



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo
ubicada en el municipio de San Isidro, en el año 2024

Rayo, L.; Salmerón, M.

Centro Universitario Regional de Estelí

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Centro Universitario Regional de Estelí
CUR-ESTELÍ**

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

**Gestión Administrativa para la comercialización de la
Ferretería Rayo ubicada en el municipio de San Isidro, en el
año 2024**

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciadas en la carrera de
Administración de Empresas

Autores

Lía Nahomy Rayo Dávila
Maryling Massiel Salmerón Rivera

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 05 de Diciembre de 2024



Dedicatoria

A Dios por ser nuestra guía y fortaleza en cada paso de este camino por darnos sabiduría para enfrentar cada desafío. Sin su gracia y amor infinito, este logro jamás habría sido posible.

A nuestros padres, por su amor incondicional, apoyo y sacrificio, que ha sido fundamental en nuestra vida, su ejemplo de perseverancia y dedicación nos inspiran para alcanzar nuestras metas.

A todos y cada uno de los docentes del centro por su sabiduría y orientación, permitiéndonos crecer profesionalmente, motivándonos a dar siempre lo mejor de nosotros.

Agradecimiento

A Dios

Todo poderoso por ser nuestra Luz, guía y esperanza. Su presencia contante en nuestras vidas nos dio fuerzas para perseverar y obtener el éxito en esta carrera universitaria.

A nuestros padres

Por su apoyo fundamental en el trascurso de esta etapa de nuestra vida, gracias por haber creído en nosotros desde el principio. Este logro es tan suyo como nuestro y lo celebramos con gratitud y amor.

Agradecimiento a nuestra tutora

Dra. Beverly castillo Herrera, por su invaluable apoyo, paciencia y orientación durante todo el proceso de investigación. Apreciamos su apoyo e inspirarnos a dar lo mejor de nosotros, esta investigación refleja en gran medida su valioso conocimiento.

A Ferretería Rayo

Por brindar la oportunidad de realizar esta investigación, y atender cada una de nuestras consultas, por haber contribuido a que este sueño se convirtiera en realidad.

¡Gracias por dejar una huella imborrable en este proceso!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 10 de febrero 2025

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: *Gestión administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo ubicada en el municipio de San Isidro, en el año 2024*, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son las estudiantes: *Lía Nahomy Rayo Dávila y Maryling Massiel Salmerón Rivera*, y fue realizado en el II semestre de 2024, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los propietarios y administradores de la Ferretería Rayo, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, reading "B. Estela", with a horizontal line underneath.

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar las etapas de la gestión administrativa en la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros para el diseño de estrategias que mejoren la eficiencia y calidad de la atención al cliente en la ferretería Rayo del municipio de San Isidro. Utilizando según el nivel de conocimiento una investigación aplicada, y de acuerdo al enfoque filosófico cuali-cuantitativo o mixto facilitando conocer la realidad desde diferentes perspectivas. De acuerdo a la profundidad del objeto de estudio es investigación descriptiva, explorando de esta manera las dinámicas internas de la Ferretería y permitiendo caracterizar los procesos administrativos necesarios para la temática abordada. En relación a la temporalidad, es un estudio transversal. Para la recolección de datos se aplicaron variedad de Técnicas e Instrumentos tales como, un cuestionario de encuesta, una guía de entrevista y análisis documental. La muestra cuantitativa fue de 263 clientes. Los principales resultados demuestran que existen problemas para llevar la gestión administrativa para la comercialización de una manera eficiente, entre los cuales se puede destacar la falta de control, destacando la falta de orientación en el desarrollo de actividades. Se proponen diversas estrategias que permitan realizar correctamente tales como: 1) Red de distribución para la entrega del producto al cliente; 2) Establecimiento de estructura organizacional; 3) Optimizar el desempeño del equipo de atención al cliente; 4) Establecimiento de control de inventarios; 5) Potenciar el talento y la eficiencia del equipo de atención al cliente; y 6) Implementar una plataforma de venta en línea.

Palabras claves: Gestión administrativa, estrategias, comercialización, clientes, ferretería.

Abstract

This study aims to analyze the stages of administrative management in the marketing of construction materials and hardware products for the design of strategies that improve the efficiency and quality of customer service in the Rayo hardware store in the municipality of San Isidro. Using applied research, depending on the level of knowledge, and according to the qualitative-quantitative or mixed philosophical approach, facilitating knowledge of reality from different perspectives. According to the depth of the object of study, it is descriptive research, thus exploring the internal dynamics of the Hardware Store and allowing the administrative processes necessary for the topic addressed to be characterized. In relation to temporality, it is a cross-sectional study. For data collection, a variety of Techniques and Instruments were applied, such as a survey questionnaire, an interview guide and documentary analysis. The quantitative sample was 263 clients. The main results show that there are problems in carrying out administrative management for marketing in an efficient manner, among which the lack of control can be highlighted, highlighting the lack of guidance in the development of activities. Various strategies are proposed that allow it to be carried out correctly, such as: 1) Distribution network for the delivery of the product to the customer; 2) Establishment of organizational structure; 3) Optimize the performance of the customer service team; 4) Establishment of inventory control; 5) Enhance the talent and efficiency of the customer service team; and 6) Implement an online sales platform.

Keywords: Administrative management, strategies, marketing, clients, hardware store

Índice de contenido

Resumen	¡Error! Marcador no definido.
1. Introducción	1
2. Antecedentes.....	4
3. Planteamiento del Problema	9
3.1. Caracterización general del problema	9
3.2. Preguntas de investigación	11
4. Justificación.....	12
5. Objetivos de la Investigación	13
5.1. Objetivo general	13
5.2. Objetivos específicos.....	13
6. Fundamentación Teórica	14
6.1 Empresa.....	14
6.1.1 Concepto de empresa.....	14
6.1.2 Tipos de empresa	15
6.1.3 Funciones de una empresa	16
6.1.4 Empresas comerciales.....	17
6.1.4.1 Características de empresas comerciales.....	17
6.1.4.2 Importancia de las empresas comerciales.....	18
6.1.4.3 Organización de empresas comerciales	18
6.2 Comercialización	19
6.2.1 Concepto de comercialización.....	19
6.2.2 Importancia de la comercialización	20
6.2.3 Tipos de comercialización	22
6.3 Atención al cliente	23
6.3.1 Concepto de cliente	23
6.3.2 Tipos de clientes	23
6.3.3.1 Concepto de clientes.....	25
6.3.3.2 Importancia de atención al cliente.....	26
6.3.3.3 Factores que inciden en la atención al cliente	27
6.4 Gestión Administrativa.....	28

6.4.1	Concepto de gestión administrativa	28
6.4.2	Importancia de la gestión administrativa	30
6.4.3	Características de la gestión administrativa.....	31
6.4.4	Etapas de la gestión administrativa	32
6.4.4.1	La función de planeación	33
6.4.4.2	La función de organización.....	36
6.4.4.3	La función de la dirección.....	39
6.4.4.4	La función de recursos humanos.....	42
6.4.4.5.	La función de control.....	45
6.4.4	Estrategia administrativa.....	48
6.4.5.1	Definición de estrategia administrativa	48
6.4.5.2	Importancia de la estrategia administrativa	49
6.4.5.3	Tipos de estrategias administrativas	50
6.4.4.4	Estrategias administrativas en la empresa comercial.....	51
7.	Operacionalización e Hipótesis de Investigación	54
7.1	Cuadro de operacionalización de objetivos específicos.....	54
7.2	Hipótesis de investigación y su operacionalización	56
8.	Diseño Metodológico.....	57
8.1	Tipo de investigación.....	57
8.2	Área de estudio	58
8.2.1	Área de conocimiento	58
8.2.2	Área geográfica	58
8.2.3	Población y muestra.....	59
8.3	Métodos, y técnicas de recopilación de datos.....	62
8.4	Etapas de la investigación.....	62
9.	Análisis y Discusión de Resultados.....	65
9.1	Organización de Ferretería Rayo.....	65
9.1.1	Historia de Ferretería Rayo.....	65
9.1.2	Misión, visión y objetivos y valores	67
9.1.3	Imagen corporativa.....	68
9.1.4	Estructura organizativa y principales funciones de las áreas.....	70
9.2	Planificación, Organización, Dirección y Control de la Comercialización en Ferretería Rayo.....	71

9.2.1	Planificación de la comercialización.....	71
9.2.1.1	Planificación de adquisición de productos a proveedores.....	71
9.2.1.2	Elaboración del plan de ventas en Ferretería Rayo.....	75
9.2.1.3	Planificación de las estrategias de comercialización.....	78
9.2.1.4	Planificación de las actividades de los colaboradores del área de ventas.....	79
9.2.2	Organización de la comercialización en Ferretería Rayo.....	80
9.2.2.1	Organización del área de ventas.....	80
9.2.2.2	Organización en la atención al cliente.....	83
9.2.3	Dirección de la comercialización.....	84
9.2.3.1	El proceso de toma de decisiones de la dirección para la comercialización.....	84
9.2.3.2	La supervisión en el área de ventas.....	86
9.2.3.3	La comunicación entre la dirección y colaboradores del área de venta.....	87
9.2.3.4	Clima laboral en la ferretería.....	88
9.2.4	Controles de la comercialización.....	89
9.2.4.1	Principales controles que implementa el personal de ventas con los clientes.....	89
9.2.4.2	Sistema de control de inventario, pedidos y entregas.....	91
9.2.4.3	Informe de ventas del período 2023-2024.....	91
9.3.	Formas de Organización y Control y el Personal de Ventas.....	93
9.3.1	Organización y funciones del personal de ventas.....	93
9.3.2	Condiciones salariales de los colaboradores.....	93
9.3.3	Control de personal en la venta.....	94
9.4	Valoración de la Atención al Cliente en Ferretería Rayo.....	95
9.4.1	Datos generales de los clientes encuestado.....	95
9.4.2	Estrategias de comercialización.....	98
9.4.3	Satisfacción del cliente.....	110
	Tabla NO 12 Entregas a domicilio.....	113
	Fuente: Anexos. Datos primarios encuestados, octubre 2024.....	113
9.4.4	Fidelización de los clientes.....	113
9.4.5	Prueba de hipótesis.....	115
9.5	Propuesta de Estrategias Para La Gestion Administrativa.....	116
9.5.1	Propuesta de estrategias para mejorar la gestión de la comercialización en Ferretería Rayo.....	117
10	Conclusiones.....	120

11 Recomendaciones	122
Anexos	132
Anexo 1. Entrevista	132
Anexos 2. Encuesta	142
Anexo 3. Fotografías	146
Anexo 4. Fotografía	146

Índice de figuras

Figura 1 Mapa del municipio de San Isidro Matagalpa	59
Figura 2. Logotipo de Ferretería Rayo	68
Figura 3. Estructura organizativa de Ferretería Rayo en el municipio de San Isidro	70
Figura 4. Organización de Ferretería Rayo	82
Figura 5. Organización de ventas	83
Figura 6. Organización de clientes	83
Figura 7. Organización de los colaboradores	87
Figura 8. Proforma	90
Figura 9. Informe de ventas por producto de Ferretería Rayo. Periodo 2023	92
Figura 10. Sexo y edad de los encuestados	95
Figura 11. Nivel Académico	96
Figura 12. Estado Civil	97
Figura 13. Estrategias de comercialización.....	104
Figura 14. Satisfacción del cliente	110
Figura 15. Fidelización de los clientes	114

Índice de tablas

Tabla 1. Horario de atención a proveedores.....	72
Tabla 2. Ventas mensuales por año en Ferretería Rayo. Período 2023-2024	76
Tabla 3. Proyección de pronóstico de ventas de Ferretería Rayo. Período 2024-2025	78
Tabla 4. Horario de colaboradores.....	87
Tabla 5. Informe de venta del año 2023 de Ferretería Rayo.....	92
Tabla 6. Salario mensual según su función.....	93
Tabla 7. Conocimiento de Ferretería Rayo	98
Tabla 8. Reconoce Ferretería Rayo.....	99
Tabla 9. Disponibilidad de productos	100
Tabla 10. Disponibilidad y rapidez para encontrar los productos.....	102
Tabla 11. Factores para realizar compras.....	103
Tabla 12. Productos adicionales.....	105
Tabla 13. Valoración de los clientes	106
Tabla 14. Presentación personal.....	107
Tabla 15. Rapidez en la atención	108
Tabla 16. Disposición para ayudar.....	109
Tabla 18. Valoración de los productos.....	111
Tabla 19. Entregas a domicilio.....	112
Tabla 20. Correlaciones	116
Tabla 21. Análisis FODA.....	116

1. Introducción

En relación a la gestión administrativa eficiente y la comercialización de productos, es importante conocer aquellos aspectos o estrategias que facilitan el éxito empresarial. Es por ello que la presente investigación aborda la temática de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La ferretería enfrenta el reto de mejorar sus procesos de atención al cliente y comercialización de sus productos considerando la alta competitividad en el mercado y la demanda del mismo.

Teniendo como objetivo principal analizar las etapas de la gestión administrativa en la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros para el diseño de estrategia para la eficiencia y calidad de la atención al cliente en dicha ferretería. Sobre estas actividades se enfatiza en el siguiente párrafo lo siguiente:

Las empresas de la nueva eran buscan constantemente líderes y equipos de alto rendimiento, entre otras cosas, permitiendo así que se convierta en el proceso de transformación para aquellos que desean ser verdaderos líderes y mejorar sus equipos de trabajo permitiendo un fortalecimiento en la capacidad de comunicarse y mejorar las relaciones con los clientes. (Revista Ferretera, 2023, pág. 19)

Por esta razón, esta investigación centrada en la ferretería Rayo, ubicada en el municipio de San Isidro, Matagalpa, y propiedad del Ing. Armando Rayo y Lic. Dania Rayo desde el año 2021, desempeña un papel muy importante en la economía local al comercializar productos ferreteros y está comprometida con la mejora continua en la atención al cliente y en satisfacer las necesidades del mercado.

La principal problemática que enfrenta la ferretería Rayo radica en la inconsistencia en la gestión administrativa para la comercialización de sus productos; como la falta de planificación estratégica lo que genera la improvisación a falta de un plan estructurado. Otro de los aspectos a resaltar es la organización en un sistema de inventario. De igual forma, las dificultades en el

área de crédito al no estar a cargo una persona capacitada en esta área. Costos adicionales, control y recursos humanos conforman la sustancialidad de dicho problema.

Esta investigación es realizada con la intención de fortalecer la gestión administrativa de la ferretería Rayo a través de un análisis que permita generar o diseñar estrategias acordes a la mejora de la atención del cliente y la comercialización de productos, siendo pertinente ya que, posee una problemática actual como lo es la gestión en el rubro ferretero. Problema que afecta la operatividad de la empresa.

Este informe final de la investigación se organiza en diez incisos, los cuales se detallan a continuación:

El primer inciso de la introducción se aborda el tema, planteamiento de problema, objetivo y los aspectos realizados en cada uno de ellos. En el segundo inciso se abordan los antecedentes internacionales, nacionales y locales que sirven como referentes en el trabajo investigativo, principalmente en el tema de gestión administrativa para la comercialización en la Ferretería Rayo.

En cuanto al inciso tres, el planteamiento del problema se derivan las debilidades en las etapas de la gestión administrativa de acuerdo a planificación, organización, dirección, talento humano y control. Asimismo, en el inciso cuatro se justifica de acuerdo a su relevancia del tema para la empresa y su aporte metodológico y práctico, debido a que se propondrá estrategias de gestión administrativas para la comercialización en la Ferretería Rayo. Además, es de valiosa importancia porque contribuirá a la mejora continua de la gestión administrativa, brindando información clave para alcanzar mayores niveles de eficiencia y efectividad.

En el inciso cinco contiene los objetivos de la investigación los cuales guiarán el proceso de los resultados y la salida al tema de la gestión administrativa para la comercialización. El objetivo general de este estudio es analizar las etapas de la gestión administrativa en la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros para el diseño de estrategia para la

eficiencia y calidad de la atención al cliente en la ferretería Rayo del municipio de San Isidro en el año 2024

En el inciso seis se aborda la fundamentación teórica de acuerdo a los siguientes ejes: Empresa, comercialización, atención al cliente y gestión administrativa, aspectos importantes que permitirán el análisis de los datos de acuerdo a teorías de diversos autores. También, en el inciso siete se plantea la hipótesis de investigación con su respectivo cuadro de operacionalización de variables.

De igual manera, en el inciso ocho se plantea el diseño metodológico donde se establece que la investigación es aplicada, su enfoque filosófico es mixto o cuali-cuantitativa y de corte transversal. El tamaño de muestra son 263 clientes.

El noveno inciso se enfoca en el análisis y discusión de los resultados, se analiza y triangula la información obtenida de la aplicación de las técnicas, y se aborda en función del cumplimiento de los objetivos específicos, en este contenido se incluye la prueba de hipótesis.

Finalmente, se anotan las conclusiones y se identifican recomendaciones prácticas para mejorar la gestión administrativa para la comercialización en la ferretería Rayo. Se incluye bibliografía consultada, y en anexos están las guías de instrumentos (entrevistas y encuestas) que fueron diseñadas y aplicadas en la investigación.

2. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes de esta investigación se consultaron diversas fuentes en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí, el repositorio de la UNAN y Repositorios de el país de Ecuador, la búsqueda se basó en el tema de la gestión administrativa y comercialización, encontrando similitudes en las siguientes investigaciones.

Antecedentes internacionales

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación para considerarlos como antecedentes Internacionales, se identificaron cinco tesis de licenciatura realizadas en diferentes ciudades de Ecuador:

Una primera tesis de licenciatura presenta Flores (2020) y se titula: La gestión administrativa y el desempeño laboral de la ferretería San Pedrito, de la ciudad de Riobamba (Ecuador). El objetivo de esta investigación fue ddeterminar cómo la gestión administrativa influye en el desempeño laboral de los colaboradores perteneciente a la Ferretería San Pedrito. Este es un estudio de tipo descriptiva. La selección de la muestra fue tomada de 10 colaboradores de la organización. Los principales resultados reflejan que proyecto de investigación determina que la gestión administrativa influye en el desempeño laboral de la Empresa San Pedrito, ya que, se evidenció que el desarrollo administrativo no era eficiente por lo que se determinó que los colaboradores no se encontraban desempeñando sus funciones en las áreas correspondientes.

Una segunda tesis de licenciatura realizada por Shulca (2020) y se titula: La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la JURECH (Junta de Riego Chambo) periodo 2019-2021. El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera la gestión administrativa incide en el desarrollo organizacional de la JURECH. Esta es una investigación de tipo descriptiva. La selección de la muestra está conformada de los 12 trabajadores que conforman el personal administrativo. Los principales resultados reflejan que existen problemas en su gestión administrativa y la mala administración de su recurso humano que generan

inconvenientes en sus procesos administrativos y del cumplimiento eficiente de sus funciones. Por lo tanto, se propone estrategias de mejora que permita fortalecer su gestión administrativa y ayude al desarrollo organizacional interno.

Una tercera tesis de licenciatura realizada por Quiroga Peralta (2021) y se titula: La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cantera Rigot S.A de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cantera Rigot S.A de la ciudad de Guayaquil. Esta investigación es de tipo descriptiva. La selección de la muestra está conformada por el área administrativa y de operación de la cantera. Los principales resultados reflejan la falta de planes de desarrollo laboral, y el hecho de que los colaboradores no se encuentran desempeñando a plenitud sus actividades laborales, desconociendo sus funciones y reglamentos, así como sus deberes y responsabilidades para con la empresa.

Una cuarta tesis de licenciatura la presenta Auquilla (2022) y se titula: El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa SEGUVID. El objetivo de la investigación fue determinar el proceso administrativo y su influencia en el sistema organizacional de la empresa SEGUVID. Esta investigación es de tipo descriptiva. No se procedió al cálculo de la muestra, porque la población es reducida. Los principales resultados arrojaron que existe una deficiencia en el proceso administrativo específicamente en la planificación y control de actividades a ser realizadas por parte de las personas a cargo. Se adoptó una de las herramientas para tabulación de datos que afirma que el proceso administrativo incide en el sistema.

Una quinta tesis de licenciatura la presenta Murillo y Pinargote (2023) y se titula Gestión administrativa y su incidencia en las ventas de las empresas comercializadoras de repuestos de motocicletas y vehículos del Cantón La Mana en el año 2023. El objetivo de esta investigación fue analizar la Gestión Administrativa y su incidencia las ventas en las empresas comercializadoras de repuestos de motocicletas y vehículos del cantón La Maná. Este es un estudio con enfoque cuantitativo. La selección de la muestra fue poblacional. Los principales

resultados reflejan que las empresas comercializadoras de repuestos carecen de una gestión administrativa que les permita cumplir con las necesidades de los clientes.

Antecedentes Nacionales

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación para considerarlos como antecedentes Nacionales, se identificaron cinco tesis de diferentes ciudades de Nicaragua. Estas investigaciones abordan el tema de los procesos administrativos enfocados en la producción y la comercialización.

La primera tesis de licenciatura la presentan Rodríguez, Castellón y Valenzuela (2020) y se titula Proceso administrativo para la producción, atención al cliente y comercialización de los productos de la empresa familiar Ferretería Camilas en el municipio de Pueblo Nuevo en el año 2020. Este es un estudio de tipo mixto. La selección de la muestra fueron 13 colaboradores. 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.

Una segunda tesis de licenciatura la presenta Almendrades, Blandón y Benavides (2020) y se titula Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Integración de personal y Control) para la Atención al Cliente de la Empresa EstSolutions de la Ciudad de Estelí, en el Período 2019- 2020. Este es un estudio cuali-cuantitativo. La selección de la muestra cualitativa es no probabilística y de la cuantitativa es con 150 clientes promedio. Los principales resultados reflejan la deficiencia sobre el proceso administrativo y, todos los procedimientos son manejados bajo conocimientos empíricos. Se proponen estrategias para mejorar el proceso administrativo como capacitar al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa sobre procesos de ventas, innovación sobre tecnología para mantenerse en el mercado, así como también la motivación hacia los clientes para conservar su fidelidad.

La tercera tesis de licenciatura la presenta García, López y Membreño (2019) y se titula: Incidencia de la gestión en los procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, Municipio San Marcos, turno Vespertino, durante el primer trimestre 2019. Este es un estudio de corte transversal. La selección de la muestra fue la institución pública de educación primaria en el municipio de San Marcos de Carazo. Los principales resultados reflejan que la comunidad educativa tiene una buena opinión del desempeño administrativo de la directora, lo cual es muy valioso ya que esto promueve la participación activa, y el compromiso de todos y todas en la ejecución de los proyectos educativos que se implementan en este centro educativo.

Una cuarta tesis fue realizada por López Dávila, Jirón Herrera y Pérez Quintero (2019), 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

Y, la quinta tesis encontrada de licenciatura en Administración de Empresas, fue realizada por Herrera, Mantilla y Vega (2018) y 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. Este estudio es de tipo cualitativo. La selección de la muestra fue no probabilística. Los principales resultados demuestran que existe falta de comunicación entre los colaboradores del área, el mal clima laboral, el buen control de las actividades, mala distribución de las actividades, la no implementación de capacitaciones al personal del área y estructura organizativa completa lo cual trae como consecuencia, rotación de personal, saturación de trabajo, incumplimiento de las tareas, el incumplimiento de metas y objetivos, para estas debilidades se establecieron estrategias: Clima Laboral, Capacitaciones, Motivación, Mejora del flujo de puesto de trabajo, Estabilidad Laboral.

Antecedentes Locales

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con esta investigación para considerarlos como antecedentes Locales, se identificó una tesis en la ciudad de Matagalpa que aborda el tema del proceso administrativo.

Otra tesis de licenciatura la presenta Muñoz y Medrano (2019) y se titula: Incidencia del proceso administrativo en el funcionamiento de la casa materna municipal de la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2019. Este es un estudio de tipo descriptivo. La selección de la muestra fue la directora de promoción social de la alcaldía de Matagalpa y la responsable de la casa materna y 10 mujeres que son atendidas mensualmente. Los principales resultados reflejan debilidades en la aplicación del proceso administrativo donde no existe un propio manual de control interno, que permita fortalecer el funcionamiento de la casa materna, además la falta de personal administrativo.

Al revisar los antecedentes se confirma que existen investigaciones relacionadas con la gestión administrativa, sin embargo, se carece de un estudio a profundidad sobre la Gestión Administrativa que esté enfocada en la comercialización de la Ferretería Rayo y que además proponga estrategias para mejorar su eficiencia empresarial y crear una ventaja más competitiva ante las otras empresas ferreteras que existen en el municipio de San Isidro.

3. Planteamiento del Problema

3.1. Caracterización general del problema

Ferretería Rayo, está ubicada en el municipio de San Isidro, Matagalpa, creada por el Ing. Armando Rayo Rayo y la Lic. Dania Rayo Rayo, en el año 2021. Jugando un papel principal en la economía local, comercializando materiales de construcción y productos ferreteros. Con el objetivo de atender y satisfacer las necesidades que proporciona el mercado en este ámbito.

El enfoque de esta investigación se deriva principalmente de las inconsistencias que se están presentando en la gestión administrativa para la comercialización de estos productos. Los problemas se han dividido según las etapas de la gestión administrativa:

Etapa I. Planificación.

Uno de los problemas presentados en la gestión administrativa para la comercialización de productos ferreteros en la ferretería Rayo se da principalmente en que la empresa no maneja con fundamentos una planificación estratégica y esto conlleva a una toma de decisiones improvisada. La falta de un plan estructurado para coordinar la comercialización conlleva una serie de problemas desde errores en inventario hasta retrasos en entrega de productos.

Etapa II. Organización.

La falta de una organización adecuada en ferretería Rayo está generando una serie de problemas y consecuencias, en esta empresa es evidente la falta de organización al momento de registrar las compras ya que unas son registradas y otras no, afectando el sistema de inventario. Al momento de realizar una venta se carga con entradas extras los productos sin confirmar la existencia en bodega con el único propósito de realizar una factura.

Al momento que el cliente decide reclamar su compra y este no se encuentra en la ferretería, provoca que la empresa tenga que realizar la compra a ferreterías locales implicando mayores costos debido a que estas empresas no son mayoristas, a su vez esto genera que la empresa tenga menos utilidades

Etapa III. Dirección

Para administrar eficazmente una ferretería, es esencial contar con un líder preparado que satisfaga las demandas y supere los desafíos inherentes al cargo. Lamentablemente, en Ferretería Rayo, esta condición no se cumple, ya que los empleados asumen responsabilidades para las cuales no están adecuadamente capacitados, lo que genera un desequilibrio en el equipo y una falta de autoridad por parte de quienes están a cargo. Esto también afecta el proceso de aprobación y seguimiento de créditos para los clientes, ya que los retrasos en los pagos resultan en una insuficiencia de fondos para reabastecer el inventario. Esto refleja una deficiencia en la organización del seguimiento de créditos y una falta de previsión en la gestión de fondos por parte de la dirección.

Los vehículos se están depreciando generando costos adicionales por los números viajes, ya que la dirección decide hacer cantidades de viajes para que el cliente tenga la percepción de que están siendo atendidos, enviando una parte de los materiales que están en existencia. Cuando los productos que no se encuentran en la ferretería son ingresados a las instalaciones, se envían sin importar si los proveedores tienen un alza de precios en esos productos, en este sentido, para evitar conflictos se asume la pérdida y se continúa con el proceso de venta,

Etapa IV. Control.

Esta empresa tiene un sistema de inventario y facturación con el fin de realizar con mayor facilidad la comercialización, al no ser estructurado con el debido control afecta la distribución de los productos en el departamento de entrega ya que no se evalúa la ejecución durante la gestión administrativa.

Etapa V. Recursos Humanos.

La Ferretería Rayo enfrenta diversos desafíos que afectan su funcionamiento y la satisfacción del cliente. La alta demanda provoca una saturación del personal, lo que se traduce en tiempos de espera prolongados para los clientes y posibles pérdidas de clientes debido a la falta de atención inmediata. Además, la falta de un plan estructurado para coordinar las entregas según las facturas generadas conduce a retrasos y errores en la distribución de productos, impactando negativamente en la satisfacción del cliente y generando costos adicionales para la ferretería.

La rotación constante del personal presenta desafíos adicionales, especialmente cuando los empleados no están bien preparados para enfrentar diversas situaciones, lo que puede provocar una disminución en la eficiencia, la productividad y la satisfacción del cliente. Finalmente, la incapacidad del personal para manejar conflictos y quejas de manera efectiva contribuye a una mala atención, lo que puede resultar en la pérdida de clientes, daño a la reputación de la ferretería y bajos ingresos.

3.2. Preguntas de investigación

A partir de la caracterización del problema, se ha establecido una serie de preguntas-problemas que delimitan este estudio y son:

Pregunta general

¿Cómo se implementan las etapas de la gestión administrativa para la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros, en la ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo se planifican y organizan las estrategias de comercialización de la Ferretería Rayo en San Isidro Matagalpa en la gestión administrativas de la empresa?
2. ¿Qué acciones se implementan para asegurar la calidad y disponibilidad de los productos ofrecidos por Ferretería Rayo?
3. ¿De qué manera se dirige y controla el área de ventas para la comercialización de los materiales de construcción y productos ferreteros en San Isidro-Matagalpa?
4. ¿Cómo se organiza el personal de ventas para la atención al cliente de la Ferretería Rayo?
5. ¿Cómo se valoran los clientes de la atención que reciben por los colaboradores de la Ferretería Rayo?
6. ¿Cuáles son las estrategias administrativas que se pueden implementar para mejorar la eficiencia y calidad de la atención al cliente en la ferretería Rayo?

4. Justificación

La gestión administrativa para la comercialización en la Ferretería Rayo en el 2024 es un tema de suma relevancia en el entorno empresarial actual. Además, tiene como objetivo fundamental analizar las etapas de la gestión administrativa en la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros para el diseño de estrategia para la eficiencia y calidad de la ferretería.

De acuerdo a su valor teórico, la investigación en la gestión administrativa en el contexto de la comercialización permitirá comprender cómo se pueden maximizar los recursos y mediante los resultados obtenidos y las recomendaciones derivadas se propondrá estrategias diseñados para optimizar las operaciones de la empresa, reducir costos y, lo más importante, elevar la satisfacción del cliente a niveles óptimos.

Además, desde un punto de vista metodológico, el análisis de la gestión administrativa brindará herramientas prácticas para implementar estrategias efectivas de comercialización, asimismo, permitirá a la empresa adaptarse de manera más eficiente a las demandas cambiantes de los consumidores y optimizar sus procesos internos.

Esta investigación no solo beneficiará directamente a Ferretería Rayo, sino que también puede servir como un recurso valioso para otras empresas del sector ferretero que enfrentan desafíos similares en términos de administración y comercialización. Desde su valor práctico, la gestión administrativa para la comercialización en la Ferretería Rayo, tiene un valor incalculable, debido a que contribuye directamente al aumento de ventas y la rentabilidad del negocio.

Al aplicar adecuadamente los conceptos y herramientas de la gestión administrativa, la empresa podrá mejorar su posicionamiento en el mercado, fidelizar a sus clientes actuales y atraer a nuevos consumidores, lo que se traducirá en un crecimiento sostenible a largo plazo.

Por otro lado, esta investigación contribuirá al desarrollo académico de la UNAN-Managua, CUR Estelí, específicamente fortaleciendo la línea de investigación CEC-2: organizaciones,

gobierno y economía nacional, con un enfoque particular en la Sub-línea CEC-2.3: estrategias empresariales, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones. Además, se espera que este estudio sirva como referencia y punto de partida para futuras investigaciones en esta área, proporcionando un marco sólido para el avance del conocimiento y la práctica en la gestión empresarial del sector ferretero.

5. Objetivos de la Investigación

5.1. Objetivo general

Analizar las etapas de la gestión administrativa en la comercialización de materiales de construcción y productos ferreteros para el diseño de estrategia para la eficiencia y calidad de la atención al cliente en la Ferretería Rayo del municipio de San Isidro en el año 2024

5.2. Objetivos específicos

1. Describir la planificación, organización y dirección de las estrategias de organización, de comercialización implementadas en la Ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024.
2. Determinar las formas de organización y control del personal de ventas para una mejor atención al cliente de Ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024.
3. Analizar la valoración de los clientes sobre la atención que reciben por los colaboradores de la Ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024.
4. Proponer estrategias administrativas que mejoren la eficiencia y la calidad de la atención al cliente en ferretería Rayo del municipio de San Isidro Matagalpa.

6. Fundamentación Teórica

En esta investigación se han definido cuatro ejes teóricos, que son: 1) Empresa; 2) Comercialización; 3) Gestión Administrativa. A lo largo de este inciso se desarrollan cada uno de ellos:

6.1 Empresa

6.1.1 Concepto de empresa

Ortiz Hernández (2020, pág. 26) señala que la empresa se puede considerar como una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo.

Mientras que Baque, Viteri, Álvarez e Izquierdo (2020, pág. 2) indica que se entiende por empresa a una organización, que brinda o produce bienes y/o servicios, que demandan los clientes, y que además le permite obtener beneficios económicos. Para cumplir con sus objetivos la empresa requiere para su funcionamiento, recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. La empresa es una actividad humana organizada, que emplea medios humanos y materiales con el objetivo o fin de obtener un beneficio, si la actividad tiene como objetivo principal conseguir beneficios económicos, y en el desarrollo de las mismas se adquieren responsabilidades (frente al estado, los ciudadanos, consumidores) estamos hablando de empresa en el sentido económico.

Martínez Conesa (2018, pág. 8) define la empresa como “una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros, y los utiliza para producir bienes y/o servicios, que vende a otras empresas, a las familias o a las administraciones públicas”.

6.1.2 Tipos de empresa

Según Martínez Conesa (2018, pág. 15), los tipos de empresa se clasifican en:

1. **Tipos de empresa según su tamaño:** pudiéndose utilizar parámetros como volumen de ventas, nivel de activo, etc. Uno de los criterios más utilizados para diferenciar las pequeñas, medianas y grandes
 - a) **Pequeñas empresas:** pueden disponer de una parte reducida del mercado y su actividad no fluye ni en el país ni en la demanda total son dirigidas personalmente por sus propietarios y son independiente en cuenta a la toma de decisiones estando libre del control externo.
 - b) **Medianas empresas:** es una organización con dimensiones moderadas, teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores que posee y la facturación anual que genera, situándose por encima de una pequeña empresa, pero por debajo de una gran empresa.
 - c) **Grandes empresas:** es la tipología organizacional de mayor envergadura. Es decir, son las organizaciones que logran alcanzar el último escalafón, sobrepasando ciertos límites, habitualmente relacionados con la cantidad de trabajadores que poseen y la cantidad de dinero que perciben en un año.

3. **Tipos de empresas según su ámbito de actuación:** Según esta clasificación, tenemos empresas nacionales e internacionales:
 - a) **Las empresas nacionales,** son aquellas que abastecen la demanda de un único país en el que poseen todos sus activos y empleados.
 - b) **Las empresas internacionales,** son aquellas que traspasan, con su actividad, el ámbito nacional. Poseen activos y empleados en más de un país, donde llevan a cabo distintas actividades, ya sean comerciales o de producción

4. **Tipo de empresas según la propiedad de su capital.** Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, se consideran los siguientes modelos de empresa.

- a) **Empresas privadas**, cuyo capital y la inversión realizada en estas empresas proviene de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.
- b) **Empresas públicas**, en estas empresas, la mayoría o la totalidad del capital que se utiliza para su actividad proviene de las arcas públicas del Estado.

6.1.3 Funciones de una empresa

Hartley Rodríguez (2009, pág. 272) señalan que las principales funciones de una empresa son:

1. Transacción

- a) **Compra:** Acción y efecto de compra. Obtener algo a cambio de dinero
- b) **Venta:** Entregar un bien o servicio a cambio de dinero
- c) **Consignación:** Arreglo de negocio, donde se acuerda pagarle al vendedor o consignador después de que los objetos se venden.

2. Facilitación

- a) **Financiamiento:** Mecanismo por medio del cual se aporta dinero o se concede un crédito a una persona, empresa u organización para que esta lleve a cabo un proyecto, adquiera bienes o servicios, cubra los gastos de una actividad u obra, o cumpla sus compromisos con sus proveedores
- b) **Absorción de riesgo:** Asume el control sobre otra empresa, adquiriendo la totalidad del patrimonio de la empresa objetivo.
- c) **Información de mercados:** Uno de los aspectos más importantes es tomar decisiones, para ello es necesario disponer de información clave, precisa y de calidad
- d) **Presentación del producto:** Acción que da a conocer el resultado de la investigación y la elaboración de un producto.

3. Suministro físico

- a) **Transporte:** Acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro, también permite nombrar a aquellos vehículos que sirven para tal efecto, llevando mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.
- b) **Almacenaje:** Función empresarial encargada de gestionar las ubicaciones en las que hay que deposita el producto con la finalidad de asegurar la continuidad de la cadena logística.
- c) **Empaque:** El contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y/o preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor final. Además, y es útil para promocionar y diferenciar el producto o marca, comunicar la información de la etiqueta y brindarle un plus al cliente.

6.1.4 Empresas comerciales

6.1.4.1 Características de empresas comerciales

Juárez, *et al.*, (2017, pág. 21) señalan que el entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son:

1. Crecimiento demográfico.
2. Renta por habitante, demanda de bienes complementarios, etc.
3. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
4. Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
5. Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
6. 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).

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

6.1.4.2 Importancia de las empresas comerciales

En Vergara Cortina (2015, pág. 85) refleja: La importancia de las empresas comerciales, radica fundamentalmente en dos aspectos:

- El primero se refiere al enfoque especial hacia el consumidor objetivo de los esfuerzos mercantiles, a quien se le ofrece satisfacer sus necesidades mediante diversas alternativas de compras de bienes y servicios.
- El segundo se refiere a que la comercialización impulsa la innovación tecnológica y el desarrollo industrial, creando nuevos productos que generan ventas y negocios incidiendo en la distribución del ingreso y la economía, alentando a nuevas instituciones comerciales, que a su vez son fuentes generadoras de ocupación. Además, se centra en tener un objetivo común y que todo el funcionamiento de los elementos este orientado a esta realización, por lo tanto, debe de visualizarse el aprovechamiento máximo de todos los recursos tanto humano, materiales, financieros, técnicos y administrativos.

6.1.4.3 Organización de empresas comerciales

De acuerdo con Franklin Minkowsky (2009, pág. 202) la organización de empresas comerciales incluye los siguientes aspectos:

- 1. Organización por Funciones:** La organización funcional es un tipo de estructura organizacional que se basa en la especialización o división del trabajo. En esta estructura, se agrupan en un solo departamento a todas las personas que realiza una o varias tareas relacionadas, denominadas "funciones". Por ejemplo, un departamento de finanzas, otro de contabilidad o uno de tecnología. Cada grupo de empleados está a cargo de un supervisor o gerente, y su estructura se relaciona con la naturaleza de las tareas que deben realizar.

- 2. Organización por Productos:** La organización por productos (también llamada organización por división) agrupa a los empleados según los productos o servicios que ofrece la empresa. Cada división funciona como si fuera una empresa independiente, con sus propios departamentos de marketing, producción, ventas, distribución, entre otros. Esta estructura permite atender las necesidades específicas de cada producto o línea de negocio.

- 3. Organización Geográfica:** La organización geográfica organiza a los empleados según su ubicación geográfica. Cada división trabaja como si fuera una entidad independiente, adaptándose a las particularidades de diferentes regiones. Esta estructura permite entender y responder a las preferencias y demandas locales, manteniendo al mismo tiempo una política general de la empresa. Ejemplos incluyen empresas multinacionales con divisiones en diferentes países o bancos que segmentan servicios según la ubicación geográfica.

Cada tipo de organización tiene sus ventajas y desventajas, y la elección depende de los objetivos y características de la empresa.

6.2 Comercialización

6.2.1 Concepto de comercialización

Una entidad formada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformaciones de productos y/o las prestaciones de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Vergara Cortinas, 2012)

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. (Barreto, Vélez, Palma, & Galarza, 2022, pág. 4)

Según Franco, Pincay y Pincay (2022, pág. 6) la comercialización es identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia.

- **Producto:** se refiere a bienes o servicios que se les ofrece a los clientes. Es el elemento central para satisfacer sus necesidades.
- **Precio** se refiere al proceso de fijar el precio de su producto permitiéndole una ganancia, pero lo suficientemente asequible para que sus clientes estén dispuestos a pagar la cantidad solicitada.
- **Promoción** consiste en informar a sus clientes sobre su producto y atraerlos para que lo adquieran.
- **Plaza** denota la manera en que los bienes o servicios llegarán hasta los clientes.
- **Personas** indica el personal clave que recluta y entrena haciendo que su negocio sea diferente y se destaque de entre la competencia.
- **Proceso** es la manera en que se organiza el trabajo para que pueda ofrecer su producto a los clientes. Los procesos claros y bien organizados garantizan que sus bienes y servicios cumplan con ciertas normas de calidad y sean entregadas de manera conveniente a los clientes.
- **Pruebas físicas** definen la percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que le sea posible en sus interacciones con ellos.

6.2.2 Importancia de la comercialización

La comercialización es importante al momento de aplicar un proceso correcto dentro de la empresa, ayuda a conocer el mercado, las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores a través de elementos importantes como la promoción, publicidad y distribución en un mercado determinado, donde se oferte el producto. Referente a esto, Díaz J., (2019, pág.

2) manifiesta que en el proceso de comercialización es vital conocer los aspectos fundamentales entre los cuales el señala cuatro:

- ¿Cuándo? Indica el momento preciso de llevarlo a cabo.
- ¿Dónde? Toma en cuenta la estrategia de ubicación.
- ¿A quién? El público objetivo.
- ¿Cómo? Estrategia a seguir para introducción del producto al mercado.

Lo antes descrito, muestra la importancia de la comercialización para cualquier negocio, la forma en que se deben relacionar los productos con el mercado objetivo, donde el fin es incrementar o potenciar el crecimiento de dicho sector.

Es necesario comprender que, “la comercialización es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor” (IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 4) y esta a su vez vincula los aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos, articulándose así con el sistema industrial y fundamentalmente, con el consumidor de esos productos, de ahí la importancia.

Para Arias T. *et al.*, (2022, pág. 7) la importancia de la comercialización es más que vender o hacer publicidad en torno a lo que la empresa está ofreciendo. Sino que, abarca cada momento, así como las oportunidades y amenazas de su entorno y que además responde a las siguientes características:

- Gestionar de forma eficiente tanto la información como la toma de decisiones dentro de la empresa. Esto facilita el conocimiento de lo que es relevante o no, lo que se debe distribuir y analizar.
- Hacer uso de las tecnologías de la información para facilitar el análisis y evaluación en un tiempo razonable.
- El conocimiento que posee la empresa del mercado.
- El enfoque sistemático y objetivo del desarrollo comercial.

- Realización de estudios sobre comportamientos del consumidor, patrones de consumo y las decisiones comerciales con base en ello.

El IICA (2018) señala que para llevar a cabo una correcta comercialización la empresa debe:

- Establecer un plan o una estrategia de gestión de la comercialización.
- Implementar ese plan.
- Monitorear, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

6.2.3 Tipos de comercialización

Se trata de acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos de marketing como lanzar al mercado un producto nuevo o incrementar la participación o las ventas. Kotler P. y Keller K. (2012) consideran que hay dos tipos de comercialización, y son:

- 1. Comercialización Estratégica.** Analiza las necesidades de los individuos y las organizaciones. Otra función que realiza es el seguimiento de la evolución del mercado e identifica los diferentes productos-mercado y segmentos actuales o potenciales. La función del marketing estratégico es, orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un recurso potencial de crecimiento y rentabilidad. El marketing estratégico fija la misión de la empresa.
- 2. Operativo o táctico Operativo o táctico:** está centrado en la realización de un objetivo de cifras de ventas. Con determinados presupuestos de marketing autorizados debe realizar objetivos de cuota de mercado a alcanzar. El área comercial tiene 6 funciones fundamentales: investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios. Los últimos años se han desarrollado multitud de sistemas de comercialización y venta a través de Internet, bajo la denominación de sistemas de comercio y negocio electrónico.

6.3 Atención al cliente

6.3.1 Concepto de cliente

El termino cliente se refiere tanto a individuos como a entidades legales que adquieren productos o servicios, establecimientos comerciales o profesionales. Estas transacciones implican un intercambio monetario y suelen ser una práctica regular por parte del cliente. (López S., 2020, pág. 5)

En este contexto, Ortiz de Mendivil (2013, pág. 11) expresa que tanto la entidad pública o privadas, consideran al público general como cliente, de tal manera que se considera que la atención y el servicio al cliente que se presta debe de tener igualdad en todas las entidades públicas como privadas.

De modo que, un cliente desde la perspectiva empresarial es aquella persona que adquiere un producto o servicio de una determinada empresa, el cual es fundamental para cualquier negocio, tanto en su éxito como en su sostenibilidad.

6.3.2 Tipos de clientes

También es importante dentro del mundo empresarial, conocer los diferentes tipos de clientes, esto ayudará a buscar estrategias efectivas tanto de ventas como de atención al cliente. Para Thompson I., (2023) de los principales tipos de clientes señala dos clasificaciones, una general y otra específica, las que se detallan a continuación:

1. Clasificación general de tipos de clientes

- **Clientes actuales:** que se refieren a personas, empresas u organizaciones que hacen compras de manera periódica o fechas recientes. Considerado el tipo de cliente que genera el volumen de las ventas actuales y que permite a la empresa una participación continua en el mercado.

- **Clientes potenciales:** estos no realizan la compra a la empresa de forma actual, sin embargo, son visualizados como posibles clientes ya que, logran tener la disposición necesaria, poder y autoridad para comprar. Se les considera como fuente de ingreso a futuro.

Con base en esta primera clasificación, se puede planificar e implementar actividades que permita retener a los clientes e identificar a clientes potenciales y convertirlos en actuales.

2. Clasificación de clientes específicos:

- **Clientes activos e inactivos,** aquellos que en la actualidad hicieron o están haciendo compras en un período corto, es importante destacar que, en énfasis al cliente inactivo, que ha hecho su compra en un tiempo muy atrás, que este se haya pasado a la competencia, indicando insatisfacción con el producto o con la atención.
- **Clientes de compra frecuente,** realizan sus compras repetidas a menudo o cuyos intervalos de tiempo entre una compra y otra es breve.
- **Clientes de compra habitual,** por su satisfacción con la empresa, compran con cierta regularidad, es importante no descuidar las relaciones con ellos y de esa manera tratar de que sean clientes frecuentes.
- **Clientes de compra ocasional,** realizan compras de vez en cuando, o por única vez. A ellos se les debe solicitar datos para contactos futuros.
- **Clientes con altos volumen de compras,** compras de mayor cantidad que los demás clientes.
- **Clientes con promedio volumen de compras,** realizan compras que están dentro de un volumen general.
- **Clientes con bajo volumen de compras,** están por debajo del promedio de compras, y pertenecen a los de compra ocasional.
- **Clientes complacidos** con el desempeño de la empresa.
- **Clientes satisfechos,** quienes perciben el desempeño y atención desde sus expectativas.
- **Clientes insatisfechos,** perciben el desempeño de la empresa, producto o servicio por debajo de sus expectativas.

- **Clientes influyentes**, esto es independiente de su volumen y frecuencia de compras, es un grado de influencia en la sociedad por la cantidad de clientes que se puedan derivar de él.

Además, otra clasificación relevante ya que clasifica según la descripción de cada clientes es la señalada a continuación (Villa, 2019, págs. 33-34):

1. **Ciente ejecutivo:** persona motivada, constante, orientado a los resultados, controlador e independiente, disciplinado, formal y serio, rápido en la toma de decisiones.
2. **Ciente analítico:** Piensa y analiza, mantiene las normas por encima de todo, es reservado, imaginativo, agradable en el trato.
3. **Ciente colaborador:** amable, no le agrada la presión, necesita confiar, es un líder, da respuestas cooperando.

6.3.3 Atención al cliente

6.3.3.1 Concepto de clientes

La atención al cliente es una filosofía y cultura empresarial que debe estar presente en todos los niveles de la organización. Es fundamental establecer altos estándares de calidad, fomentar la empatía y buscar continuamente mejoras en la experiencia del cliente. Articular estos principios de forma sencilla y comprensible para todos los miembros de la empresa ayudará a construir una cultura sólida y duradera de atención al cliente, que se traducirá en beneficios para la organización y sus clientes. (Brown, Andrew, 1992, pág. 3)

También, Fernández V. y Fernández R., (2017) plantean que un cliente es un consumidor fiel a una marca o producto, que estos poseen una clasificación interna y externas y que para todas las empresas es muy importante dar una buena atención satisfaciendo sus necesidades, por ende, está relacionado directamente con el éxito del negocio.

Fernández V. y Fernández R., (2017, pág. 222) añaden que el conocimiento y la información que se tiene del cliente, son fundamentales a la hora de establecer un servicio personalizado de atención al cliente. Por tanto, con el objetivo de saber cuáles son esos factores que motivan, convencen o complacen la necesidad de compra, la empresa necesita tener suficientes datos de cada cliente como para tener las respuestas que permitan diseñar estrategias y hacer que el cliente repita en la compra de los productos (fidelizar) y conseguir que el mismo cliente compre productos nuevos.

Asimismo, para fidelizar al cliente no basta solo con saber sus necesidades, debe considerarse el trato, la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición que manifiestan los empleados, la atención telefónica y otros elementos como el entorno, la organización para realizar las ventas

Dicho de otra manera, para lograr fidelizar a los clientes, no basta solo con comprender lo que necesitan. Es igual de importante cuidar el tipo de atención que reciben. Esto incluye cómo se brinda el servicio, los pequeños detalles que a veces se pasan por alto, la actitud amable y servicial de los empleados, y la calidad de la atención telefónica. También hay que tener en cuenta el ambiente y la organización del espacio durante la experiencia de compra. Cada uno de estos aspectos es pertinente en la creación de una experiencia positiva. Cuando los clientes se sienten bien tratados y valorados, es más probable que regresen a la empresa.

6.3.3.2 Importancia de atención al cliente

Según Cruz *et al.* (2021, pág. 8) La atención al cliente es el adecuado manejo de estrategias para poder satisfacer un nivel de atención adecuado hacia los clientes internos y externos, tomando en cuenta a la competencia. El servicio al cliente desempeña un papel fundamental en el aumento de las ventas de una empresa. Cuando se brinda un servicio de calidad, junto con una atención adecuada y productos o servicios satisfactorios, se genera un cliente contento que probablemente regresará a comprar y también recomendará la empresa a otros tres posibles clientes.

Este ciclo de satisfacción del cliente y referencias contribuye a mantener un crecimiento estable en las ventas, siempre y cuando se mantenga un nivel constante de atención al cliente. Al cumplir con los estándares y características asociados al servicio al cliente, la empresa experimentará un crecimiento sostenido en su actividad comercial. (Robayo Rodríguez, 2017, pág. 16)

Por otra parte, Martínez M. et al., (2022, pág. 15) señala que la atención al cliente es una parte fundamental dentro de las misiones de la empresa porque habla del valor diferenciador que permite cumplir y situarse dentro de las expectativas del cliente. Y es aquí donde se fortalecen las áreas de oportunidad y, por ende, tomar las medidas necesarias para incrementar su productividad, incluyendo métodos de mejora en la atención del cliente.

Cruz Medina (2018, pág. 16) menciona que la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción, enfatiza en que la atención al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que no se siente al simple tacto, pero se llega a apreciar.

6.3.3.3 Factores que inciden en la atención al cliente

Según Pérez (2006, pág. 7) expresa que los factores importantes que inciden en la atención al cliente tales como:

1. Comunicación efectiva: Escuchar activamente y comunicarse con cortesía y respeto.
2. Empatía: Mostrar comprensión y preocupación genuina por las necesidades del cliente.
3. Habilidades técnicas: Poseer un profundo conocimiento de los productos, servicios, procesos y herramientas relacionadas con el trabajo.
4. Integración de habilidades personales y técnicas: Combinar habilidades interpersonales con conocimientos técnicos para brindar un servicio integral.
5. Satisfacción de necesidades: Cumplir con las expectativas del cliente mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad.
6. Exceder expectativas: Superar las expectativas del cliente para proporcionar un valor añadido a la experiencia de atención y servicio.

7. Enfoque en la experiencia del cliente: Mantener una atención constante en la satisfacción y experiencia general del cliente durante todo el proceso de atención.
8. Coherencia: Mantener un estándar constante de atención y servicio en todas las interacciones con el cliente.
9. Adaptabilidad: Ser capaz de ajustarse a las necesidades y preferencias individuales de cada cliente.

Lazcano Ricardo, (2022, pág. 1) menciona que, entre los factores en relación a la atención del cliente, además de los antes mencionados, se encuentran los siguientes:

- Velocidad en la respuesta.
- Empatía.
- Mejoras en el servicio.
- Transparencia.
- Trato amable y personalizado.
- Comprensión por el interés del cliente.
- Resolución de quejas y reclamaciones.

6.4 Gestión Administrativa

6.4.1 Concepto de gestión administrativa

De acuerdo con Chiavenato (2006, pág. 10) la gestión administrativa es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para cumplir con los objetivos de una organización. Este proceso implica interpretar los objetivos de la entidad y transformarlos en acciones organizacionales mediante la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos en diversas áreas y niveles. Su propósito es alcanzar los objetivos de manera adecuada y garantizar la competitividad en un entorno empresarial complejo y competitivo.

El comprador selecciona las ofertas que, según su percepción, le proporcionan mayor valor, entendido como la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. En marketing, el valor es un concepto esencial que se compone principalmente de una combinación de calidad,

servicio y precio, conocida como la tríada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero disminuyen con el precio. (Kotler & Keller, 2012, pág. 19)

El marketing puede considerarse como el proceso de identificar, crear, comunicar, entregar y supervisar el valor del cliente. En este contexto, la calidad del servicio es crucial, ya que influye directamente en la satisfacción del cliente. La satisfacción se mide por el juicio del cliente sobre el rendimiento percibido de un producto en relación con sus expectativas: si el rendimiento es inferior a las expectativas, el cliente se siente decepcionado; si es igual, el cliente está satisfecho; y si las supera, el cliente está encantado. Por lo tanto, la calidad del servicio es un factor determinante en la percepción de valor del cliente y en su nivel de satisfacción final. (Kotler & Keller, 2012, pág. 4)

La calidad del servicio también desempeña un papel fundamental en la fidelización de los clientes. Un cliente satisfecho, cuya experiencia supera sus expectativas, no solo es más propenso a repetir su compra, sino que también se convierte en un defensor de la marca, recomendándola a otros y contribuyendo a una publicidad boca a boca positiva. Esta lealtad es el resultado de una relación de confianza y valor percibido constante (Kotler & Keller, 2012, pág. 20).

Además, los clientes fieles tienden a ser menos sensibles a los precios y más indulgentes ante posibles fallos ocasionales, ya que su vínculo con la marca se basa en experiencias positivas acumuladas a lo largo del tiempo. En resumen, una calidad de servicio excepcional no solo incrementa la satisfacción inmediata del cliente, sino que también construye relaciones duraderas, aumentando la retención de clientes y el valor de vida del cliente para la empresa. (Kotler & Keller, 2012, pág. 20)

Chiavenato (2007, pág. 123) define claramente a la organización como la función administrativa con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos. Este autor concibe a la organización en un espacio en el cual no solo tiene valor lo tangible, porque

en esta nueva era existe una apertura a la creación, de forma tal que al observar la evolución de la teoría administrativa se percibe un cambio de enfoque, de forma, un perfeccionamiento al abordar a la organización, su operación y funcionalidad.

Según Mendoza (2017, pág. 952) “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”.

La gestión administrativa o administración para Robbins y Coulter (2005, pág. 7). se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión. La gestión administrativa es el área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa.

En resumen, se puede plantear, que la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (Stephen & Coulter, 2005, pág. 52)

6.4.2 Importancia de la gestión administrativa

La gestión administrativa desempeña un papel crucial en las organizaciones al ser una herramienta eficaz para supervisar y controlar todos los procesos. Además, asegura que los objetivos y tareas estén alineados con las estrategias, promoviendo así el desarrollo organizacional adecuado. Permite a los miembros de la empresa identificar obstáculos y trabajar en equipo para mejorar su eficacia, optimizar la calidad de las interacciones y tomar medidas que impacten positivamente en el éxito empresarial. (Contento Salazar, 2022, pág. 22)

Falconi Piedra, et al. (2019, pág. 5), consideran que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes y destacadas dentro de las organizaciones. Su propósito es coordinar los esfuerzos de un grupo social para alcanzar las metas y objetivos establecidos, empleando tanto al personal como las herramientas disponibles. Este proceso incluye funciones fundamentales como planificar, organizar, dirigir y controlar.

La gestión administrativa abarca todo el desarrollo del proceso administrativo, desde la planificación y organización de la estructura de la empresa hasta la definición de los roles que la componen, además de la dirección y el control de cada actividad. Este enfoque administrativo actúa como un soporte para diversos procesos en todas las áreas de la empresa, con el objetivo de lograr resultados efectivos y obtener ventajas competitivas que se reflejan en los estados financieros. (Falconi Piedra, Luna Altamirano, Sarmiento Espinoza, & Andrade Cordero, 2019)

6.4.3 Características de la gestión administrativa

Según Pineda (2019, pág. 118) la administración posee características fundamentales como la universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica, las cuales proporcionan pautas para su correcta aplicación en cualquier contexto o campo en el que se pretenda emplear.

- La universalidad de la administración se refiere a su presencia en todas las organizaciones sociales, ya que toda entidad requiere una coordinación sistemática de recursos y medios. Esta característica se manifiesta tanto en el sector público como en el privado, adaptándose siempre a las necesidades y objetivos específicos de quienes la emplean.
- En cuanto a la especificidad, la administración, siendo una disciplina universal, se relaciona con otras áreas y disciplinas, pero conserva su carácter distintivo, el cual debe ser manejado por profesionales en administración.
- La unidad temporal de la administración implica que se desarrolla en etapas y fases a lo largo del ciclo de vida empresarial, sin descuidar otras actividades que no estén directamente relacionadas con la administración.

- La unidad jerárquica es esencial para identificar y organizar los grupos sociales dentro de las empresas, permitiendo la delegación de actividades y áreas de trabajo en función del conocimiento y las habilidades de los individuos contratados para cada función específica.
- La administración, como ciencia, proporciona un control de los recursos de las organizaciones, siendo flexible y específica para su aplicación mediante la adaptación a los objetivos organizacionales.
- Es importante destacar que estas ideas, aunque fundamentales, son comunes en la literatura sobre administración y han sido abordadas por diversos autores en diferentes contextos y momentos.

6.4.4 Etapas de la gestión administrativa

Chiavenato (2006, pág. 71) define las etapas de la gestión retomando las palabras de Fayol, considerando que el acto de administrar incluye: planear, organizar, dirigir, y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, que son:

- 1. Planeación:** Consiste en prever el futuro y trazar el programa de acción de la organización, estableciendo metas y estrategias para alcanzarlas.
- 2. Organización:** Implica construir la estructura de la empresa, dividiendo el trabajo, asignando responsabilidades y creando sistemas para garantizar la eficiencia.
- 3. Dirección:** Se centra en guiar y motivar al personal hacia el logro de los objetivos, liderando, comunicando y resolviendo conflictos.
- 4. Control:** Verifica que todo suceda conforme a lo planeado, evaluando el desempeño y tomando medidas correctivas según sea necesario.

6.4.4.1 La función de planeación

La planeación es el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se determina la mejor manera de alcanzarlos. Este proceso implica una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de la organización, así como la identificación de oportunidades y amenazas que puedan afectar su desempeño. La planeación no solo se enfoca en el corto plazo, sino que también considera el mediano y largo plazo, anticipando los cambios y tendencias futuras del mercado y adaptando la estrategia empresarial en consecuencia. (Chiavenato I. , 2006, pág. 71)

Una parte crucial de la planeación es la fijación de metas claras y alcanzables, así como el desarrollo de estrategias y tácticas para lograrlas. Esto implica la asignación de recursos de manera óptima, la identificación de posibles obstáculos y la elaboración de planes de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas. La planeación también implica la toma de decisiones informadas y la evaluación continua de los resultados para realizar ajustes según sea necesario.-(Chiavenato I. , 2006, pág. 55)

Importancia de la planificación

Según Armijo (2009), la planificación estratégica es una herramienta crucial de gestión que respalda la toma de decisiones en las organizaciones, enfocándose tanto en las actividades presentes como en la ruta futura que deben seguir para adaptarse a los cambios y demandas del entorno. Este proceso busca alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios proporcionados. Se basa en la formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, destacando la importancia de definir los pasos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es esencial para la toma de decisiones en las instituciones públicas. (p.5)

La planificación estratégica es fundamental para las organizaciones, ya que actúa como un soporte esencial en la toma de decisiones, ayudándolas a navegar su presente y proyectar su futuro en respuesta a las dinámicas del entorno. Este enfoque permite a las instituciones no solo adaptarse a las demandas cambiantes, sino también optimizar su eficiencia, eficacia y la calidad

de los bienes y servicios que ofrecen. Mediante la formulación de objetivos prioritarios y la delimitación de acciones concretas para alcanzarlos, la planificación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para asegurar que las instituciones públicas operen de manera coherente y orientada al logro de sus metas. (Armijo, 2009, pág. 5)

Tipos de planificación administrativas

Tomando como base la información proporcionada por Villacis Ramírez et al., (2018, pág. 745) se pueden identificar varios tipos de planificación administrativa que son fundamentales para el éxito de cualquier organización:

- 1. Planificación Estratégica:** Este tipo de planificación se enfoca en establecer los objetivos a largo plazo de la organización y en identificar las estrategias y tácticas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es fundamental para anticiparse a los cambios del entorno y mantener la competitividad en el mercado.
- 2. Planificación Táctica:** Se refiere a la planificación a mediano plazo que se centra en traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas. Aquí se definen los planes operativos y los recursos necesarios para implementar las estrategias establecidas en la planificación estratégica.
- 3. Planificación Operativa:** Es la planificación a corto plazo que se encarga de coordinar las actividades diarias de la organización para alcanzar los objetivos tácticos. Incluye la asignación de recursos, la programación de actividades y el seguimiento de los resultados.
- 4. Planificación Contingente o de Emergencia:** Este tipo de planificación se enfoca en identificar posibles escenarios de crisis o situaciones imprevistas y en establecer medidas preventivas y planes de acción para hacer frente a estas situaciones. Es crucial para la continuidad del negocio en casos de emergencia.

5. **Planificación Participativa o Inclusiva:** Consiste en involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de planificación, desde los niveles más altos de dirección hasta el personal de base. Esto fomenta el compromiso y la motivación de los empleados, así como la generación de ideas innovadoras.
6. **Planificación Funcional:** Se centra en áreas específicas de la organización, como marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Cada departamento o función desarrolla su propio plan que contribuye al logro de los objetivos organizacionales generales.
7. **Planificación a Corto, Mediano y Largo Plazo:** Esta clasificación se refiere a la duración de los planes establecidos. Los planes a corto plazo suelen abarcar un año o menos, los planes a mediano plazo van de uno a tres años, mientras que los planes a largo plazo se extienden más allá de tres años y a menudo están asociados con la visión estratégica de la organización.

Estos tipos de planificación son interdependientes y se complementan entre sí para garantizar la efectividad y el éxito de la gestión administrativa en cualquier organización.

Etapas de la planificación administrativa

De acuerdo con la información proporcionada por Villacis P. et al., (2018, pág. 737) se pueden identificar las siguientes etapas de la planificación administrativa:

1. **Establecimiento de Objetivos:** La planificación comienza con la identificación y definición clara de los objetivos que la organización desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
2. **Análisis del Entorno y Recursos:** Una vez que se han establecido los objetivos, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la organización, así como de los recursos disponibles.

3. **Desarrollo de Estrategias y Tácticas:** Con base en el análisis realizado, se desarrollan estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos establecidos.
4. **Elaboración de Planes de Acción:** Se elaboran planes de acción detallados que incluyen las actividades específicas que se llevarán a cabo, los recursos necesarios y los plazos de ejecución.
5. **Implementación y Ejecución:** Una vez que se han desarrollado los planes de acción, se llevan a cabo las actividades planificadas y se asignan los recursos necesarios para su ejecución.
6. **Seguimiento y Evaluación:** Se realiza un monitoreo constante de la implementación de los planes y se evalúan los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.

6.4.4.2 La función de organización

Concepto de organización

La función de organización se centra en la estructuración formal de la empresa para facilitar la coordinación y el logro de los objetivos establecidos. Esto implica la división del trabajo en tareas específicas, la asignación de responsabilidades y autoridades, y la creación de canales formales de comunicación y toma de decisiones. La organización busca establecer un marco claro de relaciones interpersonales y de coordinación entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos de la organización. (Chiavenato I. , 2006, pág. 58)

Además de la estructura formal, la organización también incluye la creación de sistemas y procedimientos para garantizar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las tareas. Esto puede implicar el diseño de procesos de trabajo, la implementación de tecnología adecuada y la elaboración de políticas y normativas internas. En última instancia, la organización busca optimizar la utilización de recursos y facilitar la colaboración entre los miembros de la

organización para alcanzar los objetivos comunes de manera efectiva. (Chiavenato I. , 2006, pág. 62)

Importancia de la organización

La organización es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición clara de tareas y relaciones de autoridad. Una estructura organizativa bien definida contribuye significativamente a la eficacia y eficiencia operativa de una empresa de acuerdo a Vásquez et al. (2019) son los siguientes:

- Una organización efectiva facilita la especialización del trabajo, lo que permite a los empleados concentrarse en tareas específicas y mejorar su desempeño. Además, la departamentalización agrupa de manera lógica y eficiente las tareas y los empleados, promoviendo una mejor coordinación y comunicación dentro de la empresa.
- La jerarquía organizacional, que establece quién depende de quién, es crucial para mantener el orden y la claridad en la distribución de responsabilidades. Esta estructura jerárquica asegura que todos los empleados comprendan sus roles y sepan a quién deben reportar, lo que reduce la confusión y aumenta la eficiencia.
- La coordinación, otro aspecto vital de la organización, integra las actividades de los diferentes departamentos, asegurando que todas las partes de la empresa trabajen juntas hacia los mismos objetivos. Esta integración es esencial para vigilar y mejorar continuamente la eficacia de las actividades organizacionales.
- Históricamente, empresas bien organizadas han demostrado ser capaces de competir exitosamente contra rivales más grandes y menos organizados. Una organización eficiente motiva tanto a gerentes como a empleados a estar comprometidos con el éxito de la empresa, utilizando los recursos de manera óptima.

- En resumen, la organización no solo estructura la empresa para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, sino que también fomenta un ambiente de trabajo motivado y coordinado, esencial para el éxito sostenible de la empresa.

Tipos de organización

- 1. Organización Funcional – Especialización del Trabajo:** La especialización del trabajo es un concepto fundamental en la organización de una empresa. Según Zapata y Sígala (2010, pág. 431), la especialización del trabajo se explica en la organización a través de dos dimensiones: tareas y conocimientos. Este enfoque permite que los empleados se especialicen en tareas concretas, mejorando su eficiencia y habilidades en áreas específicas.
- 2. Organización por Departamentos - Departamentalización:** La departamentalización es un proceso que agrupa las tareas y empleados de manera lógica y eficiente en departamentos. Castillo y Salas (2008), la departamentalización facilita la gestión y la coordinación dentro de la empresa
- 3. Organización Jerárquica - Jerarquía:** La jerarquía es una estructura que establece quién depende de quién dentro de la organización. Según Marín Idárraga (2012), esta estructura jerárquica crea una clara cadena de mando y un sistema de reportes, asegurando que todos los empleados sepan sus responsabilidades y a quien deben reportar.
- 4. Organización Coordinada - Coordinación:** Según Velázquez (2007) , la coordinación es un proceso que integra las actividades de los diferentes departamentos para que trabajen como un todo congruente. Este tipo de organización asegura que los esfuerzos de todos los departamentos estén alineados con los objetivos generales de la empresa y facilita la supervisión y mejora continua de la eficacia organizacional. (p. 257)

6.4.4.3 La función de la dirección

La dirección es el proceso mediante el cual se guía, motiva y supervisa a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Esto implica el ejercicio de liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Los líderes y gerentes desempeñan un papel crucial en la dirección, ya que son responsables de inspirar y motivar a sus subordinados, así como de proporcionarles la orientación y el apoyo necesarios para alcanzar su máximo potencial. (Chiavenato I. , 2006, págs. 55-71)

La dirección también implica la toma de decisiones difíciles y la gestión de situaciones complejas, así como la creación de una cultura organizacional basada en valores compartidos y un sentido de propósito común. Además, la dirección implica la delegación de autoridad y responsabilidad, así como la evaluación del desempeño y el reconocimiento del trabajo bien hecho. En última instancia, la dirección busca alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales y promover un alto nivel de compromiso y rendimiento entre los empleados. (Chiavenato I. , 2006, págs. 55-71)

Tipos de dirección administrativa

Tomando como base la información proporcionada por Robbins y Coulter (2010, pág. 383), se pueden identificar los siguientes tipos de dirección administrativa:

- 1. Dirección Directiva:** Esta dirección proporciona directrices claras y específicas a los seguidores, estructurando la ruta para alcanzar los objetivos. Es útil en situaciones donde los seguidores necesitan orientación precisa debido a la naturaleza del entorno o su nivel de competencia.
- 2. Dirección Solidaria:** Se caracteriza por ofrecer apoyo y mostrar preocupación por el bienestar de los seguidores, creando un ambiente de trabajo agradable y de apoyo. Es efectiva para mejorar la moral y el compromiso de los empleados.

- 3. Dirección Participativa:** Involucra a los seguidores en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y la inclusión. Este estilo mejora la motivación y la satisfacción de los empleados al hacerlos sentir valorados y escuchados.
- 4. Dirección Orientada a los Logros:** Establece metas desafiantes y espera altos niveles de desempeño. Aumenta la motivación y las expectativas de los seguidores al desafiar sus capacidades y promover una cultura de excelencia.
- 5. Dirección Transaccional:** Se centra en intercambiar recompensas por productividad, utilizando recompensas y castigos para motivar a los seguidores. Este estilo es práctico para tareas y objetivos específicos donde se puede medir el desempeño claramente.
- 6. Dirección Transformacional:** Estimula e inspira a los seguidores para que alcancen objetivos elevados, transformando sus intereses propios en objetivos organizacionales. Es efectiva para producir cambios significativos y motivar a los empleados a superar sus propias expectativas.
- 7. Dirección Carismática:** El director es entusiasta y seguro de sí mismo, influyendo en las personas con su personalidad y acciones. Inspira a los seguidores a seguir su visión y dirección mediante su carisma y confianza.
- 8. Dirección Visionaria:** Capaz de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, guiando a los seguidores hacia una meta compartida y deseable. Este estilo es esencial para movilizar a los equipos hacia objetivos a largo plazo.
- 9. Dirección de Equipos:** Se enfoca en manejar las barreras externas del equipo y facilitar el proceso interno, actuando como enlace con grupos externos, resolviendo problemas, administrando conflictos y capacitando a los miembros del equipo.
- 10. Dirección Situacional:** Adapta el estilo de dirección según las necesidades de la situación y los seguidores. Incluye teorías como el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría del

liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, y la teoría de la ruta-meta, ajustando el enfoque según las circunstancias.

- 11. Dirección Autocrática:** El director toma decisiones unilaterales y espera obediencia, basándose en la autoridad para ejercer influencia. Es útil en situaciones de crisis o cuando se requiere una dirección rápida y decisiva.

- 12. Dirección Democrática:** Fomenta la participación y el compartir de poder e información, incrementando la autoestima y la inclusión de los seguidores. Este estilo es beneficioso para promover la creatividad y la colaboración en el equipo.

- 13. Dirección Laissez-Faire:** Proporciona poca o ninguna dirección y da a los seguidores la libertad para tomar decisiones. Es efectiva cuando los seguidores son altamente capacitados y motivados, permitiendo un alto grado de autonomía y autogestión.

Importancia de la dirección administrativa:

De acuerdo con Vásquez et al. (2019, pág. 35) la dirección es relevante porque:

- Por medio de esta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

6.4.4.4 La función de recursos humanos

Armijos, Bermúdez y Mora (2019) consideran que varios autores han abordado el tema de los recursos humanos desde distintas perspectivas, coincidiendo en su conceptualización como un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que las personas aportan a una organización, convirtiéndose en el factor de ventaja competitiva más importante en la actualidad. Los recursos humanos se consideran el principal elemento de cualquier organización, asegurando el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.

De este modo, los recursos humanos pueden concebirse como el factor clave más importante para el éxito de las organizaciones, debiendo ser vistos no como un costo, sino como una inversión. Por lo tanto, su administración es una prioridad para cualquier empresa. La administración de recursos humanos se describe como una función directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, con ciclos de actividad a largo plazo y una orientación estratégica. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgo, & Mora Sánchez, 2019)

Administrar implica planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño eficiente del personal de una empresa, empleando técnicas que fomenten la interrelación y colaboración de los empleados para alcanzar objetivos individuales relacionados con el trabajo (Armijos Mayon, Bermúdez Burgo, & Mora Sánchez, 2019).

Partiendo de este conocimiento, se puede entender la gestión de la administración de los recursos humanos como la realización de acciones encaminadas a obtener beneficios para la organización, englobando un conjunto de actividades realizadas por sus miembros para alcanzar objetivos personales, empresariales y sociales. Una adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es crucial para lograr un clima laboral armonioso e influye directamente en la actitud de los empleados hacia el trabajo y su permanencia en la empresa. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgo, & Mora Sánchez, 2019)

Concepto de Recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato (2007) recursos humanos se refieren a las personas que integran las organizaciones y realizan funciones esenciales para dinamizar los recursos organizacionales. Históricamente esta denominación, originada en la era industrial, ha sido criticada por reducir a las personas a meros recursos. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce que los individuos no son simples activos, si no socios que contribuyen al éxito y vitalidad de la organización. Las personas, al igual que los recursos financieros, materiales y tecnológicos, son fundamentales para las operaciones y actividades organizacionales.

El concepto moderno de administración de personas o recursos humanos se centra en tratarlas como socios activos y creativos, con habilidades y competencias valiosas para la gestión organizacional. Este enfoque reconoce la diversidad y la individualidad de las personas, valorando su inteligencia, iniciativa y capacidad para impulsar la creatividad y el de la organización. Las personas ya no son vistas como recursos a consumir, si no como activos que enriquecen y fortalecen la dinámica organizacional; este enfoque moderno destaca la importancia de ver a las personas como activos vitales que, junto con el mercado y la tecnología, impulsan la creatividad y el éxito organizacional. (Chiavenato I. , 2007)

Importancia del área de Recursos humanos

Según Chiavenato (2007, pág. 20) en su libro describe que, en la sociedad industrializada actual, la producción de bienes y servicios depende significativamente del trabajo colaborativo dentro de las organizaciones. A medida que las sociedades se industrializan más, aumenta su dependencia de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Las organizaciones nos solo requieren recursos financieros, materiales y tecnológicos, si no también recursos humanos para funcionar y prosperar.

El departamento de recursos humanos es crucial para el funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Su importancia radica en la capacidad de atraer y retener talento humano, desarrollar las habilidades y competencias de los empleados a través de programas de

capacitación, y gestionar su desempeño para alinear los objetivos individuales con los estratégicos de la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 20)

Además, el departamento de RRHH juega un papel vital en la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional que fomente la colaboración, innovación y respeto mutuo. Asegura el cumplimiento de todas las leyes laborales y normativas vigentes, gestionando contratos y resolviendo conflictos laborales para minimizar riesgos legales y mejorar las relaciones laborales. (Chiavenato I. , 2007, pág. 20)

Funciones del departamento de Recursos humanos

Armijos, Bermúdez y Mora (2019, pág. 168) resaltan que los recursos humanos son fundamentalmente de servicios, y sus funciones varían según el tipo de organización, aunque existen algunas esenciales que son comunes. Entre estas funciones se encuentran:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus líderes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades de cada puesto de trabajo y las características necesarias para ocuparlo.
- Reclutar al personal adecuado para cada puesto.
- Evaluar el desempeño del personal y promover el desarrollo del liderazgo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y actividades para mejorar los conocimientos de los empleados.
- Proveer ayuda psicológica a los empleados para mantener la armonía y resolver conflictos.
- Gestionar los beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un desempeño profesional basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el lugar de trabajo para que la empresa tenga éxito en los mercados nacionales y globales.

Además Armijos, Bermúdez y Mora (2019, pág. 168) se agregan otras funciones importantes como:

- Identificar y desarrollar las competencias necesarias para respaldar el negocio y supervisar su progreso.
- Desarrollar el talento ejecutivo y garantizar la sucesión de directivos, así como planificar la sucesión y capacitar al personal con mayor potencial junto a los directivos actuales para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros.
- Implementar iniciativas de formación y desarrollo en apoyo a la cultura, valores y principios operativos comunes.
- Desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados, identificando los modelos empresariales para la contratación, evaluación y juicio de los empleados.
- Desarrollar e implementar políticas y programas de gestión del desempeño y retribución para su uso en todas las empresas operativas.

Por último, dentro de las funciones de los recursos humanos se incluye la capacitación y desarrollo de programas, cursos y actividades para mejorar los conocimientos del personal, así como el desarrollo del talento ejecutivo para asegurar la sucesión, aspectos que son cruciales en la era del conocimiento para el éxito en el mercado.

6.4.4.5. La función de control

El control en el proceso administrativo implica evaluar y medir cómo se están llevando a cabo los planes para detectar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas. Esto asegura que las actividades y procesos se desarrollen de manera óptima, solucionando problemas que puedan surgir y aprendiendo de las experiencias para realizar mejoras en el futuro. (Hernández Álvarez, 2020)

El control es el proceso mediante el cual se mide y evalúa el desempeño de la organización en relación con los estándares establecidos y se toman medidas correctivas para garantizar que se cumplan los objetivos. Esto implica establecer estándares de desempeño claros, medir el desempeño real en comparación con esos estándares y tomar medidas para corregir cualquier

desviación que se identifique. El control es un proceso continuo que implica la identificación de problemas y áreas de mejora, así como la implementación de acciones correctivas para abordarlos. (Chiavenato I. , 2006, págs. 55-71)

El control puede adoptar diversas formas, como la supervisión directa, la auditoría de procesos, el análisis de datos y el uso de indicadores clave de rendimiento. También puede implicar la revisión y actualización periódica de los planes y presupuestos de la organización para garantizar su relevancia y viabilidad. En última instancia, el control busca garantizar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos y que se utilicen de manera eficiente los recursos disponibles. Además, el control también puede proporcionar retroalimentación valiosa que puede utilizarse para mejorar los procesos y prácticas de la organización a largo plazo. (Chiavenato I. , 2006, págs. 55-71)

Fases del control

De acuerdo con Hernández (2017) se pueden identificar las fases del control:

- 1. Establecimiento de Normas y Metas:** Esta fase implica la definición de los objetivos y metas que la organización desea alcanzar. Se establecen estándares y criterios de desempeño que servirán como puntos de referencia para la evaluación. En la información proporcionada, se menciona que el control organizacional implica el diseño para regular actividades y fines, con el propósito de incrementar la probabilidad de que los individuos y grupos alcancen las metas organizacionales.
- 2. Medición del Desempeño:** Aquí se evalúa el desempeño real de los individuos y grupos en comparación con los estándares y metas establecidos. Esto incluye la recopilación de datos y la medición de los resultados obtenidos. Se menciona que los resultados reales se comparan con los objetivos y metas propuestas en la planeación, utilizando diversos métodos como herramientas matemáticas, tecnológicas, y normas.

3. **Comparación del Desempeño con los Estándares:** En esta fase se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos para identificar desviaciones. El control cibernético, por ejemplo, detecta variaciones desfavorables y modifica la situación que las ha causado.
4. **Corrección de Desviaciones:** Si se detectan desviaciones significativas, se toman acciones correctivas para alinear el desempeño real con los estándares deseados. Las acciones correctivas son parte de los controles formales que aseguran resultados específicos y suponen la supervisión y la toma de acciones correctivas. (p.113)

Tipos de control administrativo

De acuerdo con Hernández (2017) se pueden identificar los tipos de control que existen:

1. **Control Formal:** Incluye reglas, procedimientos operativos estandarizados y sistemas presupuestarios. Son financieramente orientados y suponen la supervisión, medición y toma de acciones correctivas
2. **Control Informal:** Deriva de políticas no escritas basadas en la cultura organizacional.
3. **Control de Planeación:** Establece metas y acciones para el futuro (planeación operativa y estratégica).
4. **Control Cibernético:** Sistema de apoyo a las decisiones que detecta y corrige variaciones desfavorables.
5. **Control de Recompensa y Compensación:** Basado en la motivación y desempeño de individuos y grupos para alinear metas personales y organizacionales.
6. **Control Administrativo:** Dirige el comportamiento de empleados especificando cómo deben desempeñarse las tareas.
7. **Control Cultural:** Regula el comportamiento basado en valores, creencias y normas sociales compartidas.
8. **Control Personal:** Influencia mediante la alineación de los objetivos personales con los de la organización.

9. **Control de Acción:** Señala las acciones que deben seguir los miembros de la organización.
10. **Control de Resultados:** Mide los resultados de las acciones de los miembros de la organización y las compara con los estándares establecidos.

6.4.4 Estrategia administrativa

6.4.5.1 Definición de estrategia administrativa

De acuerdo con David (2003, pág. 5) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.

En ocasiones, el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (David, 2003, pág. 5)

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años

noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003, pág. 5)

6.4.5.2 Importancia de la estrategia administrativa

La administración estratégica es un componente fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico. Lana (2008, pág. 115), afirma que la importancia de la estrategia administrativa radica en:

- **Análisis del entorno:** La administración estratégica implica evaluar tanto el entorno interno como externo de la empresa. Esto permite identificar oportunidades y amenazas, así como comprender las condiciones del mercado y la competencia.
- **Definición de directrices organizativas:** Establecer metas y objetivos claros es esencial para guiar la acción de la organización. Los administradores deben determinar qué se debe lograr y cómo.
- **Formulación de estrategias:** Desarrollar estrategias de negocios y funcionales. Esto incluye considerar el análisis de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas, así como utilizar herramientas como la Matriz BCG y la Matriz de Crecimiento de GE.
- **Ejecución de acciones estratégicas:** Implementar las estrategias definidas. Aquí, los administradores deben llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Control y seguimiento:** Evaluar y corregir errores en la planificación o ejecución. El control estratégico permite ajustar las estrategias según sea necesario y buscar alternativas para minimizar o eliminar errores.

En resumen, la administración estratégica es crucial para el crecimiento, la innovación y la competitividad de las organizaciones. Los administradores deben utilizar sistemas de información efectivos para monitorear y evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas.

6.4.5.3 Tipos de estrategias administrativas

David (2003, pág. 159) identifica varios tipos de estrategias que las empresas pueden emplear en el proceso de administración estratégica:

- 1. Diversificación:** Esta estrategia implica expandir las operaciones de la empresa hacia nuevos mercados o industrias, ya sea a través de la introducción de nuevos productos o servicios en mercados existentes (diversificación relacionada) o la entrada en mercados completamente nuevos (diversificación no relacionada).
- 2. Expansión:** Esta estrategia busca aumentar la participación en el mercado actual, ya sea a través de la penetración en el mercado (vender más productos o servicios a los clientes existentes), el desarrollo de mercado (entrar en nuevos segmentos de mercado) o el desarrollo de productos (lanzar nuevos productos o mejorar los existentes).
- 3. Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas involucran colaboraciones con otras empresas para aprovechar recursos complementarios, compartir riesgos o acceder a nuevos mercados. Estas pueden incluir colaboraciones de investigación y desarrollo, o alianzas de marketing.
- 4. Estrategias de mercado:** Estas estrategias se centran en cómo la empresa compite en su entorno de mercado. Pueden incluir estrategias de liderazgo en costos (ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia), diferenciación (distinguirse de la competencia a través de características únicas o branding) o enfoque (concentrarse en un segmento específico de mercado).

5. Internacionalización: Esta estrategia implica expandir las operaciones de la empresa más allá de las fronteras nacionales hacia mercados internacionales. Puede implicar la exportación de productos, el establecimiento de filiales en el extranjero, la franquicia o la inversión directa en el extranjero.

6. Estrategias de innovación: Estas estrategias se centran en el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, productos, procesos o modelos de negocio para mantener la ventaja competitiva. Pueden incluir estrategias de innovación de producto, innovación de proceso, innovación tecnológica o innovación en el modelo de negocio. (p.159)

6.4.4.4 Estrategias administrativas en la empresa comercial

David (2003) considera que en una empresa comercial las estrategias pueden variar dependiendo de varios factores, como el tipo de industria, el mercado objetivo, la competencia y los recursos disponibles. Sin embargo, algunas estrategias comunes que se pueden aplicar incluyen:

1. Estrategias de marketing: Esto puede implicar desarrollar una marca sólida, implementar campañas publicitarias efectivas, utilizar las redes sociales y otras plataformas en línea para promocionar productos o servicios, y segmentar el mercado para dirigirse a grupos específicos de consumidores.

2. Estrategias de precios: Establecer precios competitivos que sean atractivos para los clientes mientras aún generan suficientes ingresos para la empresa. Esto puede incluir estrategias de fijación de precios premium, descuentos por volumen, precios de penetración en el mercado, entre otros.

3. Estrategias de distribución: Determinar la mejor manera de hacer que los productos o servicios estén disponibles para los clientes, ya sea a través de tiendas físicas, venta en línea, distribuidores, mayoristas o una combinación de estos canales.

4. **Estrategias de producto:** Desarrollar y mejorar constantemente la gama de productos o servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Esto puede implicar la introducción de nuevos productos, mejoras en productos existentes, personalización de productos, etc.
5. **Estrategias de servicio al cliente:** Brindar un excelente servicio al cliente para aumentar la lealtad y la satisfacción del cliente. Esto puede incluir ofrecer garantías sólidas, políticas de devolución flexibles, programas de fidelización de clientes, y asegurarse de que los empleados estén bien capacitados y sean amigables y serviciales.
6. **Estrategias de expansión:** Identificar oportunidades para expandir el negocio, ya sea a través de la apertura de nuevas ubicaciones, la entrada en nuevos mercados geográficos, la adquisición de empresas competidoras, la diversificación de productos o servicios, o la expansión internacional. (p.54)

6.5. Fidelización del cliente

Flores Bautista et al., (2023, pág. 1) afirma que la fidelización del cliente que es una de las preocupaciones principales de muchas empresas. Esto se debe a que esta no solo garantiza un flujo constante de ingresos y la creación de una buena reputación, sino que también puede generar recomendaciones positivas y atraer a nuevos clientes. Por esta razón, es fundamental que se comprenda qué es la lealtad del cliente y cómo beneficia a los emprendimientos, así como también identificar las formas en que se puede perder la fidelidad de los clientes.

En cuanto a la fidelización existen características claves de una empresa orientada a la fidelización de sus clientes, entre ellas se plasman las más importantes:

- La empresa posee una cultura orientada a los clientes.
- La empresa genera continuamente información sobre la necesidad, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.

- La información sobre los datos del cliente se comunica, y se distribuye en la estructura de la organización de la empresa.
- La empresa posee una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila.
- Hay un esfuerzo por crear un valor superior para el cliente, es decir, se busca satisfacer al cliente.
- Existe un grado de coordinación interfuncional, orientados hacia un objeto en común: el cliente.

Enfatizando en que la fidelización de clientes es un aspecto que evoluciona y cambia de forma continua, por tanto, la empresa debe estar actualizada en esta área y las tendencias de fidelización y gestión y utilizarla como herramienta para mejorar la relación cliente- empresa.

Para focalizar la fidelización del cliente Novomisky K. (2015, pág. 4) sugiere que debe ser ágil y creado a partir de ciclos cortos, cada uno comprendiendo tres etapas importantes como son el diseñar, medir y aprender.

- a) Diseñar un programa, permite reconocer el rumbo que se le dará, pensar en el tiempo y las oportunidades para corregirlo y mejorarlo, todo esto con base en la información con la que la empresa cuente. Preguntarse cuál es el objetivo del programa a diseñar, por qué se está implementando que se espera lograr.
- b) Medir los distintos indicadores del programa para entender si se está yendo en la dirección que se ha propuesto la empresa.
- c) Aprender y enfocarse en los aspectos del programa que no están funcionando para corregirlos.

Lo importante es adaptar de forma sistemática las necesidades del cliente y de la empresa, para evolucionar ejecutando cada ciclo antes mencionado y cumplir los objetivos, misión o visión de la empresa que busca este aspecto tan importante como es la fidelización del cliente.

7. Operacionalización e Hipótesis de Investigación

7.1 Cuadro de operacionalización de objetivos específicos

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuentes
1. Describir la planificación organización y dirección de las estrategias de organización, de comercialización implementadas en la ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024	Planificación	La planeación es el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se determina la mejor manera de alcanzarlos. Este proceso implica una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de la organización, así como la identificación de oportunidades y amenazas que puedan afectar su desempeño. (Chiavenato I. , 2006, pág. 55)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comercialización - Abastecimiento de productos - Recursos para cumplir los planes (financiero y humano) - Estrategia de promoción - Canales de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semiestructurada
	Organización	La organización es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición clara de tareas y relaciones de autoridad. Una estructura organizativa bien definida contribuye significativamente a la eficacia y eficiencia operativa de una empresa (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Rivera Zeledón, 2019, pág. 33)	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa - Misión y visión - Funciones de las áreas de la empresa - Área de ventas - Funciones en el área de ventas - Organización del personal para atención al cliente. - Organización del sistema de entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista semiestructurada
	Dirección	La dirección es el proceso mediante el cual se guía, motiva y supervisa a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Esto implica el ejercicio de liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo Chiavenato (2006, pág. 55)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a colaboradores - Capacitación del personal. - Liderazgo - Comunicación organizacional - Toma de decisiones - Supervisión y seguimiento - Motivación - Delegación de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista semiestructurada
	Recursos humanos	Para Chiavenato (2007, pág. 22) los recursos humanos se refieren a las personas que integran las organizaciones y realizan	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados - Evaluaciones de puestos - Reclutamiento del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuentes
		funciones esenciales para dinamizar los recursos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios - Incentivos laborales - Motivación - Prestaciones sociales 	- Entrevista semi estructurada
2. Determinar las formas de organización y control del personal de ventas para una mejor atención al cliente de Ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024.	Organización del Personal de Ventas	Enfocada en ordenar las actividades del grupo de personas que conforman el área de ventas; además permite organizar a los vendedores, en función de los objetivos de la organización y de los recursos disponibles, las cuales pueden ser lineal, lineal y de staff, organización. (Hernández M. & Avila D., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura jerárquica y roles - Asignación de turnos - Distribución en áreas de productos - Metodología de evaluación de desempeño - Herramientas de control y monitoreo 	- Documentación interna: Entrevistas al personal de ventas
3. Analizar la valoración de los clientes sobre la atención que reciben por los colaboradores de la ferretería Rayo del municipio de San Isidro, en el año 2024.	Atención al cliente	El servicio al cliente se entiende como un conjunto de estrategias que una empresa desarrolla en pro de su objetivo principal y misional que es encaminar la empresa al mercado (Brown, Andrew, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Datos generales clientes (edad, sexo, nivel académico) - Rapidez en la atención - Asesoría especializada - Información del producto - Variedad y calidad de productos - Entrega de productos - Satisfacción del cliente - Percepción de calidad de servicio. - Calidad Producto o Servicio - Expectativas del Cliente - Experiencia de Compra - Disponibilidad y Accesibilidad - Interacción Post-Compra - Precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevista semi estructurada
4. Proponer estrategias administrativas que mejoren la eficiencia y la calidad de la atención al cliente en ferretería Rayo del municipio de San Isidro Matagalpa.	Estrategia Administrativa	Fred R. (2003, pág. 5) la Administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas y debilidades de la atención al cliente - Oportunidades y amenazas de la atención al cliente - Propuesta de estrategias para atención al cliente - Objetivos y actividades de cada estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis PESTEL - Análisis FODA

7.2 Hipótesis de investigación y su operacionalización

Hipótesis de investigación

La calidad de la atención al cliente, brindada por los colaboradores de la ferretería Rayo, está directamente relacionada con la satisfacción y fidelización de los clientes.

Variable independiente: Atención al cliente

Variabes dependientes: Satisfacción de los clientes.

Fidelización de los clientes.

Cuadro de operacionalización de variables de hipótesis

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Fuentes
Atención al cliente	Según Tapia-Hermida y Fuentes-Gavilánez (2021, pág. 8) La atención al cliente es el adecuado manejo de estrategias para poder satisfacer un nivel de atención adecuado hacia los clientes internos y externos, tomando en cuenta a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Características del cliente (edad, sexo, estado civil, trabajo, otro) - Rapidez en la atención - Asesoría especializada - Información del producto - Variedad de productos - Calidad de productos - Entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevista
Satisfacción de los clientes	El marketing puede considerarse como el proceso de identificar, crear, comunicar, entregar y supervisar el valor del cliente. La calidad del servicio es crucial, ya que influye directamente en la satisfacción del cliente. La satisfacción se mide por el juicio del cliente sobre el rendimiento percibido de un producto en relación con sus expectativas. (Kotler & Keller, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del Producto o Servicio - Expectativas del Cliente - Experiencia de Compra - Disponibilidad y Accesibilidad - Interacción Post-Compra - Precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevista
Fidelización	La calidad del servicio también desempeña un papel fundamental en la fidelización de los clientes. Un cliente satisfecho, cuya experiencia supera sus expectativas, no solo es más propenso a repetir su compra, sino que también se convierte en un defensor de la marca, recomendándola a otros y contribuyendo a una publicidad boca a boca positiva. Esta lealtad es el resultado de una relación de confianza y valor percibido constante. (Kotler & Keller, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de clientes. - Frecuencia de compras. - Índice de satisfacción del cliente. - Recomendación del cliente. - Duración de la relación cliente/ empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Entrevista

8. Diseño Metodológico

8.1 Tipo de investigación

Según el uso del conocimiento es una investigación aplicada, porque analiza una problemática real de la gestión administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo y aporta sugerencias para la mejora de la eficiencia empresarial. Para Vargas (2009, pág. 6) la investigación aplicada es “entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina”.

Según el enfoque filosófico, es una investigación mixta, porque profundiza cualitativamente en las características y la problemática de la gestión administrativa en el área de ventas de Ferretería Rayo, y cuantitativamente analiza la relación entre las variables de estrategia de comercialización con la preferencia de los clientes. Según Hernández Sampieri, Baptista Lucio, y Fernández Collado (2014, pág. 544) “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cualitativa ni a la investigación cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

Según la profundidad del objeto de estudio la investigación es de tipo descriptiva según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010, pág. 80) que mencionan en su libro Metodología de la investigación que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

Según el periodo temporal en que se realiza este estudio fue transversal debido a que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, 2014, pág. 154), para ello, se realizará el análisis de la gestión administrativa y la comercialización lo que conlleva al establecimiento de propuesta de estrategias, todo esto mediante información dada por la Ferretería Rayo en un período de tiempo año 2024.

8.2 Área de estudio

8.2.1 Área de conocimiento

- **El área de conocimiento:** 04 Administración de empresas y derecho
- **La Sub área de conocimiento:** 0413 Gestión y Administración

Línea de investigación

- **Línea CEC-2:** Organización, gobierno y economía nacional.
- **Sub-línea CEC-2.3:** estrategias empresariales, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

8.2.2 Área geográfica

8.2.2.1. Caracterización del municipio San Isidro

El municipio de San Isidro departamento de Matagalpa, ubicado a 117 km de Managua, entre las coordenadas 12° 55' de latitud norte, 86°.11' de longitud oeste y limita al norte con el municipio de La Trinidad, al sur con el municipio de Sébaco y al oeste con los municipios de El Jícara, Santa Rosa del Peñón y San Nicolás. Tiene una extensión territorial de 282.7 km², representa el cuatro por ciento del territorio del departamento, posee una altura de 477.93 metros sobre el nivel del mar. (CENAGRO, 2013)

El municipio San Isidro es conocido también como “San Isidro del Guayabal, cuenta con una población estimada, según INIDE para el año 2023, de 20,279 habitantes, con una densidad poblacional de 72 habitantes por Km². El 51.4% de la población es femenina y el 36.4% es menor de 20 años. (MINSALUD, 2023)

Actualmente, San Isidro es uno de los municipios que tiene un comercio muy fluido y posee desarrollo productivo que se ha ido aumentando periódicamente, generando la mayor parte de los ingresos Municipales. La principal actividad económica es la agricultura, la población del municipio se dedica fundamentalmente a la producción de arroz. (CENAGRO, 2013)



8.2.3 Población y muestra

El universo de estudio de esta investigación es la empresa es la Ferretería Rayo con una sucursal en el municipio de San Isidro, Matagalpa. El personal de esta empresa Nicaragua son 15 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 2 en área de caja, 2 responsable de inventario, 2 facturadores, 2 choferes, 3 ayudantes y 4 en atención al cliente.

Para la presente investigación, el propietario de la Ferretería Rayo determinó un promedio de clientes que compran semanalmente en la ferretería, estableciendo como universo de estudio a 828 clientes semanales.

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:

Muestra del enfoque cualitativo de la investigación

El tipo de muestreo es no probabilístico e intencional, ya que no todos los elementos de la población pueden ser seleccionados como muestra, para ello se definieron los siguientes criterios de selección de la muestra:

- Disposición voluntaria de los colaboradores y clientes de la empresa a participar en la investigación.
- Ser propietaria del negocio.
- Colaborador de ventas con mínimo 2 años de laboraren la ferretería.
- Cliente fidelizado de la ferretería.

Se identificaron a cuatro personas clave como: propietario, gerente de ventas, colaborador de ventas y cliente de ferretería).

Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación

Para cumplir con el tercer objetivo de esta investigación que pretende valorar la estrategia de comercialización para la atención a los clientes en la Ferretería, se va a aplicar una encuesta que permitirá comprobar o rechazar la hipótesis de investigación.

Para la obtención del universo de clientes y calcular el tamaño de la muestra, se define un promedio de 138 clientes diarios, que equivalen a 828 clientes semanales, lo que totaliza 3,312 clientes mensuales. Esta información fue facilitada por el gerente de Ferretería Rayo.

Teniendo una población de 828 clientes semanales, para definir la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas de López Roldán y Fachelli (2015), y estos fueron los resultados:

Fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas

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

Donde:

Z= Nivel de confianza= 95% Z= 1.96

N= Universo, tamaño de la población= 63

P= probabilidades a favor es= 0.5

Q= probabilidades en contra, es de= 0.5

e= error de estimación= 0.05

n= tamaño de muestra

Datos:

N= 828 Clientes semanales

e= 0.05 (5%)

Nivel de confianza = 0.95, $Z_{1 - \sigma/2} = Z = 0.975 = 1.96$

P = 0.5

Q = 0.5

Resultado

$$n : \frac{828 (1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)}{(828 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)} : \frac{795.211}{3.02279} : 263$$

n: 263 tamaño de muestra de clientes a encuestar

8.3 Métodos, y técnicas de recopilación de datos

En esta investigación se aplicaron tres técnicas de recopilación de datos: la investigación documental, entrevista semiestructurada y la encuesta.

- **Investigación Documental:** La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recopilación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Como toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Fideas, 2006, p. 27)
- **Entrevista:** La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013, pág. 2)
- **Encuesta:** La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (J. Casas Anguitaa, 2003, pág. 1)

8.4 Etapas de la investigación

Etapa 1: investigación documental

En esta fase inicial, se visitó la ferretería Rayo para entrevistar al gerente y observar la dinámica de trabajo, e identificar el problema de investigación que fue enfocado en la gestión administrativa para la comercialización.

Además, se hizo una exhaustiva recopilación de información teórica sobre la gestión administrativa y comercialización, para ello, se consultaron numerosos libros especializados que abordan temas de administración, procesos administrativos, estrategias de gestión y

atención al cliente. Estas fuentes de información se accedieron a través de diversas plataformas digitales que almacenan y organizan este tipo de contenido académico y profesional.

La segunda parte de la investigación documental se aplicó durante la tercera etapa de trabajo de campo, donde se recopiló información de documentos e informes facilitados por la empresa.

Etapa 2: elaboración de instrumentos

En esta etapa segunda, se diseñaron los instrumentos necesarios para la recolección de datos, considerando los cuadros de operacionalización de objetivos específicos, y los indicadores de las variables de la hipótesis. Se diseñaron tres tipos de formatos: la guía de entrevistas para el gerente, la guía de entrevista a colaboradores de la empresa (Anexo 1), y la encuesta dirigida a los clientes (Anexo 2).

La encuesta, se formuló para obtener información precisa y relevante sobre la experiencia del cliente, mientras que las entrevistas se estructuraron para profundizar en las perspectivas de los empleados sobre los procesos administrativos y su impacto en la atención al cliente.

Etapa 3: trabajo de campo

En esta fase se aplicaron las diferentes técnicas diseñadas y se recopilaron los datos documentales. El objetivo fue obtener datos precisos y fiables de los participantes seleccionados, lo cual permitió evaluar de manera objetiva la situación real de la empresa.

Se solicitó permiso a la gerencia y se planificaron días específicos para aplicar las entrevistas al gerente propietario de la ferretería Rayo y trabajadores de las áreas administrativa y de servicio al cliente.

Además, se aplicaron las encuestas a clientes, seleccionados al azar, durante el horario normal de atención de la ferretería, y se tuvo una excelente colaboración tanto de los clientes como los empleados sean cooperativos.

Las encuestas fueron diseñadas para captar opiniones y experiencias de los clientes, enfocándose en aspectos como: la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos administrativos. Todos los clientes estuvieron dispuestos a proporcionar la información necesaria para esta investigación, y su colaboración fue crucial para comprender el funcionamiento y la valoración sobre la atención en el área de ventas de la ferretería.

Etapa 4: análisis y elaboración del documento final

Durante la etapa final se analizó toda la información recopilada de las entrevistas al gerente y personal de la ferretería rayo. Cada entrevista fue grabada, transcrita, editada y organizada por temas y subtemas de los objetivos específicos.

Para la información cuantitativa de la encuesta aplicada a los clientes, se utilizó el programa estadístico SPSS, desde donde se diseñó la base de datos, se digitó la información y se elaboraron las tablas y gráficos.

Toda la información recopilada se analizó y trianguló por técnica, y se organizó el documento final en base al contenido definido en el documento de modalidades de graduación aprobado por UNAN-Managua, CUR-Estelí. La redacción del informe final estuvo bajo la supervisión de la docente del Seminario de Graduación, garantizando que se cumplan todos los requisitos académicos.

9. Análisis y Discusión de Resultados

En este acápite se presentan y analizan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, organizados en función de los objetivos planteados. Se interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de técnicas e instrumentos y de esta manera poder comprender como estos responden a cada objetivo de esta investigación.

9.1 Organización de Ferretería Rayo

9.1.1 Historia de Ferretería Rayo

La Ferretería Rayo, situada en el barrio Villa Julián Roque, a una cuadra del puente 75, al sur en San Isidro, Matagalpa, fue fundada por el Ing. Armando Rayo Rayo y la Lic. Dania de Jesús Rayo Rayo. Ambos, con una trayectoria en el ámbito de la construcción, identificaron una oportunidad para desarrollar este proyecto.

Inaugurada el 20 de julio de 2021, la ferretería comenzó con el esfuerzo conjunto de los fundadores y dos colaboradores adicionales, todos comprometidos con el objetivo de salir adelante. Como en todo nuevo emprendimiento, se requirió un gran esfuerzo y dedicación. A pesar de los desafíos, mantuvieron la motivación necesaria para alcanzar sus metas a corto y largo plazo. Iniciaron con la comercialización, enfocándose en la venta de herramientas y suministros básicos para las construcciones, tratando de mantener un bajo margen de ganancias y una excelente atención al cliente, lo cual les permitió ingresar en el mercado ferretero.

La aceptación de esta ferretería ha sido notable, ganándose el apodo entre sus clientes como: *"la ferretería que mejor trata a sus clientes"*. Este reconocimiento les brindó un gran impulso, permitiendo el crecimiento de su inventario, que incluía materiales pesados, los cuales eran comercializados de manera eficiente.

El inventario era amplio para una ferretería que estaba apenas comenzando. Esto atrajo la atención de diversas casas comerciales, que empezaron a visitarlos con frecuencia. Con el

apoyo de los clientes, decidieron incorporar un servicio de entrega a domicilio por un costo adicional. Los precios competitivos hicieron que muchos clientes consideraran este servicio como una excelente oportunidad para recibir sus materiales en óptimas condiciones.

La demanda era tan alta que los colaboradores no podían atender a todos los clientes que realizaban compras diarias, lo que llevó a la decisión de contratar más personal. Sin embargo, debido al espacio limitado, decidieron expandirse y, con ello, aumentar su inventario.

En el mes de diciembre, este es conocido en el sector ferretero como el "mes de las pinturas", y en ese momento la ferretería no contaba con un stock amplio de productos de pintura. Por ello, establecieron su primera alianza comercial con la empresa LANCO, que les brindó apoyo en la creación de un diseño profesional en la localidad, lo que mejoró la apariencia de la ferretería y la hizo más atractiva para los clientes.

En enero de 2023, surgió la necesidad de implementar un sistema de inventario y facturación, a pesar de los costos asociados, ya que era un mes con ingresos tradicionalmente bajos. La falta de un sistema adecuado dificultaba el control de las operaciones y llevaba a la duplicación de facturas para el mismo cliente, lo que generaba insatisfacción y hacía que algunos decidieran irse. Esto obligó a la empresa a adquirir su primer sistema de facturación, lo que se convirtió en una gran oportunidad para mejorar la comercialización.

El crecimiento continuo, y las mejoras comenzaron a dar frutos. En julio de 2023, adquirieron su primer camión, lo que facilitó la distribución y les permitió ingresar nuevas casas comerciales. También inauguraron sus dos primeras bodegas para el almacenamiento de perfilaría.

En 2024, decidieron modernizar su local, incorporando elementos que los hicieran destacar frente a la competencia, convirtiéndose poco a poco en la ferretería más grande a nivel local. Actualmente, se ha ampliado su clientela a otros municipios, lo que motivó la adquisición de un nuevo camión para mejorar la atención a los clientes.

Ferretería Rayo está en pleno crecimiento y ampliando su inventario. En este camino, están en proceso de habilitar dos nuevas bodegas exclusivamente para la exhibición de cerámica y materiales de mayor calidad para la construcción.

9.1.2 Misión, visión y objetivos y valores

Misión: Proveer a nuestros clientes productos y soluciones de alta calidad en herramientas y materiales de construcción, ofreciendo un servicio personalizado, para satisfacer sus necesidades contribuyendo al desarrollo y éxito en sus proyectos.

Visión: Ser la ferretería líder en la calidad de productos acoplados con un servicio al cliente excepcional, comprometidos en garantizar la satisfacción cumpliendo los más alto estándares de durabilidad y rendimiento.

Valores:

La gerente D. Rayo facilitó información que permite presentar los principales valores de la Ferretería Rayo, y son:

- **Honestidad:** Nos caracterizamos por ser transparentes con cada uno de las personas que nos rodean, proporcionando información clara.
- **Ética:** Marcamos cada uno de nuestros principios morales en todas nuestras labores.
- **Confidencialidad:** Respetamos la privacidad de los clientes y manejamos información personal y comercial con discreción.
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos a cumplir de manera efectiva con las obligaciones y deberes asignados.
- **Disciplina:** Estamos capacitados para mantener un comportamiento organizado y controlado según nuestras normas

9.1.3 Imagen corporativa

El nombre "Ferretería Rayo" es atractivo y fácil de recordar, evocando una sensación de rapidez y eficiencia. El logotipo es fundamental para la identificación visual de la marca y es coherente con los valores y la misión de la empresa.

En cuanto al slogan *"Tu aliado de confianza en calidad"* refuerza la propuesta de valor de la empresa, destacando la confianza y la calidad como pilares fundamentales. Es efectivo para atraer a los consumidores que buscan un proveedor fiable en el sector ferretero.

Colores corporativos: Los colores más usuales de ferretería Rayo es el amarillo, rojo y azul. En conjunto todos estos colores suelen transmitir a los clientes: confianza, durabilidad y profesionalismo en el sector ferretero.

- **Amarillo:** se asocia con la alegría, inteligencia y felicidad
- **Rojo:** significa pasión, amor y energía
- **Azul:** representa calma, confianza y seguridad

La elección de los colores amarillo, rojo y azul es estratégica. Estos colores, al ser utilizados de manera coherente, ayudan a crear una identidad visual atractiva y reconocible, que evoca sensaciones positivas en los consumidores.

Uniformes y apariencia personal: Los colaboradores tiene un calendario de uniformes para vestir en la semana, que incluyan logotipo y colores de la empresa para transmitir una imagen cohesionada y profesional.

La implementación de un calendario de uniformes que incluya logotipo y colores corporativos es un excelente enfoque para fomentar una imagen cohesiva y profesional entre los



colaboradores. Esto no solo mejora la presentación ante los clientes, sino que también contribuye a un sentido de pertenencia y orgullo laboral.

Comunicación: El tono y el estilo de la comunicación debe transmitir seguridad y confianza sobre lo que está ofertando.

La comunicación con un tono que transmita seguridad y confianza es esencial para establecer relaciones positivas con los clientes. Esto significa que todo el contenido, ya sea en publicidad, atención al cliente o redes sociales, debe estar alineado con los valores y la imagen de la empresa, proyectando un mensaje claro y uniforme.

Vehículos de la ferretería: La empresa cuenta con vehículos de entrega los cuales están rotulados con el logo y colores que permita aumentar la marca.

Los vehículos de entrega rotulados con el logotipo y los colores de la empresa son una forma efectiva de publicidad móvil. Esto no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también refuerza la imagen profesional de la empresa en las entregas.

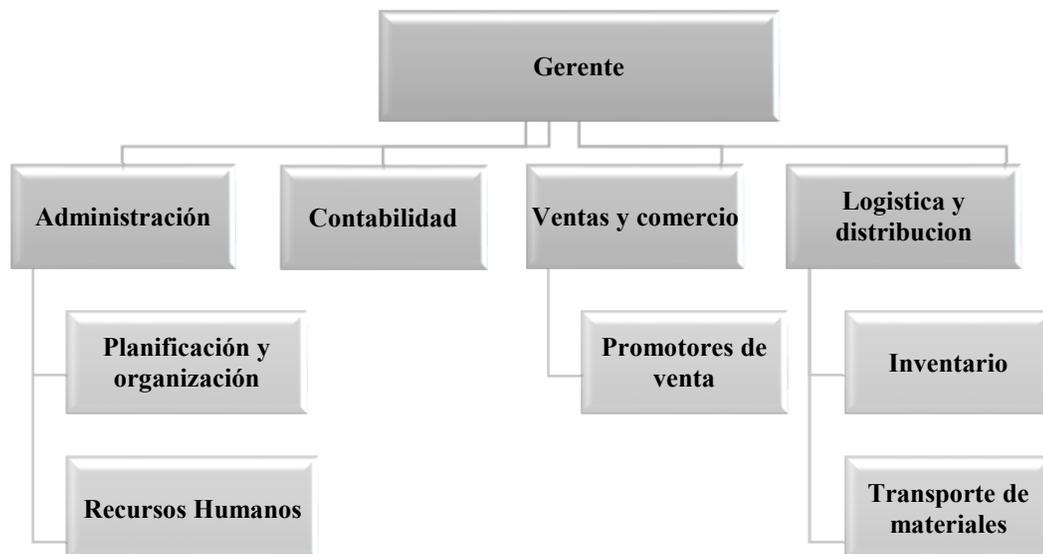
Redes sociales: Ferretería Rayo tiene presencia en las redes sociales con contenido coherente y de calidad. La presencia activa y coherente en redes sociales es crucial en el mundo digital actual. El contenido de calidad puede mejorar la relación con los clientes, crear comunidad y aumentar la lealtad a la marca. Es fundamental mantener un estilo y mensaje que refleje la confianza y la calidad que promueve la empresa.

Papelería corporativa: Ferretería Rayo cuenta con tarjetas de presentaciones, las cuales contienen información precisa y clara de la empresa. Contar con papelería corporativa, como tarjetas de presentación, busca ofrecer información clara y accesible sobre la empresa. Esto no solo es práctico, sino que también contribuye a la proyección de una imagen profesional y organizada.

Por lo tanto, la imagen corporativa de Ferretería Rayo está bien definida y utiliza diversos elementos para comunicar sus valores y propuesta de valor al mercado. La coherencia en el uso de los colores, la comunicación efectiva y la atención a la presentación del personal y los vehículos contribuyen a una percepción positiva por parte de los clientes. Para mejorar aún más, la empresa podría considerar realizar investigaciones de mercado para evaluar la percepción de su imagen y ajustar su estrategia según los comentarios y necesidades de sus clientes.

9.1.4 Estructura organizativa y principales funciones de las áreas

Figura 3. Estructura organizativa de Ferretería Rayo en el municipio de San Isidro



Fuente: D. Rayo, (septiembre 2024)

Funciones de los departamentos

La gerente D. Rayo facilitó información que permite presentar las principales funciones de las áreas que integran la Ferretería Rayo, y son:

- **Gerencia:** La gerencia general está a cargo de propietario Ing. Armando Rayo el cual autoriza y dirige cualquier operación por hacer, así mismo ordena y asigna todas las actividades y decisiones.

- **Administración y contabilidad:** La administración y contabilidad está por la Lic. Dania de Jesús Rayo Rayo, quien administra y controla todos los movimientos monetarios, gestionando correctamente los recursos financieros, a su vez recibe todas las facturas, gestiona pagos de impuestos y controla la documentación financiera y legal de la ferretería.
- **Departamento de venta y comercio:** El área de ventas se encarga de la comercialización y distribución de los productos ofrecidos, mantiene la relación comercial con los clientes y analiza las tendencias de crecimiento o disminución en las ventas.
- **Departamento de Logística y distribución:** Esta área es la encargada de asegurarse que la mercancía recibida sea la correcta y se encuentre en buen estado, así mismo organizar y almacenar los productos, mantener un registro del inventario, verificar la calidad de los productos almacenados y asegurar que cumplan con las normas de seguridad y a la vez de hacer las entregas solicitadas.

9.2 Planificación, Organización, Dirección y Control de la Comercialización en Ferretería Rayo

9.2.1 Planificación de la comercialización

La planificación efectiva de la comercialización es esencial para garantizar la disponibilidad de productos, la optimización de costos y, en última instancia, la satisfacción del cliente. Dentro de este marco, la planificación de la adquisición de productos a proveedores se presenta como un componente clave. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan satisfacer las necesidades de los clientes (Rodríguez J. & Bermúdez A., 2017).

9.2.1.1 Planificación de adquisición de productos a proveedores

La realización de compra a proveedores y su relación con la demanda de los clientes es un proceso estratégico clave para asegurar que la empresa tenga los materiales o productos

necesarios en el momento adecuado, manteniendo costos óptimos y garantizando la satisfacción de la demanda de los clientes.

Este proceso generalmente involucra varios pasos y se relaciona estrechamente con el análisis de la demanda del mercado y los patrones de consumo de los clientes. Escrivá M. *et al.*, (2014) manifiesta que el hecho de adquirir las mercancías o materiales necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial implica poner en funcionamiento una serie de fases concatenadas que se inicia cuando surge la necesidad de abastecerse y concluye cuando el producto y la factura de compra llegan al almacén. (p.12)

Por otra parte, Martínez M. (2019) señala que, en cuanto a la planificación de adquisición de productos, el departamento de compras se hace responsable de este aprovisionamiento de la empresa procurando minimizar las ocasiones de conflicto con otras áreas. (p.26)

El Gerente de la Ferretería Rayo, Dania Rayos, expresa que:

“Se ha establecido un calendario de actividades en el que los proveedores llegan una vez a la semana, específicamente el lunes, cumpliendo con un horario preestablecido” (D. Rayo, comunicación personal, 28 de septiembre de 2024). La lista de proveedores que se incluye en esta planificación es la siguiente:

Tabla 1. Horario de atención a proveedores

Día	Proveedor	Hora	Responsable
Lunes	<i>Casa comercial Lanco</i>	8:am- 11:00 am	Gerente de ventas
Lunes	<i>Prisma</i>		
Lunes	<i>Importaciones Valladares Richardson</i>		
Martes	<i>Amanco</i>		
Martes	<i>Grivem</i>	8:am- 11:00 am	Gerente de ventas
Martes	<i>Grisal</i>		
Lunes	<i>Blue Sky</i>		
Lunes	<i>Hierron</i>		
Martes	<i>Maquinaria DHP Importaciones.</i>		

Esta lista de proveedores está organizada y permite una fácil identificación de las fuentes de productos. La comunicación y la relación con estos proveedores son cruciales para asegurar una adquisición eficiente y oportuna.

Todo el proceso de compra se realiza de manera empírica, a través de la experiencia obtenida en el transcurso del desarrollo del negocio (comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Procedimiento de adquisición

El propietario Armando Rayo, señaló que

“La encargada de ventas es quien se responsabiliza de realizar los pedidos de reposición de inventario. Este proceso se lleva a cabo mediante la revisión del inventario existente, que se verifica para identificar productos que se encuentran en existencia cero. Con este inventario se garantiza que los pedidos solicitados sean específicos y necesarios, evitando excedentes que puedan llevar a un incremento innecesario de costos. El pedido se realiza al proveedor correspondiente el lunes, lo que establece una rutina que permite prever los tiempos de entrega. Los pedidos llegan a las instalaciones los miércoles, permitiendo una organización eficaz de la recepción de productos y su inclusión en el inventario nuevamente” (A. Rayo, comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

La planificación de la adquisición de productos de la ferretería abarca los siguientes aspectos:

- 1. Optimización de inventarios:** La identificación precisa de artículos en existencia cero y el sistema de pedidos programados permiten mantener un inventario que se ajuste a la demanda sin generar sobre stock.
- 2. Relación con proveedores:** La elección de proveedores que ofrecen los mejores precios es una estrategia clave que podría traducirse en ahorros significativos. El establecimiento de acuerdos a largo plazo con estos proveedores podría mejorar aún más las condiciones de compra.

3. **Flujos de caja:** La utilización de transferencias como medio de pago permite una gestión más fluida de los flujos de caja, evitando el manejo de efectivo y reduciendo riesgos asociados.
4. **Mejora en la eficiencia operativa:** Al establecer días específicos para la revisión de inventarios y la realización de pedidos, se promueve un ambiente operativo más organizado que permite dedicar tiempos a otras actividades comerciales y estratégicas.
5. **Planificación estratégica:** El hecho de que la responsable de ventas abarque las funciones de revisión de inventario y pedido a proveedores permite la alineación de las estrategias de ventas con las adquisiciones, lo que potencialmente incrementa la satisfacción del cliente a través de la disponibilidad de productos.

Por consiguiente, la planificación de la adquisición de productos a proveedores se presenta como una tarea fundamental dentro del proceso de comercialización y su adecuada ejecución impacta positivamente en la eficiencia operativa, optimización de recursos y mejora en la relación con los proveedores.

Los procedimientos establecidos no solo aseguran la disponibilidad continua de productos, sino que también contribuyen a una mejor gestión de costos y flujos de caja; sin embargo, estos deben ser sustentados y declarados de forma formal en el manual de planificación de adquisición de productos.

Se muestra el procedimiento establecido de planificación para la adquisición de productos:

1. **Identificación de Necesidades:** en la ferretería se revisa el inventario actual, con el fin de identificar los productos que se necesitan, aquí se involucra la observación de las ventas recientes y lo que demandan los clientes, asimismo, aquellos productos que se van a agregar.

2. **Búsqueda de Proveedores:** Posteriormente, se elige el proveedor más potencial que cumpla con las necesidades identificadas en el primer paso. Esta búsqueda puede ser realizada por redes sociales, contactos, referencias de otras ferreterías.
3. **Evaluación y Selección de Proveedores:** en la ferretería Rayo, una vez que se elige el proveedor, se evalúa a cada uno de ellos según los criterios de claridad, confiabilidad, plazos de entrega, precios y condiciones de pago.
4. **Análisis de Cotizaciones:** Aquí se aplica un análisis considerando los precios y los términos de entrega.
5. **Emisión del Pedido:** Una vez seleccionada la cotización más favorable, se procede a emitir el pedido formal al proveedor seleccionado. Este pedido debe ser claro y contener todos los detalles necesarios, incluyendo cantidades, precios y plazos de entrega.
6. **Recepción del Producto:** Cuando el proveedor envía los productos, se realiza una inspección para verificar que coincidan con el pedido realizado en términos de cantidad y calidad. Cualquier diferencia debe ser registrada y comunicada al proveedor inmediatamente.
7. **Evaluación Post-Recepción:** Después de recibir los productos, se debe evaluar la experiencia de compra, la calidad de los productos y la efectividad del proveedor. Aportando en la toma de decisiones futuras sobre proveedores y a mejorar el proceso de adquisición.

9.2.1.2 Elaboración del plan de ventas en Ferretería Rayo

El plan de venta significa prepararse para el futuro y responder a las consecuencias de las decisiones tomadas por la administración. En el caso de las ventas deben tener una cuidadosa planificación porque el mercado sufre continuos cambios y en juego está el futuro de la

compañía o del negocio (Acosta Véliz, Salas Narváez, Jiménez Cercado, & Guerra Tejada, 2018, pág. 29)

En relación con el plan de ventas según A. Rayo, mencionó que “este se realiza de acuerdo a la experiencia y a las demandas del mercado, así como las ventas que se obtienen de los datos históricos con que cuenta la Ferretería, el cual se lleva documentado” (A. Rayo, comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Con respecto a los datos proporcionados la gerente de ventas *D. Rayo* explicó que,

“Las proyecciones de venta se realizan de acuerdo a las ventas del mes anterior. La ferretería tiene establecido el aumento de un 15%, pero que en algunos meses no se alcanza. A continuación, se presentan los siguientes datos de las ventas del 2023 y 2024, con una proyección del 11% en los últimos meses del año 2024” (D. Rayo, comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Tabla 2. Ventas mensuales por año en Ferretería Rayo. Período 2023-2024

Meses	Año 2023	Año 2024	% año 2023
Enero	C\$4,725,340.90	C\$5,273,471.00	
Febrero	C\$3,974,327.54	C\$5,134,371.89	84%
Marzo	C\$3,997,230.43	C\$4,343,217.65	101%
Abril	C\$4,198,425.23	C\$4,125,397.43	105%
Mayo	C\$3,725,937.21	C\$4,341,278.90	89%
Junio	C\$4,275,127.01	C\$3,871,389.12	115%
Julio	C\$3,893,271.97	C\$4,121,817.76	91%
Agosto	C\$3,278,231.78	C\$4,105,765.71	84%
Septiembre	C\$4,811,323.10	C\$4,893,259.98	147%
Octubre	C\$4,923,132.09	C\$5,431,518.58	102%
Noviembre	C\$5,285,324.27	C\$6,028,985.62	107%
Diciembre	C\$5,944,329.08	C\$6,692,174.04	112%
Total, ventas	C\$53,032,000.61	C\$58,362,647.68	

Fuente: Datos proporcionados por Ferretería Rayo (2024)

Los datos resaltados representan la proyección de las ventas, basado en el 10% de las mismas, enfatizando los meses de octubre, noviembre y diciembre. Como se observa en los datos anteriores la Ferretería Rayo proyecta un crecimiento del total de ventas de aproximadamente 10% del año 2023 al 2024. Siendo meses de proyección, octubre a diciembre de 2024.

Además, en algunos meses se muestra un porcentaje por debajo o por encima del 100% en comparación con el año anterior, sugiriendo fluctuaciones en la demanda. Por ejemplo, en septiembre presenta el porcentaje más alto en 2023 (147%), lo que puede indicar un mes excepcional en términos de ventas.

En este caso, proyectar ventas mensuales puede ser complicado debido a variaciones estacionales. Observando los datos, hay claros meses donde las ventas son más altas (como en diciembre), lo que puede ser un indicador de estacionalidad.

Por lo tanto, es importante que la Ferretería debe estar atenta a las tendencias de crecimiento y a los meses con disminución en ventas proyectadas, y considerar qué factores podrían estar afectando la demanda (competencia, cambios en el mercado, etc.).

Es importante, analizar las causas de los meses que tienen ventas significativamente bajas, para ajustar estrategias de marketing y ventas. También, confirmar que las proyecciones para 2024 son realistas y considerar la posibilidad de ajustar el inventario y las operaciones correspondientes para estar listos para las fluctuaciones esperadas.

Los pronósticos de ventas se realizan para períodos de tiempo de proyección y se usan varias fórmulas de cálculo para determinar su valor. Incluyendo métodos subjetivos (expectativas y experiencia del vendedor o dueño) y objetivos (estadísticas y software especializados) (Acosta Véliz, Salas Narváez, Jiménez Cercado, & Guerra Tejada, 2018).

Es importante que la Ferretería aplique los diferentes métodos de pronóstico de ventas, en este caso se presentan resultados aplicando el promedio y el de regresión lineal.

Proyecciones de venta de Ferretería Rayo para el año 2024

Tabla 3. Proyección de pronóstico de ventas de Ferretería Rayo. Período 2024-2025

	Meses	2024 (C\$)	2025 (C\$)	Pronóstico regresión lineal 2025 (C\$)
1	Enero	5,273,471.00	4,863,553.97	5,530,064.85
2	Febrero	5,134,371.89	4,829,394.22	5,794,919.61
3	Marzo	4,343,217.65	4,803,979.42	6,104,820.39
4	Abril	4,125,397.43	4,842,376.23	6,348,837.45
5	Mayo	4,341,278.90	4,902,124.46	6,560,750.93
6	Junio	3,871,389.12	4,948,861.59	6,785,615.05
7	Julio	4,121,817.76	5,038,650.97	6,913,105.98
8	Agosto	4,105,765.71	5,115,053.73	7,007,842.89
9	Septiembre	4,893,259.98	5,199,161.07	7,020,482.45
10	Octubre	5,431,518.58	5,224,652.82	7,056,479.76
11	Noviembre	6,028,985.62	5,207,414.01	7,110,985.18
12	Diciembre	6,692,174.04	5,138,949.71	7,218,642.04

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos dados por Ferretería Rayo y proyectados para esta investigación utilizando fx (función predefinida de Excel para calcular datos numéricos y alfanuméricos) ponderados y regresión lineal en Excel avanzado.*

9.2.1.3 Planificación de las estrategias de comercialización

La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas. Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva (Álvarez Pinto, 2007).

Durante la entrevista con el gerente de ventas mencionó que

“la ferretería utiliza técnicas comerciales de manera empírica, basándose en descuentos y bonificaciones a los clientes” (D. Rayo, comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Esto demuestra que la Ferretería Rayo, carece de una planificación formal de estrategias comerciales. Es decir, que las técnicas que actualmente aplican se basan principalmente en función de la experiencia en el mercado y la observación de la competencia.

Por lo tanto, es fundamental desarrollar estrategias de ventas con objetivos definidos y medibles, que puedan ser gestionadas eficazmente por el equipo. Este enfoque es esencial para garantizar el crecimiento y éxito de la ferretería, ayudándola a mantenerse competitiva y así maximizar su comercialización.

9.2.1.4 Planificación de las actividades de los colaboradores del área de ventas

La Gerente de ventas D. Rayo, afirma que actualmente la planificación de las actividades de los colaboradores se realiza de forma verbal, no existe un manual de funciones, ni un protocolo de ventas que establezca formalmente los procedimientos en la atención al cliente. Así mismo, las responsabilidades son comunicadas de manera informal.

“Actualmente, la planificación se lleva a cabo de manera verbal, no se cuenta con un manual que establezca el protocolo de ventas y las responsabilidades son comunicadas de forma informal” (D. Rayo, comunicación personal, 25 de septiembre de 2024).

Por lo tanto, la falta de una planificación estructurada de actividades en la Ferretería Rayo puede generar implicancias significativas en su funcionamiento y en la eficiencia en el desempeño del personal, entre las principales están:

- La falta de claridad en las responsabilidades del personal.
- Las confusiones y errores en la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la ferretería.
- Demora en las entregas a domicilio.

Relacionado a estas implicancias en el funcionamiento de actividades en la ferretería un colaborador de ventas entrevistado manifestó:

“La falta de organización en la ferretería específicamente en el área de ventas ha generado una serie de confusiones y errores y que considero afectan nuestra eficiencia y nos hacen perder tiempo. Por ejemplo, en el área de almacén, al realizar las entregas, a veces se presentan problemas como la falta de algún material o errores en la dirección de entrega. Esto nos obliga a regresar y corregir el error, lo que retrasa las operaciones y afecta tanto a nuestro equipo como a los clientes”

Por consiguiente, la ausencia de un documento formal que establezca procedimientos y funciones puede dificultar la capacitación de nuevos empleados, así como la evaluación del rendimiento del equipo. En consecuencia, se hace evidente la necesidad de adoptar un enfoque más sistemático en la planificación de actividades, que no solo mejore la comunicación interna, sino que también impulse la productividad del equipo.

9.2.2 Organización de la comercialización en Ferretería Rayo

9.2.2.1 Organización del área de ventas

La Ferretería carece de un manual de procedimientos escrito en el área de ventas puede generar varios problemas en la Ferretería. En primer lugar, se produce inconsistencia en el servicio, ya que cada vendedor podría atender a los clientes de manera diferente, afectando la calidad y la experiencia de compra. Además, la eficiencia se reduce, ya que los empleados no tienen claro cómo realizar sus tareas de manera rápida y eficaz, lo que aumenta los tiempos de espera y disminuye la productividad.

El gerente propietario A. Rayo compartió

“la organización en el área de ventas no cuenta con un manual de funciones y se organizan de forma verbal, los vendedores se encargan de asesorar a los clientes en la venta, informar sobre todo tipo de promoción o descuento a los clientes, mantener el inventario al día, mostrar al cliente el portafolio de productos entre otras actividades”

La falta de procedimientos claros también lleva a la desorganización en el área de ventas, afectando desde la disposición de los productos hasta la atención de los clientes. Ejemplo de ello, la tardanza en la facturación, confusión en la carga de pedidos, en el tiempo de espera del cliente, como lo afirman las siguientes intervenciones:

Información dada por clientes:

Uno de los principales problemas es que muchas veces vengo a comprar y se tardan para atender en orden, otras veces me han confundido el pedido, considero que debe mejorarse la atención al cliente y les ayudaría mucho organizarse y establecer las funciones de los trabajadores.

Por otra parte, un segundo entrevistado indicó:

Aunque se informe de las promociones y descuentos, hace falta organización para atender al cliente en el orden de llegada.

Y un tercero, señaló:

El trato de ellos es amable, pero hacen sentir que ni ellos saben dónde están las cosas, y eso hace perder tiempo a uno como cliente sería bueno que hubiera etiquetas claras y visibles de los productos que ofrecen y con eso aprovechar el tiempo.

Además, los supervisores y el gerente propietario tienen más dificultades para controlar y supervisar las actividades de los colaboradores de venta, lo que dificulta el seguimiento del rendimiento y la corrección de problemas.

El área de venta y su organización es parte de un proceso que permite ordenar las actividades y a los vendedores relacionándolos con los objetivos de la empresa y los recursos que tengan disponibles. Esto es importante ya que al tener una calidad de organización de ventas el tiempo de los colaboradores es distribuido de la forma correcta sin incurrir en el desorden organizacional y dando la prioridad necesaria al negocio en la ferretería.

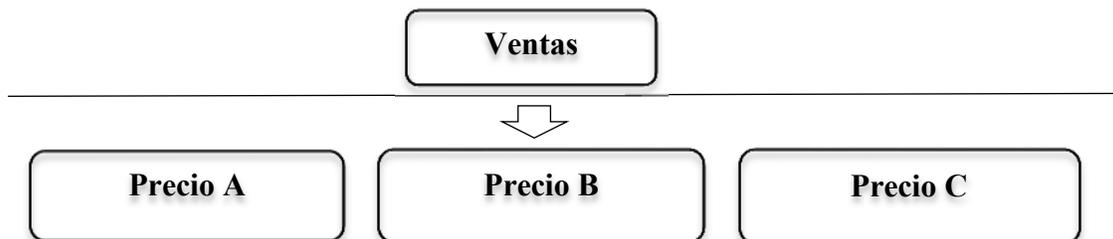
La organización de las ventas es parte de la administración adecuada que debe existir en un negocio. Esto permitirá facilitar los procesos de seguimiento, generación y oportunidades en la empresa, además que facilita la actualización de los consumidores de productos y servicios. Por tanto, la organización es una de las características fundamentales en el proceso administrativo y todo plan debe poseer una división y asignación de actividades que asegure un aprovechamiento óptimo de recursos, metas y objetivos. (Hernández Mendoza & Duana Ávila, 2021, pág. 2)

También señalan que existe una estructura organizacional de la empresa que deben tener como propósito lo que se enlista a continuación:

- Responder a las necesidades de los clientes.
- Establecer las actividades de forma eficiente en cuanto a la división y especialización de las actividades.
- Definir canales de comunicación.
- Estabilidad y continuidad del desempeño de la organización.
- Coordinación e integración del área de ventas.

En cuanto a la organización de ventas de ferretería Rayo es la siguiente:

Figura 4. Organización de Ferretería Rayo



En el anterior modelo de organización de ventas se refleja la categoría que Ferretería Rayo utiliza para su estructuración, se prioriza por precio el área de ventas, cada equipo de venta se especializa en un precio determinado, aunque ante la falta de un manual más amplio y específico surgen inconvenientes con los clientes, es aquí donde la ferretería debe plantear la realización de las estrategias de organización involucrando otras categorías. Por ejemplo, en el marco

teórico se detallan la tipología de los clientes, lo cual es útil para la organización de ventas, ya que deberían existir modelos como los siguientes:

Figura 5. Organización de ventas

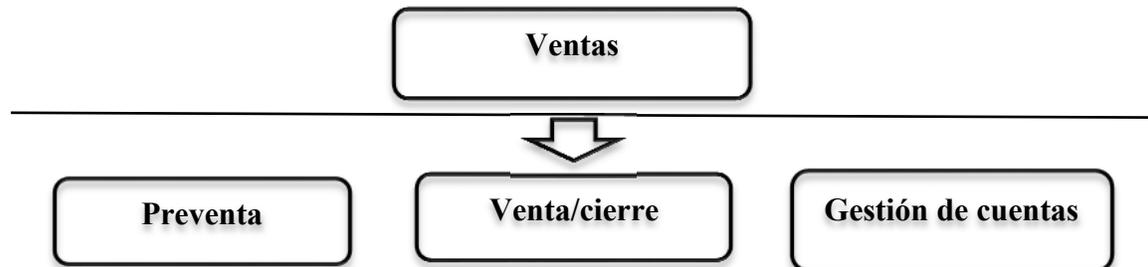
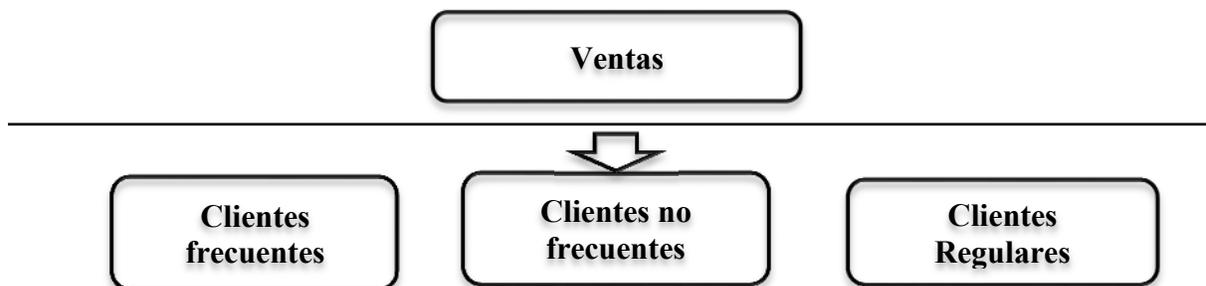


Figura 6. Organización de clientes



Y organizar el área de ventas definiendo estrategias por el tipo de clientes y a los productos con más demandas, lo que se traduce en un esfuerzo del equipo de ventas que generará potencial para la gestión administrativa de la empresa. Asimismo, es la única forma en la que la ferretería podrá tener un rendimiento elevado que aporten al alcance de sus objetivos y expectativas tales como sus proyecciones y estableciendo sostenibilidad en el negocio.

9.2.2.2 Organización en la atención al cliente

Según *A. Rayo* gerente propietario, señaló que

“la organización en la atención del cliente se hace de manera empírica se le enseña al colaborador de venta a escuchar activamente al cliente y poner mucha atención a sus necesidades, inquietudes y sugerencias, además, se les proporciona información detallada

sobre los productos que se ofrecen en la ferretería, lo que permite responder de manera rápida y eficiente” (comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Además A. Rayo, hace referencia a lo siguiente:

“Es importante destacar que, a los colaboradores de ventas se les dotan de las herramientas necesarias, como el acceso al inventario, para verificar la disponibilidad de los productos que se soliciten en caso de que no estén disponibles, podrán ofrecer alternativas adecuadas a los clientes. También nos importa que el colaborador de venta mantenga una actitud positiva, incluso cuando un cliente presente quejas, ya que la actitud del equipo es algo decisivo y esto genera confianza y profesionalismo, en este caso, nos gusta superar expectativas sorprender al cliente con un gesto de cortesía ya sea una recomendación personalizada o una solución proactiva a los problemas que presente (comunicación personal, 28 de septiembre de 2024).

Esto demuestra que el servicio al cliente de la ferretería Rayo, es un pilar fundamental para garantizar la satisfacción, fidelización y lealtad de los clientes.

9.2.3 Dirección de la comercialización

La dirección también implica la creación de una cultura organizacional basada en valores compartidos y un sentido de propósito común, así como la toma de decisiones difíciles y la gestión de situaciones complejas. Además, la dirección implica la distribución de responsabilidades y autoridad, así como la evaluación del desempeño y el reconocimiento del trabajo bien hecho (Chiavenato I. , 2006, págs. 55-71)-

9.2.3.1 El proceso de toma de decisiones de la dirección para la comercialización

Entre las funciones principales del gerente esta la gestión, el negocio en su totalidad, en estrecha coordinación con la gerente de ventas, quien supervisa los procesos de comercialización y ajusta las técnicas de venta con el objetivo de incrementar las ganancias de la ferretería. Este enfoque se basa en un proceso estructurado de toma de decisiones:

- Primero, se identifica la necesidad o la decisión a tomar, luego se recopila información relevante sobre el mercado, los clientes y el desempeño interno.
- Posteriormente, se evalúan las alternativas disponibles.
- Se analizan los datos recopilados, se selecciona la opción más adecuada y se implementa.
- Finalmente, se revisan los resultados obtenidos para hacer ajustes necesarios y asegurar que se cumplan las proyecciones de venta planificadas colocadas o algo así en esa última palabra (D. Rayo, comunicación personal, 03 de octubre de 2024).

Por tanto, el gerente propietario desempeña un papel integral en la dirección estratégica del negocio, tomando decisiones clave que garantizan el crecimiento y la sostenibilidad de la Ferretería Rayo. Su labor no solo implica la supervisión general de las operaciones, sino también la coordinación directa con la gerente de ventas, quien juega un papel fundamental en la implementación de estrategias comerciales como lo son regalías por compra en volumen, bonificaciones entre otras y también la optimización de los procesos de venta. Revisar acá como para que conecte la idea.

La gerente de ventas, bajo la dirección del gerente propietario, tiene la responsabilidad de evaluar continuamente las técnicas de venta, identificando oportunidades de mejora y adaptando las estrategias según las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Este enfoque dinámico no solo permite incrementar las ganancias, sino también fortalecer la posición de la ferretería en un mercado competitivo.

Este trabajo conjunto entre el gerente propietario y la gerente de ventas asegura una gestión integral y efectiva donde cada decisión está alineada con el objetivo de traer ganancias a la empresa tener ganancias.

En cuanto al proceso de toma de decisiones de la dirección para la comercialización Laoyan S. (2024) refiere que este proceso es un método que consiste en reunir la información, evaluar alternativas y luego tomar la mejor decisión final. Y señala los siguientes pasos claves:

- Identifica la decisión que se debe tomar, preguntándose ¿Qué problemas hay que resolver? ¿Cuál es el objetivo que piensas alcanzar con la implementación de esta decisión? ¿Cómo se medirá el éxito? Siendo estas interrogantes útiles para definir objetivos comunes, así cuando la definición.
- Reunir información relevante y relacionada con la decisión que se pretende tomar.
- Identificar soluciones alternativas.
- Identificar las ventajas y desventajas de cada opción y elimina alternativas relacionadas con esas opciones con miras de evaluar las posibles consecuencias.
- Elección de alternativas.
- Revisión de la decisión tomada y su impacto tanto lo bueno como lo malo.

9.2.3.2 La supervisión en el área de ventas

La supervisión en el área de ventas de la Ferretería Rayo es clave para garantizar un desempeño eficiente y alcanzar los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que se fijen las metas claras y alcanzables para cada vendedor. En cuanto a las metas de ventas la ferretería posee las siguientes:

- Las metas de los colaboradores son de C\$ 15, 000 córdobas netos.
- En cuanto a los incentivos, por el cumplimiento de la meta de venta, obtienen la ganancia del 2.5%.
- Al trabajador del mes se le incentiva con la cantidad de mil córdobas.

“La motivación y el liderazgo son esenciales, porque como gerente de ventas fomento un ambiente laboral positivo, reconociendo los logros del equipo, promoviendo la participación activa en decisiones estratégicas y liderando con el ejemplo. Gracias a esto aseguro que mi equipo de ventas esté motivado, sea eficiente y cumpla con los objetivos comerciales” (D. Rayo, comunicación personal, 25 de septiembre de 2024).

Si bien, se incentiva el cumplimiento mediante la medición de ventas individuales y del equipo, el servicio al cliente es una prioridad, por lo que se debe asegurar que los vendedores estén

capacitados para ofrecer un trato personalizado y solucionar las necesidades y gustos del cliente de manera rápida y efectiva. La gestión de horarios es equilibrada, asignando turnos óptimos para la productividad sin sobrecargar al personal. Se presenta en la siguiente tabla:

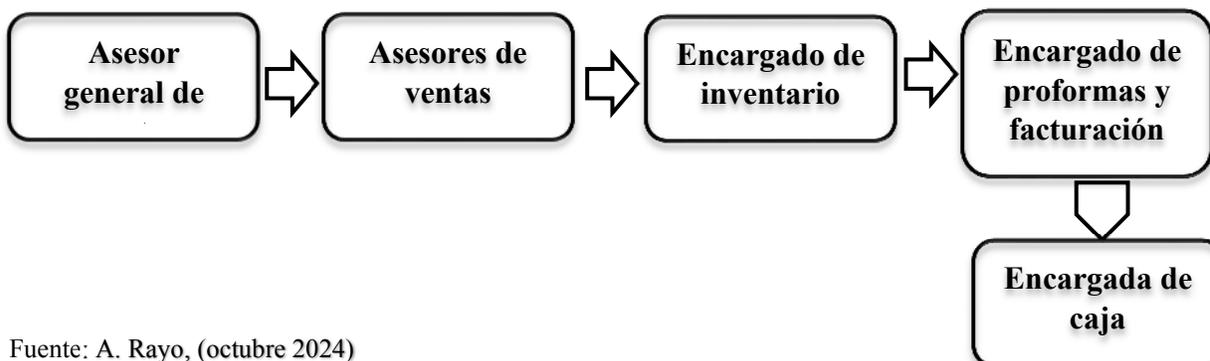
Tabla 4. Horario de colaboradores

Día	Entrada	Almuerzo	Salida
Domingo	8:00 am	12:00 M	5:00 pm
Lunes	8:00 am	12:00 M	5:00 pm
Martes	8:00 am	12:00 M	5:00 pm
Miércoles	8:00 am	12:00 M	5:00 pm
Jueves	8:00 am	12:00 M	5:00 pm
Viernes	8:00 am	12:00 M	5:00 pm

Fuente: Ferretería Rayo. 2024

En cuanto a la organización de los colaboradores:

Figura 7. Organización de los colaboradores



Fuente: A. Rayo, (octubre 2024)

9.2.3.3 La comunicación entre la dirección y colaboradores del área de venta

La comunicación efectiva entre la dirección y los colaboradores juegan un papel importante para poder lograr el éxito, la dirección y los colaboradores intercambian ideas que fomentan y aseguran que todo marche con un solo objetivo; posicionarse en el mercado.

La dirección de venta en ferretería Rayo implica gestión y coordinación en diversas actividades y responsabilidades para asegurar que el equipo de venta funcione de manera efectiva es la clave para el éxito (Armando Rayo Rayo, gerente propietario, Ferretería Rayo, 25 sep. 2024)

“Es importante que estemos comunicados, de hecho, es esencial para asegurar que todos estemos sobre la meta, compartimos información lo cual ayuda a que enfrentemos diferentes desafíos, esto lo hacemos por la variedad de productos sobre todo porque el personal de venta es algo reducido por ende estamos mucho más propensos a enfrentar retos a diario” (D. Rayo Rayo, responsable del área de venta, Ferretería Rayo, 27 sep. 2024)

9.2.3.4 Clima laboral en la ferretería

El clima laboral es una ferretería, al igual que en cualquier entorno de trabajo es fundamental. Un buen clima laboral refleja satisfacción de los empleados su productividad y sobre todo la calidad que brindan la atención al cliente.

La dirección y los colaboradores deben de estar consiente que tendrán conflictos, pero que sobre todo no olvidar que son un equipo que hace que el negocio alcance lo diferentes objetivos planteados, son el pilar fundamental para mantener a flote un negocio.

Ferretería Rayo no es la excepción ya que se enfrenta a diferentes desafíos a diarios, pero reconocen que lo importante es proteger la ferretería y a sus clientes. El joven Rayo señala como resuelven los diferentes conflictos:

El primer paso es hablar directamente con la otra parte, siempre intentamos escuchar las perspectivas en un ambiente privado, fomentamos el respeto de las ideas y opiniones, señalamos que actitudes no aportan para el crecimiento de la ferretería y aceptamos cada error con el fin de no darle continuidad. (José Armando Rayo N, colaborador del área de venta Ferretería Rayo 28 sep. 2024)

Tratando a diario de mejorar y de tomar impulso para poder lograr objetivos la motivación es algo esencial para elevar el rendimiento así mismo la atención al cliente, esto genera un clima laboral positivo y con esto se disminuye la rotación al cliente y en ferretería Rayo es de suma importancia, debido a que el inventario es grande y requiere de tiempo para poder laborar de una manera correcta sobre todo en las ventas.

La motivación estimula la creatividad, lo que puede llevar a obtener nuevas ideas que mejoren el rendimiento en la ferretería Rayo. Las condiciones laborales implican:

- Horarios de trabajo flexibles
- Salarios competitivos
- Oportunidad de desarrollo
- Prestaciones sociales
- Clima laboral apropiado

9.2.4 Controles de la comercialización

9.2.4.1 Principales controles que implementa el personal de ventas con los clientes

Los principales controles que implementa el personal de venta son esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de comercialización que se lograra mediante objetivos.

El personal de venta de ferretería Rayo controla lo siguiente

- 1. Control de servicio al cliente:** El personal de venta se guía por la elaboración de proformas generadas por el responsable de ventas, lo cual se encuentra información primaria del cliente, esto provoca tener comunicación directa con el cliente, además de tener interacción sobre los precios y cantidades que necesita, creando una unión de confianza con el cliente.

9.2.4.2 Sistema de control de inventario, pedidos y entregas

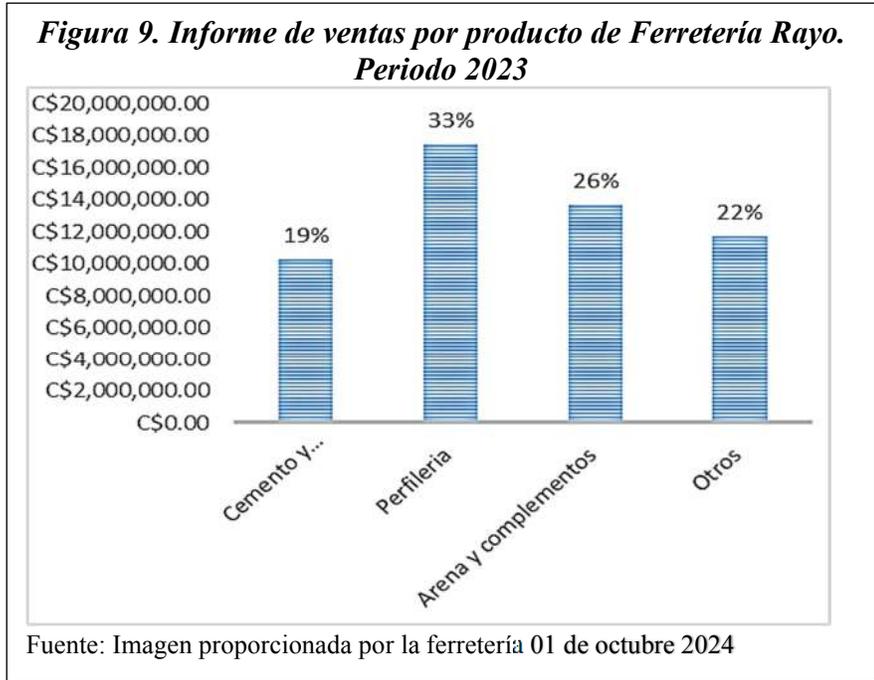
Ferretería Rayo usa el sistema de facturación e inventario llamado SINFACTV en este se puede realizar el control de inventarios manteniendo un registro detallado de todos los productos de inventario, incluyendo código de productos, categorías, precios y niveles de stock.

- **Gestión de pedido:** La gestión de pedidos se hace de manera manual, utilizando un formulario estándar; incluyendo campos como nombre del cliente, detalles de contacto, descripción de productos, cantidad, precios y fecha del pedido. Esto permite mantener la información ordenada y accesible
- **Gestión de entrega:** La gestión de entrega se hace de manera manual, creando vales de salida por orden de pedidos confirmados, así mismo completando el flete y organizar el transporte para la entrega asegurando que los pedidos lleguen a tiempo.

9.2.4.3 Informe de ventas del período 2023-2024

En el informe de venta es una herramienta clave para evaluar y especificar el desempeño de la ferretería, durante el año 2023 alcanzo la venta de cemento y sus complementos (Repemaz, Cemex plus, Cemex pisos y azulejos, fraguas etc.) de un 19% de ventas, logrando un buen alcance (Figura 9).

En la parte de la Perfilaría (tubos, perlín, hierro, láminas metálicas, etc.) logro el 33%, este crecimiento se atribuye a la alta demanda en proyectos de construcción. Arena elemento básico para contracciones obtuvo un 26% de aceptación.



Y la opción otros de la figura 9, se incluye herramientas y decoraciones, obtuvo un 22% impulsado el aumento de proyectos de construcción y mejoras, y con ello la demanda de herramientas eléctricas y manuales.

Durante el año 2023 ferretería rayo reporto ventas totales de c\$53, 032,000.56, logrando cada una de sus metas mensuales, estos nueve meses se nota el incremento 25%, esperando que los últimos 3 meses se continua así, para rebasar la gran meta. (A. Rayo. Ferretería Rayo comunicación personal ,02 de octubre 2024)

Tabla 5. Informe de venta del año 2023 de Ferretería Rayo. Del 1 enero al 31 diciembre 2023.

Producto	Cantidad en C\$	%
Cemento y complementos	10,254,239.77	19%
Perfilaría y complementos	17,437,241.39	33%
Arena y complementos	13,637,721.01	26%
Otros	11,702,798.39	22%
Total	53,032,000.56	100%

Fuente: ferretería Rayo, 01 de octubre 2024

9.3. Formas de Organización y Control y el Personal de Ventas

9.3.1 Organización y funciones del personal de ventas

Aunque no exista un manual, el gerente brindó la siguiente información que abarca las principales funciones de sus colaboradores en el área de ventas:

- **Atención al cliente:** La función principal de las colaboradoras de venta de ferretería Rayo es tener una excelente atención al cliente, debe de organizar sus tiempos sin descuidar ninguno de sus labores.
- **Asesoramiento:** Ferretería Rayo afianza con las diferentes casas comerciales una capacitación mensual con el personal para que tenga conociendo de lo que está por vender.
- **Resolución de problemas:** El personal debe de ser multifuncional, tratando de arreglar a cualquier situación que se enfrente.
- **Gestora de venta:** El personal de venta debe motivar al equipo para lograr la meta establecida, jugando un papel importante para el éxito de la empresa, dirigiendo las estrategias de ventas para lograr su efectividad.

9.3.2 Condiciones salariales de los colaboradores

En la tabla No.6 se aprecia la tabla de salarios fijos que tiene la ferretería, esta cantidad representa la compensación por su labor, pero también el colaborador goza de otras bonificaciones por alcanzar metas mensuales, además de gozar de vacaciones y aguinaldo. Esta política de salarios crea un ambiente de trabajo justo y motivador.

Tabla 6. Salario mensual según su función

Ferretería Rayo. Salarios mensuales. Octubre, 2024	
Gerente	C\$ 30,000.00
Contadora	C\$ 25,000.00
ventas	C\$ 15,000.00
Entrega	C\$ 10,000.00

Ferretería Rayo, 01 de octubre 2024

9.3.3 Control de personal en la venta

El control del personal de venta es esencial para asegurar que las operaciones de ventas sean eficiente y efectiva. Ferretería Rayo tiene una pequeña guía sobre el control del personal de venta donde se anota:

1. **Metas fijas:** Se definen al inicio de cada mes la meta por alcanzar, mediante objetivos específicos y aun plazo definido esta decisión es irrevocable.
2. **Revisión regular de ventas:** Realizan reuniones semanales para analizar resultados y si es necesario ajustar estrategias.
3. **Reportes de ventas (Diario)** se revisa un reporte diario arrojado por el sistema de facturación (SINFACTV) proporcionado una visión del rendimiento de venta.

9.4 Valoración de la Atención al Cliente en Ferretería Rayo

9.4.1 Datos generales de los clientes encuestado

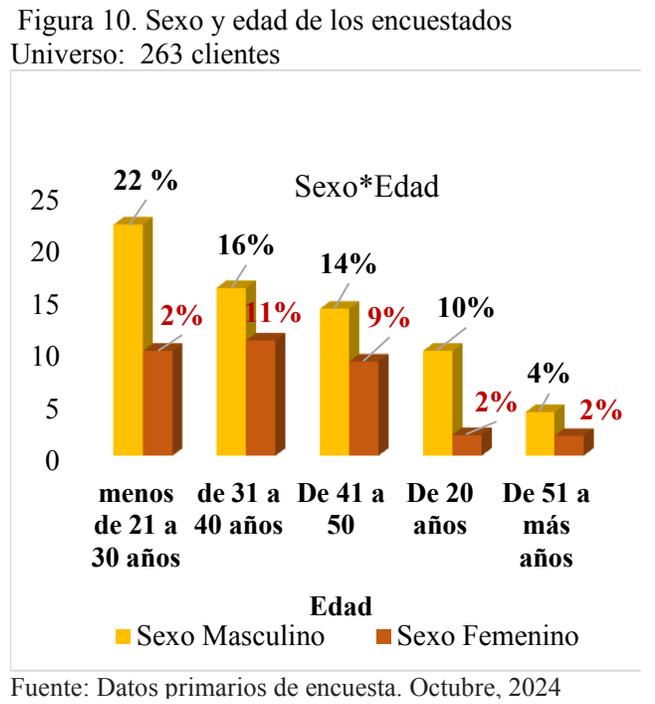
Con respecto al análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta y que se reflejan en la figura N.º 10, permite observar las características centradas en el ámbito demográfico.

La muestra consta de 263 personas, de estos un 66.16% lo conformó el sexo masculino y el 33.84% restante fueron del sexo femenino. Sobre la distribución por edades, el 12% tiene menos de 20 años, el 32% está entre los 21 y 30 años, el 27% entre los 31 y 40 años, un 29% entre los 41 y 50 años y solo el 6% supera los 51 años.

La distribución antes descrita indica que la mayoría de los participantes en la encuesta estuvo conformada por

varones, aspecto que se relaciona según lo destaca el gerente general de la Ferretería, con el vínculo existente a las profesiones relacionadas con la construcción y el bricolaje. La entrevista realizada al gerente general de la ferretería expresa:

Históricamente, los hombres han sido los principales visitantes de Ferretería Rayo, debido a su predominancia en profesiones relacionadas con construcciones y bricolajes, pero, en los últimos dos años la presencia femenina es notoria involucrándose en la compra productos de jardinería y proyectos de mejora en el hogar. (Entrevista A. Rayo, gerente general, Ferretería Rayo 8 oct 2024)



Por consiguiente, la ferretería ha sido un lugar donde predomina la visita de clientes de sexo masculino quienes suelen adquirir materiales para construcción y las mujeres involucradas en las mejoras del hogar, lo cual evidencia la transformación de esta dinámica en el mundo ferretero.

Otro aspecto a destacar que se refleja en el gráfico es que la mayoría de los encuestados está entre las edades de 21 a 30 años, lo que puede indicar las proyecciones de los jóvenes en la adquisición de materiales para

propiedades o negocios. Por tanto, se evidencia que el consumo de productos ferreteros está diversificado en cuanto a los roles de género y dicha actividad está en constante evolución lo que plantea tantos desafíos como oportunidades para el sector industria en la ferretería.

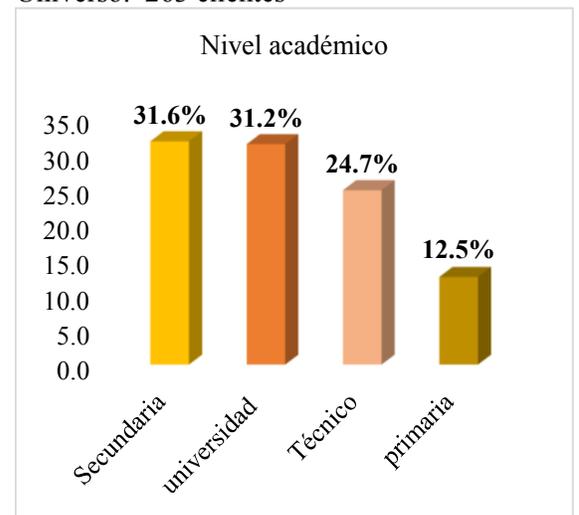
Sobre los niveles académicos de los clientes participantes de la encuesta en la ferretería (figura 11) se evidencia el predominio que concluyeron el nivel de secundaria, lo que muestra la realidad del sector de la construcción, donde la experiencia empírica suele tener mayor relevancia que la profesionalización en nivel superior.

Cabe señalar, que muchas de estas actividades requieren habilidades adquiridas a través de la práctica y es este aspecto el que hace que el estudio superior no sea para ellos un requisito indispensable.

La preferencia de este tipo de trabajo se refuerza con el testimonio de un cliente entrevistado, el cual señala:

Decidí no continuar con mis estudios porque desde joven siempre me atrajo más el trabajo manual y práctico. A medida que fui creciendo, me di cuenta de que disfrutaba más de

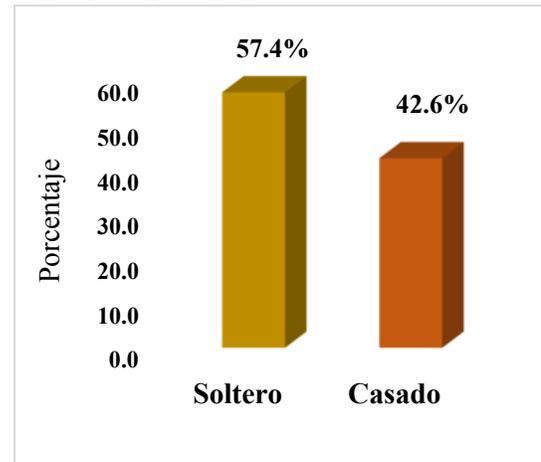
Figura 11. Nivel Académico
Universo: 263 clientes



Fuente: Datos primarios de la encuesta. octubre, 2024

aprender haciendo que de estar sentado en un aula. Además, en mi familia, siempre hemos trabajado en construcción, así que me sentía inspirado por eso. Cuando terminé la secundaria, tuve la oportunidad de empezar a trabajar como ayudante de construcción. La posibilidad de ganar dinero y ser independiente me pareció más atractiva que seguir en la escuela. (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 30 de octubre 2024).

Figura 12. Estado Civil
Universo: 263 clientes



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Este comentario enfatiza la influencia de algunos factores tanto culturales, económicos, educativos y laborales de los jóvenes que optan por incorporarse al sector de la construcción. No obstante, se vincula al contexto industrial ya que las oportunidades de empleo, el aprendizaje empírico y el crecimiento económico a corto plazo son más accesibles para ellos independientemente de su formación académica.

Por ende, el testimonio del participante de la investigación en conjunto con el análisis del sector refleja las respuestas a decisiones individuales y a las características del mercado laboral de la construcción, lo que abre oportunidades de capacitación con programas que la ferretería puede llevar a cabo con el fin de fortalecer su sector.

En la figura 12 se resaltan aspectos claves sobre los encuestados que explican la dinámica de consumo en la ferretería, el 57.4% que visitan la ferretería Rayo son solteros, indicando que existen las necesidades específicas y motivaciones personales. Relacionando el estado civil con la oportunidad de realizar proyectos personales, en referencia a ello, se plasma una de las respuestas de los clientes: esto es debido a que el llamado a independizarse es fuerte.

Quería la seguridad de tener un hogar, y como no tengo una familia *a cargo*, *pensé que era el mejor momento para hacerlo sin tantas preocupaciones financieras*. (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Otro cliente expresa lo siguiente:

Decidí construir mi casa porque quería un espacio, que reflejara mi personalidad y donde pudiera trabajar cómodamente además de tener mi privacidad a su vez, adaptarme a mis necesidades actuales y futuras. (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Ambas respuestas reflejan como la ausencia de responsabilidades familiares permiten la realización de proyectos como la construcción, asimismo, se muestra una conexión entre las motivaciones personales y la demanda de productos que ofrecen en la ferretería para la mejora de los hogares.

Por consiguiente, la gestión administrativa de la ferretería Rayo se puede beneficiar de estas intervenciones identificando las estrategias que respondan a las expectativas y prioridades de los participantes que en este caso son sus clientes; ejemplo de ello puede ser el ofertar paquetes específicos para proyectos pequeños, asesoramiento, y promociones en herramientas y materiales esenciales.

También, la ferretería se puede convertir en un espacio de apoyo donde los clientes buscan orientación para materializar sus metas y de esta manera fortalecer su posición en el mercado implementando estrategias administrativas y comerciales enfocadas en este perfil.

9.4.2 Estrategias de comercialización

El 52% de los clientes encuestados manifiestan que conocieron Ferretería Rayo a través de familiares o amistades, lo que revela la importancia de la estrategia de recomendación en la comercialización de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Familiares o amistades	138	52.5%
	Anuncio publicitario	84	31.9%
	Compra Espontanea	41	15.6%
	Total	263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuestados, octubre 2024

Comparando este dato con el 31.9% de los clientes que mencionaron haberse enterado mediante anuncios publicitarios y el 15% a través de compras espontáneas. Determinando de esta manera

el impacto de la confianza en las decisiones de compra y la recomendación personal como la principal estrategia de comercio como valoración de las experiencias directas y personales frente a los métodos de publicidad.

Asimismo, refleja la relevancia de las buenas relaciones con los clientes al sentirse ellos en este ambiente de confianza proceden a realizar la publicidad de forma verbal. Existe un impacto moderado en la publicidad mediante redes sociales lo que necesitan mejorar para tener una gestión administrativa y de comercialización de calidad, esto también lo logran mediante el incentivar a los clientes satisfechos y que compartan sus experiencias a través de programas de descuentos por recomendaciones.

Tabla 8. Reconoce Ferrería Rayo
Universo: 263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	25	10%
	Si	238	90%
	Total	263	100%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

La siguiente tabla de frecuencia muestra que Ferrería Rayo es reconocida por el 90% de los clientes a nivel municipal lo que la destaca como un negocio clave en el sector ferretero. Esta mayoría de porcentaje, revela que la ferretería se ha logrado establecer con una excelente reputación que genera un impacto en su sector en referencia a factores como precios competitivos, disponibilidad de productos y ubicación estratégica.

Por otra parte, el 10% restante de los clientes encuestados que no reconoce el negocio representa el desafío de la ferretería que debe buscar estrategias de divulgación.

La intervención de un cliente señala el reconocimiento positivo de la ferretería:

Reconozco que ferretería Rayo es una de los negocios sobresalientes de los demás porque tiene buenos precios, disponibilidad, y una ubicación clave (Entrevista a cliente, Ferrería Rayo 25 de octubre 2024).

Por otra parte, un cliente menos frecuente menciona:

Para mí, la ubicación es muy importante, prefiero ir a una ferretería que me queda algo cerca de mi hogar, y también busco productos por cantidades y dudo que esa ferretería lo tenga para entrega inmediata, la atención al cliente es importante, aunque no sea lo primero en lo que pienso (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 25 de octubre 2024).

Lo que hace significativo la conveniencia geográfica desde la perspectiva del cliente no frecuente. Por ende, la competitividad en el sector ferretero plantea la necesidad de adoptar estrategias administrativas en miras del fortalecimiento en la relación con los clientes y ampliar la oferta, tales como la implementación de servicios a domicilio y fortalecer el área de inventario para tener disponibilidad de productos en grandes cantidades para mejorar la percepción de los clientes menos frecuentes y convertirlos en frecuentes, aquí es donde se abordan enfoques estratégicos que combine la fidelización del cliente actuales con la captación de nuevos servicios adaptados a las necesidades de ellos, tal como explica la clasificación de clientes y el proceso de fidelización en la teoría fundamentada de este documento.

En la siguiente tabla de frecuencia (Tabla 9) el 71.9% de los clientes consideran que ferretería Rayo dispone de la mayoría de los productos que generalmente buscan, destacando que poseen un buen inventario de sus productos y esto es un factor positivo.

Sin embargo, el 25.5% señala que a veces encuentra los productos disponibles para ser entregados inmediatamente, y un 2.7% indica que nunca logra encontrar lo que necesita en el momento que visita la ferretería, lo que se convierte en un desafío más para el negocio específicamente relacionado con la disponibilidad del producto.

Tabla 9. Disponibilidad de productos
Universo: 263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	189	71.9%
	A veces	67	25.5%
	Nunca	7	2.7%
	Total	263	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

La Dr. Rayo, responsable del área de ventas, confirma estas respuestas sobre la demanda y los problemas con proveedores como factores determinantes:

El mayor problema que hemos experimentado y que se enfrenta la mayor parte del tiempo, es la disponibilidad de productos con los proveedores, ya que alguno tiene una mayor rotación y tienen un aumento inesperado en la demanda de ciertos de ellos (Entrevista D. Rayo Responsable del área de venta, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Lo que sugiere que se realicen gestiones en el inventario y mejorar las relaciones de comunicación con los proveedores. Para complementar estos comentarios se plasma la perspectiva de otro cliente:

Hace una semana busqué un martillo específico y lo encontré sin problema. sin embargo, cuando regrese en busca de goloso de 2 ½ PB para techo no tenía en existencia, diría que el 70% de lo que a veces busco encuentro, es una especie de suerte (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Un cliente poco satisfecho señala:

Recientemente he buscado varias herramientas, y nunca encuentro, diría que el 90% de las veces, es muy frustrante porque vengo aquí con la esperanza de encontrar lo que busco y la mayor parte del tiempo me voy con las manos vacías (Bryan lazo, encuestado, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Estos datos en conjunto evidencian que a pesar de que la ferretería Rayo tiene un amplio reconocimiento por su inventario, la falta de disponibilidad de ciertos productos generan insatisfacción afectando su reputación en algunos casos y revela la necesidad de implementar mejoras en la gestión administrativa como el sistema de inventarios más eficientes, fortalecer la cadena de suministro y la comunicación con los clientes sobre la información brindada de la disponibilidad de los productos que suelen buscar.

En cuanto a la disponibilidad del área de ventas de la ferretería, el 91.6% de los participantes de estudio considera el equipo de la ferretería se esfuerza por la localización de los productos que no están inicialmente disponibles, lo que ofrece una solución a las necesidades del cliente en el menor tiempo posible.

Tabla 10. Disponibilidad y rapidez para encontrar los productos.
Universo: 263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	22	8.4%
	Si	241	91.6%
	Total	263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Esto representa un compromiso con la atención al cliente, y representa un aspecto positivo como lo menciona Lucía Villanueva:

En esa parte me siento muy satisfecho con la rapidez que pueden conseguir los productos, siempre tratan de asegurar que el cliente tenga la mejor experiencia (Lucía Villanueva, encuestado, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Por otra parte, existe un 8.4% de los clientes que perciben que no hay un esfuerzo significativo para localizar productos que faltan, aquí se debe mejorar en esta área para la atención del cliente con calidad.

Desde la perspectiva de la gestión administrativa, el gerente general destaca:

Frecuentemente recibimos comentarios positivos, esto se debe a la capacitación regulares de nuestros productos, así como el conociendo de proveedores y de la familia ferretera que ofertan. (Entrevista A. Rayo, gerente general, Ferretería Rayo 8 oct 2024)

Lo que permite comprender la importancia del valor de ser profesional al atender al cliente. Tomando en cuenta el comentario negativo del cliente anterior se hace importante el mejorar el monitoreo de los productos y minimizar la frecuencia de los faltantes. Ampliar la red de proveedores y practicar una comunicación proactiva.

En esta figura 11 se destacan varios aspectos determinantes para los clientes de ferretería Rayo al momento de realizar sus compras lo cual es necesario tanto para el cliente como para el negocio. Por ejemplo, la calidad de los productos señalado por un 30% y es uno de los factores

más importantes porque impacta directamente en la satisfacción y fidelización del cliente. Esto porque, cuando el producto es de calidad asegura el rendimiento y la durabilidad y eso provee confianza y fortalece la relación cliente- negocio, como lo señala una de las clientas:

Tabla 11. Factores para realizar compras
Universo: 263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Precio	67	25%
	Calidad	80	30%
	Marca	28	11%
	Variedad	38	14%
	Garantía	15	6%
	Todas anteriores	35	13%
	Total	263	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Hay varios factores por el cual decido comprar en ferretería Rayo, uno de ellos es la calidad y precios de los productos, a parte siempre tiene las mejores marcas, me da confianza saber que cuento con ellos en mis proyectos. (Lucía Villanueva, entrevistado, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024)

El precio es otro factor importante, elegido por el 25% de los clientes, refleja la importancia de ofrecer opciones competitivas y accesibles pensando en el cliente. Precios justos genera ahorro para ellos y promueve perspectivas positivas de la ferretería.

El 14% de los encuestados indica que la disponibilidad en grandes cantidades de los productos es un factor que permite a los clientes encontrar soluciones adaptadas a sus proyectos, facilitando el proceso de compra y la satisfacción referida al presupuesto. En cuanto a las marcas reconocidas el 11 % manifiesta que este factor refuerza la confianza del cliente ya que las marcas conocidas generan calidad y confiabilidad, según el gerente de ferretería Rayo:

El cumplir con tantos estándares hacen que nuestros clientes confíen en nosotros, y nosotros confiar en nuestros proveedores (Entrevista A. Rayo, gerente general, Ferretería Rayo 8 oct 2024).

Se observa también, que el 13% de los clientes considera que al combinarse todos estos factores se convierten en aspectos claves para decidir sobre una compra. Y que guían a los propietarios a fortalecer la calidad manteniendo sus estándares en los productos ofrecidos en el negocio,

asimismo, diseñar precios atractivos. Diversificar el inventario y realizar estrategias de comercialización basadas en las marcas más confiables y reconocidas.

En relación a las estrategias implementadas por ferretería Rayo, se han convertido en uno de los factores determinantes para la fidelización de sus clientes ya que se adapta a sus diversas necesidades y proyectos, reflejando en los datos (figura 13) que el descuento por volumen seleccionado por el 39.5% de los clientes como una de las estrategias atractivas para proyectos de construcción de hogares desde cero hasta aquellos de gran escala.

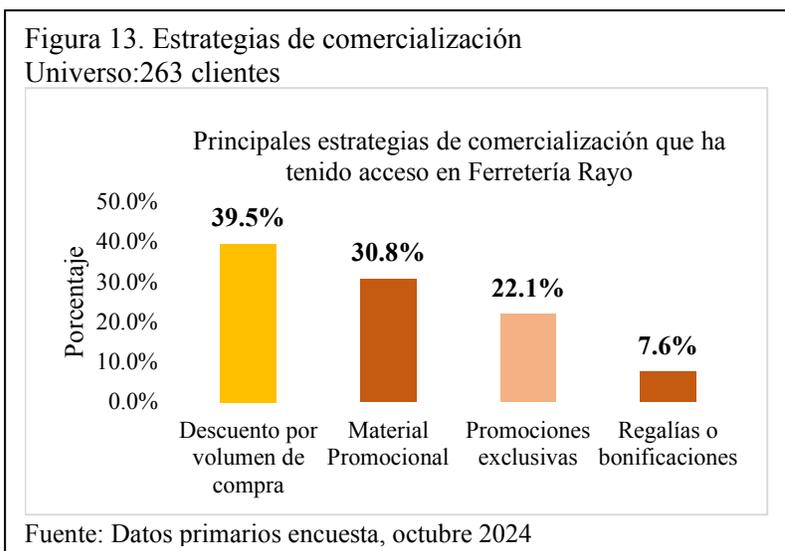
Mi sueño era tener un hogar, y unos amigos me recomendaron ferretería Rayo y decide visitarle con el fin de obtener un presupuesto (Proforma), y me dijeron que si realizaba la compra podía gozar de un descuento del 10% por el volumen, y pensé que era una gran oportunidad de ahorrar e invertir en algo más (T.R.M, entrevista, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

El 30.8% manifiesta que el material promocional atrae y retiene clientes porque ofrece beneficios en la compra. Un 22.1% eligió las promociones exclusivas que se orienta a clientes frecuentes de la ferretería lo que genera relaciones más personales y de esa manera fidelizan su lealtad.

Como es el caso de Óscar Pérez:

He sido cliente por año y medio, y en una de las ocasiones que visite la ferretería, me dijeron que, por mi fidelidad podía gozar de una de las

promociones exclusivas que tenían en ese momento, y era -8% de descuento en pinturas



LANCO, me hicieron sentir especial porque me dijeron que no era para toda la promoción si no para clientes fieles (Oscar Pérez, entrevista, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024)

En cuanto a las regalías o bonificación el 7.6% de los clientes detallan el impacto de esta estrategia, es probable que sea clave para contribuir e incrementar la satisfacción del cliente. Por ende, las estrategias de Ferretería Rayo no solo generan satisfacción en los clientes actuales, sino que también son herramientas clave para atraer nuevos consumidores y construir relaciones sólidas y duraderas en un mercado competitivo.

Los productos adicionales que son incluidos en ferretería Rayo muestran la demanda de los clientes, que no solo buscan variedad en los productos, sino también servicios que complementen y faciliten la construcción o remodelación.

Sobre dichos servicios, la tabla 12 destaca el 28% que señala la variedad en colores de pintura, la gama de tonalidades que puedan ajustarse a los estilos y tendencias existentes, lo que requiere la alianza con marcas reconocidas y la implementación de un sistema de mezcla para satisfacer más estas necesidades.

El 24% describe que tienen interés por cerámica moderna, aquí se integran diseños actuales para la decoración y este punto es clave para incluir en la oferta y atraer clientes.

Un 27% expresa que las herramientas y maquinarias deben incluirse en el inventario con más opciones que puedan cubrir las necesidades de los proyectos o la industria.

La asesoría arquitectónica representa un valor agregado por el 11% y que

Tabla 12. Productos adicionales
Universo:263 clientes

	Productos	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Variedad pintura	73	28%
	Cerámica moderna	62	24%
	Otro tipo herramienta o maquinaria	72	27%
	Variedad material de construcción (ladrillos, piedras canteras, etc.)	27	10%
	Asesoría diseños arquitectónicos	29	11%
	Total	263	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

puede diferenciar a la ferretería de sus competencias en el sector. Sobre ello, un cliente fiel destacó:

Me ayudaría mucho al momento de realizar una remodelación, ya que esta me permitirá ver en 3D mi proyecto y esto me dará confianza (cliente fiel, entrevista, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Tiene los materiales básico incluso cosas bonitas y modernas, pero es difícil encontrar numerosas cantidades, sin embargo, la caracterizamos como una de las ferreterías más completas (T.R.M, entrevista, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

La asesoría en diseño arquitectónico a pesar de que no es un servicio tan demandado, esto puede ser un valor agregado, diferenciando la ferretería, proporcionando un recurso válido para los clientes. A su vez esto puede generar una ventaja para que la comercialización de productos sea más eficiente. Porque el cliente visualiza la necesidad en un entorno real.

Incorporar estos productos y servicios adicionales aportará a cubrir las expectativas de los clientes actuales, y también posicionará a Ferretería Rayo como líder en innovación y atención personalizada en el mercado local.

La valoración del servicio al cliente es uno de los puntos más importantes en ferretería Rayo. El 76.8% como una amplia mayoría considera que el servicio o atención es buena, donde se pueden destacar aspectos como la disposición del personal para resolver consultas y la atención personalizada.

Un 20.2% indica que la atención es regular, reconocen aspectos positivos, pero consideran que existen detalles que pueden ser mejorados como la rapidez al atender o la claridad al responder preguntas.

Tabla 13. Valoración de los clientes
Universo:263 clientes

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	3.0%
	Regular	53	20.2%
	Bueno	202	76.8%
	Total	263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta. octubre 2024

El 3% expresa que la atención es mala. De acuerdo a sus experiencias negativas lo que afecta la percepción de la ferretería, ejemplo de esto es lo expresado por un cliente no satisfecho:

Necesitaba urgentemente una sierra circular, al entrar el lugar está un poco desordenado, y decide preguntarle a una de las chicas y me dijo que estaba en la parte de fondo, después de recorrer el pasillo se me hizo difícil encontrarla, así que nuevamente le pregunte y me respondió rápidamente, seguramente se agotó y dejó de atenderme, me Salí frustrado y poco valorado como cliente (Oscar Pérez, entrevista, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Ante estas perspectivas es necesario implementar una mejor organización en el espacio físico que haya señalización de los productos dentro de la ferretería y así ayudar al cliente a encontrar lo que necesita. Aquí se necesitan letreros claros, y esquemas visuales que reduzcan la necesidad de preguntar al personal. También se puede habilitar un espacio de sugerencias donde los clientes expresen sus opiniones y esto ofrecerá datos valiosos para seleccionar estrategias que mejoren la atención al cliente.

En Ferretería Rayo, la presentación del personal es fundamental en relación a la calidad de servicio al cliente porque esto influye en la percepción y experiencias que los usuarios adquieran. Un 55.9% señala que la presentación es buena y que cumple con la satisfacción del cliente, lo que revela el profesionalismo de los trabajadores.

Visité Ferretería Rayo, quedé impresionada con la presentación del personal durante mi visita, desde el momento en que entre el equipo se mostró muy profesional y atento. (Liz Pérez, entrevista cliente, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Tabla 14. Presentación personal
Universo:263 clientes

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	1.9%
	Regular	111	42.2%
	Bueno	147	55.9%
	Total	263	100%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Un porcentaje de 42.2% percibe que deben existir áreas de mejora en la vestimenta del personal, actitud y disposición al momento de atender., por lo que selecciona una presentación regular.

El 1.9% expresa que la presentación es mala, este porcentaje es bastante bajo, pero refleja una experiencia negativa con la presentación del personal.

La presentación del personal en Ferretería Rayo es valorada por la mayoría de forma positiva (55.9%), pero existen áreas donde se puede trabajar para garantizar uniformidad y profesionalismo. Se debe invertir en mejorar este aspecto puede reforzar la percepción de calidad del servicio y aumentar la fidelidad de los clientes.

La organización, la claridad en la comunicación y la presentación del personal refleja un ambiente de trabajo positivo, lo que se traduce a un buen servicio al cliente, esto podría convertir en una clave potencial para retener a un cliente y convertirlo en un cliente fiel.

La rapidez de atención es un factor crítico en la experiencia del cliente, ya que influye directamente en su nivel de satisfacción y en la percepción general del negocio, según la tabla de frecuencia el 65.0% menciona que el personal de venta tiene la rapidez para atender a los clientes, y el 32.3% lo hace de una manera pausada, mostrando un poco de ineficiencia cuando se va a realizarán ventas.

Sin embargo, el 2.3% menciona que no son eficiente en cuanto a rapidez de la atención, esto suele sucede los colaboradores no están capacitados de la mejor manera, esto podría provocar una insatisfacción o una mala reputación a la empresa.

Tabla 15. Rapidez en la atención
Universo: 263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	2.3%
	Regular	85	32.3%
	Bueno	171	65.0%
	Total	262	99.6%
Perdidos	Sistema	1	0.4%
Total		263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

En cliente satisfecho de la rapidez de la atención al cliente recibido por ferretería Rayo menciona:

Soy cliente de ferretería Rayo desde hace un año, recuerdo que necesitaba un producto en específico y le pedí ayuda a una de las chicas, ella fue muy rápida para atender lo que necesitaba y me ofreció varias opciones, en menos de cinco minutos tenía toda la información que necesitaba. (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 23 de octubre 2024).

Cliente que califica la rapidez de la atención al cliente regular:

Soy clienta de la ferretería Rayo desde hace meses, y tengo una opinión mixta sobre mi experiencia. La primera vez que visite el negocio el personal fue amable, pero la atención algo lenta, porque no había el personal suficiente para atenderme de inmediato, dure aproximadamente 10 minutos esperando (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 23 de octubre 2024).

Debe tomarse en cuenta las mejoras en los recursos humanos y fortalecer la capacitación del personal ya que esto puede aportar a la experiencia del cliente, contribuyendo a mantener una buena reputación y fomentar la fidelidad hacia el negocio.

La disposición para asistir al cliente (Tabla 16) es un elemento clave en la atención al cliente, ya que contribuye a generar una experiencia positiva y a reforzar la fidelidad hacia el negocio así lo menciona el 74%, así mismo el 23.6 señala que suele ser un poco lenta la disposición para ayudar, el 1.5% de los clientes encuestado menciona que el personal no tiene la disponibilidad para ayudar, que carecen de esa virtud lo cual puede afectar significativamente la reputación de la ferretería.

Los colaboradores de venta son atentos, y siempre están dispuesta ayudar, cuando desconoces alguna medida, siempre tratan de atenderte (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 23 de octubre 2024).

Tabla 16. Disposición para ayudar
Universo:263 clientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	1.5%
	Regular	62	23.6%
	Bueno	197	74.9%
	Total	263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Otro cliente menciona:

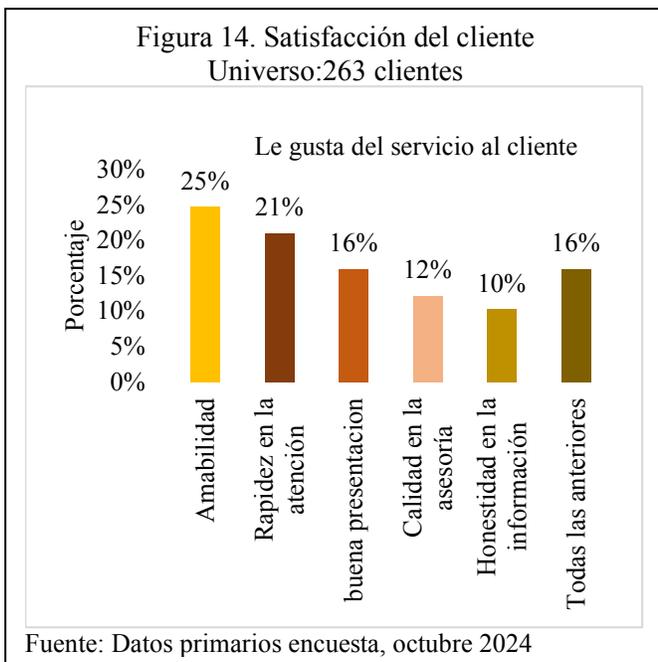
El personal fue muy amable y siempre estuvo dispuesto a ayudarme, desde el momento que entre, me saludaron y preguntaron si necesita algo (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 21 de octubre 2024)

Al implementar estrategias que fortalezcan este valor, la ferretería puede consolidar su reputación como un negocio confiable y enfocado en la satisfacción del cliente.

9.4.3 Satisfacción del cliente

La satisfacción cliente es una manera de medir si las empresas cumplen o superan las expectativas del cliente, es por eso que en la siguiente tabla de frecuencia se revela algunas de las satisfacción e insatisfacciones de la atención al cliente en ferretería Rayo:

La amabilidad que se brinda por los colaboradores de ferretería Rayo la califican el 25% como una de las mejores de sus mejores características, así mismo el 16% revelan que los colaboradores tienen una buena apariencia personal, creando la impresión positiva con los clientes, sobre todo aumentando la confianza en la calidad del servicio.



El 21% asiste que le gusta la rapidez en la atención, esto permite que la satisfacción del cliente aumente, así mismo le permite al negocio aumentar la eficiencia, calidad y capacidad en su manera de operar, y la calidad en la asesoría está afectada porque solo un 12% revela que su asesoría es buena.

Sin embargo, el 88% no eligió la asesoría, pero que deberían mejorar y capacitar a los colaboradores para cumplir con los estándares de ventas y mejorar su desempeño, y comportamiento. El 10% acepta que tiene una honestidad cuando venden algún producto o brinda el servicio, sin embargo, el 90% refleja que, debido a su falta de capacitación, no pueden brindar una información real.

Entrevista a cliente satisfecho:

Mi experiencia ha sido bonita, desde el momento que entré en la tienda me sentí bienvenido y fueron amables. (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 23 de octubre 2024)

Entrevista a cliente insatisfecho:

El personal es muy amable, pero el 80% de las vistas, siempre está titubeando con las medidas, y se preguntan unos a otros, igual una vez andaba en busca de una pintura anticorrosiva y me dieron la incorrecta, tuve que regresar hacer el cambio. (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 21 de octubre 2024)

Los clientes encuestados expresan su satisfacción en la atención al cliente, destacando que la ferretería Rayo ofrece producto de alta calidad, que satisfacen las necesidades, además el cliente valora la diversidad en herramientas y materiales de construcción. Notando que estos son más duraderos y efectivos, particularmente resalta la calidad.

Mi experiencia con ferretería Rayo ha sido excepcional. Desde que empecé a comprar, he notado que la calidad de sus productos es superior a las de otras ferreterías. (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

He adquirido diversas herramientas y materiales, y puedo decir con confianza que son muy duraderos (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024).

La tabla 17 muestra la valoración de los productos, el 55.9% está totalmente de acuerdo con la variedad de productos, esto es fundamental en una ferretería ya que no solo afecta la satisfacción del cliente, sino que también en la competitividad y de la capacidad de poder atraer y retener clientes, el 33% indica que no está de acuerdo, según

Tabla 17. Valoración de los productos
Universo:263

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en acuerdo	147	55.9%
	En acuerdo	87	33.1%
	Indiferente	6	2.3%
	En desacuerdo	3	1.1%
	Totalmente en desacuerdo	20	7.6%
	Total	263	100%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

algunos clientes ferretería Rayo tiene la variedad de los productos, sin embargo, no la cantidad que se requiere en ciertas situaciones.

En ferretería Rayo nos esforzamos para ofrecer la amplia variedad de productos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, esto lo hacemos para que se pueda ofrecer variedad de producto seleccionados cuidadosamente en lugar de tener un inventario masivo, esto nos permite garantizar que cada artículo cumpla con altos estándares de calidad (A. Rayo, gerente general, Ferretería Rayo 28 de octubre 2024).

Si bien tiene buenos productos, pero a veces la variedad limita a encontrar exactamente lo que necesito, así paso cuando andaba en búsqueda de porcelanato, tenía un sin número de estilos, pero no tenían los 123mt que necesitaba, esto me pareció abrumador (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024).

La entrega a domicilio son una manera de retener cliente brindado comodidad y accesibilidad en ferretería Rayo el 67.7% señala que están satisfecho con las entregas porque es útil poder recibir producto en casa, especialmente cuando es material pesado.

Entrevista a cliente satisfecho:

Me gusta la manera que laboran las entregas a domicilio, ha sido de gran conveniencia para mí, ya que donde habito es de baja circulación y a menudo necesito materiales pesados (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

Sin embargo, el 30.8% indica que están pocos satisfecho con las entregas y se mencionan que el 1.5% no están nada satisfecho con las entregas porque tuvieron algunos inconvenientes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada satisfecho	4	1.5%
	Poco satisfecho	81	30.8%
	Muy satisfecho	178	67.7%
	Total	263	100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024

Entrevista a cliente insatisfecho:

Lamentablemente, mi experiencia no ha sido la mejor, aunque la idea de recibir los materiales es conveniente he tenido problemas con la puntualidad, en varias ocasiones, mis pedidos han llegado con retraso hasta de 48hrs, y atrasan la construcción, inclusive a veces viene con materia incorrecto lo que significa una devolución y más pérdida de tiempo (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

La experiencia es lo que marca la fidelidad, de eso depende obtener prestigio y sobre todo la posición en el mercado, aproximándose el 21% del 33% mencionaron estos sucesos, las equivocaciones son numerosas y la insatisfacción es notaria y visible, las faltas de capacitación hacen que estos errores provoquen constantemente enfrentamiento con el cliente y los colaboradores, así mismo mencionaron que las entregas eran tardías, eso aplaza los planes de construcción de los clientes, obteniendo como resultado, una mala experiencia, difundir esa mala experiencia y porque no, la pérdida de un cliente potente.

9.4.4 Fidelización de los clientes

En su proceso de mantener y aumentar la lealtad del cliente hacia ellos mediante estrategias que mejoren la experiencia y fomenten una relación a largo plazo a obtenido buenos resultados.

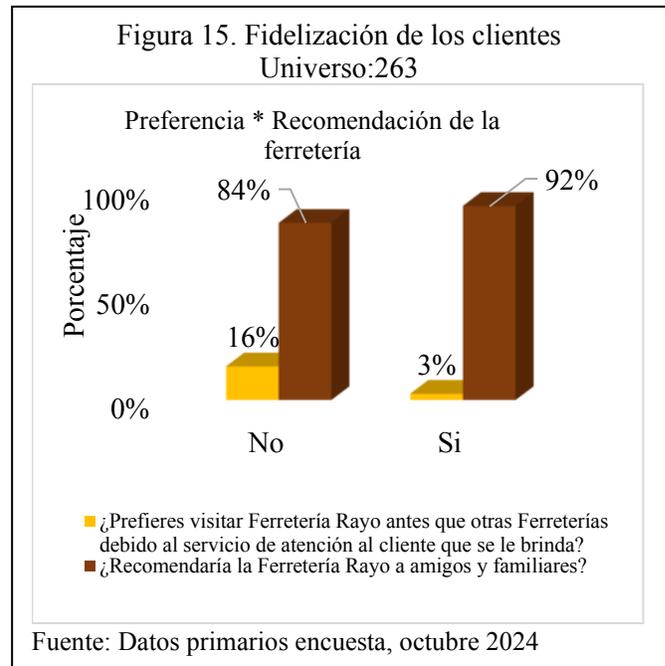
Las visitas a la ferretería al menos cada mes a la vez son notarias, ferretería Rayo no carece de fidelización, sin embargo, está en el proceso de obtener cada vez más clientes, el 38% de los clientes visitaron ferretería al menos una vez al mes, según la mayoría de los clientes es por una excelente atención al cliente.

Así mismo, el 29% señala que visita ferretería Rayo al menos una vez a la semana, y el 14% cada 3 meses. Estas visitas se hacen constantemente por la demanda de hoy en día en las construcciones permitiendo el crecimiento del negocio.

Me mantengo fiel a la ferretería porque siempre me han atendido bonito, me hacen sentir especial (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024).

Tengo dos años que hago la mayoría de mis compras en ferretería Rayo y la atención y el hecho que siempre encuentro todo hace mantenerme fiel (Entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024).

El 92% de ferretería Rayo recomiendan a ferretería Rayo destacando su extensa gama de productos, desde herramientas hasta material pesado, muchos clientes aprecian la amabilidad del personal, las ofertas y promociones frecuentes son incentivos que motiva a seguir teniendo fidelidad, el compromiso de negocio hace que mejoren a diario, obteniendo experiencias satisfactorias. El 84% prefieren visitar a ferretería Rayo, por su servicio al cliente, variedad y calidad.



Algunas de las entrevistas a los clientes:

Prefiero ferretería Rayo por varias razones, uno por la variedad de productos, dos cuando tengo un proyecto en casa siempre encuentro lo que busco, además del servicio al cliente siempre está dispuesto ayudarme (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

Prefiero ferretería Rayo porque valoro la confianza que me inspira (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

Ferretería Rayo es más que una tienda, es un lugar donde encuentro una conexión emocional (entrevista a cliente, Ferretería Rayo 29 de octubre 2024)

La lealtad de los clientes hacia ferretería Rayo se puede atribuir a una combinación de factores que no solo, influye en la experiencia de compra, sino que también crean un vínculo emocional significativo. El servicio al cliente es uno de los pilares fundamentales de la preferencia, a

medida que continúen desarrollando y fortaleciendo estos aspectos su posición como pilar a nivel local y como la ferretería preferida por los clientes tiene asegurado su éxito.

9.4.5 Prueba de hipótesis

En este caso de hipótesis se tiene lo siguiente:

Hipótesis nula (H0): No hay correlación entre la valoración de la atención y el servicio y la percepción de ser valorado como cliente.

Hipótesis alternativa (H1): Hay una correlación positiva entre la valoración de la atención y el servicio y la percepción de ser valorado como cliente.

La correlación de Spearman evidenció un p valor de 0.000 lo que indica significancia estadística por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo tanto, existe relación entre las variables valoración de la atención y el servicio del personal y la percepción de cómo los clientes se sienten valorados.

El coeficiente de relación con un valor de 0.381 entre las dos variables, lo que indica una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre la valoración de la atención y el servicio del personal y la percepción de cómo los clientes se sienten valorados.

Esto sugiere que mejorar la atención y el servicio podría influir positivamente en la percepción del cliente sobre su valor.

Tabla 19. Correlaciones

Correlaciones			¿Cómo valora la atención y el servicio del personal?	Me siento valorado como cliente al comprar en la Ferretería Rayo
Rho de Spearman	¿Cómo valora la atención y el servicio del personal en Ferretería Rayo?	Coeficiente de correlación	1.000	.381**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	263	263
	Me siento valorado como cliente cuando realizo compras en la Ferretería Rayo	Coeficiente de correlación	.381**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	263	263
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

9.5 Propuesta de Estrategias Para La Gestion Administrativa

Para elaborar las propuestas de mejora en la gestión administrativa se realiza un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades internas del área de venta, y de las Amenazas y Oportunidades a nivel externo de la empresa.

Tabla 20. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Mercado local - Relaciones sólidas con proveedores - Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones - Atención personalizada y servicio al cliente - Fidelización de los clientes - Buena localización geográfica a nivel municipal 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector de la construcción - Digitalización y expansión en redes sociales - Automatización de procesos administrativos - Alianzas con proveedores y contratistas - Aumento de ingresos de remesas al país
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de presencia en línea - Gestión administrativa desorganizada - Planificación, dirección y control débil - Inventario no optimizado - Escasez de personal capacitado - Falta de estrategias de marketing para llegar a más público - Falta de organización logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez del personal capacitado - Cambio climático

9.5.1 Propuesta de estrategias para mejorar la gestión de la comercialización en Ferretería Rayo

Planificación

Estrategia 1: Red de distribución para la entrega del producto al cliente.

Objetivo: Crear una red de distribución que garantice la entrega oportuna y segura de los productos, optimizando tiempo y dinero, mejorando la experiencia de la compra.

Actividades:

1. Planificación eficiente de pedidos para garantizar las entregas en tiempo y forma.
2. Organización eficaz de los pedidos priorizando las primeras facturaciones.
3. Planificación ordenada de los viajes programados.
4. Monitoreo continuo de entregas con los clientes, para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Organización

Estrategia 2: Establecimiento de estructura organizacional

Objetivo: Establecer una estructura clara que permita una operación fluida y eficiente para la segregación de tareas (roles responsabilidades)

Actividades:

1. Asignación de funciones específicas a cada miembro del equipo (ventas, inventarios, atención al cliente) para asegurar que cada área esté bien atendida.
2. Creación de procedimientos estandarizados para la recepción de mercancías, ventas, atención al cliente y control de inventarios.
3. Evaluación de la estructura organizativa de acuerdo a las necesidades de la ferretería

Dirección

Estrategia 3: Optimizar el desempeño del equipo de atención al cliente

Objetivo: Organizar capacitaciones de formación para el mejoramiento del servicio en la atención al cliente

Actividades:

1. Organización de capacitaciones mensuales sobre productos, ventas y herramientas tecnológicas.
2. Diseño de programas de formación creativos para mejorar el conocimiento sobre productos ferreteros y habilidades en atención al cliente.
3. Aplicación de evaluaciones periódicas para medir el impacto de las capacitaciones y ajustar los contenidos según sea necesario.

Control

Estrategia 4: Establecimiento de control de inventarios

Objetivo: Implementar un sistema de seguimiento de inventario en tiempo real que asegure al cliente los productos disponibles

Actividades:

1. Actualización del sistema de inventario mediante el uso de métodos como los PEPS
2. Organización de los productos en orden estratégico de acuerdo al tipo, marca y frecuencia de compra
3. Establecimiento de un cronograma que determine los productos que se venden con más frecuencia.

Recursos humanos

Estrategia 5: Potenciar el talento y la eficiencia del equipo de atención al cliente

Objetivo Desarrollar un equipo altamente capacitado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la ferretería, mejorando así el rendimiento organizacional y la calidad del servicio al cliente.

Actividades

1. Capacitación al personal cada trimestre.
2. Implementación de un sistema de incentivos y reconocimientos para el personal.
3. Monitoreo del rendimiento del personal, fomentando el crecimiento profesional del equipo.

Estrategia 6: Implementar una plataforma de venta en línea.

Objetivo: Aumentar las ventas y posicionar la ferretería en el mercado digital, captando a un público más amplio para adaptarse a las tendencias de compras actuales.

Actividades:

1. Creación de una página web o aplicación móvil fácil de navegar que ofrezca un catálogo organizado, filtros de búsqueda y una interfaz amigable.
2. Formación al personal en el manejo de consultas en línea y gestión en la plataforma digital.
3. Establecimiento de diferentes opciones de pago en línea (tarjetas de crédito, débito, pagos móviles y transferencias) asegurando un proceso de pago rápido y seguro.

10 Conclusiones

En el proceso administrativo, la etapa de planificación desempeña un papel crucial para garantizar un manejo eficiente y ordenado de los recursos materiales y humanos destinados a la producción y comercialización de productos. No obstante, en Ferretería Rayo faltan reglamentos, objetivos claramente definidos y estrategias bien estructuradas, lo que dificulta alcanzar un desempeño laboral óptimo y destacar en un mercado ferretero competitivo.

La etapa de organización es fundamental, ya que en esta se establecen la división del trabajo, la departamentalización y la asignación de actividades. Sin embargo, la empresa carece de un esquema claro para distribuir las funciones entre los colaboradores. A pesar de ello, cuenta con personal que desempeña eficientemente las tareas relacionadas con la atención al cliente.

En Ferretería Rayo, la etapa de dirección del proceso administrativo se caracteriza por la comunicación verbal de las tareas, sin capacitaciones formales y estructuradas para el personal de ventas. Aunque los colaboradores cumplen sus funciones y atienden eficientemente a los clientes, la falta de liderazgo constante, debido a que los responsables realizan otras actividades, genera desorientación ocasional y afecta la consistencia del desempeño. Una dirección efectiva requiere supervisión proactiva y acompañamiento continuo para fortalecer las capacidades del equipo, y no limitar su potencial.

Así mismo, el proceso de control en la ferretería no incluye una actualización periódica del inventario, lo que genera confusión e inseguridad sobre la disponibilidad de los productos ante los clientes. Además, la falta de una organización estratégica de los productos provoca pérdidas de tiempo en la búsqueda de los mismos, lo que aumenta el tiempo de espera para los clientes y afecta negativamente la eficiencia del servicio.

En recursos humanos se presentan dificultades porque se contrata a personal sin experiencia en el sector ferretero, lo que impacta negativamente en la atención al cliente. La falta de formación adecuada impide que los empleados asesoren correctamente a los clientes, generando errores

operativos. Además, la capacitación básica o insuficiente contribuye a una mayor rotación de personal, empeorando aún más la situación.

La Ferretería Rayo, al no contar con una plataforma de ventas digitales, se limita a atraer solo a clientes locales, perdiendo la oportunidad de ampliar su alcance. Además, permite que los consumidores opten por competidores que sí ofrezcan esta opción, afectando sus ventas. También se pierde la oportunidad de recopilar datos valiosos sobre los clientes para mejorar las estrategias de marketing y ventas.

Tras analizar la situación actual de Ferretería Rayo, se ha identificado que la falta de una correcta ejecución de los procesos administrativos está afectando de manera negativa a la organización interna y por ende la atención al cliente, lo que repercute directamente en la comercialización de los productos y materiales ferreteros.

Mediante la aplicación de la prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de correlación de Rho Spearman, se ha demostrado una correlación positiva y significativa entre la valoración de la atención y el servicio del personal y la percepción de los clientes sobre cómo se sienten valorados. Esto indica que a medida que los clientes perciben una mejor atención, aumenta su sensación de ser apreciados. Este hallazgo subraya la importancia de una atención de calidad en la mejora de la experiencia del cliente, e influye en su satisfacción y fidelidad.

Ante este panorama, se han propuesto estrategias para cada uno de los aspectos clave de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección, control, gestión de recursos humanos y el uso de medios digitales. Las estrategias propuestas representan una oportunidad para optimizar la gestión administrativa, el crecimiento de la empresa, mejora de la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Implementar estos cambios permitiría a Ferretería Rayo mejorar su posicionamiento en el mercado, aprovechar las oportunidades de negocio y fortalecer su capacidad de crecimiento a mediano y largo plazo.

11 Recomendaciones

A Ferretería Rayo: Para mejorar la organización y eficiencia interna de la empresa, se recomienda realizar un análisis de mercado detallado para identificar las áreas clave que requieren atención, permitiendo optimizar los recursos disponibles y mejorar la efectividad de las operaciones comerciales. Se deben actualizar los sistemas de control de inventario para obtener información precisa y oportuna, lo que facilitará una gestión más eficiente de compras y una planificación adecuada de pedidos, esto permitirá reducir costos, tiempos y, mejorar la satisfacción del cliente.

Asimismo, se sugiere implementar programas de capacitación continua para los colaboradores, para mejorar el conocimiento sobre los materiales de construcción, reduciendo errores operativos y optimizando la calidad del servicio al cliente.

Por último, se recomienda potenciar las estrategias de marketing digital, utilizando diversas plataformas en línea para incrementar la visibilidad de la empresa, lo que facilitará la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes.

A la UNAN-Managua, Centro Universitario Regional CUR-Estelí: Se sugiere continuar impulsando a los estudiantes de las distintas carreras económicas que realicen investigaciones centradas en temáticas empresariales, y esto les permitirá desarrollar habilidades teórico-prácticas para su futuro profesional. Así mismo, es muy importante continuar implementando simulaciones y proyectos que ofrezcan a los estudiantes la oportunidad de experimentar la gestión empresarial en un ambiente controlado, preparándolos mejor para enfrenar los retos del mundo real.

A estudiantes: Se les motiva a investigar temas relacionados con el sector ferretero, ya que su amplio alcance les permitirá abordar áreas muy importantes como: la atención al cliente, comercialización, gestión de talento humano y procesos administrativos. Estos temas son fundamentales para adquirir conocimientos que los prepararan para futuros retos en el ámbito empresarial.

12 Bibliografía

- Hernández M., S. L., & Avila D., D. D. (2021). Organización de la fuerza de ventas. *UAEH*, 10(19). doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *La Administración de ventas. Conceptos claves en el siglo XXI* (Primera ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>
- Alcaide J., J. C. (2015). *Fidelización de clientes* (segunda ed.). Madrid, Pozuelo de Alarcón: ESIC. doi:<https://books.google.com.co/books?id=CBanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Almendrades, L., Blandón, C., & Benavides, M. (2020). *Proceso administrativo para la atención al cliente*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Ciencias económicas y administrativas. Estelí: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15629/1/20184.pdf>
- Álvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*(20), 67-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Arias T., L. E., Fonseca E., A. M., & Cuadra M., F. A. (2022). *repositorio.unan.edu.ni*. Recuperado el 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14099/1/14099.pdf>
- Ariza Ramírez, F. J., & Ariza R., J. M. (2013). *Información y atención al cliente*. Recuperado el 2024, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Armijo, M. (2009). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. (C. E. Caribe, Ed.) *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, 1-103. Obtenido de https://www.academia.edu/30008821/manual_planificacion_estrategica_pdf
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgo, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (Julio- Septiembre de 2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Auquilla, J. (2022). *El proceso administrativo en el sistema organizacional en la empresa SEGUVID*. Tesis de Ingeniera, Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, Ambato, Ecuador. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10506/1/Auquilla%20Paredes%2C%20J.%20%282023%29.%20El%20proceso%20administrativo%20en%20el%20sistema%20organizacional%20en%20la%20empresa%20SEGUVID%20Ambato%20-%20Ecuador..pdf>

- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (Julio de 2020). Plan de negocio para emprendimiento de los actores de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 1-6. doi:12(4) 120-125.
- Barreto, E. A., Vélez, L. S., Palma, G. S., & Galarza, L. D. (23 de junio de 2022). Análisis de las estrategias de comercialización y su incidencia en el desarrollo financiero del negocio “GYC” de la parroquia Riochico, periodo 2021. (I. y. Polo de Capacitación, Ed.) *Revista Científica. Dominio de las ciencias*, 8(2), 740-753. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2781
- Brown, Andrew. (1992). *Gestion de la atencion al cliente* (1 ed.). Madrid, España: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 04 de 05 de 2024, de https://www.google.com/nl/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_atenci%C3%B3n_al_cliente/634hBJasWI4C?hl=es&gbpv=0
- Castillo de Berrios, M. E., & Salas de Molina, D. (Diciembre de 2008). Departamentalización. Una propuesta de transformación universitaria. Caso: Facultad de Humanidades y Educación. *Multiciencias*(8), 255-260. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90411691037.pdf>
- CENAGRO. (2013). *Censo Nacional Agropecuario IV: Departamento de Matagalpa y sus municipios uso de la tierra y el agua en el sector agropecuario*. Matagalpa: INIDE-MAGFOR. Obtenido de [http://www.renida.net.ni/renida/magfor/NE51N583\(12\).pdf](http://www.renida.net.ni/renida/magfor/NE51N583(12).pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Decimo séptima ed.). México, Distrito Federal, México, Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.academia.edu/44544184/Chiavenato_Introduccion_a_la_teor%C3%ADa_de_la_administracion
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 20 de Mayo de 2024, de https://www.academia.edu/44544184/Chiavenato_Introduccion_a_la_teor%C3%ADa_de_la_administracion
- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1144>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Septima ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B8_QD44ov48gZTFCdWJwenk4eDg/view?pli=1&resourcekey=0-2dbMvreyNXX2-3qRw9xsLA
- Contento Salazar, J. (2022). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la librería Exito de la ciudad de Riobamba*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de

- Chimborazo. Recuperado el 04 de 05 de 2024, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10855/1/Contenido%20Salazar%2C%20J.%20%282023%29%20La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desarrollo%20organizacional%20de%20la%20librer%C3%ADa%20%C3%89xito%20de%20la%20ciudad%20de%20>
- Cruz Medina, R. (2018). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente* (Vol. 1). (E. I. Álvarez, Ed.) México: ITSON. Recuperado el 2024, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Cruz Miranda, B. M., Chiriboga Zamora, P. A., Romero Flores, M. L., Tapia Hermida, L. X., & Fuentes Gavilánez, L. S. (27 de Agosto de 2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. *Dominio de la ciencia*, 7(4), 1430-1446. doi:: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* (Vol. 11va). Mexico, Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.bqm.com.pe/libros/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%2011e di%20David.pdf>
- Díaz J., A. (2019). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *redalyc*, 48(1), 21-24. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193030122007>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (13 de mayo de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacion en educacion medica*, 2(7), 162-167. doi:2007-865X
- Escrivá M., J., Saval Ll., V., & Martínez G., A. (2014). *Gestión de compras*. Recuperado el 2024, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (abril-junio de 2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, III(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fernández V., D., & Fernández R., E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (Segunda ed.). Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de https://www.google.com/nl/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_empresarial_y_atenci%C3%B3n_al/kAMoDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cliente&pg=PA220&printsec=frontcover
- Fideas, A. G. (2006). *El Proyecto de Investigacion*. Editorial Episteme. Recuperado el 13 de Junio de Junio de 2024, de

- https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Flores Bautista , P. A., Sánchez Ayala, J. A., Jiménez De Lucio, J., & Rojo Cisneros, S. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *uaeh*, *11*(22), 7. doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/issue/archive>
- Flores, J. (2020). *La gestión administrativa y el desempeño laboral de la Ferreteria San Pedrito de la ciudad de Riobamba*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de ciencias políticas y administrativas, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7485/1/8.-TESIS%20JENIFFER%20FLORES%20-ING-COM.pdf>
- Forbes A. . (2019). *¿Qué es capacitación y desarrollo?* Recuperado el 2024, de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/training-development#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20y%20el%20desarrollo%20ayudan%20a%20crear%20un,trabajo%20en%20equipo%20y%20colaboraci%C3%B3n.&text=La%20capacitaci%C3%B3n%20y%20el%20desarrollo%20continuos%20ayudan%20a%20>
- Franco Yoza, J. A., Pincay Pincay, J. A., & Pincay Sancán, G. L. (11 de Octubre de 2022). Plan de marketing y comercialización. Caso de la Asociación de agricultores. (E. S. conocimiento, Ed.) *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. RECIMUNDO*, *6*(1), 41-50. doi:10.26820/recimundo/6.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed., Vol. II). México, Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. doi:978-970-10-6935-6
- García, J., López, R., & Membreño, A. (2019). *Incidencia de la Gestión en los Procesos Administrativos*. Universidad Nacional Autonomade Nicaragua , Ciencias Economicas . Carazo: UNAN- Carazo . Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12184/12/12184.pdf>
- Gestión Empresarial Táctica y Operativa. (2022). *repositorio IICA*. Recuperado el 2024, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>
- Google Maps. (2024). Mapa de San Isidro, Matagalpa. Recuperado el 2024, de https://satellites.pro/Google_plan/San_Isidro_map.Matagalpa_region.Nicaragua#google_vignette
- Hererra, S., Mantilla, D., & Vega, J. (2018). *Proceso administrativo del area de recursos humanos*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Ciencias economicas y administrativas. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13251/1/19963.pdf>

- Hernández Álvarez, M. (7 de Julio de 2020). La importancia del control en la administración. *Universidad Intercontinental (UIC)*. Obtenido de <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Hernández J. . (8 de marzo de 2022). *El Brico Hogar*. Recuperado el 2024, de <https://elbricohogar.com/blogs/articulos/que-es-el-bricolaje?srsltid=AfmBOopkN87-SM9q4EIqIEGT4jIG3epMANmORdXZAc5YJtMXpWnGj9Aw>
- Hernández Madrigal, M. (mayo de 2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Hernández Mendoza, S. L., & Duana Ávila, D. (2021). Organización de la fuerza de ventas. *UAEH*, 10(19), 3. doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Gestión empresarial táctica y operativa. El mercado y la comercialización*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado el 2024, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo, INIDE. (2005). *San Isidro en cifras*. Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de <https://www.inide.gob.ni/docu/censos2005/CifrasMun/Matagalpa/San%20Isidro.pdf>
- J. Casas Anguitaa, J. R. (02 de Mayo de 2003). La encuesta como técnica de investigación. (J. D. Campos, Ed.) *Elsevier*, 31(8), 527-538. doi:13047738
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (3ra ed.). México D.F., México, México: McGraw-Hill. México. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/13257/1/19966.pdf>
- Kotler P. , & Keller K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:: 978-607-32-1245-8
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación. doi:: 978-607-32-1245-8
- Lana, R. A. (Junio de 2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Visión de Futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

- Laoyan S., S. (3 de 02 de 2024). *asana*. Recuperado el 2024, de <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Lazcano Ricardo, J. (2022). *mygestion.com*. Recuperado el 2024, de <https://www.mygestion.com/blog/calidad-servicio-al-cliente>
- Licari S., S. (2024). *Qué es el proceso de atención al cliente y cuáles son sus fases clave*. Recuperado el 2024, de <https://blog.hubspot.es/service/proceso-atencion-cliente#:~:text=El%20proceso%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20es%20el%20conjunto%20de,problemas%20que%20tienen%20los%20usuarios>.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación Social cuantitativa* (1 edición ed.). Barcelona España: Creative Commons.
- López S., S. (2020). *Atencion al cliente, consumidor y usuario*. España: Paraninfo S,A. doi:8428339481, 9788428339483
- López, E., Jirón, K., & Pérez, Y. (2019). *Proceso administrativo del área de producción de la empresa La Perla*. Universidad, Ciencias Economicas. Esteli, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Esteli. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13257/1/19966.pdf>
- Manual de Atención al Cliente. (2022). *Manual de formación*. Recuperado el 2024, de https://academia-formacion.com/wp-content/uploads/2022/11/MANUAL-DEL-CURSO-DE-ATENCIO%CC%81N-AL-CLIENTE_.pdf
- Marin Idarrag, D. A. (Abril-Junio de 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogota. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la Economía y Gestión de Empresas* (Primera ed.). Cartagena, Colombia: ediciones@u9ct.es. doi:978-84-16325—66-5
- Martínez M., E. (2019). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial. doi:https://books.google.com.ni/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martínez M., E., Licono O., J. G., & Rivera G., P. E. (5 de marzo de 2022). Importancia del servicio al cliente como factor de preferencia comercial en una pyme . *Revista de Investigación Académica sin Frontera, UNISON*. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.463>
- Méndez P., R. (30 de 12 de 2020). Seguimiento y control de la estrategia empresarial. *CETYS UNIVERSIDAD*, 9(2). Recuperado el 2024

- Mendoza Briones. (Mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dom. Cien.*, 3(2), 947-964. Obtenido de file:///C:/Users/Miche/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898%20(2).pdf
- MINSA. (2023). *Mapa de padecimientos de salud del municipio de San Isidro, Matagalpa*. Recuperado el 10 de Junio de 2024, de mapasalud.minsa.gob.ni: <https://mapasalud.minsa.gob.ni/mapa-de-padecimientos-de-salud-municipio-de-san-isidro-matagalpa/>
- Muñoz, J., & Medrano, A. (2019). *Incidencia del proceso administrativo en el funcionamiento de la casa materna*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Ciencias economicas y administrativas. Matagalpa: UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13282/1/19992.pdf>
- Murillo, C., & Pinargote, B. (2023). *Gestión administrativa y su incidencia en las ventas de las empresas comercializadoras*. Tesis de licenciatura, Universidad tecnica de Cotopaxi, Facultad de ciencias administrativas , La Maná. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10120/1/UTC-PIM-000659.pdf>
- Novomisky, K. (2015). *Pasos para armar el programa de Fidelidad Perfecto*. WoowUp. Recuperado el 2024, de <https://1739765.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1739765/Sin%20uso/PDF/e-book-Programa-de-fidelidad-perfecto.pdf>
- Ortíz de Mendivil, E. (2013). *Atención Básica de clientes* (Primera ed.). España, España: Instituto Mediterraneo Publicaciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=HZmyBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ortiz Hernández, M. J. (2020). *Administracion de empresas* (2 ed., Vol. II). (M. S. Mestre, Ed.) Madrid, España: Editorial Piramide. doi:978-84-368-3203-7
- Pérez Torres, C. V. (2006). *Calidad total en la atencion al cliente pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. México: ideaspropias. Recuperado el 04 de 05 de 2024, de <https://www.studocu.com/es-mx/document/utel-universidad-en-linea-de-mexico/ingenieria-de-sistemas/calidad-total-en-la-atencion-al-cliente/34667489>
- Pineda Ospina, D. L. (01 de 04 de 2019). Tendencias en la producción de artículos científicos en innovación en el campo de las ciencias administrativas. (U. N. Colombia, Ed.) *Revista Innovar.*, 29(72), 117-130. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77935>
- Quintero T., K. V., & Cortez M., L. M. (2014). *bibliotecadigital.univalle.edu.co*. Recuperado el 2024, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/3379ef39-ae06-4c78-a496-6aac33a5d855/content>

- Quiroga Peralta, R. (2021). *La gestion asministrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores*. Tesis de maestria, Universidad Politecnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21632/1/UPS-GT003568.pdf>
- Revista Ferretera. (JUNIO de 2023). Seguimos fortaleciendo el sector ferretero de Nicaragua. *FIERRO*, 67. doi:<https://www.afenic.com.ni/wp-content/uploads/2023/07/RevistaFierro-Edicion67.pdf>
- Robayo Rodríguez, A. (2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa*. Trabajo de grado para optar al titulo de Especialista de alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogota, Colombia. Recuperado el 04 de 05 de 2024, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16203/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Mexico: Pearson Education. Obtenido de file:///C:/Users/Miche/Desktop/Administraci%C3%B3n-Robbins%20(1).pdf
- Rodríguez J., & Bermúdez A., A. (05 de Diciembre de 2017). Proceso administrativo enfocado en la comercialización. (Farem-Esteli, Ed.) *Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 7(28), 13-22. doi:[dx.doi.org/10.5377/farem.v0i28.7609](https://doi.org/10.5377/farem.v0i28.7609)
- Rodríguez J., & Bermúdez P., A. J. (05 de Diciembre de 2017). Proceso administrativo enfocado en la comercialización. (M. F.-E. UNAN, Ed.) *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 7(28), 13-22. doi:[dx.doi.org/10.5377/farem.v0i28.7609](https://doi.org/10.5377/farem.v0i28.7609)
- Rodríguez, K., Castellón, F., & Valenzuela, N. (2020). *Proceso administrativo pa9ra la producción y comercialización*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Ciencias economicas y administrativas . Esteli: FAREM. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15640/1/20187.pdf>
- Shulca, B. (2020). *La gestion administrativa y el desarrollo organizacional en la YURECH*. Tesis de Ingenieria, Universidad nacional de Chimborazo, Facultad de ciencias politicas y administrativas, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10337/1/Shulca%20Y%c3%a9pez%2c%20B.%20%282023%29%20La%20Gesti%c3%b3n%20Administrativa%20Y%20El%20Desarrollo%20Organizacional%20En%20La%20Jurech%20Periodo%202019-2021..pdf>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (octava ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de file:///C:/Users/Miche/Downloads/Administracion_Robbins_and_Coulter.pdf
- Thompson I., I. (2023). *Promonegocios.net*. Recuperado el 2024, de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

- Vargas Cordero, Z. R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Costa Rica: Revista Educación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vásquez Urbina, W. E., Mairena Blandón, M. J., & Rivera Zeledón, A. K. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua: FAREM-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Velásquez Contreras, A. (septiembre-diciembre de 2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann . *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vergara Cortina, N. (2015). *Marketing y comercialización internacional* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoediciones. Recuperado el 01 de mayo de 2024, de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/09/Marketing-y-comercializacion-internacional-1ra-edici%C3%B3n.pdf>
- Vergara Cortinas, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Bogota, Colombia: Ecoe. Recuperado el 01 de Mayo de 2024, de https://www.google.com.ni/books/edition/Marketing_y_comercializaci%C3%B3n_internacio/McC4DQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Villa, J. (2019). Atención eficaz de quejas y reclamaciones. VÉRTICE. Recuperado el 2024, de https://books.google.com.ni/books/about/Atenci%C3%B3n_eficaz_de_quejas_y_reclamacion.html?id=Jgy5zYVW2ucC&redir_esc=y
- Villacis R., A. E., Prado L., S. E., Cedeño A., J. A., & Morales O. , L. L. (Febrero de 2018). Administración, una herramienta de la planificación. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.*, 2(1), 737-751. doi:10.26820/recimundo/2.1.2018.737-751
- Zapata Rotundo, G. J., & Sigala Paparella, L. E. (Julio-Diciembre de 2010). Tipología de la especialización del trabajo en la organización: Fundamentos para su Propuesta. *Visión Gerencia*(2), 430-442. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889009.pdf>

Anexos

Anexo 1. Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Estelí (CUR-Estelí) Entrevista estructurada-dirigida a gerente de Ferretería Rayo

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Objetivo: conocer la gestión administrativa que lleva a cabo ferretería Rayo enfocada en su planificación, organización, dirección y control.

Nombre:

Fecha:

1. Estrategias de comercialización

1. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que emplea Ferretería Rayo?
2. ¿Cómo se planifican y organizan las estrategias de comercialización?
3. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización más exitosas o menos exitosas?
Explique

2. Planificación de la comercialización

1. ¿Cómo se elabora el plan de comercialización en Ferretería Rayo?
2. ¿Cómo se planifican las diferentes estrategias de comercialización que se ofrecen a los clientes?
3. ¿Cuáles son los recursos que requiere para implementar su plan de comercialización?
4. ¿Cómo planifican los pedidos y negocian precios y entrega con sus proveedores?

5. Organización

1. ¿Cómo está organizada la Ferretería Rayo?
2. ¿De qué manera establecen las áreas de responsabilidad y autoridad en Ferretería Rayo?
3. ¿Cómo distribuye las actividades de los empleados en el área de venta y entrega de productos en la Ferretería Rayo?

4. ¿Cómo se toman las decisiones en la Ferretería Rayo?
5. ¿Cómo se organiza y desarrolla el proceso de atención al cliente por parte de los colaboradores?
6. ¿Cuál es la política de venta para con clientes que compran en gran cantidad (contratistas, instituciones)?
7. ¿De qué manera organiza al personal de ventas, para la atención al cliente?
8. ¿Cómo organiza a sus colaboradores, cuando hay un error en el proceso de venta?

6. Dirección

1. ¿Cuáles son las funciones que usted realiza como gerente de Ferretería Rayo?
2. ¿Cuál es su actuación en el ejercicio de su liderazgo en Ferretería Rayo? ¿Cómo dirige a los colaboradores a su cargo?
3. ¿Cómo describiría su comunicación entre los colaboradores?
4. ¿Cómo garantiza que sus colaboradores realicen con eficiencia y motivación sus actividades?
5. ¿De qué manera actúa cuando un colaborador no cumple con sus funciones, ni con sus metas de venta?
6. ¿Cómo le influye en su meta de venta, tener a sus colaboradores motivados?

7. Control

1. ¿De qué manera lleva el sistema contable de Ferretería Rayo?
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 y eficiencia de sus colaboradores en sus tareas?
5. ¿Cómo garantiza la entrega de pedidos en el local y a domicilio?

8. Recursos humanos

1. ¿Cómo realiza el proceso de selección al personal en ferretería Rayo?
2. ¿Qué características posee el personal contratado en el área de ventas en la Ferretería?
3. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores en el área de venta?
4. ¿Cuál es la estrategia de capacitación al personal de venta para tener mejor desempeño laboral?
5. ¿De qué manera ejerce motivación a trabajadores para el cumplimiento de sus funciones en el área de venta?
6. ¿De qué manera se monitorea la satisfacción o insatisfacción de sus colaboradores?
7. ¿Cuáles son los beneficios sociales que ofrece su empresa para garantizar la retención del personal?



Centro Universitario Regional de Estelí (CUR-Estelí)

Entrevista para responsable del área de venta en Ferretería Rayo

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Objetivo: conocer la gestión administrativa que lleva a cabo ferretería Rayo enfocada en su planificación, organización, dirección y control.

Nombre:

Fecha:

Estrategias de comercialización

1. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que implementa Ferretería Rayo?
2. ¿De qué manera participa en la planificación y organización de las estrategias de comercialización?
3. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización más exitosas o menos exitosas?
Explique

Planificación

1. ¿Cuáles son sus funciones en el área de ventas en Ferretería Rayo?
2. ¿Cómo participa en la elaboración del plan de ventas en Ferretería Rayo?
 1. ¿Cómo evalúa las estrategias de ventas que se realiza en Ferretería Rayo?
 2. ¿Cómo planifican los pedidos a los proveedores en la ferretería?
 3. ¿Cómo se planifican las actividades que realizan los colaboradores a su cargo?
 4. ¿Qué recursos requiere para implementar las estrategias de comercialización?
 5. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta la estrategia de comercialización?

Organización

1. ¿Cómo organiza el proceso de venta en ferretería Rayo?
2. ¿Cómo distribuye las actividades de los empleados en el área de venta y entrega de productos en la Ferretería Rayo?
3. ¿Qué estrategias implementa para satisfacer las necesidades del cliente?
4. ¿Cómo se organiza y desarrolla la atención al cliente por los colaboradores a su cargo?

5. ¿Cómo se organiza el sistema de entrega de los pedidos?
6. ¿Cómo utilizan las redes sociales en el área de ventas?
7. ¿Qué debilidades presenta la organización del área de ventas?

Dirección

1. ¿Cómo se realiza la coordinación con la dirección para garantizar el cumplimiento de su trabajo en el área de ventas?
2. ¿Cómo dirige a los colaboradores a su cargo?
3. ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato y con sus colaboradores?
4. ¿Cómo es el clima laboral en la ferretería?
5. ¿Cómo garantiza que sus colaboradores realicen con eficiencia las actividades?
6. ¿De qué manera actúa cuando un colaborador no cumple con sus funciones, ni metas de venta?
7. ¿Cómo soluciona una situación de conflicto entre colaboradores y clientes?

Control

1. ¿Qué tipo de controles se implementan en el área de ventas?
2. ¿Qué sistema utiliza para realizar un seguimiento efectivo de los clientes y las ventas?
3. ¿Cómo es el sistema de control de compra e inventario que llevan los colaboradores a su cargo?
4. ¿Cómo se controla la eficiencia de los colaboradores del área de venta?
5. ¿Cómo garantiza la entrega de pedidos a domicilio?

Recursos humanos

1. ¿Qué características posee el personal contratado en el área de ventas en la Ferretería?
2. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores en el área de venta?
3. ¿Cómo gestiona la colaboración y motivación del equipo del área de ventas en Ferretería Rayo para alcanzar sus objetivos?
4. ¿Cuál es la estrategia de capacitación al personal de venta para obtener mejor desempeño laboral?

Evaluación del área de ventas

1. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la gestión administrativa en el área de ventas?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa para desarrollarse en el entorno actual y futuro?
3. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene ferretería Rayo en la comercialización de sus productos?

Centro Universitario Regional de Estelí (CUR-Estelí)

Entrevista para colaboradores del área de venta

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Objetivo: conocer la gestión administrativa que lleva a cabo ferretería Rayo enfocada en su planificación, organización, dirección y control.

Nombre:

Fecha:

Planificación

1. ¿Cuáles son sus funciones para la planificación de su trabajo en Ferretería Rayo?
2. ¿Cómo evalúa las estrategias de ventas que implementa en Ferretería Rayo?
3. ¿Qué estrategias de venta le favorecen con mayor eficiencia a Ferretería Rayo?
4. ¿Cómo ejecuta las estrategias de venta en la ferretería?

Organización

1. ¿Cómo se organiza como colaborador de ferretería Rayo?
2. ¿Cómo está diseñada la estructura de su área?
3. ¿Cómo aprovecha las herramientas que le proporciona la para Ferretería Rayo llevar a cabo una correcta organización en sus funciones?
4. ¿Qué medidas toma para garantizar un excelente servicio al cliente?

Dirección

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

Control

1. ¿Qué tipo de controles implementan en su área de trabajo?
2. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la empatía en la atención al cliente?
3. ¿Cómo maneja situaciones de conflictos con el cliente en ferretería Rayo?
4. ¿Qué medidas toma para garantizar un excelente servicio al cliente en Ferretería Rayo?

Recursos humanos

1. ¿Qué te motiva a trabajar en atención al cliente en ferretería Rayo?
2. ¿Cuál es su enfoque para la capacitación y el desarrollo profesional del equipo de venta de Ferretería Rayo?
3. ¿Qué condiciones laborales le brindan en Ferretería Rayo?
4. ¿Cómo se evalúa en su desempeño como colaboradora en venta en Ferretería Rayo?



CUR-ESTELI Centro Universitario Regional de Estelí

Entrevista clientes de Ferretería Rayo

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Conocimiento de la empresa

- 1- ¿Cómo obtuvo información de Ferretería Rayo?
- 2- ¿Qué características distingue a ferretería Rayo en comparación a la competencia?
- 3- ¿Qué lo atrajo hacia las instalaciones de ferretería Rayo en un principio?
- 4- ¿Por qué decidió ser cliente de ferretería Rayo?
- 5- ¿Qué recomendaría de ferretería a otras personas?

Satisfacción del cliente

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad del servicio recibido en Ferretería Rayo?
2. ¿Qué valoración merece el servicio recibido al adquirir productos de esta empresa?
3. ¿En general como considera que le atienden cuando visita la Ferretería Rayo?
4. ¿Qué canal de comunicación usas para adquirir tus productos?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia de compra en Ferretería Rayo?

Calidad del servicio

- 1- ¿Cuál es su opinión acerca del servicio que brinda ferretería Rayo?
- 2- ¿Qué experiencia ha tenido en ferretería Rayo con la atención al cliente?
- 3- ¿Cuál ha sido la experiencia vivida con los colaboradores en ferretería Rayo?
- 4- ¿Que podría mejor Ferretería Rayo para aumentar tu satisfacción?
- 5- ¿Qué aspectos crees que Ferretería Rayo podría mejorar en atención al cliente?

Calidad del producto

1. ¿Cómo describiría la calidad de los productos que comercializa Ferretería Rayo?
2. ¿Qué características crees que diferencia a ferretería Rayo?
3. ¿Cómo se compara los productos con otros que has usado en término de calidad?
4. ¿Qué impacto crees que tiene este material en durabilidad y calidad general en tus proyectos de construcción?



Centro Universitario Regional de Estelí (CUR-Estelí)

Entrevista para colaboradores del área de venta

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Objetivo: conocer la gestión administrativa que lleva a cabo ferretería Rayo enfocada en su planificación, organización, dirección y control.

Nombre:

Fecha:

planificación

1. ¿Cuáles son sus funciones para la planificación de su trabajo en Ferretería Rayo?
2. ¿Cómo evalúa las estrategias de ventas que implementa en Ferretería Rayo?
3. ¿Qué estrategias de venta le favorecen con mayor eficiencia a Ferretería Rayo?
4. ¿Cómo ejecuta las estrategias de venta en la ferretería?

Organización

1. ¿Cómo se organiza como colaborador de ferretería Rayo?
2. ¿Cómo está diseñada la estructura de su área?
3. ¿Cómo aprovecha las herramientas que le proporciona la para Ferretería Rayo llevar a cabo una correcta organización en sus funciones?
4. ¿Qué medidas toma para garantizar un excelente servicio al cliente?

Dirección

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

Control

5. ¿Qué tipo de controles implementan en su área de trabajo?
6. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la empatía en la atención al cliente?
7. ¿Cómo maneja situaciones de conflictos con el cliente en ferretería Rayo?
8. ¿Qué medidas toma para garantizar un excelente servicio al cliente en Ferretería Rayo?

Recursos humanos

5. ¿Qué te motiva a trabajar en atención al cliente en ferretería Rayo?
6. ¿Cuál es su enfoque para la capa
7. citación y el desarrollo profesional del equipo de venta de Ferretería Rayo?
8. ¿Qué condiciones laborales le brindan en Ferretería Rayo?
9. ¿Cómo se evalúa en su desempeño como colaboradora en venta en Ferretería Rayo?



Centro Universitario Regional de Estelí CUR-ESTELI

Entrevista clientes de Ferretería Rayo

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

Conocimiento de la empresa

1. ¿Cómo obtuvo información de Ferretería Rayo?
2. ¿Qué características distingue a ferretería Rayo en comparación a la competencia?
3. ¿Qué lo atrajo hacia las instalaciones de ferretería Rayo en un principio?
1. ¿Por qué decidió ser cliente de ferretería Rayo?
2. ¿Qué recomendaría de ferretería a otras personas?
3. ¿Qué aspectos destacarías sobre cómo Ferretería Rayo se adapta a tus necesidades?

Satisfacción del cliente

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad del servicio recibido en Ferretería Rayo?
2. ¿Qué valoración tiene el servicio recibido al adquirir productos de ferretería?
3. ¿En general como considera que le atienden cuando visita la Ferretería Rayo?
4. ¿Qué canal de comunicación usas para adquirir tus productos?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia de compra en Ferretería Rayo?

Calidad del servicio

1. ¿Cuál es su opinión acerca del servicio que brinda ferretería Rayo?
2. ¿Qué experiencia ha tenido en ferretería Rayo con la atención al cliente?
3. ¿Cuál ha sido la experiencia vivida con los colaboradores en ferretería Rayo?
4. ¿Qué espera obtener o experimentar al realizar una compra en Ferretería Rayo?
5. ¿Que podría mejor Ferretería Rayo para aumentar tu satisfacción?
6. ¿Qué aspectos podría mejorar en términos de atención al cliente?

Calidad del producto

- 1- ¿Cómo describiría la calidad de los productos que comercializa Ferretería Rayo?
- 2- ¿Qué características crees que diferencia a ferretería Rayo?
- 3- ¿Cómo se compara los productos con otros que has usado en término de calidad?

Anexos 2. Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional De Estelí (CUR-Estelí)

Encuesta para Clientes de la Ferretería

Somos estudiantes del Quinto año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Regional Estelí (CUR- Estelí), estamos realizando el trabajo de tesis como culminación del plan de estudio en el tema de “Gestión Administrativa para la comercialización de la Ferretería Rayo en el año 2024”. La información que se proporcione es utilizada para fines académicos. Agradeciéndole su valiosa cooperación.

I. Información general

1. **Sexo:** Masculino ____ Femenino: ____
2. **Edad:** Menos de 20 años ____ 21-30 años ____ 31-40 años ____
41-50 años ____ De 51 a más años ____
3. **Nivel académico:** Primaria: ____ Secundaria: ____ Técnico: ____
Universidad ____
4. **Estado civil:** Soltero ____ Casado ____

II. Estrategia de comercialización

5. **¿Cómo se enteró de Ferretería Rayo?**
Publicidad ____ Anuncio publicitario: ____
Compra accidental ____ Familiares y Amistades: ____
6. **¿Considera que Ferretería Rayo es más reconocida en comparación con otras ferreterías ubicadas en el municipio?**

Sí ____ No ____
7. **¿Utiliza habitualmente los servicios de la ferretería?**
Sí ____ No ____

- 8. ¿Qué tipos de productos ha adquirido en Ferretería Rayo?**
 Materiales de construcción: _____ Pintura y barnices: _____
 Materiales eléctricos: _____ Herramientas de trabajo: _____
 Inodoros, lavamanos, llaves: _____ Lámparas: _____
 Cerámica: _____ Insumos (tuercas, pernos, alambre, etc.): _____
 Todas las anteriores: _____
- 9. Cuando compra en la ferretería, ¿encuentra el producto disponible en el momento y cantidad deseada?**
 Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
- 10. ¿Suele encontrar el producto que necesita en la cantidad y momento deseados?**
 Sí _____ No _____
- 11. En caso de no estar disponible, ¿El personal del área de ventas hace lo necesario para conseguirlo rápidamente?**
 Sí _____ No _____
- 12. ¿La calidad de los productos cumple con sus expectativas?**
 Sí _____ No _____
- 13. Antes de comprar un producto en la ferretería ¿Cuál es el factor más importante para usted?**
 Precio: _____ Variedad: _____
 Calidad: _____ Garantía: _____
 Marca: _____ Todas las anteriores: _____
- 14. ¿Cuáles son las principales estrategias de comercialización que ha tenido acceso en Ferretería Rayo?**
 Descuentos por volumen de compra: _____ Promociones y Talleres: _____
 Material promocional: _____ Programas exclusivas: _____
 Regalías o bonificaciones: _____
- 15. ¿Qué productos/servicios adicionales le gustaría encontrar en ferretería Rayo?**
 Variedad en pintura: _____ Variedad en materiales de construcción: _____
 Cerámica Moderna: _____ asesoría en diseño: _____
 Otro tipo de herramientas o maquinaria: _____

IV Atención al cliente

- 16. ¿Cómo valora la atención del personal y el servicio en Ferretería Rayo?**
 Muy buena _____ Regular _____ Mala _____
- 17. ¿Cómo califica la comunicación con el cliente?**
 Muy buena _____ Regular _____ Mala _____

18. Si ha utilizado el servicio de entrega de Ferretería Rato ¿Cómo lo evalúa?

Muy bueno ___ Regular ___ Malo ___

19. ¿Recibe asesoramiento del personal en la ferretería?

Sí ___ No ___ Solo cuando lo solicito: ___

20. ¿Cómo valora los siguientes aspectos en la atención al cliente por los colaboradores?:

	Bueno	Regular	Malo
Amabilidad y cortesía			
Presentación personal			
Rapidez en la atención			
Tiempo de espera			
Disposición para ayudar			

21. ¿En qué consiste el asesoramiento que recibe del personal?

Recomendación de productos: ___

Capacitación en el uso de herramientas: ___

Información sobre promociones y descuentos: ___

Solución de problemas y reclamaciones: ___

Asesoramiento técnico: ___

Disponibilidad de los productos: ___

Todas las anteriores: ___

V. Satisfacción del cliente

22. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente la Empresa?

Amabilidad: ___ Buena presentación: ___

Rapidez en la atención: ___ Calidad de la asesoría: ___

Honestidad con la información: ___ Todas las anteriores: ___

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios de Ferretería Rayo?

	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			

24. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir por la compra de sus productos?

Descuentos: ___

Garantía: ___

Promoción: ___

Bonificación por compra en cantidad: ___

Servicio a domicilio gratis por compra en cantidad: ___

25. ¿Cree que la empresa se esfuerza por mantenerlo como cliente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Fidelización de clientes

26. ¿Prefieres visitar Ferretería Rayo antes que otras Ferreterías debido al servicio de atención que se le brinda?

Sí _____ No _____

27. ¿Recomendaría Ferretería Rayo a amigos y familiares?

Sí _____ No _____

28. Valoración sobre la fidelización

		Totalmente desacuerdo	desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Indiferente
1.	La Ferretería Rayo ofrece productos de alta calidad que satisfacen mis necesidades.					
2.	Me siento satisfecho con el servicio al cliente que recibo en la Ferretería Rayo.					
3.	La Ferretería Rayo tiene una amplia variedad de productos disponibles.					
4.	Las promociones y descuentos de la Ferretería Rayo me motivan a volver a comprar.					
5.	Confío en la Ferretería Rayo para brindarme asesoramiento sobre productos.					
6.	Me siento valorado como cliente cuando realizo compras en la Ferretería Rayo.					
7.	La experiencia de compra en la Ferretería Rayo es mejor que en otras ferreterías.					
8.	Recomendaría la Ferretería Rayo a amigos y familiares.					
9.	Las compras en la Ferretería Rayo son una parte habitual de mis actividades.					
10.	La Ferretería Rayo supera mis expectativas en cuanto a atención y servicios.					

Sugerencias y mejoras

29. ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en la Ferretería?

Infraestructura: _____ Atención al cliente: _____ Acceso a parqueo: _____

Seguridad: _____ Existencia de productos: _____

30. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera Ferretería Rayo?

Ventas por teléfono: _____

Crédito: _____

Diseño de viviendas: _____

Construcción o mejora de viviendas: _____

Anexo 3. Fotografías



Presentación exterior de Ferretería Rayo

Anexo 4. Fotografía



Presentación exterior de Ferretería Rayo

Anexo 5. Fotografia



