otros). Mientras tanto, en la ferretería que está ubicada en el municipio de Pueblo Nuevo se optó por ofertar, además de productos ferreteros, los bloques elaborados en la empresa, puesto que los propietarios pensaron que se obtendrían más ventas de estos productos, que de la materia prima que requieren para su elaboración.

Por otro lado, es necesario planificar muy bien cuanta mano de obra se requiere para cumplir con la misión de la empresa, en este caso los propietarios del negocio le asignan a cada uno de sus colaboradores un puesto por el que tienen que responder, y al cual se tienen que hacer responsables, aunque hay ocasiones donde algunos trabajadores tienen que desempeñar o cubrir algunas actividades de otros, porque no todos están comprometidos el 100% con el bienestar de la empresa.

Así mismo, en la sucursal de la ciudad de Estelí, la persona encargada de planificar pedidos a proveedores y de mantener el inventario actualizado es la persona encargada de caja junto con la propietaria del negocio, y de este modo satisfacer de manera inmediata a las demandas de los clientes, aunque en muchas ocasiones no se cuenta con un tipo de producto o artículo, pero se les consigue por medio de otras empresas ferreteras, siendo este un plan de solución inmediata ante la necesidad del cliente.

También en la empresa se ha implementado un sistema computarizado para llevar un control de las entradas y salidas diarias de los productos de la empresa, esto permite al final del día saber de manera detallada el margen de ganancia que se obtiene, y de esta manera seguir ideando e implementando estrategias para mantener o aumentar las ventas diarias.

### 6.3.1.1. El proceso de planificación de la empresa

La planificación en la Empresa Familiar Camila´s se realiza de forma espontánea, no existe un proceso ordenado, e institucionalizado, más bien se realiza en base a la demanda de sus clientes. Esto fue explicado por la Sra. Asielka Mariela Rodríguez, propietaria del negocio comentó:

*“El proceso de planificación se hace de manera espontánea, el equipo de trabajo no cuenta con un plan para la asignación de tareas, sino que se realiza de una forma dinámica, donde todos los trabajadores se enfocan a las necesidades de cada cliente que nos visita, esto según la atención al cliente, pero si contamos con políticas internas que nos rigen como empresa. Por otro lado, para la adquisición de los artículos y materiales ferreteros se lleva un plan de actividades, con el propósito de mantener la variedad y surtido de ambas sucursales”. (Asielka Mariela Rodríguez. Propietaria de ferretería Camila´s. 23 septiembre 2020)*

Los propietarios del negocio de ambas sucursales ferreteras, se rigen por un plan de actividades y procesos que deben llevar a cabo periódicamente y de este modo seguir creciendo como empresa y captar la mayor cantidad de clientes posibles.

De manera práctica, el proceso de planificación que controlan es el siguiente:

1. **Plantear objetivos:** Es importante que dentro de la empresa cada colaborador tenga claro cuáles son los objetivos, aparte de los objetivos globales de la empresa, cada trabajador debe tener claro que hay objetivos de venta que se deben cumplir día con día, para así lograr la satisfacción de los clientes, puesto que son una pieza clave y

fundamental para la empresa, entre estos objetivos se mencionan algunos como, por ejemplo: Captar la mayor atención de los clientes, posicionándose como número uno en el mercado ofreciendo productos con precios accesibles.

2. **Garantizar el control del Inventario:** El primer paso es llevar un control de inventario de manera constante por lo menos una vez al mes para saber los artículos y productos que están limitados y de los que hay en abundancia, tomando en cuenta la demanda que cada uno de ellos tiene, esto permite saber que artículos ingresar en el pedido que se solicitara a los proveedores y plantear estrategias para responder a los clientes cuando no se cuenta con el producto que buscan, evitando así la deserción.
3. **Adquisición oportuna de las compras para el abastecimiento:** Una vez detallado y analizado el inventario de productos, se procede a hacer las compras, para ello es necesario comunicarse con los proveedores para acordar precios, descuentos, calidad y existencia de los artículos que se requieren, estipulando con ellos la fecha de entrega y el medio de pago, en el caso de la empresa los proveedores realizan una visita a la empresa de por lo menos una vez al mes, esto ha servido de mucho, puesto que ha permitido tener una estrecha relación con ellos, lo que significa que siempre se mantendrá material en existencia.
4. **Concretar las ventas a clientes:** Este es uno de los procesos más importantes en la empresa, ya que las ventas son las que generan ganancias e ingresos a la empresa, y lo que permite mantenerla a flote, para la adquisición de los productos, de los gastos, de los pagos a sus trabajadores, siendo estos la clave para el buen funcionamiento de la ferretería.

### **6.3.1.2. Evaluación y seguimiento de los planes**

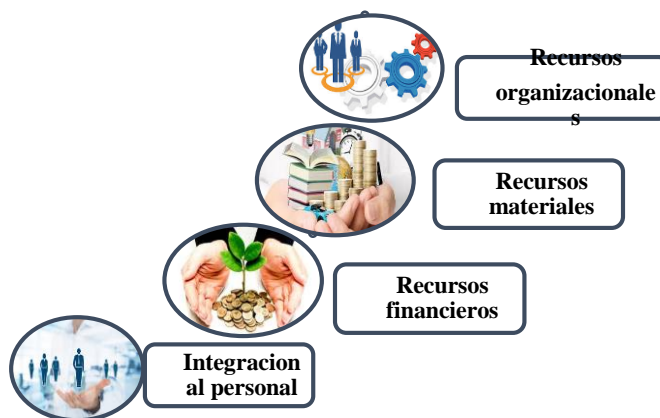
La empresa ferretería Camila's, no cuenta con una serie de procesos de evaluación y seguimiento de planes, sin embargo, ponen en práctica ciertas estrategias en el periodo de trabajo:

1. Hacen ajustes de modo que tengas más probabilidades de generar un cambio.
2. Sugieren posibles soluciones para los problemas que se les presentan tanto en la ferretería como en la bloquera.
3. Plantean cuestiones sobre suposiciones y estrategia de mejora, tanto en las ventas como en la producción y comercialización de sus rubros.
4. Evalúan las debilidades de cada puesto para una continua mejora tanto en servicios como atención al cliente.
5. Se utilizan al máximo los recursos proporcionados por la empresa, para realizar con mayor eficacia las actividades de cada puesto de trabajo.

### 6.3.1.3. Los recursos para la planificación

Para que la empresa funcione de manera adecuada y se mantenga posicionada en el mercado, tiene que tener en cuenta los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas, esto con el objetivo de seguir creciendo como empresa, e ir adoptando nuevas estrategias para su desarrollo, dentro de esos recursos se pueden mencionar los siguientes:

**Grafica N°5: Recursos para la planificación**



*Fuente: Elaboración propia para esta investigación. Noviembre, 2020*

- 1. Recursos Humanos:** En la ferretería el punto fuerte y el recurso más importante e imprescindible es el recurso humano; ocupa el puesto de ventas o atención al cliente, ya que ellos son los que se encargan de recibir pedidos de compra, luego se procede a facturar el producto o artículo que el comprador desee, según la existencia de inventario, luego de esto el cliente cancela el monto de la factura y por último se procede a entregar su pedido al cliente o se envía a domicilio si este así lo desea.
- 2. Recursos financieros:** Ferretería Camila's cuenta con recursos económicos que le permiten desarrollar las diferentes actividades de acuerdo a un periodo de planificación establecido semestralmente, en el cual se determinan y detallan todas las necesidades financieras, así mismo la estimaciones para llevar a cabo los procesos de compra, producción, al igual las otras áreas funcionales; con el objetivo de tener un valor anticipado de ingresos y egresos que tendrá la empresa para desarrollarse en el período.
- 3. Recursos materiales:** son los recursos más indispensables para la planificación de la empresa, abarca el equipo necesario para el funcionamiento. Cuenta con un sistema computarizado del inventario de los productos existentes para la atención al cliente y para el cobro de las facturas, esto permite agilidad y mayor atención; por otro lado abarca las compras de los productos priorizando calidad, cantidad, y precio de los productos a ofertar. También abarca las instalaciones de la empresa, es decir, las condiciones del local para organizar los productos y que el cliente pueda observar ampliamente y sienta comodidad al visitar el establecimiento.

## **6.3.2. Dirección**

### **6.3.2.1. Políticas internas de la empresa**

La empresa ferretera Camila's, cuenta a nivel interno con políticas para que pueda funcionar de la mejor manera y se detallan a continuación:

## **1. Atención cordial a los clientes:**

Para que se cumpla esta política es necesario que cada uno de los colaboradores, estén constantemente capacitados, pero en dicha organización no se les brinda capacitación a ninguno de los colaboradores de la diferentes áreas, pero ellos han adquirido por el método empírico destrezas para brindar el mejor servicio a cada uno de los clientes, es por ello que esta empresa se caracteriza por brindar un servicio con un trato cordial, atento y servicial por parte de todo el equipo de trabajo con que esta empresa cuenta, para la satisfacción de cada uno de los clientes..

Para darle cumplimiento a esta política se le brinda al cliente una atención personalizada por parte de los colaboradores, uno de ellos se encarga de darles atención, desde el momento en que ingresa al local y dando detalles del servicio que este requiera. Por ejemplo, si un cliente solo requiere cotizar precios, se le atiende amablemente dándole precios y descuentos si los hubiere, y se le da seguimiento hasta que el cliente se retira del establecimiento.

Cabe destacar que existe una variedad de clientes: internos, externos y finales. Los internos aportan beneficios a la empresa; los externos distribuyen el producto y los finales espera una atención y prestación del servicio. A esto se derivan los clientes pacientes e impacientes, agresivos y reservados, pero cada colaborador toma una postura de empatía hacia cualquier tipo de cliente antes mencionado con el que les toque lidiar, a pesar de no recibir capacitación para tratar este tipo de casos.

## **2. Cumplir con el pago puntual a los proveedores y colaboradores**

Cumplir puntualmente con el pago a proveedores permite tener una buena relación, en esta empresa tanto la propietaria del negocio como la persona encargada de caja hacen los pedidos, revisión de facturas pendientes y pagos, esto ayuda y permite tener ventaja competitiva, puesto que se mantiene actualizado el inventario de los productos y se le puede

dar una mejor satisfacción a los clientes. El pago puntual a proveedores ha permitido fidelizarlos y consolidar una gran alianza, y posibilita negociar plazos

El pago puntual a los colaboradores es una de las políticas más importantes dentro la empresa familiar, esto ha permitido fidelizar a los colaboradores y evitar la rotación del personal, lo que generaría un retraso operacional y administrativo, se tiene que invertir un tiempo prudente para realizar una capacitación y este se adapte a las condiciones y funciones de puesto y de esta manera vender confianza a los clientes más frecuentes. La rotación de nuevos colaboradores provoca inestabilidad dentro de la empresa, el nuevo empleado requiere del apoyo de otro colaborador para poder ejercer sus funciones y adquirir los conocimientos necesarios para realizar las tareas definidas para su puesto de trabajo, lo que no conviene a la empresa por el rubro, que es ofertar productos para satisfacer necesidades de clientes, por ende se tiene que estar en constante movimiento para no permitir la insatisfacción de los clientes frecuentes y nuevos generando una mala referencia de la empresa.

### **3. Estar al día con las obligaciones tributarias:**

La empresa se mantiene al corriente con los trámites tributarios, entre ellos impuestos sobre renta, tren de aseo que se hacen cada mesa y la inscripción del negocio que se hace al inicio de su apertura.

### **4. Mantener comportamiento ético:**

La ética es un componente esencial, ya que comprende los ideales por los que se deben esforzar y como deben comportarse. Las normas para una conducta ética varían de acuerdo a cada contexto como la conducta, la misión y los valores. En ferretería Camila´s es una empresa con una buena base de ética que caracteriza y que se preocupa por las demandas, especialmente de sus clientes. En donde demuestra transparencia, credibilidad y responsabilidad, obtiene el respeto y la confianza de los consumidores.



## **5. Mantener actualizado los productos y servicios**

Siendo constante la actualización de productos y servicios que ofrece la ferretería, se mantiene un margen de venta constante debido a que los propietarios sostienen una política de stock en cada una de sus sucursales ferreteras, de esta misma forma el cliente constantemente realiza sus compras sin necesidad de cotizar en diversas ferreterías.

### **6.3.2.2. Estrategias de dirección al personal**

#### **Contratar personal eficiente:**

En la empresa se contrata al personal no por su capacidad, habilidades o conocimientos, sino que se opta por contratar colaboradores con la mejor actitud y optimismo, puesto que esto permite que dicho colaborar se adapte de manera más rápida, por su deseo de aprender y quedarse en el puesto, lo que permite mantener por mucho tiempo y así evitar la constante rotación de personal adquiriendo más estabilidad en los áreas de trabajo, esto ayuda a tener una relación constante con los clientes logrando la confianza.

La Sra. Asielka Mariela Rodríguez, propietaria del negocio comentó:

*“ Yo me encargo de las contrataciones del personal, no tenemos un sistema de contratación, simplemente le damos oportunidad a los muchachos, siempre y cuando veamos el entusiasmo de trabajar ya aprender”*

### **6.3.2.3. Toma de decisiones como empresa familiar**

El apoyo mutuo empresarial en la toma de decisiones permite superar aspectos y dificultades propias del negocio con mayor facilidad, para los propietarios, trabajar en pareja conlleva a ventajosas situaciones tanto de confianza como de seguridad siempre y cuando se mantenga

una cultura empresarial firme que permita que los colaboradores se sumerjan en un mismo sentir y actuar por la empresa, aplican el trabajo en equipo y ayudan a compartir las opiniones para una decisión necesaria con sus empleadores, no obstante la última palabra las tienen los propietarios actuando a beneficio del negocio.

La Sra. Asielka Mariela Rodríguez, propietaria del negocio expresó:

*“La toma de decisiones las llevamos a cabo como pareja, entre los dos, uno maneja la parte administrativa y él lo técnico, siempre evaluamos las situaciones y llegamos a conclusiones entre ambos, igualmente en aspectos de atención al cliente y de realización de operaciones; cuando se trata de algún despido laboral la toma de decisiones van de la mano, no se toman por separado”. (Asielka Mariela Herrera, Propietaria de ferretería Camila's. 23 septiembre 2020).*

#### **6.3.2.4. Liderazgo empresarial**

El liderazgo empresarial consiste en la capacidad y habilidad que desempeña una persona líder de una empresa o departamento empresarial, para influir sobre sus compañeros de trabajo, en el caso de un jefe sobre sus subordinados, esto permite velar por lograr un trabajo en equipo que permita mejorar el desempeño, aumentar la eficiencia y productividad y mejora el clima laboral, así mismo esto permite mantener motivado a los colaboradores sin embargo en la ferretería el líder no se preocupa por implementar un plan de motivación y liderazgo que le permita delegar funciones y garantizar una correcta comunicación interna y que influya de manera positiva sobre el personal.

Por medio del estudio de campo y las observaciones realizadas en ambas sucursales ferreteras, se evidencia una deficiencia en el liderazgo empresarial debido a que en la mayor parte del tiempo los propietarios están ausentes y hay una constante falta de motivación, considerando que no se influye, ni se prioriza desarrollar el máximo potencial en los trabajadores, y en efecto la falta de motivación del equipo y estrategias que incrementen los beneficios de la empresa y que permitan mantener a los colaboradores contentos y motivados.

### 6.3.3. Los controles administrativos

#### 6.3.3.1. Descripción del sistema contable

MONICA 10 es un programa de computador ideal negocios que permite realizar las facturas, controlar el inventario, realizar listas de precios, tener archivos de clientes, proveedores, manejar las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes, y la contabilidad de su empresa. **MONICA** es ideal para negocios dedicados a la comercialización de productos de cualquier tipo, es fácil de trabajar, es muy sencillo de instalar, viene con un manual completamente en castellano, no es una traducción de algún programa en inglés. Ha sido desarrollado especialmente para las empresas latinoamericanas, teniendo en mente al empresario latino que desea resultados rápidos e instrucciones sencillas. (Maradiaga García & Montenegro, 2015, pág. 15)

#### 6.3.3.2 Características del sistema Mónica

De acuerdo a Maradiaga & Montenegro (2015, pág. 17) las características del sistema son:

**Facturas:** permite crear facturas, modificarlas y eliminarlas. Puede especificar sus propios números de facturas, ordenar las facturas por diferentes criterios (fechas, clientes, vendedor, etc.). Así mismo puede realizar devoluciones sobre el inventario. Las facturas actualizan el inventario apenas son creadas. También puede realizar facturas en lotes (ideal por ejemplo cuando se tiene que facturar al mismo grupo de clientes al final del mes por un mismo concepto), además se puede obtener sus totales de ventas por fechas, clientes, reporte de impuestos, etc.

**Inventarios:** permite controlar los productos en el almacén: crea, modifica elimina productos (el código del producto puede ser hasta de 14 caracteres), puede hacer su lista de precios, precios-costo, para un grupo de productos, cambiar de precios de uno o varios productos a la vez, puede almacenar más de 10 millones de ítems en sus archivos. Así mismo puede enviar

cotizaciones a proveedores y luego convertirlos en órdenes de compra (está enlazado con el módulo de cuentas por pagar). Otro aspecto importante es el kárdex que puede llevar de su inventario, es fácil de actualizar y manejar. Por otra parte, MONICA le brinda la posibilidad de manejar las IMAGENES (fotos o diagramas) de sus productos, así podrá sacar Catálogos de su inventario o enviar proformas a sus clientes con fotos de sus productos, puede tener un catálogo de todos sus productos en su computador.

**Cuentas por cobrar:** MONICA permite controlar las facturas vencidas, abiertas, pagos parciales, puede tener un listado de clientes impagos, facturas canceladas, vencimientos de las próximas facturas. Asimismo, obtener el estado de cuenta de cualquier cliente en cualquier momento.

**Cuentas por pagar:** Si la empresa quiere llevar un registro de compras de sus proveedores, el sistema accede a saber a qué proveedores les debe, cuándo se vencen las facturas, etc. Calendario de pagos para el proveedor. Estado de pagos para cada proveedor.

**Cuentas corrientes:** La empresa puede llevar una o 1,000 cuentas corrientes. Es muy fácil crear un nuevo cheque en la cuenta corriente de la empresa, hacer sus depósitos, consultar los saldos, clasificar los cheques, etc. Hacer un cheque es como escribir uno en su chequera, solamente tiene que llenar los espacios en blanco. Realiza una CONCILIACION con el estado de cuenta.

**Contabilidad:** Diseñado especialmente para profesional contable el cual registra los asientos por partida doble, tener el libro Diario, Mayor, y los principales reportes financieros: Balance de la Empresa, Estado de Ganancias y Pérdidas, Balance Tributario, etc.

### **6.3.3.2. Los controles de producción**

En ferretería Camila´s se ha desarrollado un control de producción el cual describe, maneja y regula cada uno de los movimientos de los diferentes materiales implementados en la producción de block, así mismo un registro diario de los block producidos, de igual manera

los block fallados y los entregados; detalla la cantidad de bolsas de cementos utilizadas para cada producción, además registra el tipo de vehículo en que se transporta dicho producto y por ende el control del inventario final.

**Gráfico 6. Control de producción de la Empresa Familiar “Ferretería Camila’s”.**

CONTROL DE BODEGA											
PRODUCTO: BLOCK											
FECHA:											
INVENTARIO INICIAL						BOLSAS					
INGRESO DEL DIA						GASTO DEL DIA					
BLOCK FALLADOS						TOTAL:					
TOTAL :											
ENTREGAS DEL DIA											
						ENTREGADAS					
CAMION/BUS	FOLIO	CANTIDAD	ENTREGADAS			CAMION/BUS	FOLIO	CANTIDAD	ENTREGADAS		
			1	2	3				1	2	3
Observacion:						ENTREGADOS					
Acumulado de block dañado _____						INVENTARIO FINAL					
						REVISADO					

Fuente: “Ferretería Camila’s, 2020.

### 6.3.3.3. Manejo de costo de producción de bloques

La clasificación de los costos de producción de la empresa familiar ferretería Camila’s se efectúa en base a los criterios u elementos, entre los principales se encuentran (Villalba Galindo & Rodríguez Jiménez, 2012, pág. 9)

- 1. Materiales:** Son los materiales principales bienes que se usan en la producción y que se transforman en artículos terminados. Estos materiales se pueden dividir en

materiales directos e indirectos. Los materiales directos son todos aquellos elementos físicos que sean imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto o servicio, y representan el principal costo de la materia prima en el proceso de manufactura. Los materiales indirectos son todos los que no están asociados directamente con el producto o servicio terminado.

- 2. Mano de obra:** La mano de obra se define como el esfuerzo físico o mental gastado en la fabricación de un producto o servicio. Su costo se puede dividir en mano de obra directa y mano de obra indirecta. La mano de obra directa se define como la mano de obra que está directamente involucrada en la producción de un artículo terminado, la cual puede ser fácilmente rastreada en el producto y representa un costo de mano de obra importante en su producción. La mano de obra indirecta es la que no se vincula directamente en el proceso productivo.

Estos costos indirectos forman parte del término Costo Indirecto de Fabricación, que son los costos que se usan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y todos los otros costos indirectos de manufactura que no se pueden identificar directamente con los productos específicos, como por ejemplo: financieros, arrendamiento de locaciones, almacenes, oficinas, autos, transportes, servicios públicos, mantenimiento y depreciación de los equipos de fábrica, riesgos e imprevistos, y otros. Por tanto se puede definir el costo de un producto y/o servicio como la suma de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

El sistema de costo de producción que se maneja en dicha empresa se hace en base a los elementos de producción antes mencionados, de igual manera se implementa un sistema de trabajo, el cual consiste en ordenes de pedidos y se produce x cantidad de block en base a la solicitud de los clientes.

A continuación, se detallan los costos de producción por block:

**Gráfico N°7 Costo de producción de Bloques de la Empresa Ferretería Camila's**

BLOCK 5"				
CANTIDAD A FABRICAR				<b>39</b>
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO
Arena	lata	12	9	108
Material cero	lata	3	2.38	7.14
Cemento	bolsa	1	342	342
Agua y luz		1700		5.8823529
Marvin		4800		2.0833333
M.Obra		39	1.5	58.5
Total material				523.60569
<b>COSTO POR BLOCK</b>				<b>13.425787</b>

*Fuente:* ("Ferretería Camila's", 2020)

Los costos de producción se reflejan en base a 39 block, que es la cantidad producida a partir:

- 12 latas de arena: el precio del metro de arena es de 380 córdobas equivalente a 42 latas de arena. 380 córdobas divididos entre 42 latas de arena dan un precio de 9 córdobas para cada lata de arena.
- latas de material cero: el precio del metro del material cero es de 100 córdobas equivalente a 42 latas. 100 córdobas divididos entre 42 latas dan un precio de 2.38 córdobas para cada lata de material cero.
- 1 bolsa de cemento equivalente a 342 córdobas.
- Los costos de agua y luz se mantienen mensualmente en 1,700 córdobas, el cual para sacar el precio unitario del block se dividen los 1,700 entre 10,000 block producidos mensualmente. Reflejando el precio unitario de estos gastos por block de 5.8823529 córdobas.

- El costo de mano de obra del supervisor es de 4,800 córdobas, y se divide entre 10,000 que son los bloques producidos por mes, dando un costo de 2.0833333 córdobas.
- El costo de mano de obra por cada trabajador se calcula multiplicando los 39 block que salen de una bolsa de cemento por 1.5 que es el precio establecido por cada bloque producido, reflejando un costo de C\$ 58.5.

El costo total de material y mano de obra reflejado es de **523.60569** el cual se divide entre **39** block que es la cantidad que sale de todo el material antes mencionado, dando como costo unitario por block de C\$ **13.42 5787** córdobas.

#### **6.3.3.4. La capacidad productiva y utilidades**

##### **6.3.3.4.1. Capacidad productiva**

La empresa Familiar Ferretería Camila´s cuenta con una capacidad productiva en el cual se trabaja con un límite de producción diaria proporcional a 12 bolsas de cemento que corresponde a 468 bloques producidos diariamente; generando una producción equivalente a 2, 808 block semanal, para un total de 11,232 block elaborados mensualmente.

Actualmente dicha ferretería posee un área de producción con un espacio pequeño para la elaboración, curado y almacenamiento de los bloques, lo cual impide desarrollar una capacidad productiva mayor, teniendo así pérdidas de ventas.

Además el producto no tiene una gran demanda en la población porque la construcción de viviendas no es algo que se hace de manera constante, sin embargo la construcción con bloques tiene ventajas económicas en comparación a otros sistemas constructivos tradicionales debido a la rapidez que se trabajan con ellos, a la exactitud y uniformidad de las medidas de los bloques, a su resistencia y durabilidad, con desperdicio casi nulo y sobre



todo por constituir un sistema modular lo que permite presupuestar con gran certeza la cantidad de los mismos durante la etapa de construcción de la obra.

*“No se les exige a los trabajadores cumplir con un margen de producción en la elaboración de bloque, porque consideran que el espacio de la bloquera no les permite almacenar demasiados bloques”. (Asielka Mariela Herrera. Propietaria de ferretería Camila´s.. 23 septiembre 2020).*

Igualmente, la ausencia de motivación provoca la pérdida de entusiasmo y por ende su trabajo se ve reducido, considerando que esta falta de motivación genera consecuencias negativas que no solo afectan el clima laboral sino también el rendimiento y la calidad del trabajo.

Por otro lado, al llegar un pedido con una cantidad exagerada de block, podría ser notable la falta de motivación para desempeño de los colaboradores provocando pérdidas de ventas, posicionamiento en el mercado por la falta de estrategias dirigidas al capital humano que les permita sostener una producción y comercialización de bloques eficaz.

#### 6.3.3.4.2. Utilidades de la empresa

**Cuadro N°2. Ventas por Departamento**

Cesar	C\$9,257,181.56
Cemento Cemex	C\$4,964,753.94
BLOQUERA	C\$1,100,332.10
Cerámica	C\$1,083,848.95
Electricidad	C\$735,976.03
Hierro	C\$689,970.06
Otros	C\$5,008,953.18

Fuente: Propietaria Ferretería Camilas

Todos los departamentos están distribuidos en base a los productos que ofertan las sucursales Ferretería Camila's, el departamento de ventas Cesar incluye todos los productos derivados del metal como son: metales, láminas de zinc, perlin; y la venta de madera (reglas, tablas).

El departamento de ventas Cemento Cemex, refleja el monto total vendido semestralmente solo del cemento que se oferta en ambas ferreterías de la marca Cemex.

El departamento de ventas BLOQUERA, refleja el monto total de ventas semestrales de bloques. Y así mismo se distribuyen los diferentes departamentos reflejando el importe total de ventas.

### **Cuadro N° 3: Resumen de ventas semestrales ferreterías Camila's.**

<b>Ventas totales</b>	<b>22,841,021.80</b>
Número de ventas	21.16
Ventas promedio	C\$ 1,079.65
<b>Ventas por mes</b>	
Enero	C\$3,543,709.87
Febrero	C\$3,198,358.84
Marzo	C\$2,838,652.26
Abril	C\$3,494,839.43
Mayo	C\$2,993,535.40
Junio	C\$3,497,990.60
Julio	C\$3,273,935.39
<b>TOTAL</b>	<b>C\$22,841,021.80</b>
<b>Ganancia</b>	<b>C\$3,574,619.91</b>
Margen de utilidad promedio	15.65%

Fuente: Propietaria Ferretería Camila's

Los cuadros anteriores reflejan un resumen total de las ventas efectuadas semestralmente para el año 2020, observando una variación de cifras entre ventas de los diferentes meses, dando un total de C\$22,841,021.80 millones de córdobas generando una ganancia total de C\$3,574,619.91.

### **6.3.3.4.3. Principales proveedores**

Los diferentes abastecedores que suministran los productos que necesita la empresa para la comercialización y distribución, es en base a los diversos beneficios que estos pueden otorgar, como: las ofertas rentables para el aporte de las ventas y la rotación de los productos en ambas sucursales.

Además de valorar los precios, también la empresa tiene como objetivo considerar el aporte del proveedor en base a los aspectos de imagen y calidad, prestigio comercial, implementos para la visibilidad de los productos y todos los demás atributos y ventajas que ayuden a vender y a fidelizar a los clientes.

A continuación, se mencionan los principales abastecedores de los productos y materia prima de la empresa Familiar Ferretería Camila´s:

1. Ferretería SINSA
2. Ferretería Richardson
3. Ferretería Alita
4. Ferretería Multiperfiles
5. Ferretería Boniche
6. Ferretería Abarca
7. Ferretería Amanco
8. Ferretería Dimarco
9. Pinturas Lanco
10. Pinturas Modelo
11. Ferretería Jenny
12. Ferretería INCASA
13. Ferretería Blandón Moreno
14. INDENICSA
15. COMEDSA, S.A

Los mencionados proveedores suministran los diferentes productos detallados anteriormente, que ofertan Ferretería Camila's de las sucursales tanto de Pueblo Nuevo, como de Estelí, los pagos de compra son crediticios y tienen un margen de abastecimiento quincenal dependiendo de la demanda del tipo de producto, cancelando el crédito mensualmente, manteniendo una fidelidad ante ellos.: productos derivados del acero como: laminas, tubos, perlines, varillas; plomería, herramientas eléctricas manuales, iluminación, electricidad, materiales de construcción, pinturas, pegamentos, pisos, azulejos, entre otros.

#### **6.3.3.4.4. Principales clientes**

Dentro de los principales clientes con los que cuenta Ferretería Camila's se pueden mencionar los siguientes de acuerdo al perfil ([Antonio Valls, 2018, pág. 5](#))

- 1. Profesionales:** Son los que realizan trabajos de reparación y mantenimiento, como pintores, fontaneros, carpinteros, electricistas, etc. Ellos necesitan productos para desarrollar los encargos que les solicitan los clientes. En ferreterías Camila's este tipo de cliente es muy frecuente y se considera un generador de ingresos por las constantes compra, se caracterizan por ser exigentes al momento de realizar sus compras, les importa el precio, pero una gran mayoría priorizan el servicio y la calidad y no tanto el precio. Sus sistemas de cobro a sus clientes les permiten pagar sus compras a los proveedores y, en este caso, al ferretero en tiempos más cortos y hasta al contado para conseguir algún descuento de pronto pago. Los productos que compran son muy variados, al tener que cubrir y solucionar una gran variedad de necesidades y dejan algo más de margen, al no ser el precio lo más importante para este tipo de cliente.
- 2. Clientes multitareas:** Es un colectivo de clientes creciente, ya que cada vez más se ve este tipo de cliente que soluciona todo lo que le surge, lo necesita muy rápido, el precio le importa según para qué operaciones y valora la comodidad y la rapidez en la compra. Para este grupo, la posibilidad de aparcar o que se le entreguen los materiales donde está trabajando es muy bien valorado, son constantes este tipo de clientes en la

ferretería, permanecen activos, y frecuentemente se abastecen de los productos que ofrece la empresa.

3. **Cientes industriales:** Son clientes frecuentes que necesitan comprar en el establecimiento para seguir trabajando y ejerciendo su concepto empresarial, como puede ser fabricar, manipular, montar, etc. Tiene un consumo constante de productos, que abarcan el mantenimiento y sus procesos de fabricación, como herrajes, tornillería, barnices, etc.
4. **Cientes particulares:** Por norma general, el precio resulta importante pero no es lo más relevante. En la ferretería se disponen de una gran variedad y buena presentación de los productos es un aspecto muy valorado y apreciado, y las prestaciones que necesita para que los clientes efectúen sus compras, con un amplio horario comercial, varían sus formas de pago y tienen tarjetas de fidelización entre otros beneficios. Los clientes realizan sus compras cuando le surge una necesidad. Los productos que consumen son de todo tipo, desde un bote de pintura, hasta una herramienta.

#### **6.3.4. Los recursos humanos**

##### **6.3.4.1. Proceso de selección al personal**

###### **1. Detención de las necesidades**

En ambas sucursales se hace un análisis en las distintas áreas en que se conforma la empresa, para conocer la necesidad que se desea cubrir en materia de personal; una vez finalizado el análisis se determinan y observan si hace falta uno o varios trabajadores.

## **2. Definición del perfil del candidato**

Las características principales es que el candidato disponga de las mejores y mayores cualidades que el empleado anterior tuvo, para adquirir un puesto el cual llene vacíos o necesidades en los que la empresa quiere sentirse satisfecho, comprometiéndose con la empresa en la realización de las tareas, responsabilidad y trabajo bajo presión, que posea una actitud positiva y proactiva, interés por aprender el oficio y sobre todo una buena adaptación al trabajo en equipo.

## **3. Convocatoria o búsqueda**

La empresa realiza una convocatoria o citación para que se presenten los posibles candidatos a un puesto de trabajo que este vacante, utilizando medios de comunicación o anuncios publicitarios para que les facilite información sobre el puesto, luego se reúnen en el lugar determinado y se les comunica sobre la plaza disponible.

## **4. Selección**

Los candidatos preseleccionados pasan al siguiente proceso; se recolecta su curriculum de acuerdo a la experiencia laboral; la empresa hace una revisión para ver si cumplen con los requisitos y con las expectativas del empleador, luego se realiza una entrevista para conocer más a detalle las habilidades y destrezas, se forman actividades como dinámicas de grupo para conocer las actitudes y el dominio propio.

## **5. Informe de los candidatos**

La empresa recopila los datos suficientes de cada uno de ellos para analizar los pros y los contras de las personas que aplicaron, se le hace una serie de exámenes que determinen su capacidad en el puesto vacante y así determinar a quien se le asignara el puesto de trabajo. Al tomar una decisión de elección, se ponen a prueba un tiempo establecido y determinan la confiabilidad de una persona.

## **6. Toma de decisiones**

Se elige a uno de los candidatos presentados, eligiendo el que más se ajuste al perfil que se necesita y que pueda desarrollar las funciones previamente necesitadas.

## **7. Incorporación al puesto de trabajo**

El candidato empieza a trabajar en la empresa, el jefe de área empieza a presentarlo formalmente a los demás compañeros, se le muestra el stock de productos que distribuye la empresa, el orden y la ubicación, y se le habla de reglas que establece la empresa.

## **8. Formación**

La empresa procura que el nuevo integrante del equipo de trabajo se adapte lo más rápido posible a las diferentes tareas a realizar, con el objetivo de que conozca las diferentes metodologías de labor, las herramientas que se deben utilizar o cualquier tipo de información previa que el candidato desconozca, capacitándolos ampliamente, y generando una motivación personal a cada uno de los empleados, generando eficiencia y que adquieran habilidades, capacidades en donde les permitan tomar decisiones correctas, preparándolos para asumir responsabilidades a beneficios propios de la empresa.

## **9. Evaluación al desempeño**

En ferretería Camila´s conservan un rendimiento laboral a pesar de que sus puestos de trabajo no están asignados adecuadamente, sin embargo, sus tareas del día a día no son afectadas, siendo así un proceso de calidad de acuerdo a la forma en que se llevan a cabo los procesos entre el personal de trabajo y el liderazgo, cumpliendo de esta forma con los objetivos de la empresa. De tal modo que se pueda medir el rendimiento, la conducta de los colaboradores que la integran, se miden sus fortalezas, capacidades, aptitudes y grado de integración para comprobar el grado de cumplimiento individual.

## 10. Ambiente laboral

En ferretería Camila's el personal que labora mantiene condiciones que les contribuye a lograr la satisfacción de un buen lugar de trabajo, sostienen una buena comunicación y organización en donde les permite la productividad y lograr un buen desempeño de tareas, existe el trabajo en equipo y buena atención al cliente.

### 6.4. Valoración de los clientes sobre la estrategia de comercialización de la empresa familiar ferretería Camila's

#### 6.4.1. Datos generales de los clientes encuestados

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a una muestra de 175 clientes de la ferretería Camila's ubicada en el municipio de Estelí, y 125 en el municipio de Pueblo Nuevo, reflejando en base al estudio de campo datos que permitieron hacer un

<b>Cuadro N°4 Rango edad de encuestados. Universo 300 encuestas</b>						
	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
<b>Rango edad</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
< 20 años	0	0.00	3	0.03	3	0.01
20 a 29 años	78	0.78	40	0.40	118	0.39
30 a 39 años	68	0.68	37	0.37	105	0.35
40 a 49 años	20	0.20	24	0.24	44	0.14
50 a 59 años	4	0.04	12	0.12	16	0.05
>60 años	5	0.05	9	0.09	14	0.04
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

análisis, en el cual la mayoría de clientes que visitan Camila's Ferretería cuentan con un rango de edades entre 20 y 29 años en ambas sucursales y nos dicen que son personas que forman parte de la población económicamente activa, y que constantemente están incursionando a la compra de los diferentes productos ferreteros.



Se puede observar que el 77.14% de la muestra de estudio de campo, corresponde al género masculino, esto indica que muchos clientes participan en el ámbito ferretero, promoviendo un alto desempeño en la

<b>Cuadro N°5 Sexo de encuestados. Universo 300 encuestas</b>						
	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
<b>Sexo</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Femenino	40	22.86	41	32.80	81	0.27
Masculino	135	77.14	84	67.20	219	0.73
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

construcción de viviendas en la ciudad de Estelí. De igual manera se observa que el 22.86% es de género femenino lo cual indica que igualmente hay una adquisición constante de los artículos ferreteros puesto que en los hogares surge la necesidad de hacer cualquier reparación que hoy en día como mujer versátil se pueden llegar a realizar.

A medida que se llevó a cabo el estudio de las encuestas se reflejaron resultados, estableciendo que el 67.20% son de género masculino esto nos permite saber que son clientes que mantienen fidelidad hacia Ferretería Camila's ya que son clientes frecuentes, que constantemente adquieren materiales de construcción que les facilita a la población en general construir sus proyectos, mientras tanto el 32.80% de la muestra encuestada es de género femenino al igual un porcentaje importante para ferretería Camila's por que al igual realizan compras según sus constantes necesidades.

Sobre el nivel académico, las encuestas demuestran que en el municipio de Estelí el 68.57% clientes concluyeron sus estudios hasta la secundaria, por lo que

<b>Cuadro N° 6 Nivel Académico de encuestados. Universo: 300 encuestas</b>						
	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Primaria	16	9.14	20	16.00	36	0.12
Secundaria	120	68.57	64	51.20	184	0.61
Técnico	11	6.29	14	16.00	25	0.08
Universitario	28	16.00	26	51.20	54	0.18
No lee ni escribe	0	0.00	1	11.20	1	0.003
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>20.80</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

refieren que se dedican al comercio y a realizar diferentes actividades laborales, un 16.00% tienen una carrera universitaria, y laboran como profesionales en su área.

Por otro lado, en el municipio de Pueblo Nuevo el 51.20% de los encuestados tienen estudios de secundaria, destacando que es un municipio que se dedica ampliamente a las actividades económicas y agrícolas, el otro 51.20% de los encuestados son clientes que tienen un título universitario, dando un porcentaje importante de desarrollo intelectual para dicho municipio.

Cuadro N° 7 Profesión u oficio de encuestados. Universo: 300 encuestas							
Profesión u Oficio	Estelí		Pueblo Nuevo			Total	
	N°	%	Profesión u Oficio	N°	%	N°	%
Agricultor	19	10.86	Abogado	1	0.80	20	0.06
Albañil	17	9.71	Agricultor	16	12.80	33	0.11
Ama de casa	14	8.00	Albañil	5	4.00	19	0.06
Cajera	1	0.57	Ama de casa	12	9.60	13	0.04
Carpintero	10	5.71	Carpintero	2	1.60	12	0.04
Cerrajero	1	0.57	Comerciante	17	13.60	18	0.06
Comerciante	37	21.14	Conductor	1	0.80	38	0.12
Constructor	2	1.14	Constructor	6	4.80	8	0.026
Dependiente	2	1.14	Contador	1	0.80	3	0.01
Docente	1	0.57	Dependiente	2	1.60	3	0.01
Electricista	6	3.43	Despachador gasolina	1	0.80	7	0.023
Ingeniero	2	1.14	Docente	1	0.80	3	0.01
Jubilado	1	0.57	Electricista	5	4.00	6	0.02
Licenciado	7	4.00	Estudiante	2	1.60	9	0.03
Maestra	1	0.57	Indefinido	5	4.00	6	0.02
Maestro de obra	7	4.00	Ingeniera	1	0.80	8	0.026
Mecánico	1	0.57	Ingeniero Agrícola	1	0.80	2	0.006
Obrero	18	10.29	Ingeniero en sistemas	1	0.80	19	0.06
Plomero	2	1.14	Jubilado	3	2.40	5	0.01
Soldador	6	3.43	Maestro de Obra	2	1.60	8	0.026
Talabartero	2	1.14	Mecánico	4	3.20	6	0.02
Técnico	9	5.14	Médico	1	0.80	10	0.03
Vendedor	8	4.57	Obrera	9	7.20	17	0.05
Vendedora	1	0.57	Obrero	3	2.40	4	0.01
			Pintor	1	0.80	1	0.003
			Soldador	4	3.20	4	0.013
			Técnico	7	5.60	7	0.023
			Vendedor	2	1.60	2	0.006
			Vendedora	1	0.80	1	0.003
			Veterinario	1	0.80	1	0.003
			Farmacéutico	1	0.80	1	0.003
			Fontanero	4	3.20	4	0.013
			Impulsador	1	0.80	1	0.03
			Agropecuario	1	0.80	1	0.003
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>		<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

En cuanto a las observaciones realizadas en cada una de las sucursales, se demostró que el 10.86% pertenece al grupo de agricultores el cual demandan herramientas agrícolas, la mayoría de estos clientes son estables y generan las suficientes utilidades hoy en día; al igual que los obreros de construcción y contratistas adquieren este tipo de artículos. El 37% son comerciantes los cuales son una fuerte participación de compra, puesto que constantemente se mantienen realizando actividades económicas y tienen un amplio conocimiento de los productos que ofrece la ferretería al igual de la amplia demanda de los mismos; el 10.29% de los clientes son los obreros, porque incluye la realización de diferentes obras, proyectos y también adquieren una mayor cantidad de productos ferreteros.

El 12.80% tienen el oficio de albañiles, adquiriendo productos y herramientas básicas imprescindibles que generalmente se utilizan en dicha área. El 9.60% son carpinteros que realizan compras muy constantes, permitiéndole a la empresa adquirir un margen mayor de venta por medio de compras variadas de los mismos.

En conclusión, con respecto al consumo de productos ferreteros y construcción en ambas sucursales, son comerciantes, obreros y albañiles los que más demandan los productos, que realizan la compra para la mejora de sus viviendas, generar un hogar más seguro a un menor costo, satisfaciéndose de los productos tanto en marcas, precios y diseños.

#### 6.4.2. Conocimiento de los clientes sobre la ferretería Camila's

<b>Cuadro N° 8 Conocimiento de encuestados. Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Conocimiento de la ferretería</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Por recomendación	62	35.43	51	40.80	113	0.37
Anuncio publicitario	6	3.43	3	2.40	9	0.03
Compra Casual	62	35.43	42	33.60	104	0.34
Medios publicitarios	8	4.57	2	1.60	10	0.03
Amistades	35	20.00	27	21.60	62	0.20
Redes Sociales	2	1.14	0	0.00	2	0.006
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

El 35.43% de clientes del municipio de Estelí, tienen conocimiento de ferretería Camila's por medio de recomendaciones,

es decir un cliente recomienda a otra persona sobre la ferretería, otro 35.43% han conocido de esta ferretería al hacer una compra casual, y el 20.00% por amistades, es decir que la mayoría de los clientes no han conocido de la empresa usando medios de publicidad, ha sido por recomendaciones, por casualidad o por búsqueda de algún producto.

Por otro lado el 3.43%, la reconocieron por medio de los anuncios publicitarios, un 4.57% por medios de recomendación y un 1.14% por redes sociales, estos datos reflejan un porcentaje muy bajo, la empresa no se apunta a dar mayor publicidad en las redes sociales y en las demás herramientas tecnológicas, que son un canal muy importante para captar nuevos clientes, reflejando que no han implementado estrategias para darse a conocer a la población en las diferentes plataformas que hoy en día existen.

Según la entrevista aplicada a cliente de ferretería Camila's sucursal Estelí, explica cómo conoció dicha ferretería:

*“Obtuve información mediante amigos que ejercen la misma labor de albañilería y me la recomendaron. Mediante la información de mis amigos me dispuse a buscarla por medio de redes sociales para corroborar la información, ya concluida la búsqueda y darme cuenta q también era reconocida en redes. Opté por llamarles y asesorarme que tenían buenos precios, garantías y descuento en materiales de construcción, bueno ya habiéndome asesorado por vía telefónica, me dispuse a visitarlos y comprarles distintos materiales de construcción”. (Óscar Noel Guevara, cliente de ferretería Camila's Sucursal. Estelí. 09 octubre 2020)*

De igual manera se observa que para la muestra aplicada en el municipio de Pueblo Nuevo, un 40.80% a conocido Ferretería Camila's por recomendación, un 33.60% compra casual, 21.60% amistades siendo el medio principal de obtención de clientes. En porcentajes mínimos está un 2.40% por anuncio publicitario, un 1.60% en medios de comunicación y el 0.00% en las redes sociales, lo que significa que en ninguna de las sucursales se ha llevado a cabo un proceso de planificación que incluya implementar estrategias de marketing y dar seguimiento mediante redes sociales.

Según la entrevista aplicada a cliente de ferretería Camila's sucursal Estelí, explica cómo conoció dicha ferretería:

*“Ferretería Camila's es muy conocida por la población ya que nuestro municipio es pequeño y entre amigos y familia nos llamó la atención de una nueva empresa en el municipio, Muchos de nuestros amigos nos invitaban a que visitáramos, ellos nos recomendaban de que sus precios eran accesibles, había promociones descuentos”.*  
(Juan Ramón López Moreno. Cliente de sucursal Estelí. 09 octubre 2020)

Otro cliente dice lo siguiente:

*“Vivo cerca de ferretería Camila's y desde mi casa observábamos que muchos amigos visitaban y nos acercamos preguntamos y con muy buena amabilidad nos atendieron ya vimos el ambiente nos informamos más y somos muy buenos clientes”.*  
(Darwin Chavarría. Cliente de ferretería Camila's sucursal Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)

El 100% de los clientes usan regularmente los servicios que ofrece Ferretería Camila's en la sucursal de Estelí. En cambio, en el municipio de Pueblo Nuevo se observa el 75.20% usa

<b>Cuadro N° 9 Uso regular de encuestados.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Uso</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	175	100	94	75.20	269	0.89
No	0	0	31	24.80	31	0.10
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

con regularidad los servicios ofrecidos, y el 24.80% no usan los servicios ferreteros, esto significa que se deben implementar medidas o planes para darse a conocer y captar clientes potenciales para ferretería Camila's.

La frecuencia de compra se corresponde con la cantidad promedio de los días transcurridos entre una compra y otra. En el municipio de Estelí, el 32.57% realizan compras una vez a la semana, reflejando un porcentaje

<b>Cuadro N°10 Frecuencia de compra de encuestados.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Una vez a la semana	57	32.57	22	17.60	79	0.26
Dos a 3 veces mes	19	10.86	23	18.40	42	0.14
Una vez al mes	22	12.57	25	20.00	47	0.15
Esporádicamente	77	44.00	55	44.00	132	0.44
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

ventajoso por la lealtad de estos clientes, siendo un factor muy importante para el desenvolvimiento del negocio. Pero, un 44.02% hacen compras esporádicas, lo que significa que se deben determinar medidas para lograr que el consumidor realice compras con mayor regularidad.

Por otro lado, en el municipio de pueblo Nuevo se observa que predomina es la frecuencia de compra esporádica con un 44%, reflejando al igual que el municipio de Estelí una deficiencia para captar clientes fieles. El 20% lo hace una vez al mes, lo que se concluye que se debe motivar a la compra regularmente, de igual manera se aprecia que el 17.60% realizan compras una vez a la semana, entre este tipo de cliente se encuentran los electricistas, y plomeros porque constantemente realizan trabajos que requieren compras más frecuentes, otro 18.40% compran dos a tres veces por mes.

Se hizo la pregunta a la muestra de encuestados de que ¿cómo calificarían las instalaciones de ferreterías Camila's?, el 67.43% respondió muy buena, lo que significa que este grupo está satisfecho con la

<b>Cuadro N°11 Calificación de instalaciones de la ferretería.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Calificación</b>	<b>Estelí</b>	<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>		
		<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>
Muy buena	118	67.43	72	57.60	190	0.63
Regular	57	32.57	53	42.40	110	0.36
Mala	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

distribución de las instalaciones de la sucursal Estelí, mientras tanto un 32.57% dieron una calificación regular dando a entender que no se sienten totalmente satisfechos con las instalaciones para la adquisición de los diferentes productos y servicios que se ofrecen como ferretería.

Según la entrevista aplicada a cliente de ferretería Camila's sucursal Estelí, explica cómo conoció dicha ferretería:

*“Yo de mi parte la califico como regular porque su local tiene de todo, pero lo que les falta para dar mejor atención es espacio para poder ingresar variedad de productos nuevos y en mayor cantidad”. (Blanca Calderón. Cliente sucursal Estelí. 09 octubre 2020)*

En base a la pregunta: ¿Qué considera que se podría mejorar respecto al espacio de la ferretería?, se responde lo siguiente:

*“Se mejoraría la atención al cliente, ya que con mayor espacio se exhibiría más y mejores productos, mayor rapidez al atender al cliente, ya que no guardaríamos el producto, y se exhibiría en su totalidad, mayor espacio para comodidad del cliente”. (Blanca Calderón. Cliente de ferretería Camila's sucursal Estelí. 09 octubre 2020)*

Por otro lado, el 57.60% de los clientes del municipio de Pueblo Nuevo consideraron que las instalaciones son muy buenas, existe espacio entre los productos distribuidos y hay disponibilidad para desplazarse como clientes. Sin embargo, existe un 42.40% que opinan que las instalaciones son regulares, es decir no les agrada mucho el espacio, la distribución y las instalaciones.

A través de la entrevista aplicada a la señora María Elena Hurtado, clienta del municipio de Pueblo Nuevo; surgió el siguiente comentario:

*“Considero que necesitan más espacio, porque hay bastante movimiento y al cargar una rastra con productos se genera mucho congestionamiento y no se respeta el espacio para que las personas puedan circular sin obstáculos”. (María Elena Hurtado. Cliente ferretería Camila's. 14 octubre 2020)*

De manera que, la empresa implementar una mejor distribución interna de los productos, la organización de cada una de las funciones de los colaboradores, implementar departamentos de trabajo (Oficinas,) y garantizar un espacio para el parqueo de los vehículos de carga y los vehículos de los clientes para que puedan movilizarse y estacionarse al hacer sus compras.

En la sucursal de Estelí, al 78.29% de clientes les ha llamado la atención el servicio que ofrece ferretería Camila's, esto refleja ventajas en la atención del cliente porque genera mayor lealtad de los consumidores, y satisfacción por

<b>Cuadro N° 12 Atención del servicio.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Atención del servicio</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	137	78.29	116	92.80	253	0.84
No	38	21.71	9	7.20	47	0.15
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

la buena atención del personal. Al 21.71% no le ha gustado el servicio demandado, dando a entender que se debe brindar un servicio de calidad, mayormente en los precios, y se observó la inseguridad que mostraban al realizar las compras. Se pueden implementar estrategias de buzones de quejas y sugerencias para conocer la opinión de los diferentes consumidores.

En el municipio de Pueblo Nuevo al 92.80% de los clientes, les ha llamado la atención el servicio de la ferretería, los consumidores muestran mayor aceptación y confianza del servicio, y apenas un 7.20% afirma que no les ha llamado la atención de los servicios como ferretería, lo que manifiesta la pérdida de clientes y la dificultad para obtener nuevos clientes.

A través de la entrevista aplicada al señor Silvio Morales, cliente de sucursal del municipio de Pueblo Nuevo; surgió el siguiente comentario:



*“La calidad de atención es muy buena, con mucho respeto y confianza para comprar, Es bien eficiente, casi siempre es ágil el proceso de compra ya que hay varios trabajadores y eso hace que te atiendan más rápido. (Silvio Morales. Cliente ferretería Camila´s.14 octubre 2020)*

Otro cliente expresa lo siguiente:

*“Los productos que venden son de calidad, los servicios que brindan son excelentes ya que cuentan con una atención muy buena, de parte de los muchachos, pero claro les hace falta conocer más de los productos ferretero entre otros”. (Juan Ramón López Moreno. Cliente sucursal Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)*

En la empresa Camila´s sucursal Pueblo Nuevo los clientes observan la calidad de atención, lo que muestra una gran ventaja sobre la disponibilidad de los clientes para realizar compras y de tal manera generando una mayor imagen como empresa familiar.

El 35.43% de los clientes del municipio de Estelí indicaron que la sucursal de ferretería Camila´s es reconocida por la población, y el 64.57% dicen que no es reconocida, observando que realizan sus

<b>Cuadro N° 13 Reconocimiento de encuestados.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Reconocimiento por la población</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	62	35.43	109	87.20	171	0.57
No	113	64.57	16	12.80	129	0.43
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

compras con menos frecuencia por la amplia competitividad, por ello esta ferretería debe desarrollar planes estratégico de publicidad, promociones y diferentes actividades que permitan darse a conocer en los diferentes barrios de la ciudad de Estelí.

*“Obtuve la información a partir de que cuando instalaron la ferretería tenía un amplio acceso puesto que al vivir cerca a la ferretería tengo la posibilidad de*

*comprar a cualquier momento, por ende se me hizo fácil conocer este negocio”.(Norman Canales. Cliente de ferretería Camila’s. 14 de octubre del 2020*

Mientras tanto, en el municipio de Pueblo Nuevo el 87.20% de clientes, a diferencia de las demás ferreterías, consideran que ferretería Camila's si es reconocida por la población, reflejando un porcentaje mínimo del 12.80% que afirman no conocerla. Esto significa que es válido implementar estrategias que incrementen el conocimiento del negocio y obtener la fidelización de los clientes.

El 71.43% de la muestra aplicada en el municipio de Estelí señalan que darían referencias de ferretería Camila's, y un 28.57% no daría referencias lo cual revela que si los clientes potenciales dan referencia a la población en general le permitiría a dicha sucursal generar un alto impacto de crecimiento en el mercado ferretero.

<b>Cuadro N° 14. Disposición de dar referencia de la ferretería. Universo: 300 encuestas</b>						
Referencia	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	125	71.43	115	92	240	0.8
No	50	28.57	10	8	60	0.2
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Según la entrevista aplicada a cliente de ferretería Camila's sucursal Estelí, explica cómo conoció dicha ferretería:

*“Si la recomendaría porque en ella se encontrarán gran variedad de productos, exhibición gran número de productos y se ponen acorde con los precios a nivel ferretero y su gran seguridad de la sucursal Estelí”. (Óscar Noel Guevara. Cliente ferretería Camila's.09 octubre 2020)*

El 92.00% de la muestra del municipio de pueblo nuevo si darían referencias de ferretería Camila's y en una minoría del 8.00% no darían referencias. Se observa que con plan de acción en el cual surja un alto número de referencias surgirían las posibilidades de éxito del negocio.

A través de la entrevista aplicada al señor Norman Canales, cliente de sucursal del municipio de Pueblo Nuevo; se quiso conocer si recomendaría la ferretería y porque, y así respondió:

*“Si los recomendaría, porque es una empresa en donde siempre se mantiene la amabilidad de los trabajadores, por la buena atención considero que son buena gente”. (Norman Canales. Cliente ferretería Camila´s. 14 octubre 2020)*

De igual manera se le realizó la misma pregunta, a la señora María Elena Hurtado, clienta de sucursal municipio de Pueblo Nuevo a la cual respondió:

*Si los recomendaría, porque hay productos que los buscos que en otras ferreterías y no hay, mientras que en ferretería Camila´s los encuentro. (María Elena Hurtado. Cliente ferretería Camila´s. 14 de octubre 2020)*

Otros clientes Expresan lo siguiente:

*“Si la recomendaría porque aquí en pueblo nuevo es una de las mejores ferreterías que hay y donde podemos encontrar lo que buscamos”. (Juan Ramón López Moreno. Cliente de ferretería Camila´s de Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)*

*“Si lo recomendaría ya que ofrecen una variedad de productos a mercado, la atención del es muy buena ya que tienen varios trabajadores y es más rápido el servicio”. (Darwin Chavarría. Cliente de ferretería Camila´s sucursal Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)*

### **6.4.3. Servicios demandados**

Con relación al tipo de productos más demandados, en la Sucursal de Estelí, el 54.86% de los clientes adquieren productos ferreteros, el 20.57% compran Pinturas, el 20% adquieren arena y cemento, el 4% compra bloques, y escasamente el 0.57% solicita ladrillos.

Los principales productos demandados que se reflejan un 47.20% son los productos ferreteros siendo estas las diferentes herramientas básicas e indispensables utilizados desde proyectos hasta herramientas de uso mínimo usadas por

<b>Cuadro N° 15 Productos demandados de los encuestados.</b>						
<b>Universo: 300 encuestas</b>						
Productos demandados	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Productos ferreteros	96	0.54	59	47.20	155	0.51
Arena, cemento	35	20.00	22	17.60	57	0.19
Bloque	7	4.00	20	16.00	27	0.09
Ladrillo	1	0.57	11	8.80	12	0.04
Pintura	36	20.57	13	10.40	49	0.16
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

albañiles, constructores y por amas de casa; en cuanto al 17.60% demandan materiales de construcción entre ellos la arena y el cemento, en el cual el sector de la construcción es un soporte de grandes inversiones el cual fomenta fuentes de trabajo para el desarrollo y crecimiento del país.

De esta manera, se observa que el 100% de población encuestada usa los productos que ofrece ferretería Camila, siendo la numero uno en el municipio de Pueblo Nuevo.

Para calificar la calidad y el precio de los bloques que fábrica la ferretería Camila´s respecto a las encuestas realizadas llegamos a la conclusión de que un 100% de la población que ha adquirido este producto se encuentran satisfechos.

<b>Cuadro N° 16 El precio es acorde con calidad de los bloques. Universo: 300 encuestas</b>						
Precio/calidad	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	175	100	94	75.20	269	0.89
No	0	0.00	31	24.80	31	0.10
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Se realizó el mismo estudio en Pueblo Nuevo, en donde la población dio un giro diferente en cuanto al precio del bloque y su calidad, el 75.20% afirmo que el bloque fabricado en ferretería Camila´s mantiene un precio acorde a su calidad, y son consumidores activos del dicho rubro,

sin embargo, el 24.80% de clientes, establecieron negativamente que su calidad no conlleva al precio, es decir que no es accesible a su bolsillo, el precio es elevado y son de mala calidad.

Existen diferentes factores que inciden antes de realizar una compra particular, en este caso al hacer el análisis y el estudio de mercado en el ámbito ferretero en el municipio de Estelí, se refleja que un 41.14% de la población encuestada analiza principalmente el precio antes de adquirir un producto. De igual manera en el

<b>Cuadro N° 17 Factores de incidencia para la adquisición de los productos. Universo: 300 encuestas</b>						
Factores	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Marca	26	14.86	22	17.60	48	0.16
Garantía	0	0.00	27	21.60	27	0.09
Precio	72	41.14	40	32.00	112	0.37
Procedencia	62	35.43	1	0.80	63	0.21
Calidad	0	0.00	19	15.20	19	0.06
Todos los anteriores	15	8.57	16	12.80	31	0.10
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

municipio de Pueblo Nuevo refleja y comprueba que el factor precio es el más importante para conservar a los clientes siendo guía para la compra de los productos ferreteros y de construcción, beneficiándolos a la hora de su adquisición.

<b>Cuadro N° 18 Disponibilidad de los productos. Universo: 300 encuestas</b>						
Disponibilidad de los productos	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	111	63.43	65	52.00	176	0.586
A veces	64	36.57	60	48.00	124	0.413
Nunca	0	0	0	0.00	0	0.000
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Se llevó a cabo el estudio y observación sobre la disponibilidad de los productos ante la demanda de los clientes. En el departamento de Estelí, un 63.43% afirma que tienen disponibilidad y un 36.57%

alcanzo la media de disponibilidad de productos que requieren siendo esta la minoría.

En el municipio de Pueblo Nuevo el 52% afirma de la disponibilidad de producto, cumple con la demanda de sus clientes, y el 48% afirma que a veces existe disponibilidad. Cuando no hay un producto existente que necesita el cliente, los propietarios del negocio se abastecen

de productos adicionales en los diferentes establecimientos ferreteros en Estelí y Pueblo Nuevo constantemente.

En la sucursal de la ciudad de Estelí, la encargada de planificar pedidos a proveedores y de mantener el inventario actualizado es la responsable de caja, junto con la propietaria del negocio, de este modo se pretende satisfacer de manera inmediata las demandas de los clientes, aunque en muchas ocasiones no se cuenta con un tipo de producto o artículo, pero se les consigue mediante otras empresas ferreteras, siendo este un plan de solución inmediata ante la necesidad del cliente.

En Estelí, los productos adicionales que se adquieren son: 20.57% variedad de pinturas, el 10.29% refracciones automotrices, un 21.71% asesoría en diseño y un 47.43% requiere otros tipos de herramientas. Es decir que a la población encuestada les gustaría que ferreterías Camila´s les facilitara nuevos productos para cubrir sus necesidades y ser clientes fijos.

<b>Cuadro N° 19 productos adicionales les gustaría encontrar a los encuestados. Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Productos adicionales</b>						
Variedad en pinturas	36	20.57	53	42.40	89	0.29
Refracciones automotrices	18	10.29	14	11.20	32	0.10
Asesoría en diseño	38	21.71	24	19.20	62	0.20
Otro tipo de herramienta	83	47.43	34	27.20	117	0.39
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Pueblo Nuevo muestra con los resultados obtenidos que la mayoría de productos adicionales demandados son pinturas con 42.40%, seguidos de herramientas con 27.20%, asesorías en diseños 19.20% y en su menor demanda refacciones con 11.20%. Se puede decir que cada sucursal tiene una preferencia diferente por los productos ofertados.

Se llevó a cabo estudio sobre la calidad de los productos a los deseos de los consumidores de la ferretería Camila en Estelí, dando como resultado un 76.57% de satisfacción personal y un 23.43% de negatividad en la calidad del producto y el servicio, refiriéndose a que al momento de adquirir cada uno de sus materiales quedan tan satisfechos, y otros tienen la opinión de que no corresponde a un buen servicio.

Por otro lado, en Pueblo nuevo los resultados fueron más satisfactorios y dieron un giro positivo y amplio, el 92.00% de clientes que adquieren los productos ferreteros afirman estar conformes, y satisfechos

<b>Cuadro N°20 ¿Responde la calidad de los productos a los deseos demandados? Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Calidad de los productos						
Si	134	76.57	115	92.00	249	0.83
No	41	23.43	10	8.00	51	0.17
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

con los productos que ofrece la ferretería, apenas un 8% consideran que los productos ofertados no siempre están de acuerdo en la variación de precios y la calidad de los mismos.

#### 6.4.4. Atención al cliente

Para determinar el nivel de atención al cliente por parte de la ferretería Camila's, un 100% de los clientes de Estelí mantienen una buena comunicación entre cliente y personal laboral del establecimiento, expresando que la atención está siempre enfocada a satisfacer la necesidad de cada cliente.

<b>Cuadro N° 21 Valoración de la atención del personal y servicio e recibido Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Atención del personal						
Muy buena	175	100	85	68.00	260	0.86
Regular	0	0.00	40	32.00	40	0.13
Mala	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

A través de la pregunta realizada sobre la atención al cliente respondió lo siguiente:

*“La calidad de atención es muy buena, con mucho respeto y confianza para comprar, Es bien eficiente, casi siempre es ágil el proceso de compra ya que hay varios trabajadores y eso hace que te atiendan más rápido”. (Silvio Morales. Cliente de ferretería Camila´s de sucursal Estelí. 14 de octubre 2020)*

En el municipio de Pueblo Nuevo se realizó el mismo estudio de atención al personal, un 68.00% dijeron que hay una buena atención y servicio en ferretería Camila´s, y el 32.00% de la población expresaron que necesitan perfeccionamiento en el servicio que ofrecen, sin embargo, opiniones o referencias negativas no dan. Dando un punto de referencia a favor de la ferretería.

Por medio de la pregunta sobre la atención al cliente respondió lo siguiente:

*“Siempre encuentro lo que busco, no existe ninguna incomodidad respecto al servicio puesto que la interacción, la buena comunicación y la amistad con los trabajadores hace que todo este proceso sea efectivo, considero que la atención es excelente, es un ambiente tranquilo en donde puedo comprar los materiales para la realización de mis trabajos”. (Norman Canales. Cliente de ferretería Camila´s sucursal Pueblo Nuevo. 14 de octubre 2020)*

Otro cliente responde lo siguiente:

*“Excelente, ya que cuentan con una atención muy buena de parte de los colaboradores, pero claro les hace falta conocer más de los productos ferreteros entre otros”. (Juan Ramón López Moreno. Cliente de sucursal Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)*



Se observó y analizó el servicio a domicilio que garantiza ferretería Camila´s en sucursal Estelí, un 68.00% de clientes lo valora de muy bueno, por su rapidez y disposición, sin embargo, el 32.00% lo considera regular, es decir que

<b>Cuadro N°22 Valoración del servicio a domicilio ¿Darían referencia de la ferretería? Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Servicio a domicilio						
Muy bueno	119	68.00	96	76.80	215	0.71
Regular	56	32.00	29	23.20	85	0.28
Malo	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

no estaban muy conformes, pero tampoco dejaban de utilizar y requerir este servicio.

*“Bueno, solo que tienen que garantizar los productos en el servicio de entrega a domicilio, ser puntuales con la entrega”. (María Elena Hurtado. Cliente de ferretería Camila´s. 14 de octubre del 2020)*

De igual manera, en Pueblo Nuevo el 76.80% valora el buen servicio a domicilio que ofrecen y les beneficia con la atención que le dan a cada uno de sus clientes, refiriéndose así que seguirán abasteciéndose en ferretería Camila´s, el 23.20% de los encuestados dijeron que era regular el servicio, no tenían mucha conformidad más que todo en el tiempo de entrega, sin embargo, afirmaron seguir adquiriendo los productos ferretería.

*“El servicio que ellos ofrecen es bueno, a veces los pedidos llegan retrasados, no llegan en el momento que lo pedí, pero ellos nos llaman y se disculpan porque tienen inconvenientes o tienen muchos pedidos”. (Norman Canales. Cliente de ferretería Camila´s sucursal Pueblo nuevo. 14 de octubre 2020)*

En cuanto al asesoramiento que los trabajadores de la ferretería ofrecen a sus clientes el 42.29% de los encuestados en Estelí dijeron que si, cada vez que efectuaban realizar una compra el personal daban

<b>Cuadro N°24 ¿Recibe asesoría del personal? Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Asesoría						
Si	74	42.29	84	67.20	158	0.526
No	101	57.71	41	32.80	142	0.473
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

referencia de sus productos, por otra parte, el 57.71% afirmo que durante sus compras nunca les asesoraban para sus adquisiciones.

Respecto a la entrevista realizada sobre el asesoramiento, la señora Blanca Calderón responde lo siguiente:

*“Sí, a veces me brindan asesoría, o solo cuando lo solicito”.* (Blanca Calderón. Cliente sucursal Estelí. 09 octubre 2020)

Mientras tanto la señora María Elena Hurtado responde lo siguiente:

*“No, tienen ese problema para brindar la asesoría porque se nota la falta de capacitación, hay productos que no conocen, también se les dificulta no conocer bien las medidas exactas que caracterizan a los productos”.* (María Elena Hurtado. Cliente de ferretería Camila´s. 14 octubre 2020)

El 67.20% de los encuestados en Pueblo Nuevo dijeron tener un buen asesoramiento en los productos que obtienen y el 32.80% afirmo que nunca reciben una guía de información acerca de lo que comprarán. Respecto a la pregunta sobre el asesoramiento, el señor Juan Ramón López Moreno, afirma:

*“El personal tiene capacidad para atender, en mi opinión si les falta un poco de conocimiento en algunos de los productos, pero son cositas que uno mismo con el tiempo lo aprende, ellos nos enseñan a nosotros y nosotros a ellos”.* (Juan Ramón López Moreno. Cliente sucursal Pueblo Nuevo. 09 octubre 2020)

En las referencias de asesoramiento sobre los productos que ofrece la ferretería y que mejoran la compra de los clientes, el 45.71% de ellos afirmaron que les gustaría recibir asesoramiento sobre cada uno de los precios, para poder adquirir un producto ferretero o material de construcción de acuerdo a los parámetros de calidad.

<b>Cuadro N° 25 Tipo de asesoramiento que recibe los encuestados. Universo: 300 encuestas</b>						
	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Tipo de asesoría						
Tipo de producto	52	29.71	28	22.40	80	0.26
Calidad	43	24.57	34	27.20	77	0.25
Precio	80	45.71	38	30.40	118	0.39
Diseño	0	0.00	20	16.00	20	0.06
Cantidad requerida	0	0.00	5	4.00	5	0.01
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Por otro lado, el tipo de asesoramiento que prefieren en el municipio de Pueblo Nuevo según los encuestados un 30.40% dijeron que prefieren recibir información sobre la variedad de precios, para la continuidad de compras en el mismo punto de venta.

El 85% de los encuestados afirman que el personal que labora en ferretería Camila's está muy bien capacitados porque tienen conocimiento sobre lo que venden. Y el otro 15% necesitan capacitarse sobre los productos ferreteros para brindarles mejor información a los clientes durante sus compras.

<b>Cuadro N° 26 Considera que el personal es capacitado. Universo: 300 encuestas</b>						
Personal capacitado	Estelí		Pueblo Nuevo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	149	85.14	109	87.20	258	0.56
No	26	14.86	16	12.80	42	0.14
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

En Pueblo Nuevo el 87.20% estuvieron conformes con lo capacitado del personal, porque les brindan a sus clientes la información necesaria para adquirir nuevos productos que han salido al mercado ferretero, y sólo el 12.80% afirma que las capacitaciones al personal no son suficientes para asesorar a clientes, por ello necesitan más estudio sobre los productos que ofrecen y los materiales de construcción.

Para que se cumpla esta política es necesario que cada uno de los colaboradores, estén constantemente capacitados, pero en dicha organización no se les brinda capacitación a ninguno de los colaboradores de la diferentes áreas, pero ellos han adquirido por el método empírico destrezas para brindar el mejor servicio a cada uno de los clientes, es por ello que esta empresa se caracteriza por brindar un servicio con un trato cordial, atento y servicial por parte de todo el equipo de trabajo con que esta empresa cuenta, para la satisfacción de cada uno de los clientes.

La valoración de la asesoría sobre los artículos ferreteros en Ferretería Camila's, el 71.43% la valora como muy buena, y el 28.57% como regular por limitada información que manejan.

<b>Cuadro N° 27 ¿Cómo valora el asesoramiento que recibe del personal de dicha Ferretería? Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Valoración de la asesoría</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy buena	125	71.43	82	65.60	207	0.69
Regular	50	28.57	42	33.60	92	0.30
Mala	0	0.00	1	0.80	1	0.003
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

En Pueblo Nuevo el 65.60% de los encuestados reconocieron el buen trabajo del asesoramiento del personal, el 33.60% afirma que es regular y apenas el 0.80% la califican de mala.

Se le brinda al cliente una atención personalizada por parte de los colaboradores, uno de ellos se encarga de darles atención, desde el momento en que ingresa al local y dando detalles del servicio que este requiera. Por ejemplo, si un cliente solo requiere cotizar precios, se le atiende amablemente dándole precios y descuentos si los hubiere, y se le da seguimiento hasta que el cliente se retira del establecimiento.

### 6.4.5. Satisfacción del cliente

El principal factor para sentirse satisfecho, el 34.29% demanda rapidez en la atención, esto significa que no basta ser amables, es necesario atenderlo con rapidez, es una desventaja hacer esperar al cliente, porque la mayoría de los compradores siempre andan con poco tiempo, por los diferentes motivos y

<b>Cuadro N° 28 ¿Qué requiere para sentirse satisfecho en la atención como cliente? Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Requerimientos de satisfacción</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Buena comunicación	48	27.43	50	40.00	98	0.32
Amabilidad	56	32.00	43	34.40	99	0.33
Esmero	11	6.29	15	12.00	26	0.08
Rapidez en la atención	60	34.29	17	13.60	77	0.25
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

formas de trabajo. Una característica muy significativa y que destacan los compradores es: “la rapidez en adquirir los productos”.

*“Siempre encuentro lo que busco, no existe ninguna incomodidad respecto al servicio puesto que la interacción, la buena comunicación y la amistad con los trabajadores hace que todo este proceso sea efectivo.” (Norman Canales. Cliente de ferretería Camila´s. 14 de octubre del 2020)*

El 27.43% de los clientes consideran que una buena comunicación con los colaboradores es importante para sentirse satisfechos en la atención y es una buena estrategia para conseguir las metas de venta en la empresa.

El 32% valoran la importancia de la amabilidad de los colaboradores como factor clave para que el cliente lleve su producto, se procura que se sienta satisfecho por el trato recibido y por ende regrese nuevamente para adquirir otros productos que necesita. Apenas un 6.19% requiere más esmero y es muy valioso demostrar atención y deseo por ayudar a solucionar cualquier inquietud del cliente.

*“La calidad de atención es muy buena, con mucho respeto y confianza para comprar, es bien eficiente, casi siempre es ágil el proceso de compra ya que hay varios trabajadores y eso hace que te atiendan más rápido.”(Silvio Morales. Cliente ferretería Camila´s.14 de octubre 2020)*

En el municipio de Pueblo Nuevo, el 40% valora que una buena comunicación permite tener una relación muy saludable y una armonía en el proceso de compra, para el 34.40% la amabilidad es un aspecto demandado, y es una cualidad que permite tener un rasgo de empatía con los diferentes clientes sin importar la cantidad de productos que adquieran tratando de ser igualitarios con todos, mientras tanto el 12.00% necesitan de esmero en la atención; un buen trato hacia lo clientes es motivo de que lleven años comprando en un mismo lugar por ende la empresa Camila´s debe enfocar acciones hacia la satisfacción y por último y al igual muy importante en un 13.60% de rapidez considerando que el hacer este proceso bien y rápidamente permite tener a los compradores satisfechos.

La ética es un componente esencial, ya que comprende los ideales por los que se deben esforzar y como deben comportarse. Las normas para una conducta ética varían de acuerdo a cada contexto como la conducta, la misión y los valores. En ferretería Camila´s es una empresa con una buena base de ética que caracteriza y que se preocupa por las demandas, especialmente de sus clientes. En donde demuestra transparencia, credibilidad y responsabilidad, obtiene el respeto y la confianza de los consumidores.

En el municipio de Estelí el 44.57% de clientes por la compra de sus productos les gustaría recibir rebajas, la reducción del precio es un principal estimulador para los diferentes compradores, siempre es recompensado obtener un porcentaje de descuento.

<b>Cuadro N° 29 ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir? Universo: 300 encuestas</b>						
<b>Tipos de beneficios</b>	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Rebaja	78	44.57	56	44.80	134	0.44
Garantía	43	24.57	33	26.40	76	0.25
Promoción	54	30.86	36	28.80	90	0.3
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Para el 24.57% la garantía tiene mucho valor, se reconoce como un derecho por adquirir cualquier producto y llegar a solucionarle al vendedor cualquier desperfecto de fábrica al adquirir su producto es muy gratificante para el consumidor; y la empresa debe organizar todos los documentos de compras, donde conste fecha de adquisición y la garantía. Por otro lado, el 30.86% prefieren recibir promoción como: regalías, e incentivos.

Con respecto a la muestra encuestada en el municipio de Pueblo Nuevo, al 44.80% por la compra de sus productos les gustaría recibir rebajas, y es una excelente herramienta que provoca el aumento de las ventas, mientras tanto el 24.40% necesitan garantía como principal beneficio garantía y es una fuerte declaración de confianza para el cliente y al velar con ética y profesionalismo ante situaciones de reclamos permite que el cliente confié en la empresa y siga comprando por otro lado al 28.80% les gustaría recibir promoción. Este porcentaje enfoca a ferretería Camila's a brindar estos servicios en pro de acelerar el ritmo de venta y motivar al equipo de venta a ofertar los productos que posiblemente se encuentren menos demandados.

<b>Cuadro N° 30 ¿Qué otros servicios le gustaría que brindara Ferretería Camila´s? Universo: 300 encuestas</b>						
	<b>Estelí</b>		<b>Pueblo Nuevo</b>		<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Asesoría personalizada	65	37.14	41	32.80	106	0.35
Crédito	48	27.43	34	27.20	82	0.27
Ventas por teléfono	36	20.57	22	17.60	58	0.19
Diseño de viviendas construcción/mejora de viviendas	17	9.71	20	16.00	37	0.12
	9	5.14	8	6.40	16	0.05
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Entre los servicios que le gustaría recibir a la muestra encuestada en la sucursal del municipio de Estelí, el 37.14% se enfoca en recibir una asesoría personalizada, es decir el cliente consulta todas las dudas respecto al modo de uso puede ser de un

producto nuevo en el mercado, es dar a conocer al cliente las características que posee x producto, así mismo ofrecer las herramientas que se ajusten a las necesidades de acuerdo al tipo del trabajo que realizan.

El 27.43% desea recibir el beneficio de crédito, al dar créditos la empresa familiar ferretería Camila´s tiene la oportunidad de financiar a sus clientes dándoles facilidades de pagos, con el fin de incrementar las ventas en donde la empresa debe estar bien preparada u organizada para gestionar este proceso de crédito. Con respecto al 20.57%, estos prefieren recibir el servicio de venta por teléfono, es una estrategia que permite la interacción con el cliente y la venta personal, es una manera efectiva para conseguir clientes de diferentes partes y al brindar un buen servicio ellos mismos pueden recomendar a sus familiares y amigos a realizar este proceso de compra.

En cuanto al 9.71% desean adquirir el servicio de diseño de vivienda y acerca del 5.14% quieren recibir el servicio de construcción/ mejora de vivienda, estos dos últimos porcentajes son importantes puesto que la industria ferretera es estable, siempre hay proyectos de construcción en los cuales se encuentra la construcción desde cero, así como remodelaciones siendo proyectos a corto y largo plazo.



Con los diferentes proyectos que actualmente desarrolla el gobierno es donde la empresa familiar ferretería Camila´s debería apuntar a participar ofertando la gama de sus productos ya que dinamizan la industria ferretera incrementando las ventas de materiales de construcción.

Con respecto al municipio de Pueblo Nuevo 32.80% les gustaría que se les brindara el servicio de asesoría, puesto que este es un municipio el cual viajar para consultar por las necesidades de los consumidores no es tan accesible por ende brindar el este servicio permite que el cliente pueda realizar sus operaciones dentro del mismo municipio.

Al 27.20% el crédito permite que el cliente se fidelice con la empresa, ya que adquirir los productos por un determinado periodo permite que el cliente pueda realizar los trabajos y pagar por los materiales utilizados. Mientras el 17.60 % demanda el servicio de ventas por teléfono, un 16.00% diseño de viviendas y por último el 6.40% construcción/ mejora de vivienda siendo estos porcentajes muy importantes a tomar en cuenta para realizar este tipo de beneficio a la necesidad de los consumidores.

## **6.5. Prueba de Hipótesis**

A través del siguiente cuadro Se describen los pasos desarrollados para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis:

Hipótesis Alternativa: el diseño de una estrategia de atención al cliente, que adopte la empresa Camila´s, orientara a los consumidores a incrementar la preferencia por los productos ferreteros que oferta la empresa.

Hipótesis nula: el diseño de una estrategia de atención al cliente, que adopte la empresa Camila´s, no orientara a los consumidores a incrementar la preferencia por los productos ferreteros que oferta la empresa.

Para encontrar la correlación entre la variable independiente y dependiente se llevó a cabo la realización de una prueba de hipótesis con rho de Spearman, obteniendo como resultado 0.003 una correlación positiva, pero muy baja de acuerdo con la escala de valores del coeficiente de correlación.

Correlaciones				
			Valoración de la atención del personal y el servicio.	Opinión respecto a la atención del servicio como ferretería.
Rho de Spearman	Valoración de la atención del personal y el servicio.	Coefficiente de correlación	1.000	-,169**
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	300	300
	Opinión respecto a la atención del servicio como ferretería.	Coefficiente de correlación	-,169**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	
		N	300	300
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

## 6.6. Propuesta de estrategia administrativa para mejorar la producción y comercialización de mejora de la empresa familiar ferretería Camila's

### 6.6.1. Análisis FODA del proceso administrativo de la ferretería Camila's

En este inciso se realiza un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en los procedimientos de producción y comercialización de los productos ferreteros en la empresa familiar ferretería Camila's, para sugerir las estrategias de este estudio.

<p><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p> <p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Poder de negociación con los proveedores.</li> <li>• Buena atención a los clientes</li> <li>• Ubicación estratégica en sucursal (Pueblo Nuevo).</li> <li>• Buena relación entre colaboradores.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitación a trabajadores, sobre conocimiento de nuevos productos.</li> <li>• Falta capacitación en los diferentes procesos administrativos.</li> <li>• Roles de colaboradores sin definir.</li> <li>• Retraso en la entrega de los pedidos a domicilio</li> <li>• Bajas condiciones de infraestructura.</li> <li>• Faltan medios de transporte para facilitar la entrega del servicio a domicilio.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con poco surtido y variedad de productos en sucursal Pueblo Nuevo.</li> <li>• Servicio de entrega a domicilio de los productos ferreteros</li> <li>• Buena aceptación de los clientes</li> <li>• Expandirse a nuevos mercados en toda la zona norte del país.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un stock de productos que garantice satisfacer las necesidades de los consumidores en tiempo y forma.</li> <li>• Conservar rasgos de empatía y amabilidad con los clientes para garantizar su satisfacción.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para garantizar la calidad de atención al cliente.</li> <li>• Crear alianza con proveedores para guiar y asesorar a los colaboradores sobre los nuevos productos en el mercado.</li> <li>• Mejorar la estructura organizativa</li> </ul>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos negocios ferreteros al mercado nacional.</li> <li>• Incremento de costos de materiales por incremento de impuestos.</li> <li>• Poder adquisitivo.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar herramientas promocionales.</li> <li>• Efectuar estrategias de publicidad y de venta por medio de las diferentes plataformas digitales.</li> </ul>	<p><b>Estrategia (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una estructura organizacional donde se definan los diferentes roles, y capacitar a los colaboradores en base a los procesos administrativos para que puedan desarrollar sus actividades laborales eficientemente y de acuerdo a un plan previamente establecido.</li> </ul>

## **6.7. Estrategias propuestas para la mejora del proceso administrativo en Ferretería Camila´s**

### **Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades)**

#### **Estrategia 1: Mantener un stock de productos**

**Objetivo:** Conservar la fidelidad de los clientes por medio del correcto abastecimiento de los productos fortaleciendo las ventas.

#### **Actividades:**

1. Implementación de una correcta gestión de inventario.
2. Gestión de la organización y distribución de los productos, de modo que genere agrado a la vista del cliente y así mismo tener control de la cantidad física.
3. Medición de los resultados para conocer la rotación de los productos ferreteros y del abastecimiento de las necesidades de los clientes.

#### **Estrategia 2: Fomentar características de empatía y amabilidad con los clientes para una mejor atención.**

**Objetivo:** Transmitir al cliente la sensación de atención y comprensión.

#### **Actividades:**

1. Entrenamiento a los empleados a enfatizar la amabilidad y hacer notar buenos rasgos en el servicio de atención al cliente.
2. Preparación a los colaboradores a mantener un buen humor y tratar de crear ambientes alegres en la prestación del servicio.
3. Disposición al cliente emotivamente demostrando interés y el deseo de servirle.
4. Persistencia de un vocabulario adecuado y sonreír con el cliente al momento de prestarle el servicio.

## **Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades)**

### **Estrategia 1: : Implementar técnicas de capacitación para un mejor funcionamiento en la calidad del servicio.**

**Objetivo:** Actualizar y desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes de los colaboradores, para mejorar su desempeño en la atención al cliente.

#### **Actividades:**

1. Diseño de capacitaciones sobre: Calidad y Calidez en el Servicio, Trabajo en Equipo e Integración, Manejo de conflictos, Creatividad e Innovación en el Servicio, Actitud de la calidad en el servicio.
2. Selección de las personas adecuadas a impartir la capacitación.
3. Implementación de acciones de mejora
4. Evaluación de los resultados finales.
5. Seguimiento constante de la capacitación.

### **Estrategia 2: Crear una alianza de capacitación con los proveedores**

**Objetivo:** Capacitar al personal por medio de los diferentes proveedores en base a las características, utilidades y modo de uso de los productos ferreteros garantizando una mejor calidad de atención al cliente.

#### **Actividades:**

1. Instrucción al personal sobre las características, ventajas y utilidades de los diferentes productos que se comercializan.
2. Capacitación al personal de venta, centrándose principalmente en las necesidades de los clientes.
3. Información sobre posible aumento de los servicios.

### **Estrategia 3: Definir un manual de funciones que sirva de guía para todo el personal.**

**Objetivo:** Mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa.

#### **Actividades:**

1. Diseño de una estructura organizativa, que permita definir claramente las funciones y responsabilidades.
2. Identificadores del talento humano que necesita ser incorporado a la empresa.
3. Gestiones de talento humano para desarrollar y motivar a los colaboradores.
4. Desarrollo de creatividad y la productividad entre los miembros de trabajo.

### **Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas)**

#### **Estrategia 1. Efectuar estrategias de publicidad y de venta por medio de las diferentes plataformas digitales.**

**Objetivo:** Persuadir e informar a la población en general, por medio de las diferentes plataformas y medios de comunicación, sobre los productos y materiales que ofrecen las sucursales de ferretería Camila´s.

#### **Actividades:**

1. Planificación de estrategias para que la población se familiarice con el negocio.
2. Creación de páginas sociales en las cuales puedan darse a conocer los productos/servicios y brindar opciones de compra a través de ellas.
3. Publicidad impresa ya sea por medio de periódicos, revistas en las cuales muestren las características principales de atención al cliente para persuadir a los consumidores a realizar compras.
4. Valoración de todas las estrategias publicitarias utilizadas, si influyen o no significativamente en el comportamiento del consumidor.

## **Estrategia DA (Debilidades-Amenazas)**

### **Estrategia 1. Adquisición de medios de transporte para garantizar el servicio de entrega a domicilio.**

**Objetivo:** Optar por invertir en la compra de vehículos en buenas condiciones para asegurar la satisfacción del cliente en el servicio que ofrece de entrega a domicilio.

#### **Actividades:**

1. Asociarse con empresas comerciales que brinde el servicio de financiamiento para adquirir vehículos aptos para la distribución de los productos.
2. Planificación eficiente de los pedidos para garantizar la entrega en tiempo y forma.
3. Delegación de funciones de entrega a domicilio a un colaborador de la empresa que sea responsable y puntual con su jornada laboral y que tenga conocimiento de los diferentes clientes y las direcciones de entrega y de esta manera fortalecer dichos servicios.
4. Planificación constante de cómo se lleva a cabo dicho servicio y comprobar si los clientes están totalmente satisfechos o si es necesario hacer cambios.

## CAPITULO VII. CONCLUSIONES

Con la investigación se concluye que ferretería Camila´s, a pesar de tener elementos que la identifican, presenta una serie de conflictos en las funciones, obligaciones y el compromiso con la misma.

En cuanto al proceso administrativo y sus etapas, la planificación dentro de una empresa conlleva a un orden y un manejo factible de los recursos materiales y humanos para la producción y comercialización de los productos, sin embargo, se evidencia la falta de reglamentos, planteamientos de objetivos y de estrategias que le permitan un eficiente rendimiento laboral y distinción en el mercado empresarial.

La etapa de la organización es de suma importancia, ya que aquí es donde se da la división del trabajo, la departamentalización o la delimitación de actividades en la empresa no cuenta con un orden específico en la distribución de las funciones de los colaboradores, pero cuenta con personal eficiente para el desarrollo de las actividades de atención al cliente.

En cuanto a la etapa de dirección del proceso administrativo que llevan a cabo dentro de ferretería Camila´s, es un tanto incompleta puesto que no cuentan con un líder que los esté dirigiendo constantemente, dejando a cargo de todas las actividades de la empresa a una persona que labora como cajera de la empresa, provocando que ella se encargue de múltiples actividades, esto provoca desequilibrio en los colaboradores, y falta de autoridad, ya que no siempre acatan las órdenes de la persona que queda a cargo de la empresa.

Por otro lado, referente al proceso de control que se realiza en la empresa, no evalúan si todas las medidas han sido las adecuadas para beneficio de la empresa, no se enfocan en la medición de resultados de los procesos que se llevan a cabo, que permita obtener mejoras constructivas, en cuanto a la distribución y entrega que la ferretería ofrece al público en ambas sucursales, se llevan a cabo con demora a consecuencia del descuido de



mantenimiento de los vehículos destinados a transportar los diferentes productos que oferta la empresa.

Acerca del proceso de recursos humanos se determinan las diferentes dificultades para garantizar la calidad de los colaboradores en la realización de sus actividades y por ende se ve afectado la atención al cliente, en lo cual se puede decir que esto desemboca un sin número de desventajas que no permiten el desarrollo de las ventajas competitivas para la empresa, así mismo la falta de satisfacción tanto del personal como de los clientes.

Mediante el análisis de la situación actual de comercialización que maneja la empresa familiar ferretería Camila´s, se determinó una deficiencia, dado que no se aprovecha la demanda que existe de los productos ferreteros, con una insatisfacción de los consumidores. Se diseñaron diferentes estrategias de comercialización que constituye una base de oportunidad para el crecimiento de la empresa al brindar servicios de excelencia en la atención al cliente y que permita el incremento de sus utilidades.

A través de la aplicación de la prueba de hipótesis con rho Spearman, se demuestra que se cumple la investigación de la hipótesis el cual arroja un porcentaje positivo, que consiste en que la empresa familiar ferretería Camila´s adopte las diferentes estrategias planteadas para orientar a los consumidores a incrementar la preferencia por los productos ferreteros , por otro lado la población afirma por medio de la realización de la encuesta aplicada la carencia de aspectos importantes para la buena comercialización y atención al cliente, entre ellos: falta de publicidad, la inconformidad por el servicio a domicilio brindado, falta de asesoramiento en la referencia de los diferentes productos reflejando la importancia de aplicar mejoras en los procesos que conlleva la producción y comercialización de los productos ferreteros.

## CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

A fin de la presente investigación se hacen recomendaciones para la empresa ferretera Camila's, a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI y a futuros estudiantes que desarrollen temas de investigación.

**A la Empresa CAMILA'S:** Para que lleve a cabo una adecuada organización de trabajo en la empresa, en el área de producción para el buen funcionamiento de sí misma, realizar un análisis de mercado, que lleve un control de los días de vacaciones de cada personal, que se respeten las horas laborales, que se capacite a los colaboradores por lo menos una vez al mes.

Además, implementar políticas de motivación, capacitación e incentivos para los colaboradores que les permita mejorar la disciplina, el desempeño y la eficiencia. También es importante considerar las fortalezas y oportunidades, y aprovecharlas para mejorar y crecer como empresa.

La empresa debe impulsar estrategias de publicidad y ventas usando las diferentes plataformas digitales para dar información a la población, tomando en cuenta el análisis interno como externo.

**Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI:** Seguir fomentando en los estudiantes de las diferentes carreras de los departamentos con que cuenta la facultad, investigaciones que aborden diferentes temáticas empresariales, que les permita desarrollar habilidades de este modo implementar el desarrollo de habilidades y conocimientos en el ámbito empresarial y profesional.

**A Estudiantes:** Para que se motiven a realizar investigaciones sobre temas relacionados, en el ramo ferretero puesto que es un tema bastante amplio que abarca temáticas, tales como atención al cliente, comercialización, relaciones laborales, liderazgo empresarial, entre otras, lo que permite hacer un estudio más amplio.

## CAPITULO IX. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya Tejero, J. J. (2016). *Organizacion de la producción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.  
Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=7JkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Anaya+Tejero,+Julio+Juan+Organizacion+de+la+producci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwIat6TwmYvuAhXyYt8KHZl6B\\_sQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Anaya%20Tejero%2C%20Julio%20Juan%20Organizacion](https://books.google.com.ni/books?id=7JkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Anaya+Tejero,+Julio+Juan+Organizacion+de+la+producci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwIat6TwmYvuAhXyYt8KHZl6B_sQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Anaya%20Tejero%2C%20Julio%20Juan%20Organizacion)
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.  
Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=Armstrong,+Gary;+Kotler,+Philip+Fundamentos+de+Marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKE](https://books.google.com.ni/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=Armstrong,+Gary;+Kotler,+Philip+Fundamentos+de+Marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKE)
- Barquero Cabrero, J. D. (2007). *Marketing de clientes*. Madrid, España: McGraw-Hill.  
Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=k82fGAAACAAJ&dq=clientes+Barquero+Cabrero,+2007,+p%C3%A1g.+16\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-vMDm8ZHuAhVJuVkJKhcwXD5QQ6AE](https://books.google.com.ni/books?id=k82fGAAACAAJ&dq=clientes+Barquero+Cabrero,+2007,+p%C3%A1g.+16)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-vMDm8ZHuAhVJuVkJKhcwXD5QQ6AE)
- Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelizacion del cliente, introduccion a la venta personal y a la direccion de ventas*. España: Editorial, Vigo, 2006.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *proceso administrativo*. Estado de Mexico: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Blandon, Raquel; Aguilera, Reyna; Rodriguez, Cristhian. (2017). *Proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL*. Esteli: UNAN- Managua, FAREM-Esteli. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Buj, S. G., & Cuadrado, M. R. (2019). *Fundamentos de gestion de empresa*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Buj,+Santiago+Garrido;+Cuadrado,+Mar%C3%ADa+Romero+Fundamentos+de+gestion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwih2c-6mYvuAhXMmOAKHZW9B3gQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=Buj%2C%20Santiago%20Ga>

- Castillo, J. C., Diaz, C., Rus, S., & Vásquez, A. (2014). *La gestion de la empresa familiar*. Madrid España: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua>
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=y3yWnHrzW-0C&printsec=frontcover&dq=Denton,+Keith+Calidad+en+el+servicio+a+los+clientes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOqd\\_T](https://books.google.com.ni/books?id=y3yWnHrzW-0C&printsec=frontcover&dq=Denton,+Keith+Calidad+en+el+servicio+a+los+clientes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOqd_T)
- Fábregas, J. F., & Pasadas del Amo, S. (2016). *Las encuestas de opinion*. Madrid, España: Editorial CSIC. Consejo Superior de Investigaciones Cientificas.
- Garcia, A. D., Urrutia, B. D., & Rayo, A. (2013). *Gestion administrativa en la toma de decisiones de la empresa familiar Supermercado El Hogar, Esteli*. UNAN-Managua, FAREM-Esteli. Esteli: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. UNAN-Managua/ Farem-Esteli. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Herrera Leiva, S. D., Mantilla Lazo, D. M., & Vega Castillo, J. N. (2019). *Proceso administrativo del área de recursos humanos en le Empresa "Las Limas S.A". de la ciudad de Esteli*. UNAN-Managua, FAREM-Esteli., Ciencias económicas y administrativas. Esteli: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELÍ. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Ibarra Valdés, D. (2004). *¿Cómo le hago para vender más? Mercadotecnia en 6 pasos*. México: Editorial Limus, S.A. de C.V. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=wBoxhFE6tM4C&printsec=frontcover&dq=C%C3%B3mo+le+hago+para+vender+m%C3%A1s?+Mercadotecnia+en+6+pasos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj41sbn-3vAhXlg-AKHyr3DtMQ6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20le%20hago%20para%20vender%20m%](https://books.google.com.ni/books?id=wBoxhFE6tM4C&printsec=frontcover&dq=C%C3%B3mo+le+hago+para+vender+m%C3%A1s?+Mercadotecnia+en+6+pasos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj41sbn-3vAhXlg-AKHyr3DtMQ6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20le%20hago%20para%20vender%20m%20)
- Iborra, M., Ángels, D., Doíz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid, España: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=X9v7CAAQBAJ&pg=PA391&dq=Fundamentos+de+direcci%C3%B3n+de+empresas+borra,+Mar%C3%ADa;+%C3%81ngels,&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVxMTimu3vAhXMMd8KHSd8BKIQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20direcci%C3%B3n%20de%20emp>
- INIFOM. (2005). *Instituto de Fomento Municipal*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de [http://www.unifom.gob.ni/municipios/documentos/Esteli/pueblo\\_nuevo.pdf](http://www.unifom.gob.ni/municipios/documentos/Esteli/pueblo_nuevo.pdf)

- Jiménez , F., & Espinoza Gutiérrez, C. L. (2017). *Costos Industriales*. Costa Rica: Tecnología de Costa Rica. Obtenido de <https://editorial.tec.ac.cr/catalogo/costos-industriales/#gsc.tab:0->
- Jiménez Isabel Jover. (10 de noviembre de 2009). © 2000 - 2020 *WebProfit Ltda*. Obtenido de © 2000 - 2020 WebProfit Ltda: <https://www.gestiopolis.com/la-atencion-al-cliente/>
- Juan, M. I., Coscollar, Á. D., Dolz, C., & Ortega, C. F. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/inicio>
- Juarez, A., Pineda, P., & Bermudez, J. (2016-2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de puros en Tabacalera Perdomo S.A.* UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Estelí: UNAN-Managua/ Farem-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/inicio>
- López Dávila, E. U., Jirón Herrera, K. J., & Pérez Quintero, Y. I. (2019). *Proceso administrativo del área de producción de la Empresa La Perla S.A de la ciudad de Estelí*. Ciencias económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua/ FAREM-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Louffat, E. (2011). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (Vol. 2da edición). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patricia, S.A de CV. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/>
- Maradiaga García, J. J., & Montenegro, J. M. (2015). *Evaluación de la calidad del sistema contable Mónica*. Matagalpa: UNAN MANAGUA-FAREM Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3096/1/5611.pdf>
- Minguez Vela, A. (2005). *Dirección practica de los recusus humanos*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42951>
- Ponce, A. R. (2004). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México, D.f. : Editorial LIMUSA, S.A de C.V.

- Reyes, D. A., Amador, G., & Gonzales, D. (2015). *Sistema de control interno de la empresa lactea ARASAN*. Cuapa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua/ Farem Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Rodriguez, A. J., Pineda, P. M., & Bermudez, J. A. (2017). *proceso administrativo enfocado en la produccion y comercializacion*. Esteli: UNAN-Managua, FAREM- Esteli. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Ronquillo H., J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México, México: Panorama Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/>
- Ruíz Caballero, C. F., Martínez Espinoza, E. L., & Moncada López, C. E. (2018). *Estrategias de comercialización implementadas por la Empresa Tacos Mario para su posicionamiento empresarial en los municipios de Estelí, Condega, Jalapa y ocotal.Nicaragua.2017-2018*. UNAN-Managua/ FAREM-Estelí, Ciencias económicas y administrativas. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua/ FAREM-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Tejedo, J. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, España: Macmillan Iberia S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/>
- Valdivia García , M. A. (Agosto de 2004). *Biblioteca UAM*. Obtenido de Biblioteca UAM: <http://biblioteca.uam.edu.ni/xmlui/bitstream/handle>
- Valls, A. (23 de Marzo de 2018). *Tipos de clientes: no todos aportan el mismo beneficio a las ferreterías*. Obtenido de © Copyright 2010 - 2020 · Grupo C de Comunicación Interprofesional, S.L.: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/quienes-somos>
- Vargas , L. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Málaga, España: Editorial Vértice. Obtenido de <https://www.google.com/search?tbm=bks&q=Vargas+atencion+eficaz+de+quejas+y+reclamaciones>
- Vasquez , w., Mairena, M. J., & Rivera, A. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo de la empresa Hard Bar*. Esteli: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN- Managua/ Farem-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Vergara Cortina, N. (2012). *Marketing y comercializacion internacional*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=McC4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&d>

q=Vergara+Cortina,+Nestor+Marketing+y+comercializacion+internacional&hl=es  
&sa=X&ved=2ahUKEwjD6N6cmovuAhUPZd8KHXIAB-  
cQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=Vergara%20Cortina%2C%20Nestor%20  
Marketin

Villalba Galindo, K. J., & Rodríguez Jiménez, A. (Junio de 2012). *UNININUTO*. Obtenido de UNIMINUTO:  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2566/TCA\\_VillalbaGalindoKatherineJohanna\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2566/TCA_VillalbaGalindoKatherineJohanna_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villalpando Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Estado de Mexico, México: Editorial digital UNID. Obtenido de  
<https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42951>

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparacion de proyectos de investigación*. Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de  
<https://books.google.com.ni/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&dq=Yuni,+Jos%C3%A9+Alberto;+Urbano,+Claudio+Ariel+T%C3%A9cnicas+para+investigar:&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBnbHa9JHuAhXxwVkkHdsGAygQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Yuni%2C%20Jos%C3%A9%20Alberto>

## ANEXOS

### ANEXO No 1. FORMATO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA A PROPIETARIA DE FERRETERIA CAMILA'S.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

#### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

**Objetivo:** Conocer ampliamente los procesos administrativos que lleva a cabo la ferretería Camila´s; con respecto a su planificación, organización, dirección y control.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### I. Organización

1. ¿Cuál es la historia de creación y evolución de la Ferretería Camila´s, y de su bloquera?
2. ¿Cómo está organizada la empresa (defina el organigrama)?
3. ¿Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
4. ¿De qué manera distribuye las actividades de sus empleados?
5. ¿Cuál es la segmentación de clientes?
6. ¿Quién toma las decisiones en la empresa? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se coordina con sus proveedores para el abastecimiento oportuno en su negocio?
8. ¿Cuáles son las negociaciones financieras con sus proveedores?
9. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en el negocio?
10. ¿Qué personal falta en el equipo de trabajo o quién sobra?
11. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

#### II. Dirección

1. En el contexto de empresa familiar, ¿Cómo toman decisiones?
2. ¿Cuáles son las funciones que usted ejerce como propietaria de la empresa?
3. ¿Qué roles ejerce para llevar a cabo un buen liderazgo en la empresa?
4. ¿Cómo garantiza que sus colaboradores cumplan con sus tareas diariamente?
5. ¿Cómo describiría su comunicación con los colaboradores?
6. ¿Cómo es el clima laboral interno de la empresa? ¿Por qué es así?



7. ¿Qué acciones disciplinarias toma en base al incumplimiento laboral de sus trabajadores?
8. ¿Qué estrategias implementa en la empresa para mejorar el rendimiento y desempeño en las funciones de los trabajadores?

### **III. Planificación**

1. ¿Cómo se realiza la planificación en su empresa?
2. ¿Cómo se planifica los pedidos a proveedores en la ferretería y la bloquera?
3. ¿Cuáles son los criterios para distribuir las responsabilidades de sus colaboradores?
4. ¿Cómo evalúa los planes y la meta en su empresa?
5. ¿Cuáles estrategias de comercialización que implementa en la empresa?
6. ¿Cuál es su estrategia de publicidad que implementa en la empresa? ¿Cuáles son los recursos que cuenta la empresa para cumplir las metas de producción de la bloquera?
7. Explique si la empresa está dando los resultados económicos esperados.

### **IV. Control**

1. ¿De qué manera lleva el sistema contable?
2. ¿Cuáles son las políticas internas que implementan para tener un control administrativo?
3. ¿De qué forma controla las entradas y salidas de su inventario?
4. ¿De qué manera evalúa el desempeño de sus colaboradores al realizar las tareas?
5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de atención al cliente y el despacho de los productos durante el proceso de venta?
6. ¿Cómo garantiza la entrega de pedidos a domicilio?

### **V. Recursos humanos**

1. ¿Cómo realiza el proceso de selección al personal?
2. ¿Cómo está contratado el personal?
3. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de su personal?
4. ¿Cómo se determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
5. ¿Cuál es la estrategia de capacitación al personal para obtener mejor desempeño laboral?
6. ¿De qué manera ejerce motivación a trabajadores para el cumplimiento de sus funciones?
7. ¿Cuál es el procedimiento para conocer sobre la satisfacción de sus colaboradores?
8. ¿Cuáles son los beneficios sociales que ofrece su empresa para el respaldo integral del personal?

### **VI. Evaluación de la ferretería**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes administrativas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas administrativas de la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa para desarrollarse en el entorno actual y futuro?
4. ¿Cómo puede la empresa hacer surgir las oportunidades?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?

6. ¿Cómo podría la empresa controlar e influir sobre las amenazas?
7. ¿Cree que existen posibilidades de crecimiento en esta organización? ¿Cuáles?

## **ANEXO No 2. FORMATO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FERRETERIA CAMILA'S.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ**

**Objetivo:** Conocer ampliamente los procesos administrativos que lleva a cabo la empresa Camila's Ferretería con respecto a su Planeación, Organización, Dirección, Control y Recursos Humanos.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### **I. Organización**

1. ¿Cómo está organizada la empresa (defina el organigrama)?
2. ¿De qué manera distribuye las actividades de sus empleados?
3. ¿Cuál es la segmentación de clientes?
4. ¿Cómo se coordina con sus proveedores para el abastecimiento oportuno en su negocio?
5. ¿Cuáles son las negociaciones financieras con sus proveedores?
6. ¿Cómo está organizada el área de ventas?
7. ¿Cuáles son las estrategias de venta?

#### **II. Dirección**

1. ¿De qué manera lleva a cabo un buen liderazgo con el personal?
2. ¿De qué manera dirige a sus colaboradores para cumplir las metas de la empresa?
3. ¿Cómo garantiza la eficiencia del personal en las áreas asignadas?
4. ¿Cómo se desarrolla la comunicación en toda la empresa?
5. ¿Cómo lleva a cabo la motivación entre sus colaboradores?
6. ¿Cómo coordina a los trabajadores para mantener la armonía y resolver conflictos?
7. ¿Qué estrategias implementa en la dirección del proceso de producción de bloques?
8. ¿Usted como gerente comunica la información con claridad?

#### **III. Planeación**

1. ¿Cómo se realiza la planificación del abastecimiento y venta de productos en su empresa?
2. ¿Cómo se planifica los pedidos a proveedores en la ferretería y la bloquera?
3. ¿Cuáles son los criterios para distribuir las responsabilidades de sus colaboradores?
4. ¿Cómo evalúa los planes y la meta en su empresa?
5. ¿Cuáles estrategias de comercialización que implementa en la empresa?
6. ¿Cuál es su estrategia de publicidad que implementa en la empresa?
7. ¿Cómo funciona la planificación de la producción en la fábrica de bloques?
8. ¿Cuáles son los recursos para cumplir las metas de producción de la bloquera?
9. ¿Cuáles son las problemáticas que presenta la empresa en la ejecución del proceso administrativo?

#### **IV. Control**

1. ¿Cómo funciona el sistema de control contable en la empresa?
2. ¿Cómo controla la producción de bloques para satisfacer en el momento y las cantidades deseadas de los clientes?
3. ¿Cómo controla la adquisición de la materia prima para producir las cantidades necesarias de bloques?
4. Mencione como controla la adquisición de los productos ferreteros con sus proveedores para garantizar la satisfacción de sus clientes.
5. ¿Cómo maneja los costos de producción de bloques?
6. ¿Cómo controla el sistema de inventario?
7. ¿Qué tipo de medidas implementa para que el servicio de entrega a domicilio sea satisfactorio?
8. ¿Cómo es el rendimiento de los beneficios obtenidos por la empresa, son los esperados?
9. ¿Qué debilidades se presentan al controlar las funciones de planeación, organización, dirección y control en la Ferretería Camila´s?

#### **V. Recursos humanos**

1. ¿Cómo es el procedimiento de contratación del personal?
2. ¿Qué tipo de contrato laboral implementa en la empresa?
3. ¿Cómo se involucra en el control y evaluación del personal de la empresa?
4. ¿De qué manera ejerce motivación entre sus colaboradores?
5. ¿Cómo controla los conflictos internos entre sus colaboradores?
6. ¿Cuáles son los incentivos laborales que reciben sus colaboradores?
7. ¿Cuáles son las prestaciones sociales que garantizan la calidad de sus trabajadores?

#### **VI. Evaluación de la ferretería**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes administrativas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas administrativas de la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa para desarrollarse?
4. ¿Cómo aprovecha las oportunidades para fines positivos dentro de la organización?

5. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?
6. ¿De qué manera controla las amenazas que surgen en la empresa?
7. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes en la ferretería?

### **ANEXO No 3. FORMATO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL CAJERO DE LA EMPRESA FERRETERÍA CAMILA'S.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

#### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ**

**Objetivo:** Conocer ampliamente los procesos administrativos que lleva a cabo la ferretería Camila's; con respecto a su planificación, organización, dirección y control.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### **I. Planeación:**

1. ¿Cuáles son sus funciones para la planificación de su trabajo?
2. Explique si el sistema de caja que maneja está actualizado y es práctico para su trabajo.
3. ¿Cuál es plan que debe seguir su área de trabajo?
4. ¿Cuáles estrategias utiliza para realizar su trabajo de manera eficiente?
5. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación de la empresa?
6. ¿Cómo se le brinda retroalimentación en su puesto de trabajo?

#### **II. Organización:**

1. ¿Cómo aprovecha las herramientas que le proporciona la empresa para llevar a cabo una correcta organización en sus funciones?
2. ¿Cuáles son las políticas de pago a los proveedores?
3. ¿Qué estrategias implementa para satisfacer las necesidades de los clientes?
4. ¿Cómo contribuye para lograr las metas empresariales?
5. ¿Qué acciones recomienda para mejorar la organización de su puesto de trabajo?

#### **III. Dirección:**

1. ¿Cómo evalúa el sistema de dirección en su área de trabajo? Explique
2. ¿Cómo es la comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?
3. ¿De qué manera se incorpora en las tareas con su equipo de trabajo?
4. ¿Qué procesos se deberían aplicar para un mejor ejercicio de sus funciones?

#### **IV. Control:**

1. ¿Qué tipo de controles implementan en su área de trabajo?
2. ¿Cómo es el proceso de evaluación al desempeño para el cumplimiento de las metas empresariales?
3. Explique si la empresa le proporciona oportunamente los recursos necesarios para el desempeño de las actividades asignadas.
4. ¿Qué debilidades y errores, son las más comunes de cometer en su puesto de trabajo?
5. ¿Cómo sugiere mejorar esas debilidades?

#### **V. Recursos humanos:**

1. ¿Cómo es el ambiente laboral en su área de trabajo?
2. ¿Cómo ha sido el proceso de capacitación para desempeñar su puesto de trabajo?
3. ¿Qué incidencia tiene el jefe para que usted alcance sus objetivos laborales?
4. ¿De qué manera se motiva para la realización adecuada de sus labores?
5. ¿Cuál es su contribución para tener buenas relaciones con sus compañeros?

#### **VI. Evaluación de la ferretería**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes administrativas que tiene su área de trabajo?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas administrativas que tiene su área de trabajo?
3. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa para desarrollarse según su área de trabajo?
4. ¿De qué manera aprovecha las oportunidades según su área de trabajo para influir positivamente a la empresa?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene la empresa?
6. ¿Cómo maneja las amenazas para beneficio de la organización?}
7. ¿Qué debilidades presenta en su área de trabajo?

## **ANEXO No 4. FORMATO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL JEFE DEL AREA DE PRODUCCION DE BLOQUES DE LA EMPRESA FERRETERÍA CAMILA'S.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI**

**Objetivo:** Conocer ampliamente los procesos administrativos que lleva a cabo la empresa Camila's Ferretería con respeto a su Planeación, Organización, Dirección, Control y Recursos Humano.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### **I. Planeación**

1. ¿Cuáles son las metas diarias de producción?
2. ¿Cómo controla que la calidad de la materia prima para producir un buen producto?
3. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para realizar su trabajo de manera eficiente?
4. ¿Qué métodos emplea para sacar en tiempo y forma una orden de pedido de bloques?
5. Explíquenos si la materia prima siempre está disponible o surgen atrasos para que pueda realizar su trabajo.
6. ¿Cómo es la norma de calidad en la fabricación de bloque? ¿está definida en la empresa, o es cuestión de apreciación, o años de experiencia del personal?

#### **II. Organización:**

1. ¿Cómo organiza el proceso de producción de bloque?}
2. ¿De qué manera se resuelve un problema (maquinaria o materia prima) en el proceso de producción de bloque?
3. ¿Cómo se organiza el personal cuando aumentan los pedidos del producto?

#### **III. Dirección:**

1. ¿Cómo ejerce su dirección en la fábrica de bloques?
2. ¿Cómo dirige el proceso de producción en la fábrica para reducir las fallas en la maquinaria y equipamiento?

3. Explíquenos como dirige el sistema de inventario y planificación de las necesidades de materiales.
4. ¿De qué manera el personal de su área contribuye al diseño y calidad de la producción?

#### **IV. Control.**

1. ¿Qué tipo de máquinas utiliza para la elaboración de bloque?
2. ¿De qué manera controla la cantidad de bloques que se elaboran?
3. ¿Cuántos bloques producen al día?
4. ¿Cuál es el costo de producción de cada bloque?
5. ¿Cuáles son los controles que se llevan diariamente en su área para controlar los gastos de producción?
6. ¿Cuál es el método utilizado para definir el precio de venta del producto terminado?
8. ¿Cuál es el porcentaje del margen de utilidad en el producto terminado?

#### **V. Recursos Humanos.**

1. ¿Cómo organiza a su personal para el cumplimiento de las metas de producción?
2. ¿Cómo es su integración en las funciones que le corresponden y en el equipo de trabajo?  
¿Cuáles son los criterios que aplica para mantener un buen clima laboral en el área de producción?
2. ¿Cada cuánto es capacitado para mejorar el área de producción?
4. ¿Qué tipo de precaución utilizan en caso de un accidente laboral al realizar la elaboración de bloque?
6. ¿Cuáles considera debilidades de la empresa que perjudican la producción?
7. ¿Cómo sugiere mejorar esas debilidades?

#### **VI. Evaluación de la ferretería**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes administrativas en su área de producción?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas administrativas en su área de producción?
3. ¿Cómo aprovecha las ventajas que ofrece este puesto laboral dentro de la empresa?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene su área de producción para desarrollarse?
5. ¿Cuáles son los riesgos asociados a su puesto de trabajo?
6. ¿Qué se puede mejorar respecto a las debilidades que se presenta en su área de trabajo?
7. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene en su área de producción?



## ANEXO No 5. FORMATO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FERRETERÍA CAMILA'S.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI

**Objetivo:** Definir la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio prestado en la ferretería Camila's del municipio de Estelí y Pueblo Nuevo.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### I. Conocimiento de la empresa

1. ¿Cómo obtuvo información de ferretería Camila's?
2. ¿Cuál cree usted que es el carácter distintivo de esta empresa, en comparación con las demás?
3. ¿Qué lo atrajo hacia nuestras instalaciones en un principio?
4. ¿Por qué decidió ser cliente de esa ferretería?
5. ¿Recomendaría nuestro negocio a otras personas? ¿Por qué?

#### II. Distribución de las instalaciones de la empresa

1. ¿Cómo califica las instalaciones de la empresa?
2. ¿Cómo considera la ubicación de las instalaciones de la empresa?
3. ¿Cómo es la seguridad que se garantiza al momento de realizar compras en la ferretería?
4. ¿Qué considera que se podría mejorar respecto al espacio de la ferretería?

#### III. Satisfacción del cliente

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad del servicio recibido en esta empresa?
2. ¿Cómo calificaría usted el servicio recibido al momento de adquirir productos de esta empresa ferretera?
3. ¿En general como considera que le atienden cuando visita la ferretería?
4. ¿Considera que el personal de la ferretería le brinda asesoría adecuada cuando tiene la necesidad de comprar un artículo?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia de compra?

## ANEXO No 6. FORMATO DE ENCUESTA SEMI ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FERRETERÍA CAMILA'S, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

#### I. Datos generales

##### 1. Sexo

Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

##### 2. Edad: \_\_\_\_\_

##### 3. Nivel académico

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_ No lee ni escribe \_\_\_\_\_

##### 4. Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

#### II. Conocimiento de la ferretería

##### 1. ¿Cómo conoció de Ferretería Camila's?

Por recomendación \_\_\_\_\_ Anuncio publicitario \_\_\_\_\_ Compra casual \_\_\_\_\_  
Medios de comunicación \_\_\_\_\_ Redes sociales \_\_\_\_\_ Amistades \_\_\_\_\_

##### 2. ¿Usa regularmente los servicios de la ferretería?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

##### 3. ¿Con que frecuencia realiza compras en Ferretería Camila'?

Una vez a la semana \_\_\_\_\_ Una vez al mes \_\_\_\_\_  
Dos a tres veces por mes \_\_\_\_\_ Esporádicamente \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo calificaría nuestras instalaciones?**

Muy buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

**5. ¿Le ha llamado la atención nuestro servicio como ferretería?**

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

**6. ¿A diferencia de las demás ferreterías, considera que Ferretería Camila's es reconocida por la población?**

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

**7. ¿Daría referencias de la Ferretería Camila's?**

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

**III. Servicios demandados**

**1. ¿Qué tipos de servicios ha demandado de Ferretería Camila's?**

Productos ferreteros \_\_\_\_\_ Bloques \_\_\_\_\_ Pinturas \_\_\_\_\_  
Arena, cemento \_\_\_\_\_ Ladrillos \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**2. ¿El precio de los bloques es acorde a la calidad del mismo?**

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_

**3. Antes de adquirir un producto, ¿Cuál de estos factores es el más importante?**

Marca\_\_\_\_ Garantía\_\_\_\_ Precio\_\_\_\_  
Procedencia\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_ Todos los anteriores: \_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**4. Cuando usted demanda un producto en la ferretería ¿Hay disponibilidad del producto en el momento y en las cantidades deseadas?**

Siempre\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_

**5. ¿Considera que Ferretería Camila's posee la mayoría de productos del mercado?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**6. ¿Qué productos/servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestra ferretería?**

Variedad en pinturas \_\_\_\_ Refacciones automotrices \_\_\_\_  
Otro tipo de herramientas \_\_\_\_ Asesoría en diseño \_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**7. ¿Responde la calidad de los productos a los deseos de los consumidores?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**IV. Atención al cliente**

**1. ¿Cómo valora la atención del personal y el servicio en Ferretería Camila's?**

Muy buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

**2. ¿Cómo considera el grado de comunicación con el cliente?**

Muy buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

**3. ¿Cómo valora el servicio a domicilio que brinda Ferretería Camila's?**

Muy buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

**4. ¿Recibe asesoramiento del personal en la ferretería?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Solo cuando lo solicito: \_\_\_\_

**5. ¿En qué consiste el asesoramiento que recibe del personal de la ferretería?**

Tipo de producto: \_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_ Precio: \_\_\_\_ Diseño: \_\_\_\_

Cantidad requerida \_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**6. ¿Considera que el personal cuenta con las capacidades suficientes para su atención?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**8. ¿Cómo valora el asesoramiento que recibe del personal de la ferretería?**

Muy buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

## V. Satisfacción del cliente

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que presta Ferretería Camila's?  
(Marque con una X):

	Muy satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Relación precio/calidad productos			
Atención del personal			
Rapidez de la atención			
Tiempo de entrega del producto			
Entrega a domicilio			
Variedad de productos			
Abastecimiento de productos			

2. ¿Qué requiere para sentirse satisfecho en la atención como cliente?

Buena comunicación \_\_\_\_\_ Amabilidad \_\_\_\_\_  
Esmero \_\_\_\_\_ Rapidez en la atención \_\_\_\_\_  
Otros (anotar) \_\_\_\_\_

3. ¿Por la compra de sus productos?, ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir?

Rebaja \_\_\_\_\_  
Garantía \_\_\_\_\_  
Promoción \_\_\_\_\_  
Otros (anotar) \_\_\_\_\_

4. ¿Qué otros servicios le gustaría que brindara Ferretería Camila's?

Asesoría personalizada \_\_\_\_\_ Ventas por teléfono/internet \_\_\_\_\_  
Crédito \_\_\_\_\_ Diseño de viviendas \_\_\_\_\_  
Construcción/mejora de vivienda \_\_\_\_\_  
Otros (anotar) \_\_\_\_\_

## VI. Comunicación empresa-cliente

1. ¿Considera que los colaboradores tienen una buena comunicación con sus superiores?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. Considera que la empresa hace lo posible por darle continuidad como cliente

Consecuentemente\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

3. ¿Qué relación existe con tus principales clientes?

## ANEXO No 5. GUÍA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

Guía de observación al personal de la Empresa familiar “Ferretería Camila’s”

**Objetivo:** conocer con amplitud el desarrollo de los colaboradores en la ejecución de los procesos administrativos en la producción y comercialización de los productos ferreteros de acuerdo a las diferentes etapas de planificación, organización, dirección, control y recursos humanos.

ASPECTOS A EVALUAR	1 bueno	2 regular	3 malo	OBSERVACIÓN
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>				
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
Como es el proceso de planificación de compras				
Políticas de planificación				
Plan de producción				
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Como es la estructura organizativa				
Funciones del personal				
Distribución del personal en las diferentes áreas				
<b>DIRECCIÓN</b>				

Motivación a los colaboradores				
Ejecución de los planes				
Capacitación al personal				
<b>CONTROL</b>				
Control en la producción				
Evaluación de los resultados				
Dominio del sistema de control de inventario				
Dominio del sistema de facturación				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Como es el proceso de evaluación de puestos				
Proporción de incentivos laborales				
Proporción de prestaciones sociales				
Condiciones de trabajo				
Comunicación entre jefe y subordinado				
Relación entre los colaboradores				

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>1 bueno</b>	<b>2 regular</b>	<b>3 malo</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>				
Comunicación entre jefe y subordinado				
Supervisión durante elaboración de bloques				
Disponibilidad de la materia prima				
Distribución del personal en el área de producción				

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>1 bueno</b>	<b>2 regular</b>	<b>3 malo</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>				
Comunicación				
Agilidad en el proceso de venta				
Agilidad en el proceso de entrega a domicilio				
Satisfacción				
Supervisión en los procesos de atención al cliente				
Motivación				
Conocimiento del funcionamiento de los productos que ofrecen				

## ANEXO N° 6: PRESENTACIÓN EXTERIOR DE FERRETERIA CAMILA'S FERRETERÍA CAMILA'S NÚMERO 1:



Fuente: Elaboración propia, por Freydel Castellón Talavera.

## FERRETERÍA CAMILA'S NÚMERO 2:

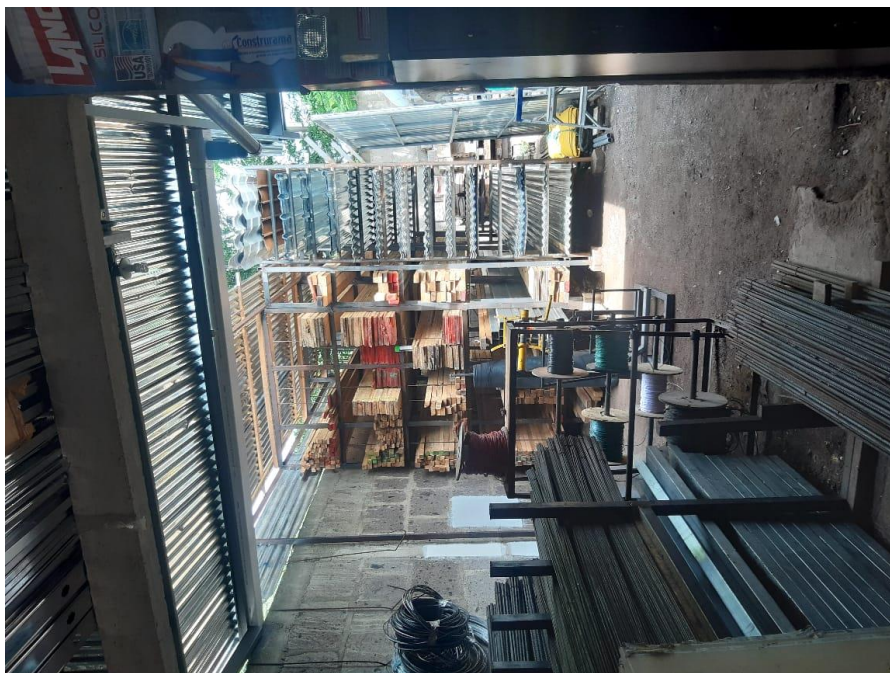




**Fuente:** Elaboración propia Freydell Castellón Talavera, Keyla Rodríguez Acuña, Neylim Valenzuela Martínez

## **ANEXO N° 7: ORGANIZACIÓN DE LOS MATERIALES EN FERRETERIA CAMILA ´S**

### **ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MADERA Y ZINC**



**Fuente:** Elaboración propia, tomada por: Freydell Castellón Talavera.

### **ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS Y CEMENTO**



Fuente: Elaboración propia, tomada por: Neylim Valenzuela Martínez.

### ANEXO N° 8: SISTEMA DE ENTREGA A DOMICILIO (SERVICIO A CLIENTES)



Fuente: Elaboración propia, tomada por: Freydel Castellón Talavera.

### ANEXO N° 9: PROCESO DE ELABORACIÓN Y ALMACENAJE DE BLOQUES



**Fuente:** Elaboración propia, tomada por: Neylim Valenzuela Martínez.

