

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA JOSÉ N. BATARSE S.A DE C.V, EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL,
AÑO 2020**

PRESENTADO POR:

GUEVARA JURADO, YEIMY URIDICE
MORENO MUÑOZ, REINA GUADALUPE
PORTILLO ORELLANA, ALICIA CRISTABEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LICDA. JOHANNA LISSETTE UMANZOR HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL 2021

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE – RECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO INTERNO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

MTRO. OSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO GENERAL

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

MTRO. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LICDA. JOHANNA LISSETTE UMANZOR HERNÁNDEZ

DOCENTE ASESORA

MTRO. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA

ASESOR METODOLÓGICO

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por bendecirme en cada momento y darme tanto las fuerzas necesarias para seguir adelante, así como una excelente salud para culminar esta gran etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres a mi papá Aquilino Guevara Coca porque a pesar de tenerlo lejos siempre me ha apoyado, me ha brindado un amor incondicional, me aconsejó, me alentó a seguir luchando cada día y porque siempre ha trabajado muy duro para sacarme adelante y que no me faltara nada; mi mamá Ana Gilma Jurado de Guevara por todo el amor que me brinda incondicionalmente, por siempre darme esas palabras de aliento en los momentos más difíciles, por cuidarme y por aconsejarme siempre para bien; a mi hermana Suleyma porque siempre estuvo ahí dándome su apoyo, por la confianza que tuvo en mí; a mis sobrinos Katia y Jhoostin a quienes quiero muchísimo y porque siempre ven en mí un ejemplo a seguir.

Agradezco a mi prometido Edgar Medina por ese amor incondicional, por su apoyo, por cuidarme, por aconsejarme a seguir siempre hacia adelante, por esas madrugadas y desvelos a mi lado cuando trabajaba mucho, por motivarme siempre a luchar y levantarme en los momentos más difíciles, por darme siempre palabras de aliento y por siempre creer en mí en que culminaría mis estudios universitarios.

Agradezco a mis amigas de la universidad con quienes en los últimos días compartí muchos lindos momentos, especialmente a mis amigas de tesis por el apoyo mutuo que siempre nos dimos para pasar este proceso de formación.

Finalmente agradezco a cada uno de los/as licenciados/as que tuve durante el transcurso de mi carrera por sus enseñanzas, especialmente a mi asesora de tesis,

la Licenciada Johanna Umanzor Hernández, por la paciencia y el tiempo dedicado en cada una de las asesorías.

Yeimy Uridice Guevara Jurado

Deseo darle gracias a Dios por permitir lograr una meta más en mi vida, por siempre estar dando valor y creando sueños dentro de mí.

A mis padres María Emelina Muñoz y Santos Guadalupe Moreno por darme su amor, su comprensión, apoyo, paciencia y consejo con sus palabras y ejemplo de valentía y tenacidad en alcanzar las metas.

A mis hermanos y hermanas que siempre han estado para apoyarme en todos los aspectos.

A mi amado esposo Dani Alfonzo Márquez, por su apoyo, amor y ayuda que me brindo para sacar adelante mi trabajo de grado.

De igual manera mis agradecimientos a la Licenciada Johanna Umanzor Hernández, quien fue nuestra guía durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta tesis.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeras, amigas de tesis gracias por su apoyo y amistad.

Reina Guadalupe Moreno Muñoz

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres Julio Portillo y Zulma Umanzor quienes con su amor, paciencia y esfuerzo nunca han dejado de animarme a continuar con mi formación, cuya constancia y tenacidad me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. A mis hermanos Diana, Julio, Melissa y mi sobrinita Zoé por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mi pequeña familia, mi esposo William Orellana por apoyarme en todo momento con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompaña en todos mis sueños y metas, a mi hijo Matías Alexis que es la motivación de todo cuanto hago, especialmente a ellos dos va dedicado este trabajo.

De igual manera mis agradecimientos a la Licenciada Johanna Umanzor Hernández, quien fue nuestra guía durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta tesis.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeras, amigas de tesis gracias por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y

por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, siempre las llevo en mi corazón.

Alicia Cristabel Portillo Orellana

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE DE CONTENIDO	10
ÍNDICE DE TABLAS	15
ÍNDICE DE FIGURAS	19
RESUMEN	24
ABSTRACT	25
INTRODUCCIÓN	26
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	28
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	31
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	31
1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.5.1. <i>Delimitación Espacial</i>	33
1.5.2. <i>Delimitación Temporal</i>	33
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.6.1. <i>Objetivo General</i>	34
1.6.2. <i>Objetivos Específicos</i>	34
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	35
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	35
2.1.1. <i>Antecedentes Históricos De La Planeación Estratégica</i>	35
2.1.2. <i>Antecedentes Históricos De La Competitividad</i>	37
2.1.3. <i>Historia De La Empresa José N. Batarse, S.A De C.V.</i>	38
2.2. MARCO TEÓRICO.....	40
2.2.1. <i>La Administración Estratégica</i>	40
2.2.1.1. <i>El Proceso De Administración Estratégica Consta De Los Sigüientes Procesos</i>	41
2.2.1.2. <i>El Plan Estratégico Se Resume En Tres Etapas</i>	41
2.2.1.2.1. <i>La Formulación De La Estrategia</i>	41
2.2.1.2.2. <i>La Implementación De La Estrategia</i>	41
2.2.1.3. <i>Presupuesto</i>	42
2.2.2. <i>Análisis Interno Y Externo</i>	42
2.2.2.1. <i>El Análisis FODA</i>	42
2.2.2.1.1. <i>Las Fortalezas Y Debilidades Internas</i>	43
2.2.2.1.2. <i>Las Oportunidades Y Amenazas Externas</i>	43
2.2.3. <i>Filosofía Empresarial</i>	44
2.2.3.1. <i>Declaración De Misión</i>	44

2.2.3.2. Visión Estratégica.....	44
2.2.3.3. Valores.....	44
2.2.3.4. Los Objetivos.....	45
2.2.3.4.1. <i>Objetivos Financieros</i>	45
2.2.3.4.2. <i>Objetivos Estratégicos</i>	45
2.2.3.4.3. <i>Objetivos Anuales</i>	45
2.2.3.4.4. <i>Objetivos A Largo Plazo</i>	45
2.2.3.5. Las Políticas.....	46
2.2.3.6. Organigrama.....	46
2.2.3.6.1. <i>Clasificación De Los Organigramas</i>	46
2.2.4. <i>Programas Funcionales</i>	47
2.2.4.1. <i>Áreas Funcionales De Una Empresa</i>	47
2.2.4.1.1. <i>Capital Humano</i>	47
2.2.4.1.2. <i>Mercadotecnia</i>	47
2.2.4.1.3. <i>Finanzas</i>	48
2.2.5. <i>Competitividad</i>	48
2.2.5.1. <i>Ventaja Competitiva</i>	48
2.2.5.2. <i>Fuerzas Competitivas De Michael Porter. Michael E.</i>	49
2.2.5.2.1. <i>El Ingreso Potencial De Nuevos Competidores</i>	49
2.2.5.2.2. <i>La Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores Actuales</i>	50
2.2.5.2.3. <i>La Presión De Productos Sustitutos</i>	51
2.2.5.2.4. <i>El Poder De Negociación Que Ejercen Los Proveedores</i>	52
2.2.5.2.5. <i>El Poder De Negociación Que Ejercen Los Clientes O Compradores</i>	52
2.2.6. <i>Participación En El Mercado</i>	52
2.2.6.1. <i>Importancia De La Participación De Mercado De Una Empresa</i>	52
2.2.6.2. <i>¿En Que Ayuda A Una Empresa Conocer Su Participación De Mercado?</i>	53
2.2.6.3. <i>¿Qué Porcentaje De Participación De Mercado Debe Tener Una Empresa</i>	53
2.2.7. <i>Direccionamiento Estratégico</i>	54
2.2.8. <i>Estrategias Competitivas Genéricas</i>	54
2.2.8.1. <i>Estrategias</i>	54
2.2.8.2. <i>Estrategias Genéricas De Michael Porter</i>	55
2.2.8.2.1. <i>Liderazgo En Costos – Bajo Costo</i>	55
2.2.8.2.2. <i>Liderazgo En Costos – Mejor Valor</i>	55
2.2.8.2.3. <i>Diferenciación</i>	55
2.2.8.2.4. <i>Enfoque – Bajo Costo</i>	56
2.2.8.2.5. <i>Enfoque – Mejor Valor</i>	56
2.2.8.3. <i>Estrategias Alternativas</i>	56
2.3. MARCO NORMATIVO.....	57
2.3.1. <i>Leyes Primarias</i>	57
2.3.1.1. <i>Constitución De La República De El Salvador</i>	57
2.3.2. <i>Leyes Secundarias</i>	59
2.3.2.1. <i>Ley De Protección Al Consumidor</i>	59
2.3.2.2. <i>Ley De Competencia</i>	60
2.3.2.3. <i>Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo</i>	61
2.3.2.4. <i>Ley De Impuesto Sobre La Renta</i>	66
2.3.2.5. <i>Código De Trabajo</i>	68
2.3.2.6. <i>Código De Comercio</i>	72
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	74
3.1.1. <i>Estudio Correlacional</i>	74
3.1.2. <i>Diseño Anidado Concurrente De Varios Niveles (DIACNIV)</i>	75
3.2. POBLACIÓN	75
3.3. MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	76
3.3.1. <i>Método De Muestreo</i>	77
3.3.2. <i>Muestra Probabilística</i>	77
3.3.3. <i>Tamaño De La Muestra</i>	78
3.3.3.1. Cálculo De La Muestra De Empleados	78
3.3.3.2. Cálculo De La Muestra De Clientes Reales Y Potenciales	78
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	79
3.4.1. <i>La Encuesta</i>	79
3.4.2. <i>La Entrevista</i>	79
3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	80
3.5.1. <i>Cuestionario</i>	80
3.5.2. <i>Guía De Preguntas</i>	80
3.6. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	80
3.6.1. <i>Procesamiento Para Presentar Los Datos De La Entrevista</i>	81
3.6.2. <i>Procesamiento Para Presentar Los Datos De Las Encuestas</i>	81
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	83
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A DE C.V.	83
4.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A DE C.V.....	86
4.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE.....	116
4.4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES DIRECTOS DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE.	145
4.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE.	171
4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	193
4.6.1. <i>Conclusiones</i>	193
4.6.2. <i>Recomendaciones</i>	195
CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A DE C.V, EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2020.....	198
5.1 INTRODUCCIÓN	199
5.2. JUSTIFICACIÓN.....	200
5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	201
5.3.1. <i>Objetivo General</i>	201

5.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	201
5.4. <i>ÁREAS DE APLICACIÓN</i>	202
5.5. <i>BENEFICIOS ESPERADOS</i>	202
5.6. <i>FILOSOFÍA EMPRESARIAL</i>	202
5.6.1. <i>Historia De La Empresa José N. Batarse</i>	202
5.6.2. <i>Misión</i>	204
5.6.3. <i>Visión</i>	205
5.6.4. <i>Objetivos Estratégicos Y Financieros</i>	206
5.6.4.1. <i>Objetivos estratégicos</i>	206
5.6.4.2. <i>Objetivos Financieros</i>	207
5.6.5. <i>Valores</i>	207
5.6.6. <i>Objetivos Internos</i>	209
5.6.7. <i>Políticas</i>	209
5.7. <i>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</i>	210
5.7.1. <i>Programas Funcionales y Operativos</i>	210
5.7.2. <i>Estrategias Administrativas</i>	210
5.7.2.1. <i>Estrategia Funcional</i>	210
5.7.2.2. <i>Estrategias Operativas</i>	211
5.7.2.2.1. <i>Estrategia Operativa 1: Estructura Organizacional De La Empresa</i>	211
5.7.2.2.2. <i>Estrategia Operativa 2: Diseño Del Manual De Bienvenida</i>	212
5.7.2.2.3. <i>Estrategia Operativa 3: Diseño Del Manual De Descripción De Puestos</i>	224
5.7.2.2.4. <i>Estrategia Operativa 4: Diseño Del Manual De Procedimientos</i>	245
5.7.3. <i>Estrategias De Recursos Humanos</i>	274
5.7.3.1. <i>Estrategia Funcional</i>	274
5.7.3.2. <i>Estrategias Operativas</i>	274
5.7.3.2.1. <i>Estrategia Operativa 1: Implementación De Capacitaciones En Todos Los Niveles Jerárquicos De La Empresa José N. Batarse</i>	274
5.7.3.2.2. <i>Estrategia Operativa 2: Instaurar Normas Internas De La Empresa José N. Batarse, S.A. De C.V.</i>	280
5.7.4. <i>Estrategias De Mercadeo</i>	281
5.7.4.1. <i>Estrategia Funcional</i>	281
5.7.4.2. <i>Estrategias Operativas</i>	282
5.7.4.2.1. <i>Estrategia Operativa 1: Promociones</i>	282
5.7.4.2.2. <i>Estrategia Operativa 2: Diseño De Una Hoja Informativa</i>	282
5.7.4.2.3. <i>Estrategia Operativa 3: Diseño De Una Página Web</i>	284
5.7.4.2.4. <i>Estrategia Operativa 4: Publicidad</i>	285
5.7.4.2.5. <i>Estrategia Operativa 5: Informe Mensual De Competencia</i>	286
5.7.4.2.6. <i>Estrategia Operativa 6: Reorganización De La Sala De Ventas</i>	287
5.7.4.2.7. <i>Estrategia Operativa 7: Actualización Del Sistema De Inventarios En Bodega</i>	291
5.7.4.2.8. <i>Estrategia Operativa 8: Señalización De Productos Y Pisos En Bodega</i>	292
5.7.5. <i>Estrategias De Finanzas</i>	293
5.7.5.1. <i>Estrategia Funcional</i>	293
5.7.5.2. <i>Estrategias Operativas</i>	293
5.7.5.2.1. <i>Estrategia Operativa 1: Utilización Del Método PEPS (Primeras Entradas-Primeras Salidas)</i>	293
5.7.5.2.2. <i>Estrategia Operativa 2. Actualización Del Sistema Contable</i>	295
5.7.5.2.3. <i>Estrategia Operativa 3: Búsqueda De Capital</i>	301
5.8. <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	302

5.8.1. Conclusiones.....	302
5.8.2. Recomendaciones.....	303
BIBLIOGRAFÍA	305
ANEXOS.....	307
ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL	307
ANEXO 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS/AS EMPLEADOS/AS DE JOSÉ N. BATARSE.....	309
ANEXO 3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE	313
ANEXO 4. CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMPETIDORES DIRECTOS DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE.....	317
ANEXO 5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE.....	322
ANEXO 6. PLANO.....	327
.....	327
ANEXO 7. CRONOGRAMA DEL SEGUIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN.	328
ANEXO 8. ANÁLISIS FODA	329
ANEXO 9. ANÁLISIS PESTEL	330
ANEXO 10. MAPA DE UBICACIÓN	331

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población objeto de estudio</i>	76
Tabla 2 <i>Plan estratégico</i>	87
Tabla 3 <i>Planes operativos</i>	88
Tabla 4 <i>Diagnóstico organizacional</i>	89
Tabla 5 <i>Fortalezas y oportunidades</i>	90
Tabla 6 <i>Debilidades</i>	91
Tabla 7 <i>Amenazas</i>	92
Tabla 8 <i>Filosofía empresarial</i>	94
Tabla 9 <i>Inducción</i>	95
Tabla 10 <i>Reclutamiento, selección y evaluación</i>	97
Tabla 11 <i>Capacitaciones por parte de la empresa</i>	98
Tabla 12 <i>Capacitaciones por parte de los proveedores</i>	99
Tabla 13 <i>Ubicación de productos</i>	100
Tabla 14 <i>Publicidad</i>	102
Tabla 15 <i>Actividades programadas para el área de administración</i>	103
Tabla 16 <i>Actividades programadas para el área de recursos humanos</i>	104
Tabla 17 <i>Actividades programadas para el área de mercadeo</i>	105
Tabla 18 <i>Actividades programadas para el área de finanzas</i>	107
Tabla 19 <i>Posición competitiva</i>	108
Tabla 20 <i>Poder de negociación de los compradores</i>	109
Tabla 21 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	110
Tabla 22 <i>Participación en el mercado</i>	112

Tabla 23 <i>Organización descentralizada</i>	113
Tabla 24 <i>Estrategia competitiva genérica</i>	114
Tabla 25 <i>Estrategias utilizadas</i>	115
Tabla 26 <i>Sexo de clientes</i>	117
Tabla 27 <i>Edad de clientes</i>	118
Tabla 28 <i>Frecuencia de visita</i>	119
Tabla 29 <i>Preferencia de compras</i>	121
Tabla 30 <i>Preferencia de compras con la pandemia del COVID-19</i>	122
Tabla 31 <i>Preferencia de compras sin la pandemia del COVID-19</i>	124
Tabla 32 <i>Cartera de clientes</i>	125
Tabla 33 <i>Misión y visión</i>	126
Tabla 34 <i>Personal capacitado</i>	127
Tabla 35 <i>Tiempo para concluir una venta</i>	129
Tabla 36 <i>Ubicación de productos</i>	130
Tabla 37 <i>Vales de descuento o promociones</i>	131
Tabla 38 <i>Folletos o brochures</i>	133
Tabla 39 <i>Medios de publicidad accesibles</i>	134
Tabla 40 <i>Precios</i>	135
Tabla 41 <i>Opciones de pago</i>	137
Tabla 42 <i>Nivel de competitividad</i>	138
Tabla 43 <i>Nivel de participación en el mercado</i>	140
Tabla 44 <i>Estrategias competitivas en el área de recursos humanos</i>	141
Tabla 45 <i>Estrategias competitivas en el área de mercadeo</i>	143
Tabla 46 <i>Estrategias competitivas en el área de finanzas</i>	144

Tabla 47 <i>Realización de plan estratégico “competencia”</i>	145
Tabla 48 <i>Tiempo de operación en el mercado</i>	147
Tabla 49 <i>Amenaza por la competencia</i>	148
Tabla 50 <i>Entrada de nuevos competidores</i>	149
Tabla 51 <i>Filosofía empresarial</i>	150
Tabla 52 <i>Manuales administrativos</i>	152
Tabla 53 <i>Capacitaciones</i>	153
Tabla 54 <i>Frecuencia de capacitaciones</i>	154
Tabla 55 <i>Departamentos o líneas de productos</i>	155
Tabla 56 <i>Ubicación de productos</i>	156
Tabla 57 <i>Medios de publicidad accesibles</i>	158
Tabla 58 <i>Venta en línea o llamada telefónica</i>	159
Tabla 59 <i>Tipo de proveedores</i>	160
Tabla 60 <i>Proveedores exclusivos</i>	161
Tabla 61 <i>Frecuencia en pedido de productos</i>	163
Tabla 62 <i>Posición en el mercado</i>	164
Tabla 63 <i>Sistema de inventario utilizado</i>	165
Tabla 64 <i>Nivel de competencia que representa José N. Batarse</i>	166
Tabla 65 <i>Aprovechamiento del mercado</i>	168
Tabla 66 <i>Estrategia competitiva genérica que aplica</i>	169
Tabla 67 <i>Preocupaciones por la pandemia del COVID-19</i>	170
Tabla 68 <i>Acciones estratégicas</i>	172
Tabla 69 <i>Tiempo de relación compra-venta</i>	173
Tabla 70 <i>Departamentos o líneas de productos</i>	174

Tabla 71 <i>Frecuencia en que proveen los productos a José N. Batarse</i>	176
Tabla 72 <i>Capacidad para sustituir productos</i>	177
Tabla 73 <i>Exclusividad</i>	178
Tabla 74 <i>Productos de baja calidad</i>	179
Tabla 75 <i>Ubicación de productos</i>	180
Tabla 76 <i>Capacitaciones a los empleados de José N. Batarse</i>	181
Tabla 77 <i>Frecuencia de las capacitaciones</i>	183
Tabla 78 <i>Aumento en los costos de distribución</i>	184
Tabla 79 <i>Facilidades de pago</i>	186
Tabla 80 <i>Opciones de pago</i>	187
Tabla 81 <i>Cliente categoría A</i>	188
Tabla 82 <i>Grado de competitividad en el mercado</i>	190
Tabla 83 <i>Participación en el mercado</i>	191
Tabla 84 <i>Impactos que ha generado la pandemia del COVI-19</i>	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Plan estratégico</i>	87
Figura 2 <i>Planes operativos</i>	88
Figura 3 <i>Diagnóstico organizacional</i>	89
Figura 4 <i>Fortalezas y oportunidades</i>	90
Figura 5 <i>Debilidades</i>	92
Figura 6 <i>Amenazas</i>	93
Figura 7 <i>Filosofía empresarial</i>	94
Figura 8 <i>Inducción</i>	96
Figura 9 <i>Reclutamiento, selección y evaluación</i>	97
Figura 10 <i>Capacitaciones por parte de la empresa</i>	98
Figura 11 <i>Capacitaciones por parte de los proveedores</i>	99
Figura 12 <i>Ubicación de productos</i>	101
Figura 13 <i>Publicidad</i>	102
Figura 14 <i>Actividades programadas para el área de administración</i>	103
Figura 15 <i>Actividades programadas para el área de recursos humanos</i>	105
Figura 16 <i>Actividades programadas para el área de mercadeo</i>	106
Figura 17 <i>Actividades programadas para el área de finanzas</i>	107
Figura 18 <i>Posición competitiva</i>	108
Figura 19 <i>Poder de negociación de los compradores</i>	109
Figura 20 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	111
Figura 21 <i>Participación en el mercado</i>	112
Figura 22 <i>Organización descentralizada</i>	113

Figura 23 <i>Estrategia competitiva genérica</i>	114
Figura 24 <i>Estrategias utilizadas</i>	116
Figura 25 <i>Sexo de clientes</i>	117
Figura 26 <i>Edad de clientes</i>	118
Figura 27 <i>Frecuencia de visita</i>	120
Figura 28 <i>Preferencia de compras</i>	121
Figura 29 <i>Preferencia de compras con la pandemia del COVID-19</i>	123
Figura 30 <i>Preferencia de compras sin la pandemia del COVID-19</i>	124
Figura 31 <i>Cartera de clientes</i>	125
Figura 32 <i>Misión y visión</i>	126
Figura 33 <i>Personal capacitado</i>	128
Figura 34 <i>Tiempo para concluir una venta</i>	129
Figura 35 <i>Ubicación de productos</i>	130
Figura 36 <i>Vales de descuento o promociones</i>	132
Figura 37 <i>Folletos o brochures</i>	133
Figura 38 <i>Medios de publicidad accesibles</i>	134
Figura 39 <i>Precios</i>	136
Figura 40 <i>Opciones de pago</i>	137
Figura 41 <i>Nivel de competitividad</i>	139
Figura 42 <i>Nivel de participación en el mercado</i>	140
Figura 43 <i>Estrategias competitivas en el área de recursos humanos</i>	142
Figura 44 <i>Estrategias competitivas en el área de mercadeo</i>	143
Figura 45 <i>Estrategias competitivas en el área de finanzas</i>	144
Figura 46 <i>Realización de plan estratégico “competencia”</i>	146

Figura 47 <i>Tiempo de operación en el mercado</i>	147
Figura 48 <i>Amenaza por la competencia</i>	148
Figura 49 <i>Entrada de nuevos competidores</i>	149
Figura 50 <i>Filosofía empresarial</i>	151
Figura 51 <i>Manuales administrativos</i>	152
Figura 52 <i>Capacitaciones</i>	153
Figura 53 <i>Frecuencia de capacitaciones</i>	154
Figura 54 <i>Departamentos o líneas de productos</i>	155
Figura 55 <i>Ubicación de productos</i>	157
Figura 56 <i>Medios de publicidad accesibles</i>	158
Figura 57 <i>Venta en línea o llamada telefónica</i>	159
Figura 58 <i>Tipo de proveedores</i>	161
Figura 59 <i>Proveedores exclusivos</i>	162
Figura 60 <i>Frecuencia en pedido de productos</i>	163
Figura 61 <i>Posición en el mercado</i>	164
Figura 62 <i>Sistema de inventario utilizado</i>	165
Figura 63 <i>Nivel de competencia que representa José N. Batarse</i>	167
Figura 64 <i>Aprovechamiento del mercado</i>	168
Figura 65 <i>Estrategia competitiva genérica que aplica</i>	169
Figura 66 <i>Preocupaciones por la pandemia del COVID-19</i>	171
Figura 67 <i>Acciones estratégicas</i>	172
Figura 68 <i>Tiempo de relación compra-venta</i>	173
Figura 69 <i>Departamentos o líneas de productos</i>	175
Figura 70 <i>Frecuencia en que proveen los productos a José N. Batarse</i>	176

Figura 71 <i>Capacidad para sustituir productos</i>	177
Figura 72 <i>Exclusividad</i>	178
Figura 73 <i>Productos de baja calidad</i>	180
Figura 74 <i>Ubicación de productos</i>	181
Figura 75 <i>Capacitaciones a los empleados de José N. Batarse</i>	182
Figura 76 <i>Frecuencia de las capacitaciones</i>	183
Figura 77 <i>Aumento en los costos de distribución</i>	185
Figura 78 <i>Facilidades de pago</i>	186
Figura 79 <i>Opciones de pago</i>	187
Figura 80 <i>Cliente categoría A</i>	189
Figura 81 <i>Grado de competitividad en el mercado</i>	190
Figura 82 <i>Participación en el mercado</i>	191
Figura 83 <i>Impactos que ha generado la pandemia del COVID-19</i>	193
Figura 84 <i>Temática de la primera capacitación</i>	276
Figura 85 <i>Temática de la segunda capacitación</i>	277
Figura 86 <i>Temática de la tercera capacitación</i>	278
Figura 87 <i>Temática de la cuarta capacitación</i>	279
Figura 88 <i>Ficha de participación a la capacitación con INSAFORP</i>	280
Figura 89 <i>Hoja informativa</i>	283
Figura 90 <i>Página web</i>	285
Figura 91 <i>Anuncio de la radio</i>	286
Figura 92 <i>Informe de competencia</i>	287
Figura 93 <i>Formato de inventario en bodega</i>	292
Figura 94 <i>Módulo de kardex</i>	295

Figura 95 <i>Centro de operaciones</i>	300
Figura 96 <i>Listado de deportes</i>	301
Figura 97 <i>Plano</i>	327
Figura 98 <i>Cronograma del seguimiento del plan</i>	328
Figura 99 <i>FODA</i>	329
Figura 100 <i>PESTEL</i>	330
Figura 101 <i>Mapa de ubicación</i>	331

RESUMEN

Las empresas día con día se enfrentan a un mercado con grandes exigencias y viven en constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre las mismas, debido a esto, las organizaciones deben estar bien segmentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica que les permita alcanzar sus objetivos y metas planteadas; es por ello que este trabajo de investigación consistió en realizar un estudio correlacional y utilizar el método cualitativo y cuantitativo que permitiera elaborar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse S.A de C.V. en la Ciudad de San Miguel; el cual permitió evaluar los aspectos tanto internos como externos de la empresa, realizar un diagnóstico organizacional que permitiera establecer las fuerzas competitivas de la empresa; diseñar la filosofía empresarial para definir el direccionamiento estratégico de la misma; se elaboraron programas funcionales y operativos para cada una de las áreas que conforman la empresa como: manuales administrativos, capacitaciones, planes de marketing, actualización de sistemas contables entre otros, con la finalidad de contribuir a mejorar el nivel competitividad y participación en el mercado de la empresa José N. Batarse, S.A de C.V.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Filosofía Empresarial, Dirección Estratégica, Competitividad, Programas Funcionales, Capacitaciones.

ABSTRACT

Companies day by day face a market with high demands and live in constant uncertainty due to competition and rivalry that between them, because of this, organizations must be well segmented from the beginning and have a strategic planning that allows them to achieve their planned goals and objectives, that is why this research work consisted of carrying out a correlational study and using the qualitative and quantitative method that would allow them to develop a strategic plan to improve the competitiveness of José N. Batarse Inc., Corp. n. in San Miguel City, which allowed to evaluate the internal and external aspects of the company, to carry out an organizational diagnosis that would allow to establish the competitive forces of the company, design the business philosophy to define the strategic direction of the company, functional and operational programs are drawn up for each of the areas that the company is made up of, administrative manuals, trainings, marketing plans, updating accounting systems, among others, in order to contribute to improve the level of competitiveness and market share of the company José N. Batarse Inc., Corp. n.

Keywords: strategic plan, business philosophy, strategic direction, competitiveness, functional program, training.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. A la vez, esta es fundamental para el grado o nivel de competitividad que una empresa necesita. Por lo tanto, estas mismas deben preocuparse por conocer el plan estratégico que están utilizando y en el caso de no poseer uno realizarlo con la ayuda de expertos.

Este trabajo de investigación consistió en realizar un estudio correlacional a la empresa José N. Batarse, sucursal Panamericana de la Ciudad de San Miguel basándose en cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo denominado planteamiento del problema se describe la situación problemática, la cual se origina en el nivel competitivo que posee la empresa con respecto a la carencia de un plan estratégico; los antecedentes, donde se detallan los trabajos previos sobre el tema en estudio; la formulación del problema, en la que se estructura formalmente la idea de la investigación; la justificación, donde se describe la importancia de realizar un estudio como este y a quienes beneficiara; las delimitaciones, en las que determinamos los alcances y limitaciones en cuanto a lo que se abarco en el estudio; los objetivos, es decir, las metas que esperamos lograr con la ejecución de las actividades que integraron la investigación.

En el segundo capítulo titulado marco referencial se aborda el marco histórico, en el cual describimos los antecedentes correspondientes a las variables de estudio y la historia de la empresa; marco teórico, donde describimos cada una

de las variables utilizadas en la investigación; y el marco legal, donde damos a conocer las distintas leyes que regulan todo lo referente a la investigación.

En el tercer capítulo denominado metodología de la investigación determinamos el tipo de investigación que se realizó en el desarrollo del trabajo tomando en cuenta el tipo de estudio correlacional, métodos de muestra y tamaño de la muestra, las técnicas de recolección de datos a quienes iban dirigidos los instrumentos y su respectivo procesamiento para presentar dichos datos.

En el capítulo cuatro titulado análisis e interpretación de resultados se presenta la entrevista dirigida al gerente de la empresa con sus respectivas respuestas, la tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a los empleados, clientes reales y potenciales, proveedores y competidores. Así mismo, contiene la conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Por ultimo en el capítulo cinco se desarrolla la propuesta denominada plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, sucursal Panamericana de la Ciudad de San Miguel, la cual contiene su respectiva introducción, justificación, objetivos, áreas de aplicación, beneficios esperados, la filosofía de la empresa y los diferentes programas funcionales y operativos para el desarrollo de cada una de las estrategias.

Finalmente se describen las fuentes bibliográficas que fueron de vital importancia para el desarrollo de la investigación y se incluyen los anexos que son los que respaldan el contenido del proceso de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Actualmente las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias, por lo que viven en constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre las mismas, por lo tanto, las organizaciones de hoy deben estar bien segmentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica definida.

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es inevitable, cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué es lo que genera la creación de valor y qué la destruye. Esto alternativamente significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito.

Se sabe que actualmente la política, la economía, la tecnología, la cultura, la ecología o ambiente y los aspectos legales, son protagonistas de nuestro día a día que al generar cambios afectan de una u otra manera tanto a los trabajadores como a las empresas mismas ya que estas reciben directa o indirectamente grandes impactos y se ve afectada tanto su estabilidad en el mercado como su crecimiento en el mismo.

La empresa José N. Batarse, S.A de C.V. sucursal Panamericana actualmente se encuentra con muchas deficiencias en cuanto a las áreas administrativas, de recurso humano, marketing y finanzas ya que no poseen un

plan estratégico escrito ni ejecutado por la organización, el cual les permita adquirir un mayor éxito y así enfrentar diversos problemas con la competencia.

De igual manera no tienen definida ni por escrito su filosofía empresarial, la cual les permita reconocer quienes son y qué es lo que quieren hacer, como hacerlo y con qué recursos, y de esta manera ser eficientes en las operaciones que realizan y en la obtención de los objetivos, es decir, se debe dirigir estratégicamente definida.

La empresa no posee hasta el momento una estrategia clara o una acción de negocio que realmente le beneficie al corto, mediano o largo plazo y les brinde una posición razonable que sobrepase el desempeño de los competidores de su mismo rubro en la Ciudad de San Miguel entre los cuales se encuentran: tres sucursales de Constr Freund, una sucursal de Vidrí, tres sucursales de Ferreterías el Baratillo, dos sucursales de Ferreterías IMFO, una sucursal de Constr Lemus, tres sucursales de Galvanissa, una sucursal de Almacenes BOU, una sucursal de Ferretería la Popular, una sucursal de Ferretería la Coquera, dos sucursales de Ferretería la Palma y sin contar con un número exacto de otras micro y pequeñas empresas de las cuales no se encuentra información.

La empresa no realiza ningún tipo de planificación estratégica que le proporcione una perspectiva al corto, mediano o largo plazo o que le permita identificar donde quiere estar en el futuro, por ende, no realiza acciones que le permitan hacer realidad sus expectativas deseadas.

Con lo anteriormente expuesto, la presente investigación estuvo dirigida a proponerle un plan estratégico a la empresa José N. Batarse, S.A de C.V. sucursal

Panamericana en función de un mejor rumbo para la misma, evaluando las posibilidades de simplificar, reducir, combinar, eliminar o reordenar las actividades que se involucran en el proceso, la redistribución de acuerdo con las necesidades, economizar el esfuerzo humano y las condiciones de trabajo.

1.2. Antecedentes De La Investigación

A lo largo de la historia en El Salvador se han desarrollado muchas investigaciones que en la mayoría de los casos son para poder optar a un determinado grado académico, es decir tesis o trabajos de graduación en los que se aborda la realidad de las empresas, como estas van diseñando planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, con el propósito de contribuir y mejorar la competitividad, creando estrategias que les faciliten las posibilidades de responder a las nuevas exigencias tanto internas como externas que se presenten.

Para poder identificar los estudios realizados sobre planeamiento estratégico se realizó una investigación minuciosa con relación al tema del diseño de un “Plan estratégico para mejorar la competitividad”, en diferentes medios tales como: Bibliotecas públicas, privadas y bibliotecas virtuales de diferentes universidades con el fin de encontrar si la empresa José N. Batarse, S.A de C.V. ya había sido objeto de estudio en esta área.

En dicha investigación, se descubrió que existen muchos estudios al respecto, dentro de los cuales se mencionan:

Título: Diseño de un plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SENIC, departamento de San Miguel Año 2017.

Editorial: UES-FMO. **Lugar de publicación:** San Miguel. (Repositorio de la Universidad de El Salvador)

Título: Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad de la Empresa Lácteos Montegrande de la Ciudad de San Miguel Año 2014. **Editorial:** UES-FMO. **Lugar de publicación:** San Miguel. (Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador)

Título: Propuesta de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para Mejorar la Competitividad de Funerales Nuevo Camino en la Ciudad de San Miguel durante el año 2009. **Editorial:** UES-FMO. **Lugar de publicación:** San Miguel. (Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador)

Título: Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la competitividad de pastelería Francesa de la Ciudad de San Miguel. **Editorial:** U.E.S. F.M.O. **Lugar Publicación:** San Miguel. (Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador)

Después de la investigación realizada, se concluyó que la Empresa José N. Batarse, S.A de C.V. no había sido objeto de estudio en cuanto a planes estratégicos para mejorar su competitividad en el mercado.

1.3. Formulación Del Problema

¿De qué manera un plan estratégico mejorara la competitividad de la Empresa José N. Batarse S.A de C.V.?

1.4. Justificación

El presente trabajo se considera importante porque permitió crearle un plan estratégico a la empresa José N. Batarse, S.A de C.V. sucursal Panamericana,

para que actualice sus procesos y así puedan mejorar su gestión empresarial haciéndola más competitiva y rentable en su entorno económico, es decir, que incrementen sus márgenes de ganancia para cubrir sus costos operativos a través de los recursos potenciales con los que cuentan. De acuerdo con lo que necesita la empresa el plan estratégico estuvo orientado a incrementar la operabilidad de la misma de forma rentable, pretendiendo servirles como alternativa de mejora con estrategias orientadas a potencializar las operaciones que realizan y aumentar la capacidad de competitividad en el mercado.

Para ello se vio en la necesidad de realizar un diagnóstico interno y externo a la empresa, el cual permitió enfrentar con mayor posibilidad de éxito las fuerzas competitivas en cuanto a los compradores, proveedores, nuevos miembros del rubro ferretero, productos sustitutos y la rivalidad con la competencia.

La aplicación de un plan estratégico resulta clave ya que este permite diseñar el direccionamiento estratégico que conduzca a la empresa a una mayor participación en el mercado, diseñar un ambiente futuro y la filosofía organizacional. Además, otorga beneficios a la empresa en temas tan importantes, como una excelente relación con los clientes, el marketing, organización, servicios entre otras, dándole una mayor presencia dentro de su rubro contando ya con su tradición en el mercado.

Es así como este estudio investigativo es de beneficio para la empresa, porque le proporciona una herramienta administrativa que le permita conocer e implementar la planificación estratégica, a fin de lograr el grado de competitividad que se necesita en el mercado y con ello obtener mayor rentabilidad.

El personal de la empresa se verá beneficiado, logrando mayor eficiencia y eficacia en las diferentes áreas que integran la empresa para contribuir al logro de los objetivos establecidos.

Los clientes encontrarán empresas más competitivas en el mercado, ofreciendo excelentes productos y adquiriendo servicios de calidad a precios bajos.

Además, se adquirieron conocimientos sobre temas relacionados en el campo de la planeación estratégica, así como la puesta en práctica, los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje universitario en temas como: estrategias de liderazgo, diferenciación, segmentación, en crecimiento etc., segmentación de mercados, y servicios a clientes entre otros, logrando profesionales con una unidad investigativa y de análisis.

1.5. Delimitaciones De La Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

El estudio se realizó en la Empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. Mercadería en General, Sucursal Panamericana, ubicada en la Carretera Panamericana Roosevelt Km. 140.5, San Miguel, El Salvador, Centro América.

1.5.2. Delimitación Temporal

El estudio se realizó en el periodo comprendido de marzo del año 2020 a marzo del año 2021, en el cual se logró que los resultados obtenidos fueran de utilidad para la elaboración de la propuesta del plan estratégico, el cual se diseñó para un periodo de cinco años.

1.6. Objetivos De La Investigación

1.6.1. *Objetivo General*

Elaborar un plan estratégico para mejorar la competitividad en el mercado de la empresa José N. Batarse, S.A de C.V. en la Ciudad de San Miguel.

1.6.2. *Objetivos Específicos*

- Ejecutar un análisis interno y externo de la Empresa José N. Batarse, S.A de C.V. que permita identificar su nivel de participación en el mercado.
- Establecer la filosofía empresarial para definir el direccionamiento estratégico de la Empresa José N. Batarse, S.A de C.V.
- Realizar programas funcionales que ayuden a crear las estrategias competitivas genéricas de la Empresa José N. Batarse, S.A de C.V.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Histórico

2.1.1. Antecedentes Históricos De La Planeación Estratégica

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Sallenave (1994) nos dice *"No le tema a la competencia, témale a su incompetencia"*.

Origen: estrategia nace de la palabra griego strategia que significa "arte o ciencia de ser general". A partir de esto podemos citar a Stone (1994:2006) quien afirma: *"cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso"*, teniendo en cuenta que cada empresa tiene unos objetivos diferentes y se manifiestan de acuerdo a su cosmovisión, muchos se desarrollaban en bases militares para atacar al enemigo y protegerse al mismo tiempo.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo

VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Evolución: dentro de la planeación estratégica nos damos cuenta que ha pasado por varias etapas, donde se presentaban cambios que facilitaban el entendimiento y mejoramiento de las estrategias, donde la primera etapa iniciada a finales de los años 50 recibe el nombre de formulación estratégica; la segunda etapa la cual es iniciada a inicios de los años 60 cambia al nombre de planeación de habilidades por los cambios experimentados por el desarrollo de habilidades humanas; la tercera etapa es a finales de los años 70 donde hay cambios sociales que da pie para ponerle de nombre respuesta administrativa; la cuarta etapa inicia desde la década de los 80, es conocida por los fracasos que sufre por la resistencia al cambio donde los problemas que se evidenciaban era que la planeación estratégica no promovía el pensamiento estratégico entre otros; la quinta etapa establece el termino actual administración estratégica este nombre es dado gracias a H. IGOR ANSOFF PHD profesor de gestión estratégica de una universidad de EE.UU.

En un ejercicio de prospección de los avances futuros del proceso de la planeación estratégica se percibe que un mundo globalizado se caracteriza por los fuertes cambios y la competencia feroz, esta resulta indispensable para el éxito de la organización. A partir de ahora, la diferencia radicará en que la planeación estratégica ya no será anual o quinquenal, sino un ejercicio continuo y

permanente, incluso cotidiano; tampoco será rígida, sino flexible y adaptable; y, además, dejará de ser monopolio de la alta dirección y tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización, con énfasis en la ejecución y resultados del plan estratégico. (Chiavenato, 2017, pp. 29-34)

2.1.2. Antecedentes Históricos De La Competitividad

La competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países en desarrollados como en vías de desarrollo.

El interés por la competitividad no es de reciente data la competitividad tiene sus raíces en las reflexiones de los economistas sobre las causas de la posición dominante de un país u otro en un momento dado, sobre el secreto de su superioridad y sobre las estrategias para lograrlas.

El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen.

Es importante destacar que en las últimas décadas la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, reconoce la competitividad como un atributo clave de las economías nacionales. Los europeos estaban alarmados por la falta de competitividad de sus industrias frente a las norteamericanas, estas últimas debido a su enorme mercado interno y a su acceso al mercado mundial gozaban de un tamaño que les permitía ciertas

ventajas, en mercado, en escala de producción y en desarrollo tecnológico; los europeos, en cambio, operaban en mercados fragmentados, con empresas familiares y en naciones de población limitada e insuficiente integración. (Labarca, 2007, pp. 159-165)

El nivel de vida de un país depende cada vez más de la competitividad de sus empresas. La competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional.

2.1.3. Historia De La Empresa José N. Batarse, S.A De C.V.

José N. Batarse S.A de C.V nació en San Miguel, en 1932, es una empresa dedicada a la mercadería en general creada por un emprendedor de origen Palestino, José Nasser Batarse.

José Nasser Batarse cursó sus estudios en el Instituto Católico de Oriente, que dirigen los Hermanos Maristas. Por un cierre temporal de ese centro, el quinto curso (2o. año de bachillerato) lo realizó en el Instituto Nacional Isidro Menéndez, de donde obtuvo su título; sin embargo, el colegio Marista también se lo concedió. Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad de El Salvador, de donde egresó de la carrera de Ingeniería Civil pero no concluyó su trabajo de graduación.

La madre de Víctor Batarse falleció por lo que tiempo después, su padre volvió a casarse con la Sonsonateca Lilian Hasbún, con quien compartió su vida y tuvieron 5 hijos: José, Rosita, Arturo, Emilio y Gustavo, quienes junto a sus padres han manejado la empresa. Al mismo tiempo, han colaborado con esta ciudad que le vio crecer.

A las puertas estaba la transacción que marcó el inicio de su vida como empresario, cuando expandieron la Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse y Cía. Luego se convirtió en José N. Batarse S.A. de C.V. y se extendió por todo el país, a través de representantes de ventas obteniendo su primer local cerca de lo que es ahora el mercado central, sobre 1ª Calle poniente.

En 1957 se convirtió en Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse, se amplía el mercado por medio de vendedores en la zona oriental. Dos años más tardes, se opera una expansión considerable, fortaleciendo la presencia en la zona Oriental

Al preguntársele sobre el éxito empresarial, sostuvo que para él y su familia existen premisas infranqueables. “Uno debe ser siempre sincero con sus clientes, porque pretender ganar mucho a costa del otro no es correcto”, dijo. Uno de los rasgos del empresario es su filantropía. Ayuda en los ámbitos religioso, educativo y al arte. Ha dedicado parte de su energía a los Juegos Florales de la Universidad de El Salvador. En reconocimiento a su altruismo, una escuela de la colonia La Presita lleva su nombre.

Los sueños que aún le quedan por cumplir, se relacionan con su querido San Miguel: “Una ciudad desarrollada, habitantes con empleo, creo que es una de las situaciones que incluso bajarían los niveles de delincuencia”, asegura.

Actualmente cuenta con tres locales, casa matriz, sucursal, Boutique, y sucursal panamericana, ofreciendo productos como: conductores eléctricos, materiales de construcción, ferretería, fontanería, herramientas, pinturas,

productos para el hogar, entre otros, productos que también ofrecen sus competidores. (A. Batarse, comunicación personal, 9 de marzo de 2020).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. La Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. (Fred R. David, 2013, p. 5)

Por lo tanto, para diseñar e implementar un plan estratégico se debe analizar tanto lo que el mercado actual exige, los cambios que este presentara a futuro y la economía como la forma de administración que ha aplicado la empresa y cuales han sido sus resultados, pues de esta manera se tomaran las mejores decisiones y se elegirán las estrategias idóneas para cada una de las áreas que integran una empresa ayudando a que estas se enlacen entre si y representen un impacto útil para la misma, dándole como resultado a la empresa una rentabilidad al corto, mediano o largo plazo, creando una ventaja competitiva en el mercado ante sus competidores.

2.2.1.1. El Proceso De Administración Estratégica Consta De Los Siguietes Procesos. 1. Desarrollar la declaración de la visión y la misión; 2. Ejecutar auditoría externa; 3. Ejecutar auditoría interna; 4. Establecer los objetivos a largo plazo; 5. Generar, evaluar y selección las estrategias; 6. Implementar estrategias: temas de administración; 7. Implementar estrategias: tema de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, tecnología; 8. Medir y evaluar el desempeño. (Fred R. David, 2013, p. 14)

2.2.1.2. El Plan Estratégico Se Resume En Tres Etapas.

2.2.1.2.1. La Formulación De La Estrategia. Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir. (Fred R. David, 2013, p. 5)

2.2.1.2.2. La Implementación De La Estrategia. Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los/as empleados/as y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. (Fred R. David, 2013, p. 6)

2.2.1.2.3. La Evaluación De Estrategias. Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: revisar los

factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas. (Fred R. David, 2013, p. 6)

Un plan estratégico está formado por una serie de pasos o etapas a seguir, pues estos pasos llevan relación y uno depende del otro.

Como bases o primer paso se crea y se analiza la filosofía empresarial, en ella se encuentra expresada lo que es la empresa (misión), lo que desea lograr en el futuro (visión), los objetivos que marcan las metas que se desean lograr y expresando los valores y políticas que rigen las estrategias en cuanto a principios; al realizar este primer paso da una pauta clara del tipo de estrategia que se debe implementar.

2.2.1.3. Presupuesto. Es el cálculo, exposición, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos que implica una estrategia. Es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general anual y en ciertas condiciones.

2.2.2. Análisis Interno Y Externo

2.2.2.1. El Análisis FODA. El análisis FODA de acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, (2012) “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (p. 101).

2.2.2.1.1. Las Fortalezas Y Debilidades Internas. Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o malo y que además están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Es por ello que identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. (Fred R. David, 2013, p. 11)

La investigación de los elementos internos de una empresa es la única forma de saber con qué cuenta la empresa para hacer frente a la formulación de las estrategias, estrategias que se orienten a provechar las fortalezas que se tienen y a disminuir las debilidades o cuello de botella que hacen que la empresa presente deficiencias, son dificultades que se pueden manejar con la implementación de estrategias, una buena comunicación y manejo del clima laboral.

2.2.2.1.2. Las Oportunidades Y Amenazas Externas. Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. (Fred R. David, 2013, p. 10)

Es importante este análisis, pues la empresa debe de estar informada de los componentes del ambiente externo está claro que le impacta directamente y el punto es que no puede controlarlo, la economía, política, cultura, sociedad, etc.; son

componentes que perjudican o benefician a la empresa, por lo tanto, se debe de mantener una investigación de dichos cambios y crear estrategias que beneficien a la empresa o que su impacto negativo sea el más mínimo.

2.2.3. Filosofía Empresarial

Es el conjunto de elementos que permite la identificación de una empresa, es decir, lo que es y lo que quiere lograr permitiendo desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifique a todas las partes integrantes de la organización.

2.2.3.1. Declaración De Misión. Es el propósito y el negocio actual de la empresa Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) define la misión como “quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí” (p. 26)

2.2.3.2. Visión Estratégica. Define las aspiraciones de los directivos para la empresa y las razones convincentes para el negocio, como nos dice Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) “la visión de una empresa es el lugar adonde vamos” (p. 23)

La misión y la visión es el timón que va dirigiendo a la empresa, al crear la filosofía empresarial se analiza el ambiente interno de conocer lo que posee con exactitud la empresa (capital humano, activos, posición en el mercado, cliente proveedores) así como, su ambiente externo (sus rivales, la economía, nuevos mercados, sociedad, cultura, política).

2.2.3.3. Valores. Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) define los valores de una compañía como “las creencias, características y normas

conductuales que se esperan del personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p. 27).

2.2.3.4. Los Objetivos. Son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

2.2.3.4.1. Objetivos Financieros. Comunican las metas de la administración en el aspecto financiero.

2.2.3.4.2. Objetivos Estratégicos. Se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 28)

2.2.3.4.3. Objetivos Anuales. Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Como Fred R. David (2013) nos manifiesta que: al igual que los objetivos a largo plazo, “los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados” (p. 11)

Los objetivos anuales son el medio por el que se logran los objetivos a largo plazo, para lograr metas grandes o complicadas se deben trabajar en partes pequeñas y sencillas que formen el resultado que deseamos.

2.2.3.4.4. Objetivos A Largo Plazo. Los objetivos a largo plazo definen lo que la empresa desea alcanzar en la visión, pero esta de forma más medible y específica.

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una

empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (Fred R. David, 2013, p. 11)

2.2.3.5. Las Políticas. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes, es decir, son los medios para alcanzar objetivos anuales, como nos dice Fred R. David (2013) que “las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos” (p. 12)

Las políticas son lineamientos con que se deben hacer los procesos para lograr los objetivos anuales, las políticas aclaran los aspectos a tomar en cuenta en decisiones técnicas de la empresa.

2.2.3.6. Organigrama. Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

2.2.3.6.1. Clasificación De Los Organigramas. 1) Por su Naturaleza: Micro administrativos, Macro administrativos, Meso administrativos; 2) Por su Finalidad: Informativo, Analítico, Formal, Informal; 3) Por su Ámbito: Generales, Específicos. 4) Por su Contenido: Integrales, Funcionales, de Puestos – Plaza y Unidades; y 5) Por su Presentación o Disposición Gráfica: Verticales, Horizontales, Mixtos, de Bloque, Circulares. (Thompson I. , 2009)

2.2.4. Programas Funcionales

Son una herramienta de planeación, organización, control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo las certidumbres de las acciones a realizar en cada área, permitiendo la asignación de recursos humanos y materiales a estas. (Gonzáles, 2007)

2.2.4.1. Áreas Funcionales De Una Empresa. Las áreas funcionales son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Trabajar de manera conjunta les ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización. (Gonzáles, 2007)

2.2.4.1.1. Capital Humano. El departamento de Recursos Humanos, también conocido como «Capital Humano», apuesta a que los individuos que forman parte de la organización logren los objetivos de la empresa al mismo tiempo que sus metas personales. (Gonzáles, 2007)

2.2.4.1.2. Mercadotecnia. El departamento de mercadotecnia juega un papel muy importante en las organizaciones, ya que es el que se encarga de identificar una necesidad y satisfacerla a través del conocimiento profundo del cliente y busca lograr que el producto o servicio sea hecho a la medida de éste. Muchas personas confunden las funciones del departamento de mercadotecnia ya que se piensa que se trata solamente de ventas y promociones. Sin embargo, la mercadotecnia consiste en un “proceso social y administrativo por el cual, los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios”. (Gonzáles, 2007)

2.2.4.1.3. Finanzas. Toda organización requiere de un área financiera para poder tomar sus decisiones. De acuerdo con Garza (2000), la función financiera de la organización es tratar de aumentar el patrimonio de los accionistas por medio de la obtención de fondos módicos y la correcta administración e inversión en los recursos que generen ganancias económicas.

El objetivo que persigue la administración financiera de toda empresa es obtener liquidez y rentabilidad, de otra manera la organización desaparecería, pues no tendría ningún sentido estar perdiendo dinero, recursos y tiempo. La contabilidad sirve para proporcionar información relacionada con las actividades financieras de una empresa o una persona. Dentro de las principales características de la contabilidad encontramos que es una técnica de diagnóstico pues registra hechos relevantes, proporciona de manera sistémica y organizada información útil, confiable, real y de fácil comprensión. Dicha información facilita la toma de decisiones que deba tomar la persona o administrador, ya sea de inversión, operación o financiamiento. (González, 2007)

2.2.5. Competitividad

La competitividad Federico (2008) la define como: “la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado”.

2.2.5.1. Ventaja Competitiva. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa

una ventaja competitiva; la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término Fred R. David (2013) lo define como: “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (p.8).

Para mantener una ventaja competitiva tanto los directivos como los empleados de cada área que integra la empresa deben conocer a fondo las estrategias a implementar y comprometerse con cada una de ellas, estando en constante comunicación, esfuerzo y adaptación.

2.2.5.2. Fuerzas Competitivas De Michael Porter. Michael E. Porter, el teórico líder en la estrategia competitiva nacional y global, egresado de la Universidad de Harvard, desarrolló un modelo de cinco fuerzas para explicar la competencia en una industria.

2.2.5.2.1. El Ingreso Potencial De Nuevos Competidores. Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

1) Economías de escala: estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio; 2) Diferenciación del producto: estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes; 3) Requisitos de capital: corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros; 4) Costos Cambiantes: esta

barrera es la creada por la " presencia de costos al cambiar de proveedor, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado; 5) Acceso a los canales de distribución: las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante; 6) Desventajas de costos, independientemente de la escala: se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia; 7) Política gubernamental: las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores. (Aguilar Joyas, 2006, pp. 1-6)

2.2.5.2.2. La Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores Actuales.

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando

los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el.

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: 1) La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados; 2) La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.; 3) La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados; 4) La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes; 5) La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados; 6) La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad; 7) La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos; y 8) La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.

(Aguilar Joyas, 2006)

2.2.5.2.3. La Presión De Productos Sustitutos. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. (Aguilar Joyas, 2006)

2.2.5.2.4. El Poder De Negociación Que Ejercen Los Proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. (Aguilar Joyas, 2006)

2.2.5.2.5. El Poder De Negociación Que Ejercen Los Clientes O Compradores. Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. (Aguilar Joyas, 2006)

2.2.6. Participación En El Mercado

La participación de mercado es un término que se utiliza ampliamente en el ámbito de los negocios, específicamente en el área de mercadeo y ventas ya que representa la proporción de los productos y servicio que comercializa una empresa dentro de su sector. Además, ayuda a las empresas a descubrir sus fortalezas y debilidades, a medir la aceptación de sus productos y comparar su tamaño con respecto a los competidores. (Silva, Karina Da, 2018)

2.2.6.1. Importancia De La Participación De Mercado De Una Empresa.

La participación de mercado o market share muestra la preferencia de los

consumidores por un producto en comparación con otros productos similares. Por lo general, mientras mayor es la participación de mercado mayor es el volumen de ventas y menor es el esfuerzo que debe hacer la empresa para vender. Además, la barrera de entrada para nuevos competidores será fuerte.

Cuando una empresa tiene una gran participación de mercado y es el líder de su sector, ante una posible expansión del mercado, también ganará más que sus competidores. (Silva, Karina Da, 2018)

2.2.6.2. ¿En Que Ayuda A Una Empresa Conocer Su Participación De Mercado? Cuando los directivos de una empresa conocen la participación del mercado de sus productos o servicios podrán evaluar mejor la situación de la organización, podrán descubrir hacia donde quieren ir y aplicar las estrategias correctas de crecimiento.

La información de participación de mercado será imprescindible cuando se desea realizar una gran inversión para aumentar la cuota de mercado. En este caso, las acciones que se puedan aplicar tendrán un mejor resultado porque serán diseñadas en función del espacio que se pretende conquistar.

Los estudios de mercado que se realizan para definir la cuota de participación de mercado arrojarán también una visión muy útil de la competencia que permitirá tomar mejores decisiones. (Silva, Karina Da, 2018)

2.2.6.3. ¿Qué Porcentaje De Participación De Mercado Debe Tener Una Empresa? Aunque se pueda llegar a pensar que la participación de mercado o market share ideal es del 100%, en realidad no es una buena idea, ya que el riesgo asociado a ciertos factores del mercado como los cambios de moda, los cambios en el producto o su forma de utilizarlo, podría llegar a tener un gran

impacto en la empresa. Además, puede ser grande el costo y el esfuerzo para lograr mantener el 100% del mercado frente a competidores más pequeños.

La mayoría de las empresas prefieren mantener una cuota en su mercado objetivo y no invertir recursos para aumentar su participación cuando los costes de adquirir una mayor cuota de mercado superan los beneficios de ese incremento.

(Silva, Karina Da, 2018)

2.2.7. Direccionamiento Estratégico

Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. (Aguilera Castro)

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que se anticipen a los acontecimientos futuros y estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

2.2.8. Estrategias Competitivas Genéricas

2.2.8.1. Estrategias. Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. se describen las estrategias adoptadas por algunas empresas Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades

de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (Fred R. David, 2013, p. 11)

2.2.8.2. Estrategias Genéricas De Michael Porter. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque.

2.2.8.2.1. Liderazgo En Costos – Bajo Costo. Enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio; ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. (Fred R. David, 2013, p. 149)

2.2.8.2.2. Liderazgo En Costos – Mejor Valor. Enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio; ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. (Fred R. David, 2013, p. 149)

2.2.8.2.3. Diferenciación. Fred R. David, (2013) nos dice que la finalidad de la diferenciación es: “producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio” (p. 149)

2.2.8.2.4. Enfoque – Bajo Costo. Se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores; ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. (Fred R. David, 2013, p. 149)

2.2.8.2.5. Enfoque – Mejor Valor. Consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. (Fred R. David, 2013, p. 149)

2.2.8.3. Estrategias Alternativas. Cada empresa debe conocer sobre posibles estrategias alternativas, las cuales pueden evaluar y comparar para finalmente elegir aquella que considere que son o es la más adecuada de implementar en función de su diagnóstico estratégico y su diseño de objetivos. Algunas estrategias alternativas son: Integración hacia adelante: busca apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos; Integración hacia atrás: busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos; Integración horizontal: busca apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos; Penetración de mercado: busca una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing; Desarrollo de mercado: busca introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica; Desarrollo de producto: busca aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el

desarrollo de nuevos; Diversificación relacionada: agrega productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes; Diversificación no relacionada: agrega productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes; Recorte de gastos: reorganiza a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades; Desinversión: venta de una división o de una parte de la organización; y Liquidación: venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible. (Fred R. David, 2013, p. 137)

2.3. Marco Normativo

2.3.1. Leyes Primarias

2.3.1.1. Constitución De La República De El Salvador.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art. 47.- Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos.

Art. 49.- Se establece la jurisdicción especial de trabajo. Los procedimientos en materia laboral serán regulados de tal forma que permitan la rápida solución de los conflictos. El Estado tiene la obligación de promover la conciliación y el arbitraje, de manera que constituyan medios efectivos para la solución pacífica de los conflictos de trabajo. Podrán establecerse juntas administrativas especiales de conciliación y arbitraje, para la solución de conflictos colectivos de carácter económico o de intereses.

Art. 50.- La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos. (Constitución de la República de El Salvador, 1983)

2.3.2. Leyes Secundarias

2.3.2.1. Ley De Protección Al Consumidor.

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

Art. 15.- Todo proveedor que utilice concursos, sorteos, regalos, vales, premios o similares, como circunstancias vinculadas a la oferta, promoción o venta de determinados bienes o servicios, deberá cumplir lo prometido en las condiciones, términos y restricciones previamente establecidos. Cualquier restricción deberá expresarse claramente. El proveedor estará obligado a señalar en los boletos y talonarios, la forma en que hará saber los resultados del concurso o sorteo.

Art. 29.- Todo comerciante titular de un establecimiento de venta al por mayor o al detalle, deberá dar a conocer al público por medio de listas o carteles fijados en lugares visibles del establecimiento o etiquetas adheridas a la mercancía, según la naturaleza de estas y tipo de operaciones del establecimiento, los precios de venta al contado y al crédito, en cuyo caso deberán incluirse todos los recargos aplicables y especialmente: a) El monto total de los intereses y la tasa de interés efectiva anual; b) El monto y detalle de cualquier cargo adicional, si los hubiere; y c) El número de cuotas o abonos a pagar y su periodicidad.

El consumidor tiene derecho a pagar anticipadamente de forma parcial o total el saldo del precio, con el consiguiente descuento en los intereses y cargos de la operación.

Las circunstancias antes mencionadas de las ventas al crédito deberán especificarse visiblemente en los contratos correspondientes de la forma establecida en el reglamento de la presente ley.

Art. 30.- Cuando se tratare de promociones y ofertas especiales de bienes o servicios, los comerciantes estarán obligados a informar al consumidor las condiciones, el precio total o los elementos que lo hagan determinable, la duración de estas, por cualquier medio de publicidad o mediante avisos o carteles fijados en lugares visibles del establecimiento o etiquetas adheridas a los bienes. (Ley de Protección al Consumidor, 2019)

2.3.2.2. Ley De Competencia.

Art. 2.- Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas. No obstante, lo anterior, esta Ley no aplicará a las actividades económicas que la Constitución y las leyes reserven exclusivamente al Estado y los Municipios. En lo que no concierne a tales actividades, las instituciones y dependencias del Estado y los Municipios están obligados a acatar las disposiciones contenidas en la presente Ley. Para los efectos de esta ley se considera agente económico toda persona

natural o jurídica, pública o privada, dedicada directa o indirectamente a una actividad económica lucrativa o no.

Art. 25.- Se prohíben las prácticas anticompetitivas realizadas entre competidores las cuales, entre otras, adopten las siguientes modalidades: a) Establecer acuerdos para fijar precios u otras condiciones de compra o venta bajo cualquier forma; b) Fijación o limitación de cantidades de producción; c) Fijación o limitación de precios en subastas o en cualquier otra forma de licitación pública o privada, nacional o internacional, a excepción de la oferta presentada conjuntamente por agentes económicos que claramente sea identificada como tal en el documento presentado por los oferentes; y d) División del mercado, ya sea por territorio, por volumen de ventas o compras, por tipo de productos vendidos, por clientes o vendedores, o por cualquier otro medio. (Ley de Competencia, 2017)

2.3.2.3. Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo.

Art. 3.- Para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente: 1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal; 2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos de este en la salud; 3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro; 4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la

técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo; 5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional; 6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones; 7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 5.- Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones.

Art. 6.- Todas las Secretarías e Instituciones Autónomas del Estado, bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establecerán las medidas

necesarias para alcanzar una debida coordinación en lo que respecta a las acciones que se implementen en seguridad y salud ocupacional en beneficio de los trabajadores y empleadores, en el marco de la política nacional sobre esta materia, la cual será formulada, ejecutada y supervisada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Art. 13.- Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados. Los miembros de los comités deberán poseer formación e instrucción en materia de prevención de riesgos laborales.

Habrán Delegados de Prevención, los cuales serán trabajadores o trabajadoras que ya laboren en la empresa, y serán nombrados por el empleador o los comités mencionados en el inciso anterior, en proporción al número de trabajadores, de conformidad a la escala siguiente: De 15 a 49 trabajadores 1 Delegado de Prevención; De 50 a 100 trabajadores 2 Delegados de Prevención De 101 a 500 trabajadores 3 Delegados de Prevención; De 501 a 1000 trabajadores 4 Delegados de Prevención; De 1001 a 2000 trabajadores 5 Delegados de Prevención; De 2001 a 3000 trabajadores 6 Delegados de Prevención; De 3001 a 4000 Trabajadores 7 Delegados de Prevención; De 4001 o más trabajadores 8 Delegados de Prevención.

Art. 33.- Todo empleador debe avisar a la Dirección General de Previsión Social, al realizar cambios o modificaciones sustanciales en sus equipos o instalaciones en general, así como previo al traslado de estas, siempre que estas circunstancias puedan representar riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

Art. 34.- Todo lugar de trabajo debe contar con planes, equipos, accesorios y personal entrenado para la prevención y mitigación de casos de emergencia ante desastres naturales, casos fortuitos o situaciones causadas por el ser humano.

Art. 35.- Todo lugar de trabajo debe reunir las condiciones de prevención en materia de seguridad y salud ocupacional, establecidas en la presente ley y su reglamento, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general. Para el logro de lo establecido en el inciso anterior, antes de habilitar un lugar de trabajo, la Dirección General de Previsión Social realizará una inspección a fin de garantizar las condiciones de este, e identificar los riesgos a los que los trabajadores y trabajadoras estarán expuestos, y recomendará la solución para los mismos, tomando en cuenta los principios contenidos en el artículo 2.

Art. 36.- Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

Art. 37.- En todo lugar de trabajo se deberá contar con el equipo y las medidas apropiadas para la manipulación de cargas. Las disposiciones relativas a esta materia serán desarrolladas en el reglamento general.

Art. 39.- Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

Art. 51.- En todo lugar de trabajo se debe disponer de un inventario de todas las sustancias químicas existentes, clasificadas en función del tipo y grado de peligrosidad. Asimismo, en cada lugar de trabajo se deberá de contar con las hojas de datos de seguridad de los materiales en idioma castellano, de todas las sustancias químicas que se utilicen y que presenten riesgos de radiación, inflamabilidad, corrosividad, toxicidad, oxidación, inestabilidad o cualquier otro tipo de peligro para la salud. Especial tratamiento debe existir en caso de mujeres embarazadas las cuales deben evitar el contacto con químicos que puedan dañar a la persona que está por nacer.

Art. 52.- Los depósitos que contengan productos químicos que presenten riesgos de radiación, inflamabilidad, corrosividad, toxicidad, oxidación e inestabilidad deben ser adecuados y disponer de etiquetas con información clara y legible en idioma castellano sobre los cuidados a observar en cuanto a su uso, manipulación, almacenamiento, disposición y medidas para casos de emergencias.

Los fabricantes, importadores, distribuidores, almacenadores y transportistas de productos químicos tendrán la obligatoriedad de proporcionar esas informaciones de acuerdo con lo estipulado en el reglamento que se dicte para tal efecto.

Toda información referente a los cuidados a observar en cuanto al uso, manipulación, almacenamiento, disposición y medidas para casos de emergencia de sustancias químicas debe ser accesible y comunicada a los trabajadores mediante entrenamiento impartido por personal calificado, dándoles a conocer los riesgos y posibles efectos específicos en la salud de mujeres y hombres. Si alguna de ellas es peligrosa, el empleador deberá adoptar las medidas adecuadas que garanticen la salud de los trabajadores. Si la sustancia representa un peligro grave para la salud de los trabajadores y trabajadoras, el empleador deberá sustituirla por una menos peligrosa. (Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, 2010)

2.3.2.4. Ley De Impuesto Sobre La Renta.

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como: a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales; b) De la actividad empresarial, ya sea

comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza; c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonios no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos.

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no; b) De las sucesiones y fideicomisos domiciliados o no en el país; c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos.; y d) Las sociedades irregulares o de hecho y la Unión de Personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Art. 28.- La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que esta misma establezca.

En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que esta ley y el Código Tributario estipulan para su deducibilidad.

No serán deducibles en ningún caso los costos y gastos realizados en relación con actividades generadoras de rentas no gravadas o que no constituyan renta para los efectos de esta Ley.

Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o, de hecho, domiciliadas o no, calcularan su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (US\$150,000), los cuales aplicaran la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Se excluyen del cálculo del impuesto, aquellas rentas que hubieren sido objeto de retención definitiva de Impuesto sobre la Renta en los porcentajes legales establecidos. Las utilidades de los sujetos domiciliados referidos en este artículo se gravarán con un impuesto complementario cuando se distribuyan de acuerdo con lo establecido en la presente Ley. (Ley de Impuesto sobre la Renta, 2019)

2.3.2.5. Código De Trabajo.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma.

Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código. El vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleado y obrero.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

Art. 144.- Todo trabajador, incluso el trabajador a domicilio tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 162.- En tareas peligrosas o insalubres, la jornada no excederá de siete horas diarias, ni de treinta y nueve horas semanales, si fuere diurna: ni de seis horas diarias, ni de treinta y seis horas semanales, si fuere nocturna.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semiautónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

Art. 304.- Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener: a) Horas de entrada y salida de los trabajadores; b) Horas y lapsos destinados para las comidas; c) Lugar, día y hora del pago; d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general; e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas; f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad; g) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades; h) Indicaciones y reglas que, en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y i) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a: 1) Las operaciones y procesos de trabajo; 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 315.- Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad. (Código de Trabajo, 2013)

2.3.2.6. Código De Comercio.

Art. 191.- La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

Art. 306.- Cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en este capítulo.

También podrá comprenderse, dentro del régimen adoptado en este capítulo, el aumento de capital por capitalización de reservas y utilidades o por revalidación del activo; o la disminución del mismo capital por desvalorización del activo.

Art. 308.- Deberán añadirse siempre a la razón social o denominación propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras "de capital variable" o su abreviatura "de C.V."

Art. 309.- La escritura social de toda sociedad de capital variable debe contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijan para el aumento y la disminución del capital social. En las sociedades por acciones, el pacto social y, en su defecto, la junta general extraordinaria, fijará los aumentos del capital, lo mismo que la forma y término en que deba hacerse la correspondiente emisión de acciones, en cada caso. (Código de Comercio, 2008)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó fue el método mixto o cualitativo y cuantitativo, considerando la naturaleza del problema que era extensa e involucraba más de una variable.

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, p. 537)

La investigación se desarrolló en todas las áreas de la empresa; por lo tanto se abarcaron temas de investigación tanto de realidad objetiva (número de empleados, extensión en metros del local, tipos de productos, etc.) como de la parte subjetiva (saber sobre el comportamiento de los empleados en cuanto al ambiente de la empresa, sus capacitaciones, deseos y opiniones en cuanto al funcionamiento de la empresa, etc.), por lo tanto se necesitó de la combinación de una investigación cualitativa y cuantitativa simultáneamente, para obtener una información completa de la empresa.

3.1.1. Estudio Correlacional

Sampieri, Collado, & Lucio (2014) nos menciona que este estudio “mide el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables” (p. 47).

Se utilizó este método, para poder conocer tanto la relación entre dos variables como para saber el porqué de esa relación o el por qué se daba ese fenómeno y en qué condiciones.

3.1.2. Diseño Anidado Concurrente De Varios Niveles (DIACNIV)

En esta modalidad se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles, pero los análisis pueden variar en cada uno de éstos. En un nivel se recolectan y analizan datos cuantitativos; en otro, datos cualitativos y así sucesivamente. Otro objetivo de este diseño podría ser buscar información en diferentes grupos o niveles de análisis. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, p. 565)

Este tipo de diseño permitió analizar de forma mixta la información y desarrollar la investigación en diferentes grupos o niveles del todo, que es el problema, a manera de explicación ejemplificada, por lo que se adecuó al caso de investigación aplicando los instrumentos al gerente, empleados, clientes reales y potenciales, competencia y proveedores.

3.2. Población

A la población que se le aplicaron los instrumentos de investigación fueron: Gerente general, empleados/as, clientes reales y potenciales, competidores y proveedores.

Tabla 1*Población objeto de estudio*

Población	Descripción	Total
Gerente	1 gerente	1
General		
Empleados/as	120 empleados	120
Cientes Reales y Potenciales	Se tomaron en cuenta a hombres y mujeres entre las edades de 20 a 60 años de la zona urbana de la ciudad de San Miguel	110,933
Competidores	Vidrí, Constrú Freund, Ferretería el Baratillo, Ferretería IMFO, Galvanissa, Constrú Lemus.	6
Proveedores	Amanco – Corinka – Pinturas del sur – Grupo Bellota – Hispasensa – Eagle – Btocino – Electro Global (Oster) – Garrobo – Macguair – Good Year.	11

Fuente. (A. Batarse, comunicación personal, 18 de junio de 2020) y (DIGESTYC, 2007).

3.3. Muestreo Y Tamaño De La Muestra

Muestreo: es la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto.

(Urbina, p. 39)

3.3.1. Método De Muestreo

Se realizó un muestreo probabilístico basado en diferentes estrategias, en el caso del gerente general se le realizó una entrevista; para el caso de los empleados y los clientes tanto reales como potenciales se utilizó el tamaño de la muestra que se obtuvo con la respectiva fórmula; en cuanto a los competidores tomando en cuenta que existen muchas empresas del mismo rubro en la ciudad y considerando que era difícil tener acceso a cada una de estas en cuanto a la información interna, se les aplicó la encuesta a las más cercanas (aledañas) a la empresa en estudio para efectos de análisis de competitividad; y con los proveedores al ser una amplia gama aplicamos la encuesta a aquellos de quienes nos proporcionaron información además de que son los proveedores que les surten con una mayor rapidez.

3.3.2. Muestra Probabilística

Sampieri, Collado, & Lucio (2014) nos afirma que las pruebas probabilísticas son “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogido”. (p. 131)

Para calcular las muestras de empleados y clientes tanto reales como potenciales se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{E^2 N - 1 + Z^2 pq}$$

donde:

N = población total

Z = distribución normalizada. Si Z = 1.96 el porcentaje de confiabilidad es

de 95%

p = proporción de aceptación deseada para el producto

q = proporción de rechazo

E = porcentaje deseado de error (Urbina, 2013, p. 41)

3.3.3. *Tamaño De La Muestra*

3.3.3.1. Cálculo De La Muestra De Empleados. La cantidad de empleados/as que tiene la empresa en estudio fue información proporcionada por el gerente general, pero ante la situación que se está viviendo por la pandemia del COVID-19 no daba el espacio suficiente para poder pasar el instrumento de investigación a todos, por lo que al realizar el respectivo cálculo nos dio el siguiente resultado:

$$n = \frac{120 (1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{120 (3.8416)(0.25)}{(0.0025) (119) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{115.248}{1.2579}$$

$$n = 91.6 \approx 92 \text{ empleados.}$$

3.3.3.2. Cálculo De La Muestra De Clientes Reales Y Potenciales. Para el caso de los clientes se consideró una población finita, pues se conocía con exactitud el número de personas que es 110,933 los cuales son: hombres y mujeres entre las edades de 20 a 60 años de la zona urbana de la ciudad de San Miguel, esto en base a los datos establecidos en la (DIGESTYC, 2007)

En base a la anterior información y por el número de personas, se determinó una muestra más representativa, por lo que al realizar el respectivo cálculo nos dio el siguiente resultado:

$$n = \frac{110,933 (1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (110,933 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{110,933 (3.8416)(0.25)}{(0.0025) (110,932) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{106,540.053}{278.2904}$$

$$n = 382.8 \approx 383 \text{ clientes}$$

3.4. Técnicas De Recolección De Datos

Una vez definido el método de muestreo y el tamaño de la muestra era necesario definir las técnicas de recolección de información necesarias para construir los instrumentos que nos permitieran obtener los datos de la realidad.

3.4.1. La Encuesta

La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas, destinadas a reunir de manera sistémica, datos o determinados temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada. (Calameo, 2020)

3.4.2. La Entrevista

Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. (Bravo)

3.5. Instrumentos Para La Recolección De Datos

3.5.1. Cuestionario

Sampieri, Collado, & Lucio (2014) nos dice que el cuestionario es el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217)

Preguntas cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, p. 217)

Este instrumento fue utilizado para la muestra de empleados, clientes reales y potenciales, proveedores y competidores.

3.5.2. Guía De Preguntas

Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. (Bravo)

Este instrumento fue utilizado para el gerente general de la empresa en estudio.

3.6. Procedimientos Para La Recolección De Datos

Toda la información que se recopiló se obtuvo por parte del gerente de la empresa a través de la entrevista, por los empleados, clientes reales y potenciales, competidores y proveedores por medio de las encuestas que se les realizaron.

En el caso del gerente, se realizó una cita anticipada para que nos pudiera brindar el respectivo tiempo y responder la entrevista, los empleados/as por motivo

de la pandemia del COVID-19 se les entrego con anticipación las respectivas encuestas y una vez respondidas se concluyó a retirarlas; los clientes por la misma situación de la pandemia del COVID-19 fueron encuestados por medio de una plataforma digital en Google Forms; en cuanto a los competidores se fue al establecimiento de las empresas mencionadas con anterioridad de la Ciudad de San Miguel a solicitar un debido permiso a la administración correspondiente para poder realizar la encuesta quienes voluntariamente nos proporcionaron un correo electrónico donde se envió la respectiva encuesta y de la misma manera fue entregada ya respondida; en cuanto a los proveedores fueron contactados por medio de correo electrónico quienes respondieron de esta manera la encuesta.

3.6.1. Procesamiento Para Presentar Los Datos De La Entrevista

Pregunta: la interrogante dirigida al gerente.

Respuesta: las respuestas proporcionadas por el gerente.

3.6.2. Procesamiento Para Presentar Los Datos De Las Encuestas

Para facilitar el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los empleados/as, clientes reales y potenciales, competidores y proveedores se presentó la información de la siguiente manera.

Pregunta: la interrogante dirigida al encuestado/a.

Objetivo: lo que se pretende conocer con cada una de las interrogantes.

Tabla de frecuencia: se muestran los datos obtenidos de cada pregunta en forma de porcentaje.

Gráfico: es la representación gráfica de los resultados.

Análisis: se detalla de forma clara los porcentajes reflejados en la gráfica.

Interpretación: se realiza una pequeña conclusión de los resultados reflejados en la tabla y la gráfica.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis E Interpretación De La Entrevista Dirigida Al Gerente

General De La Empresa José N. Batarse, S.A De C.V.

Nombre: Arturo Batarse

Cargo: Gerente General

Pregunta N° 1. ¿La empresa ha realizado un plan estratégico en todas sus áreas, para mejorar la competitividad de esta frente a la competencia? **R/** se trabaja en base a la competencia, en cuanto a la atención, los precios y la calidad de productos que ofrecemos, pero un plan definido no lo tenemos.

Pregunta N° 2. ¿Cuántos años llevan operando en el mercado? **R/** la empresa en si alrededor de 88 años, pero esta sucursal panamericana lleva 7 años aproximadamente.

Pregunta N° 3. ¿Cuántas líneas o departamentos de productos tienen y cuáles son? **R/** son 12 departamentos, entre algunos están: construcción, hogar, cerrajería, cerámica, pintura, losa sanitaria, eléctrico, con varias líneas de diferentes marcas de productos.

Pregunta N° 4. ¿Cuál es la filosofía organizacional de la empresa (misión, visión, valores, estructura organizacional)? **R/** no tenemos escrita ni ejecutada una filosofía empresarial, solo le damos a conocer a los/as empleados/as nuestra historia como empresa.

Pregunta N° 5. ¿Le proporciona al personal actual y potencial un manual de bienvenida cuando este se incorporó o incorpora a la empresa? **R/** no, solo se les da de manera verbal y se les realiza el respectivo recorrido por la empresa.

Pregunta N° 6. ¿Cuáles son los manuales de procedimientos que la empresa le proporciona a los/as empleados/as actuales y potenciales? **R/** no poseemos este tipo de manual.

Pregunta N° 7. ¿Cuáles son los manuales de descripción de cargos y funciones que la empresa le proporciona a los/as empleados/as? **R/** no contamos con este manual, sin embargo, se le dan indicaciones de manera empírica de las funciones que debe hacer al empleado o empleada cuando se incorpora a la empresa.

Pregunta N° 8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que según usted posee la empresa? **R/** fortalezas: tradición, honestidad, local propio y amplio local, precios accesibles al cliente, diversidad de productos, ofrecemos salarios y prestaciones a nuestros empleados/as, trabajamos con capital propio y por ende contamos con capacidad de inversión; debilidades: podrían ser servicios, poca actualización de sistemas, atención al cliente, no contamos con filosofía, no poseemos un plan estratégico y tenemos una extensión de mercado muy limitada.

Pregunta N° 9. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y amenazas que obtendría la empresa en el mercado? **R/** oportunidades: precios competitivos, expandirnos, proveedores comprometidos; amenazas: competencia, variación en los precios, inflación, aumento de impuestos, y los grupos ilícitos.

Pregunta N° 10. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos? **R/** facebook, Instagram y la radio.

Pregunta N° 11. ¿Qué posición considera que tiene en el mercado? ¿Por qué? **R/** considero que muy buena, ya que somos una de las primeras empresas en entrar a la Ciudad de San Miguel que ofrece estos tipos de productos y nos diferenciamos por nuestra historia y los precios accesibles que hemos dado y seguimos dando a nuestros clientes.

Pregunta N° 12. ¿A cuál o cuáles empresas considera como sus principales competidores? ¿Por qué? **R/** a las empresas dedicadas al mismo rubro que se encuentran un tanto cerca de nuestra sucursal, pero entre las más principales serian Freund, El Baratillo y Vidrí, porque, han venido haciendo trayectoria desde hace mucho tiempo y poseen también variedad de productos y tienen una cartera de clientes muy amplia.

Pregunta N° 13. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa, quien o quienes son exclusivos y de qué manera los seleccionan? **R/** son de 10 a 15 proveedores quienes nos proporcionan diferentes tipos de productos, exclusivos no se tienen.

Pregunta N° 14. ¿Cada cuánto tiempo solicita productos a sus proveedores? **R/** realmente se hace semestralmente, aunque si un producto se está vendiendo muy rápido se hace trimestralmente, e incluso mensualmente.

Pregunta N° 15. ¿Realizan capacitaciones al personal, cada cuanto tiempo lo hacen y que herramientas utilizan? **R/** no realizamos capacitaciones, normalmente quienes las realizan son algunos de nuestros proveedores cuando

estos nos proporcionan algún producto nuevo y deben darle a conocer al personal sobre el uso y características de estos.

Pregunta N° 16. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal? **R/** no, solo se monitorea la calidad del empleado/a por medio de las facturas.

Pregunta N° 17. ¿De qué manera la empresa mide sus resultados? **R/** por medio de las ventas y la satisfacción de los clientes.

Pregunta N° 18. ¿Cuántos sistemas de inventario maneja la empresa y cada cuanto tiempo los realizan? **R/** solo utilizamos el sistema de inventario UEPS (ultimas entradas – primeras salidas), el cual realizamos cada 15 días de ciertos productos al momento de realizar pedidos.

Pregunta N° 19. De las siguientes opciones: Impacto financiero, Problemas de la cadena de suministros, Impactos en impuestos, Ajustes en la dirección, Cambio de Estrategias, ¿Cuál o cuáles son sus principales preocupaciones con respecto al COVID-19? **R/** considero que de una u otra manera cada una de estas opciones afectaría tanto interna como externamente a la empresa, por ende, serían las principales preocupaciones.

4.2. Tabulación y Análisis del Cuestionario Dirigido a los/as

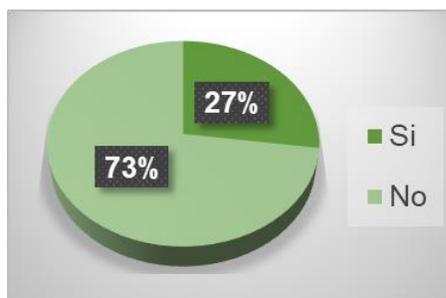
Empleados/as de la Empresa José N. Batarse, S.A de C.V.

Pregunta N° 1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

Objetivo: Conocer si la empresa José N. Batarse cuenta con un Plan Estratégico.

Tabla 2*Plan estratégico*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	27%
No	67	73%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.**Figura 1***Plan estratégico**Fuente.* Elaboración propia.

Análisis e interpretación: de los 92 empleados encuestados un 27% respondió que sí y el 73% restante respondió que no.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, se concluye que la empresa no cuenta con un plan estratégico.

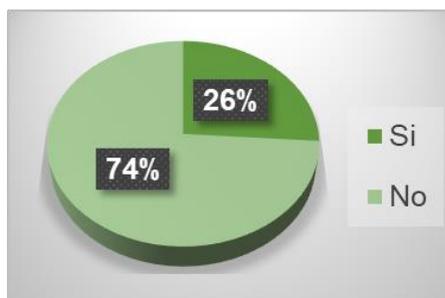
Pregunta N° 2. ¿Utiliza la empresa planes operativos?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con planes operativos como guías en los que establecen sus objetivos y metas.

Tabla 3*Planes operativos*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	26%
No	68	74%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia

Figura 2*Planes operativos*

Fuente. Elaboración propia

Análisis: de los 92 empleados encuestados, un 26% respondió que la empresa si utiliza planes operativos, en cambio, el 74% afirmó que no.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores significa que la empresa actualmente no utiliza planes operativos en los cuales hayan establecido sus objetivos y metas a cumplir, así como los pasos que deben seguir.

Pregunta N° 3. ¿Ha realizado actualmente la empresa un diagnóstico organizacional?

Objetivo: Identificar si la empresa ha realizado estudios sobre su ambiente interno y externo.

Tabla 4

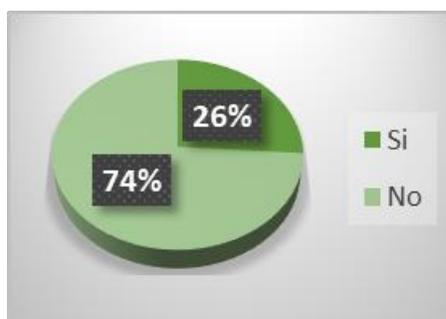
Diagnostico organizacional

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	26%
No	68	74%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 3

Diagnostico organizacional



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, un 26% respondió que la empresa si ha realizado un diagnostico organizacional, en cambio, el 74% afirmo que no.

Interpretación: es importante que la empresa evalúe periódicamente su ambiente interno y externo para conocer y examinar su situación actual y futura.

Pregunta N° 4. ¿Conoce usted las fortalezas y oportunidades que posee la empresa en el mercado?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as conocen las fortalezas de la empresa en la que labora, así como los factores positivos y favorables que esta pueda utilizar a futuro.

Tabla 5

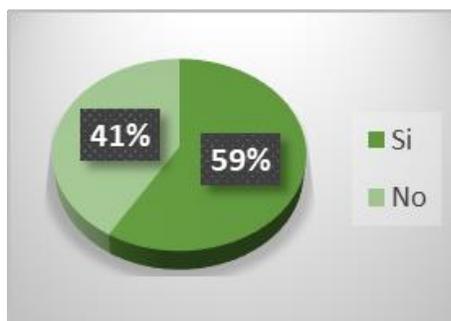
Fortalezas y oportunidades

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	54	59%
No	38	41%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4

Fortalezas y oportunidades



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 54% afirmo conocer las fortalezas y oportunidades de la empresa, sin embargo, un 38% respondieron que no.

Interpretación: los empleados en su mayoría conocen tanto las fortalezas y oportunidades de la empresa lo que es positivo porque conocen tanto los recursos y ventajas competitivas por las que trabajan con empeño, así como los factores positivos y favorables que la empresa puede utilizar para mantenerse en el mercado.

Pregunta N° 5. ¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

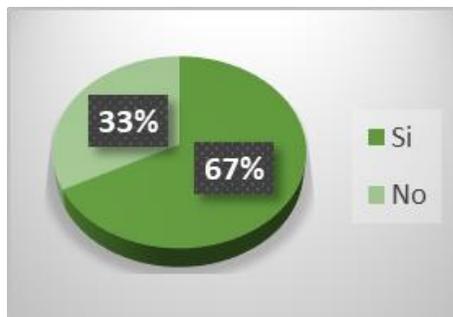
Objetivo: Identificar si los/as empleados/as conocen las deficiencias competitivas de la empresa para la que trabaja.

Tabla 6

Debilidades

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	62	67%
No	30	33%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 5*Debilidades*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 67% respondió que, si conocen las debilidades, pero el 33% respondieron que no.

Interpretación: con base a los datos anteriores, se puede decir que la mayoría de los empleados conocen las debilidades de la empresa.

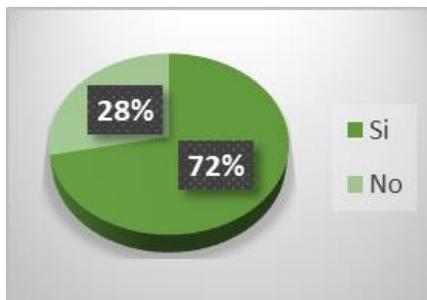
Pregunta N° 6. ¿Sabe usted cuales son las amenazas que tiene la empresa en el mercado?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse conocen los factores de amenaza que influyen en el funcionamiento de esta.

Tabla 7*Amenazas*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	66	72%
No	26	28%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 6*Amenazas*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, un 72% afirman si conocer las amenazas externas que podrían afectar la empresa, sin embargo, el 28% de estos responden no conocer ninguna amenaza.

Interpretación: según los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados encuestados si conocen las situaciones negativas procedentes del exterior a las que se enfrenta la empresa en la que laboran en el mercado.

Pregunta N° 7. De los siguientes elementos de la filosofía empresarial ¿Cuáles conoce usted?

Objetivo: Identificar cuales elementos de la filosofía empresarial conocen los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse.

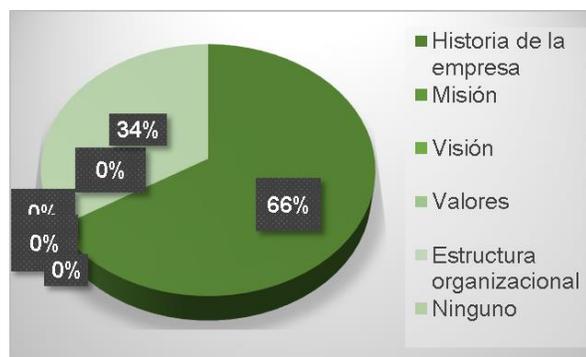
Tabla 8

Filosofía empresarial

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Historia de la empresa	61	66%
Misión	0	0%
Visión	0	0%
Valores	0	0%
Estructura organizacional	0	0%
Ninguno	31	34%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 7

Filosofía empresarial

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 66% respondió conocer únicamente la historia de la empresa y el 34% restante afirman no conocer ningún elemento de la filosofía de la empresa.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que la empresa no posee una filosofía escrita.

Pregunta N° 8. ¿La empresa le dio la debida inducción cuando usted se incorporó?

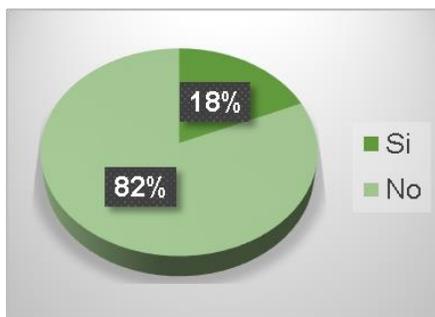
Objetivo: Identificar si la empresa José N. Batarse les brinda la debida inducción a sus empleados/as.

Tabla 9

Inducción

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	18%
No	75	82%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 8*Inducción*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 18% respondió que, si les dieron la respectiva inducción cuando iniciaron a laborar en la empresa, sin embargo, el 82% restante afirma que no se les dio la debida inducción.

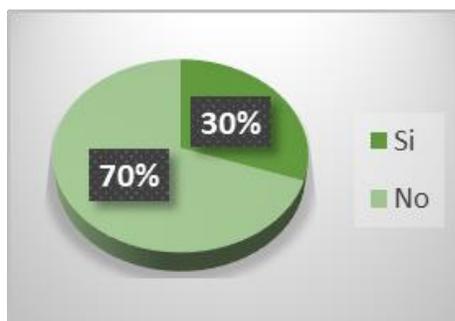
Interpretación: el resultado anterior nos indica que los empleados no son conocedores de la información básica y del funcionamiento de la empresa porque en realidad van conociendo y se van familiarizando a esta con el transcurso del tiempo.

Pregunta N° 9. ¿Cuándo se le contrato, la empresa le realizo los procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal?

Objetivo: Conocer si la empresa José N. Batarse realiza procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

Tabla 10*Reclutamiento, selección y evaluación*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	30%
No	64	70%
Total	92	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 9***Reclutamiento, selección y evaluación**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 30% respondieron que, si se les hizo el debido reclutamiento, selección y evaluación, sin embargo, el 70% restante afirman que no les dio este debido proceso.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que el departamento de recursos humanos no es del todo eficiente al momento de incorporar al factor humano a la empresa.

Pregunta N° 10. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole por parte de la empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa José N. Batarse capacita a sus empleados.

Tabla 11

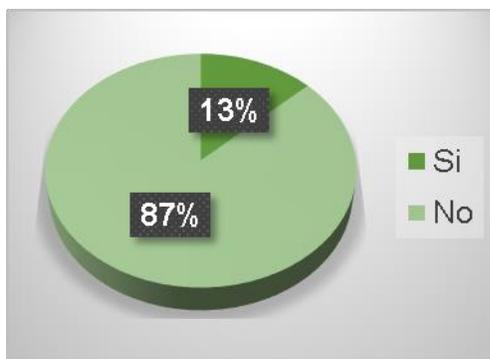
Capacitaciones por parte de la empresa

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	13%
No	80	87%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 10

Capacitaciones por parte de la empresa



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 13% respondió que, si han sido capacitados por parte de la empresa, sin embargo, el 87% asegura no haber tenido capacitaciones de ninguna índole.

Interpretación: en base a los datos anterior, se puede decir que los empleados no reciben capacitaciones por parte de la empresa indicando que es otro factor ineficiente por parte del departamento de recursos humanos de la empresa.

Pregunta N° 11. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole por parte de uno o los proveedores de la empresa?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse son capacitados por alguno de los proveedores de esta.

Tabla 12

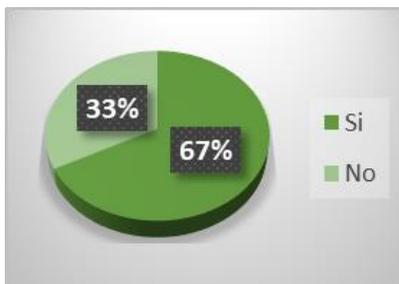
Capacitaciones por parte de los proveedores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	62	67%
No	30	33%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 11

Capacitaciones por parte de los proveedores



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 67% respondió que, si han sido capacitados por parte de los proveedores de la empresa, sin embargo, el 33% aseguro no haber tenido capacitaciones de ninguna índole.

Interpretación: en base a los datos anterior, se puede decir que los empleados no reciben capacitaciones por parte de los proveedores de la empresa, aunque la investigación dedujo que los empleados consideran capacitaciones a las pequeñas charlas que reciben cuando los proveedores los abastecen de algún producto nuevo y deben indicarles el uso y las características de estos.

Pregunta N° 12. ¿Considera que la empresa tiene la ubicación adecuada de los productos en el establecimiento para atraer la atención de los clientes?

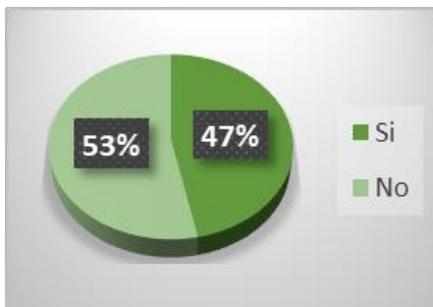
Objetivo: Conocer el grado de aceptación por parte de los/as empleados/as en cuanto a la ubicación de los productos que hace la empresa en el establecimiento para atraer la atención de los clientes.

Tabla 13

Ubicación de productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	43	47%
No	49	53%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 12*Ubicación de productos*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, un 47% afirmaron que si les parece adecuada la ubicación de los productos que vende la empresa, pero el 53% restante afirmaron lo contrario.

Interpretación: en base a los datos anteriores se interpreta que no el 100% de los empleados conocen las ubicaciones de los productos en la empresa al no ser la adecuada lo que hace que realicen más movimientos y hagan esperar mucho tiempo a los clientes.

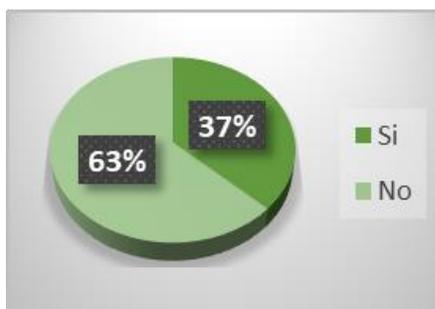
Pregunta N° 13. ¿Conoce usted el tipo de publicidad que está realizando la empresa?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as conocen el tipo de publicidad que realiza la empresa en la que trabajan para dar a conocer sus productos a los clientes reales y potenciales.

Tabla 14*Publicidad*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	34	37%
No	58	63%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 13*Publicidad*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, un 37% aseguran conocer la publicidad que realiza la empresa, sin embargo, el 63% restante respondieron que no conocen ninguna forma de publicidad que realice la empresa.

Interpretación: la mayoría de los empleados encuestados aseguran no tener conocimiento sobre el tipo de publicidad que la empresa realiza para sus clientes reales y potenciales, lo que nos indica que seguramente la empresa no está realizando una adecuada publicidad de sus productos o marcas.

Pregunta N° 14. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza planeación de las operaciones que ejecuta.

Tabla 15

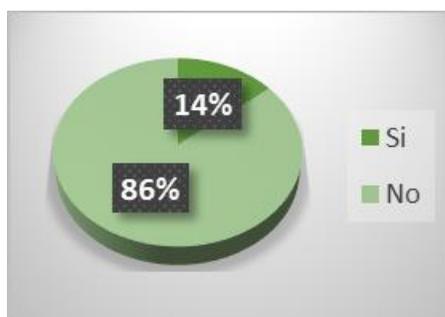
Actividades programadas para el área de administración

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	14%
No	79	86%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 14

Actividades programadas para el área de administración



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 14% respondió que la empresa si realiza actividades para el área administrativa, sin embargo, el 86% restante afirmaron lo contrario.

Interpretación: con los resultados anteriores se puede decir que la empresa no opera a través de actividades programadas para el área de administración; más sin embargo se conoce que la planeación es imprescindible pues es en la que se indican las rutas que se van a seguir para alcanzar las metas, así como la manera en que esas decisiones se transformaran en acciones.

Pregunta N° 15. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de recursos humanos?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza planeación en el área de recursos humanos.

Tabla 16

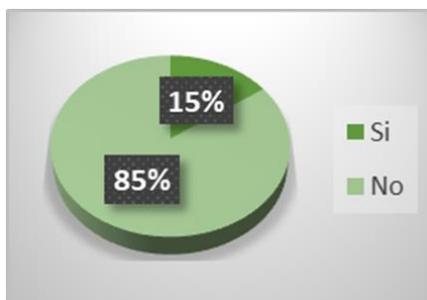
Actividades programadas para el área de recursos humanos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	15%
No	78.	85%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 15

Actividades programadas para el área de recursos humanos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 15% respondió que si realiza actividades para el área de R.H, y el 85% restante afirmaron lo contrario.

Interpretación: el resultado de la encuesta, nos indica que el pilar fundamental de la empresa no está siendo del todo evaluado ni capacitado.

Pregunta N° 16. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadeo?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza planeación en el área mercadológica.

Tabla 17

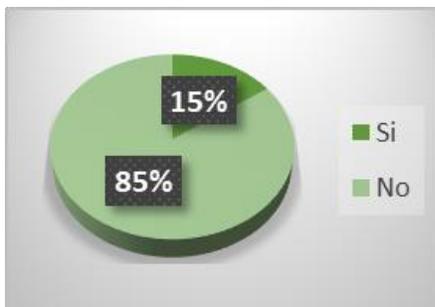
Actividades programadas para el área de mercadeo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	15%
No	78	85%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 16

Actividades programadas para el área de mercadeo



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 15% respondió que la empresa si realiza actividades programadas para el área de mercadeo, sin embargo, el 85% restante afirmaron lo contrario.

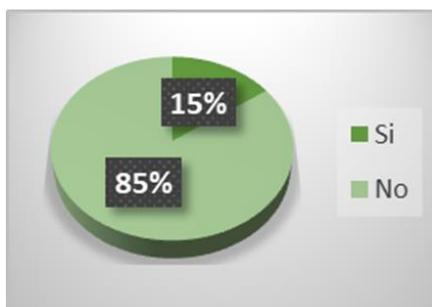
Interpretación: en base a los datos anteriores, se puede decir que es importante que la empresa realice planes mercadológicos para ser competitiva en el mercado, ya que por medio de estos la empresa mejorara su rango de ventas con los clientes reales y potenciales y por ende mejorara la posición actual que tiene en el mercado.

Pregunta N° 17. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de finanzas?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza planeación en el área de finanzas.

Tabla 18*Actividades programadas para el área de finanzas*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	15%
No	78	85%
Total	92	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 17***Actividades programadas para el área de finanzas**Fuente. Elaboración Propia.*

Análisis: el 15% de los encuestados respondió que, si se realizan actividades para el área de finanzas, y un 85% restante afirmó lo contrario.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que el área financiera de la empresa no está siendo del todo eficiente con los procesos contables al no realizar actividades programadas en su área.

Pregunta N° 18. ¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene una posición competitiva aceptable dentro del mercado.

Tabla 19

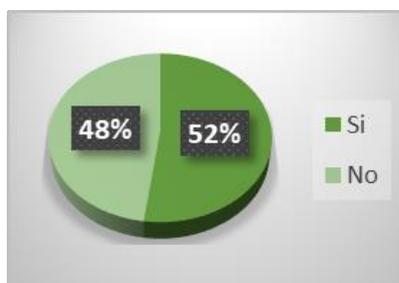
Posición competitiva

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	52%
No	44	48%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 18

Posición competitiva



Fuentes. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 52% afirmaron que la empresa posee una posición competitiva aceptable en el mercado, sin embargo, el 48% aseguraron que no.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que, aunque casi la mitad de los empleados aseguren que la empresa si posee una posición aceptable en el mercado no es segura la permanencia de la misma en el largo plazo por la alta competencia que tiene en el mercado.

Pregunta N° 19. ¿Cuenta la empresa con poder de negociación de los compradores?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as conocen la influencia que tiene en la empresa el aumento de la competencia y la reacción del cliente con respecto a ello.

Tabla 20

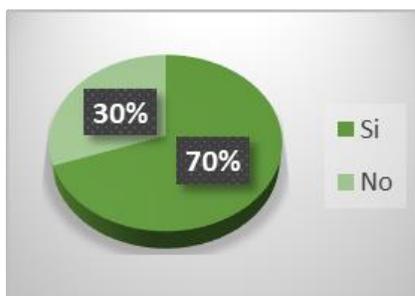
Poder de negociación de los compradores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	64	70%
No	28	30%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 19

Poder de negociación de los compradores



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 70% aseguraron que la empresa tiene poder de negociación con los proveedores, sin embargo, el 30% restante afirmaron que no.

Interpretación: es importante que la empresa conozca la influencia que tiene el aumento de la competencia y la reacción de los consumidores al surgimiento de estos nuevos negocios, es por ello, que es importante que mantenga la fidelidad de los clientes mediante el uso de diferentes herramientas administrativas y mercadológicas.

Pregunta N° 20. ¿Posee la empresa poder de negociación con los proveedores?

Objetivo: Identificar si los/as empleados/as conocen las relaciones actuales de la empresa con sus vendedores o proveedores.

Tabla 21

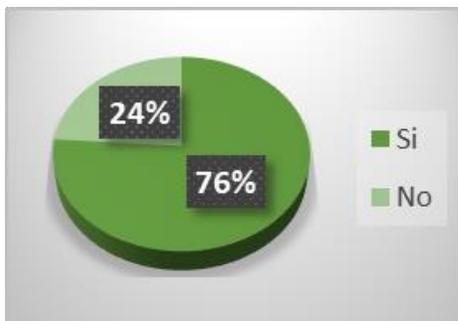
Poder de negociación de los proveedores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	70	76%
No	22	24%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia

Figura 20

Poder de negociación de los proveedores



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 76% aseguraron que la empresa tiene poder de negociación con los proveedores, sin embargo, el 24% restante afirmaron que no.

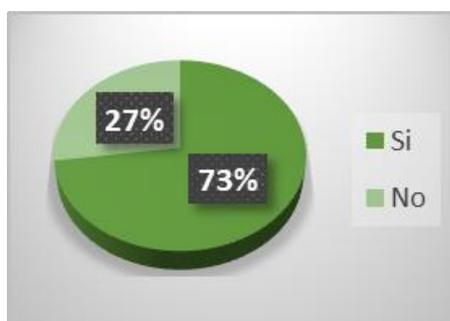
Interpretación: es importante para la empresa tenga una buena negociación con sus proveedores para que ambas partes siempre procuren estar unidas.

Pregunta N° 21. ¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuada?

Objetivo: Identificar si el nivel de participación de la empresa José N. Batarse en el mercado es aceptable desde el punto de los/as empleados/as.

Tabla 22*Participación en el mercado*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	73%
No	25	27%
Total	92	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 21***Participación en el mercado**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: el 73% de los encuestados aseguran que la empresa tiene buena participación en el mercado, y el 27% afirmó que no.

Interpretación: los empleados encuestados consideran que el grado de participación en el mercado de la empresa es razonable.

Pregunta N° 22. ¿Considera que al tener la empresa una organización descentralizada, aumentaría la rapidez de las ventas?

Objetivo: Conocer si la empresa al tener una organización descentralizada acelerara y mejorara el proceso de venta y atención al cliente.

Tabla 23

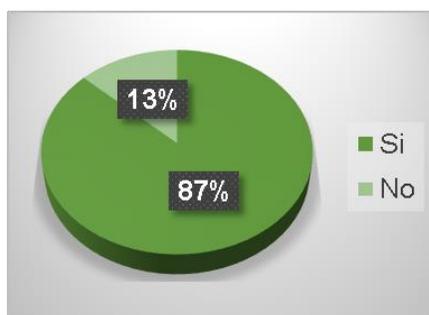
Organización descentralizada

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	80	87%
No	12	13%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia

Figura 22

Organización descentralizada



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 87% aseguro que si la empresa trabajara de manera descentralizada agilizara los procesos de venta, aunque el 13% afirman que no.

Interpretación: la mayoría de los empleados aseguran que al tener una organización descentralizada aceleraría el proceso de venta y por ende mejoraría la atención al cliente.

Pregunta N° 23. ¿Está utilizando la empresa alguna estrategia competitiva genérica?

Objetivo: Identificar si la empresa José N. Batarse está aplicando alguna estrategia competitiva genérica de negocio.

Tabla 24

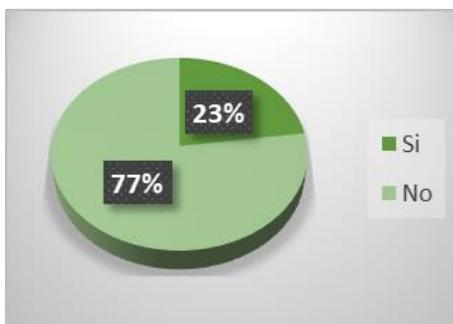
Estrategia competitiva genérica

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	23%
No	71	77%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 23

Estrategia competitiva genérica



Fuente. Elaboración propia

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 23% respondió que la empresa aplica estrategias competitivas, sin embargo, el 77% restante aseguraron que la empresa no aplica ninguna estrategia competitiva.

Interpretación: la implementación de una estrategia empresarial es sumamente importante para el direccionamiento y posicionamiento de la empresa, ya que es la que muestra en términos generales el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado.

Pregunta N° 24. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cuál de las siguientes está utilizando?

Objetivo: Conocer el tipo de estratégica de negocio que utiliza actualmente la empresa José N. Batarse.

Tabla 25

Estrategias utilizadas

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Liderazgo en costos- bajo costo	40	43%
Liderazgo en costos- mejor valor	0	0%
Diferenciación	52	57%
Enfoque-bajo costo	0	0%
Enfoque-mejor valor	0	0%
Total	92	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 24*Estrategias utilizadas*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 92 empleados encuestados, el 43% aseguraron que la empresa utiliza el liderazgo en costos-bajo, y el 57% restante asegura que la estrategia utilizada es la diferenciación.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que por las estrategias que utiliza la empresa le ayuda de cierta manera a tener esa cartera de clientes que actualmente tiene.

4.3. Tabulación Y Análisis Del Cuestionario Dirigido A Los Clientes Reales Y Potenciales De La Empresa José N. Batarse.

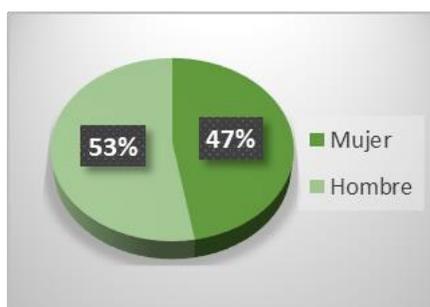
Sexo de clientes.

Objetivo: Conocer cuál es el sexo de las personas que más frecuentan la empresa José N. Batarse.

Tabla 26*Sexo de Clientes*

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mujer	181	47%
Hombre	202	53%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 25*Sexo de clientes*

*Fuente.*Elaboracion propia.

Análisis: de los clientes encuestados, el 47% eran mujeres y el 53% hombres.

Interpretación: en base a los datos anteriores, se constató que un porcentaje alto de los clientes de la empresa son hombres, sin embargo, otro porcentaje no menos considerable son mujeres, es decir que la empresa tiene clientes de ambos géneros.

Edad de clientes.

Objetivo: Conocer cuál es el rango de edades de las personas que más frecuentan la empresa José N. Batarse.

Tabla 27

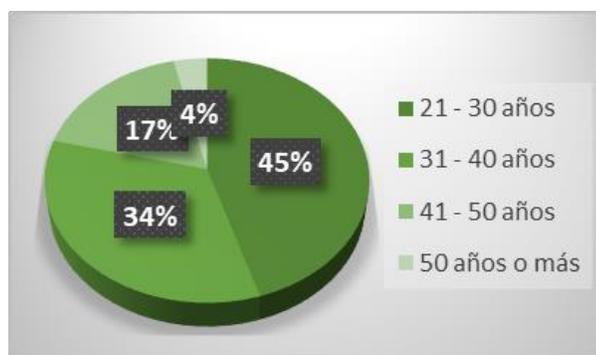
Edad de clientes

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
21 - 30 años	173	45%
31 - 40 años	129	34%
41 – 50 años	67	17%
50 años o más	14	4%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 26

Edad de clientes



Fuentes. Elaboración propia

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 45% ronda entre las edades de 21 a 30 años, el 34% fueron de 31 a 40 años, un 17% rondaba entre los 41 a 50 años y solo un 4% se encontraba entre los 50 años o más.

Interpretación: el resultado nos indica que la empresa tiene clientes reales y potenciales que ronda entre las edades de 21 a 50 años, lo que significa que tiene un margen alto de clientes entre edades cambiantes.

Pregunta N° 1. ¿Cada cuánto tiempo visita a la empresa José N. Batarse?

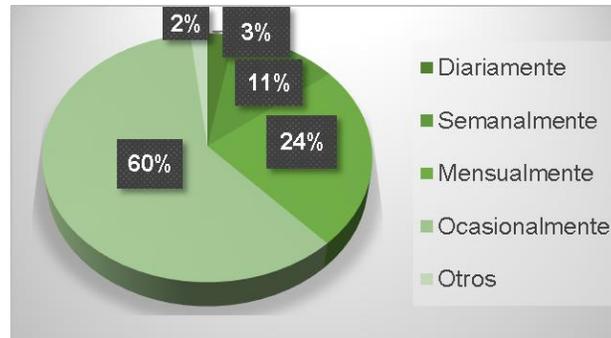
Objetivo: Conocer cuál es el lapso en que los clientes frecuentan a la empresa José N. Batarse.

Tabla 28

Frecuencia de visita

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diariamente	11	3%
Semanalmente	44	11%
Mensualmente	91	24%
Ocasionalmente	230	60%
Otros	7	2%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia

Figura 27*Frecuencia de visita*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los clientes encuestados, un 3% respondió que visitan la empresa diariamente, el 11% lo hace semanalmente, el 24% frecuenta a la empresa mensualmente, un 60% lo hace ocasionalmente y solo un 2% lo hace de otras maneras.

Interpretación: de los resultados anteriores se concluye que la empresa es frecuentada por muchos clientes de distintas maneras, lo que indica que de una u otra manera la empresa diariamente siempre tiene su clientela y realiza sus ventas.

Pregunta N° 2. ¿Qué toma en cuenta al momento de elegir entre una ferretería y otra?

Objetivo: Identificar cuáles son los elementos que los clientes toman en cuenta al momento de elegir entre una ferretería y otra.

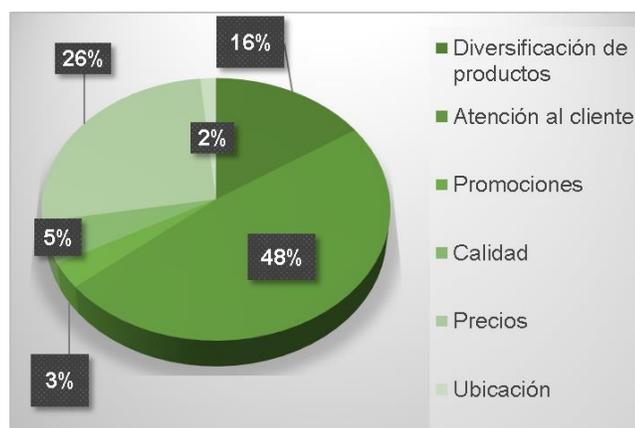
Tabla 29

Preferencia de compras

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diversificación de productos	60	16%
Atención al cliente	185	48%
Promociones	12	3%
Calidad	20	5%
Precios	100	26%
Ubicación	6	2%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 28

Preferencia de compras*Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: de los clientes encuestados, el 16% respondió que toman en cuenta la diversificación de productos, un 48% la atención al cliente, el 3% las promociones, un 5% la calidad, el 26% los precios y el último 2% la ubicación.

Interpretación: los resultados anteriores nos indican que la mayoría de clientes optan por comprar en una ferretería u otra por la diversificación de los productos que estas promocionan, los precios que fijan a sus productos y la calidad de productos que estas ofrecen.

Pregunta N° 3. Con la actual pandemia del COVID-19 ¿De qué manera prefiere hacer sus compras?

Objetivo: Conocer la manera en que los clientes prefieren realizar sus compras en la empresa José N. Batarse con la actual pandemia del COVID-19.

Tabla 30

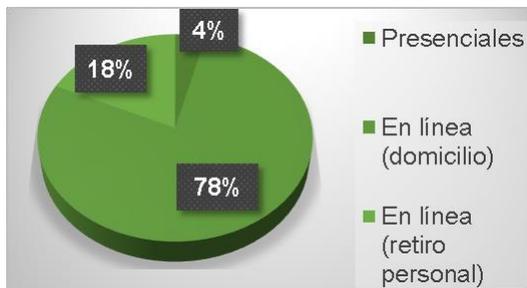
Preferencia de compras con la pandemia del COVID – 19

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Presenciales	15	4%
En línea (domicilio)	299	78%
En línea (retiro personal)	69	18%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 29

Preferencia de compras con la pandemia del COVID – 19



Fuente. Elaboración propia

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 78% confirmó que por la actual pandemia prefieren realizar sus compras en línea y que le envíen domicilio, el 18% respondió que, en línea, pero hacer retiro personal y solo el 4% confirmó que presenciales.

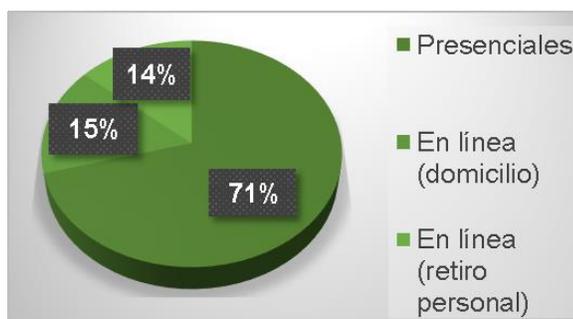
Interpretación: el resultado anterior nos indica que en su mayoría los clientes de la empresa José N. Batarse por la pandemia del COVID-19 que se está viviendo en el país prefieren comprar en línea y que se les haga el envío a domicilio a fin de no salir de casa y arriesgarse.

Pregunta N° 4. De no haber pandemia, ¿Qué manera considera más factible para hacer sus compras en la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer la manera en que los clientes prefieren realizar sus compras en la empresa José N. Batarse al no existir la pandemia del COVID-19.

Tabla 31*Preferencia de compras sin la pandemia del COVID - 19*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Presenciales	271	71%
En línea (domicilio)	59	15%
En línea (retiro personal)	53	14%
Total	383	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 30***Preferencia de compras sin la pandemia del COVID – 19**Fuente. Elaboración propia*

Análisis: de los clientes encuestados, el 71% confirmó que no haber realizado las compras de manera presencial, el 15% en línea con entrega a domicilio y solo el 14% en línea haciendo el retiro personalmente.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que en su mayoría los clientes de la empresa José N. Batarse prefieren comprar de manera presencial.

Pregunta N° 5. ¿Al momento de visitar la empresa José N. Batarse, considera que esta posee actualmente una amplia cartera de clientes?

Objetivo: Conocer si los clientes consideran que la empresa José N. Batarse posee actualmente una amplia cartera de clientes.

Tabla 32

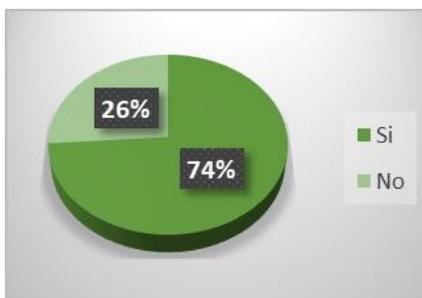
Cartera de clientes

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	283	74%
No	100	26%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 31

Cartera de clientes



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 74% de los encuestados aseguran que la empresa posee una amplia cartera de clientes, mientras que el 26% aseguran que no es así.

Interpretación: el resultado anterior es muy importante porque si la empresa mejora su situación interna puede mantener e incluso agrandar su cartera de clientes.

Pregunta N° 6. ¿Ha observado si la empresa José N. Batarse en el establecimiento tiene a la vista la misión y visión que los caracteriza?

Objetivo: Identificar si los clientes han observado la misión y visión que caracteriza a la empresa José N. Batarse en su establecimiento.

Tabla 33

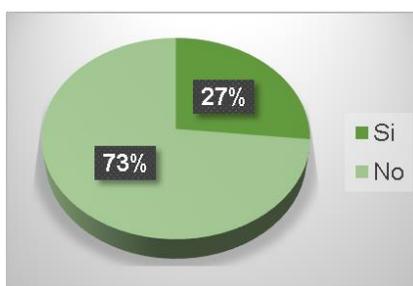
Misión y visión

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	102	27%
No	281	73%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 32

Misión y visión



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los clientes encuestados, el 73% afirmó que no han observado la misión y visión en la empresa, mientras que un 27% respondió que sí.

Interpretación: el resultado anterior confirma que la empresa no cuenta con estos elementos de la filosofía empresarial.

Pregunta N° 7. Con base a sus experiencias de compra, ¿Considera que el personal de la empresa José N. Batarse se encuentra debidamente capacitado?

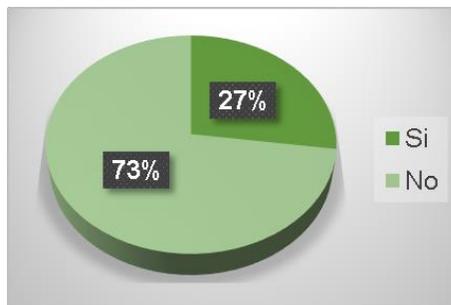
Objetivo: Conocer cuál es la perspectiva del cliente en cuanto a las capacitaciones de los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse por sus experiencias de compra.

Tabla 34

Personal capacitado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	104	27%
No	279	73%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 33*Personal capacitado*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 73% de estos aseguran que por sus experiencias de compra los empleados de la empresa José N. Batarse no están debidamente capacitados, pero el 27% respondió que sí.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que la mayoría de la población considera que el personal de la empresa no se encuentra debidamente capacitado en base a sus experiencias de compra.

Pregunta N° 8. ¿Cómo considera el tiempo que se lleva un empleado/a de la empresa José N. Batarse en darle por concluida su compra?

Objetivo: Conocer cuál es la perspectiva del cliente en cuanto al tiempo que se demora un empleado/a de la empresa José N. Batarse en darle por concluida su compra.

Tabla 35

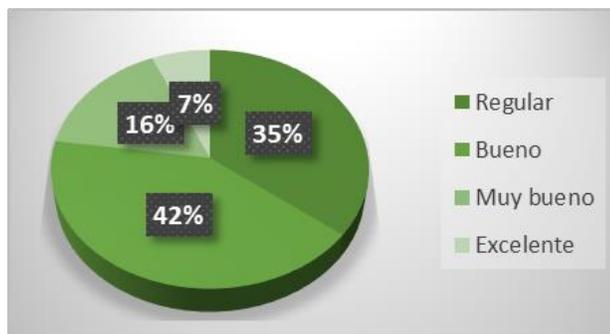
Tiempo para concluir una venta

Opción	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Regular	135	35%
Bueno	160	42%
Muy bueno	63	16%
Excelente	25	7%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 34

Tiempo para concluir una venta



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 35% califican como regular el tiempo en que los empleados concluyen una venta, el 42% como bueno, el 16% como muy bueno y un 7% como excelente.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, se concluye que los empleados no son del todo eficientes al momento de realizar una venta.

Pregunta N° 9. ¿Atrae su atención la ubicación de los productos que tiene la empresa José N. Batarse en el establecimiento?

Objetivo: Identificar si a los clientes de la empresa José N. Batarse las atrae la ubicación que esta hace de sus productos en el establecimiento.

Tabla 36

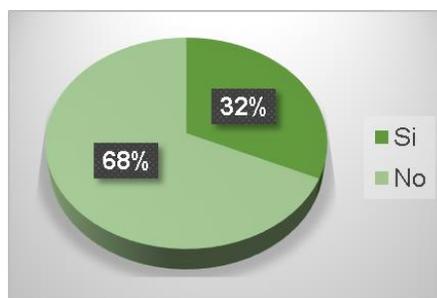
Ubicación de productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	122	32%
No	261	68%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 35

Ubicación de productos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 32% aseguran que, si les atrae la ubicación de productos que tiene la empresa, sin embargo, el 68% confirman que no.

Interpretación: se concluye que a la mayoría de personas no les atrae del todo la ubicación de productos en el establecimiento de la empresa lo que indica que la empresa no está realizando buen marketing dentro su establecimiento.

Pregunta N° 10. ¿La empresa le ha proporcionado en el establecimiento vales de descuento o promociones?

Objetivo: Conocer si la empresa José N. Batarse le proporciona vales de descuentos a promociones a sus clientes.

Tabla 37

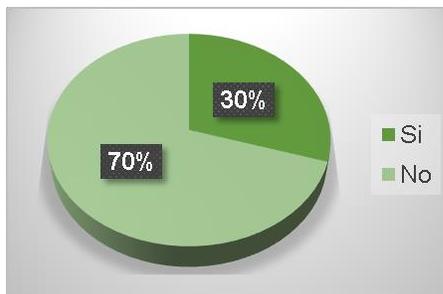
Vales de descuento o promociones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	114	30%
No	269	70%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 36

Vales de descuento o promociones



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 30% de los encuestados afirman que la empresa si les proporciona vales descuento y promociones y el 70% de estos confirmo que no.

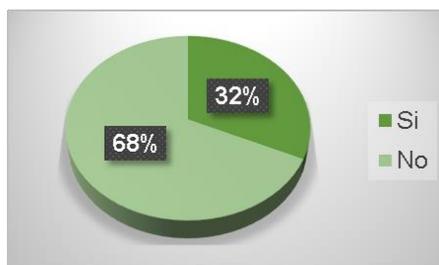
Interpretación: con los resultados anteriores se concluye que la mayoría de personas no reciben vales de descuento o promociones canjeables cuando realizan sus compras en la empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 11. ¿La empresa José N. Batarse le ha proporcionado en el establecimiento folletos o brochures con la información de sus diferentes productos al momento de su compra?

Objetivo: Conocer si la empresa José N. Batarse le proporciona folletos o brochures con la información de sus productos a los clientes.

Tabla 38*Folletos o brochures*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	122	32%
No	261	68%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.**Figura 37***Folletos o brochures**Fuente.* Elaboración propia.

Análisis: el 32% de los encuestados respondieron que si les proporcionan folletos o brochures y el 68% de estos respondió que no.

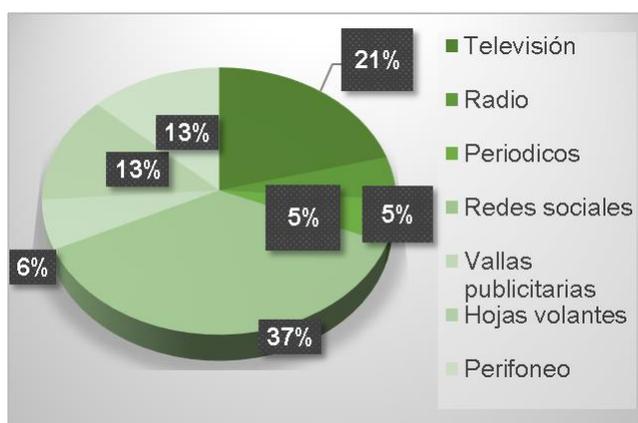
Interpretación: la mayoría de personas no recibe folletos ni brochures con la información de los productos.

Pregunta N° 12. ¿Qué medios considera más accesibles para publicidad?

Objetivo: Identificar los medios de publicidad más accesibles.

Tabla 39*Medios de publicidad accesibles*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Televisión	80	21%
Radio	20	5%
Periódicos	20	5%
Redes sociales	140	37%
Vallas publicitarias	23	6%
Hojas volantes	50	13%
Perifoneo	50	13%
Total	383	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 38***Medios de publicidad accesibles**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 21% respondió que la televisión, el 5% la radio, el 5% los periódicos, el 37% las redes sociales, el 6% las vallas publicitarias, el 13% las hojas volantes, el 13% restante confirmó que el perifoneo.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores se constató que la mayoría de las personas consideran que las redes sociales son el medio de publicidad más accesible que tienen para obtener publicidad de la empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 13. ¿Le parecen accesibles los precios existentes de la empresa José N. Batarse?

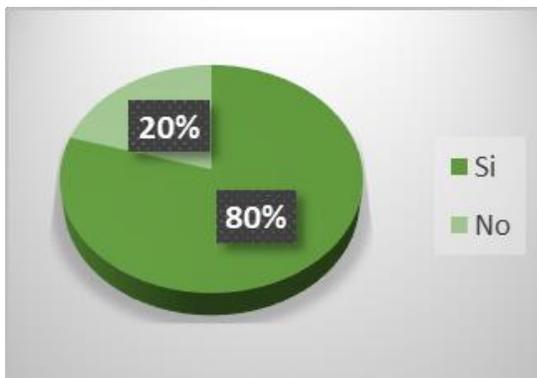
Objetivo: Identificar si a los clientes de la empresa José N. Batarse les parecen accesibles los precios que esta tiene de sus productos.

Tabla 40

Precios

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	305	80%
No	78	20%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 39*Precios*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los clientes encuestados, el 80% de estos afirmaron que los precios que maneja la empresa José N. Batarse son accesibles para sus bolsillos, pero un 20% respondió que no.

Interpretación: en base a los resultados anteriores, la mayoría de los clientes confirmo que los precios que actualmente tiene la empresa José N. Batarse, son bastante accesibles para sus bolsillos.

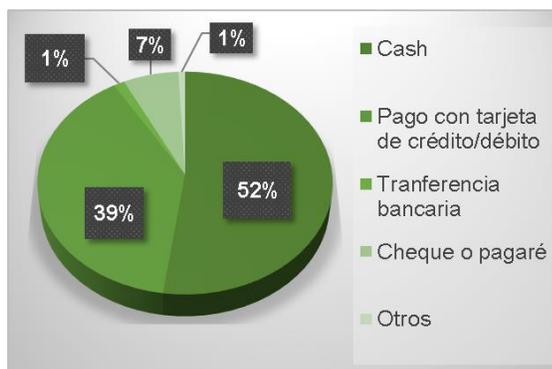
Pregunta N° 14. ¿De las siguientes formas de pago ¿Cuál o cuáles le brinda la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer cuáles son las formas de pago que la empresa José N. Batarse les facilita a sus clientes.

Tabla 41*Opciones de pago*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cash	200	52%
Pago con tarjeta de crédito/débito	150	39%
Transferencia bancaria	5	1%
Cheque o pagaré	25	7%
Otros	3	1%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 40*Opciones de pago*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 52% respondió que una opción para pagar en la empresa es cash, el 39% con tarjeta de crédito/débito, el 1% con transferencia bancaria, el 7% con cheque o pagaré, y el 1% de otras formas.

Interpretación: en base a los resultados anteriores, la mayoría de los clientes afirman que las formas de pago que más les brinda la empresa José N. Batarse son los pagos en cash (dinero) y pagos con tarjeta de crédito o débito de cualquier banco.

Pregunta N° 15. ¿A qué nivel de competitividad considera que se encuentra la empresa José N. Batarse frente a otras ferreterías?

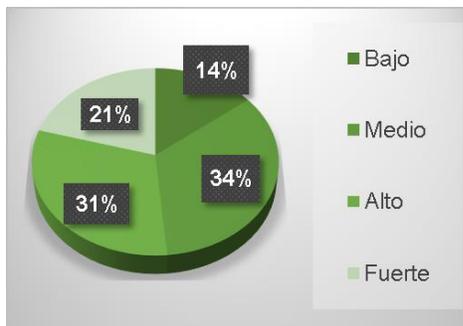
Objetivo: Conocer en base a la perspectiva del cliente cual es el nivel de competitividad que la empresa José N. Batarse ocupa frente a su competencia.

Tabla 42

Nivel de competitividad

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bajo	55	14%
Medio	131	34%
Alto	118	31%
Fuerte	79	21%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 41*Nivel de competitividad*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los clientes encuestados, el 14% considera bajo el nivel de competitividad que tiene la empresa en el mercado, el 34% lo asegura como medio, el 31% respondió que alto y solo el 21% lo considera como fuerte.

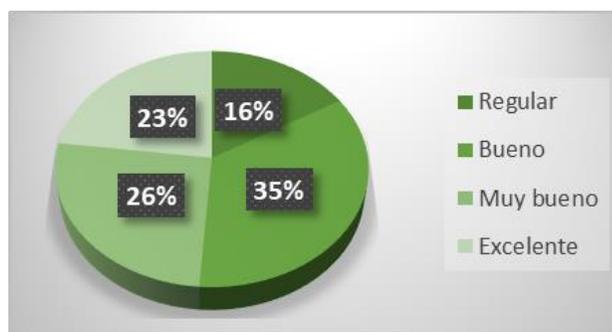
Interpretación: el resultado anterior nos indica que la empresa posee un nivel de competitividad medio frente a otras ferreterías, sin embargo, al haber un porcentaje que lo califica como bajo nos interpreta que la empresa debe mejorar muchas perspectivas de su situación interna y externa para mejorar el nivel de competitividad que tiene contra otras ferreterías.

Pregunta N° 16. ¿Qué nivel de participación en el mercado considera que posee la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer en base a la perspectiva del cliente cual es el nivel de participación que la empresa José N. Batarse ocupa en el mercado.

Tabla 43*Nivel de participación en el mercado*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Regular	63	16%
Bueno	133	35%
Muy bueno	99	26%
Excelente	88	23%
Total	383	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 42***Nivel de participación en el mercado**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: de los 383 clientes encuestados, el 16% considera que la empresa tiene una regular participación en el mercado, un 35% respondió que bueno, el 26% considero que muy bueno y el 23% restante afirma que excelente.

Interpretación: el resultado anterior nos indica que la empresa debe mejorar muchas perspectivas de su situación interna y externa para aumentar el nivel de participación en el mercado.

Pregunta N° 17. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de recursos humanos se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Objetivo: Identificar si los clientes consideran correcto que la empresa José N. Batarse realice estrategias en el área de recursos humanos para mejorar su desarrollo en el mercado.

Tabla 44

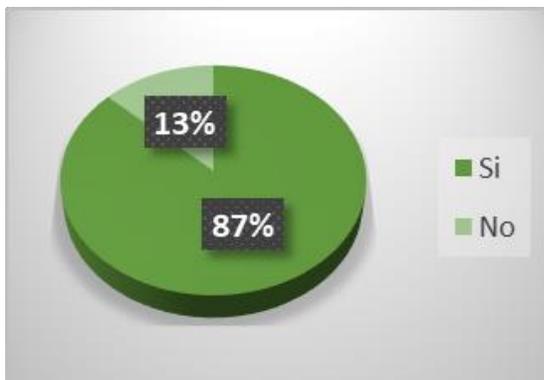
Estrategias competitivas en el área de recursos humanos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	333	87%
No	50	13%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 43

Estrategias competitivas en el área de recursos humanos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 383 clientes encuestados el 87% confirman que, si sería correcto que la empresa realice estrategias competitivas en el área de recursos humanos, sin embargo, el 13% respondió que no.

Interpretación: en base a los datos anteriores, se puede decir que los clientes si consideran correcto que la empresa realice sus actividades con estrategias competitivas en el área de recursos humanos y así desarrollarse mucho mejor dentro del mercado.

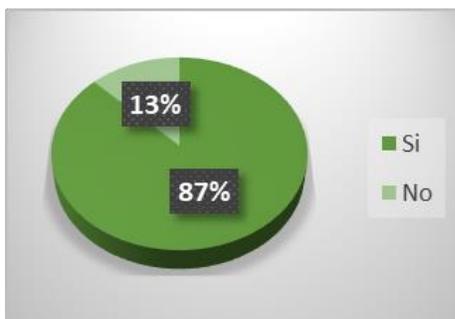
Pregunta N° 18. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de mercadeo se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Objetivo: Identificar si los clientes consideran correcto que la empresa José N. Batarse realice estrategias en el área de mercadeo para mejorar su desarrollo en el mercado.

Tabla 45*Estrategias competitivas en el área de mercadeo*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	335	87%
No	48	13%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 44*Estrategias competitivas en el área de mercadeo*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 383 clientes encuestados el 87% confirman que, si sería correcto que la empresa realice estrategias competitivas en el área de mercadeo, sin embargo, el 13% respondió que no.

Interpretación: en base a los datos anteriores, se puede decir que los clientes si consideran correcto que la empresa realice sus actividades con estrategias competitivas en el área de mercadeo y así desarrollarse mucho mejor dentro del mercado.

Pregunta N° 19. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de finanzas se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Objetivo: Identificar si los clientes consideran correcto que la empresa José N. Batarse realice estrategias en el área de finanzas para mejorar su desarrollo en el mercado.

Tabla 46

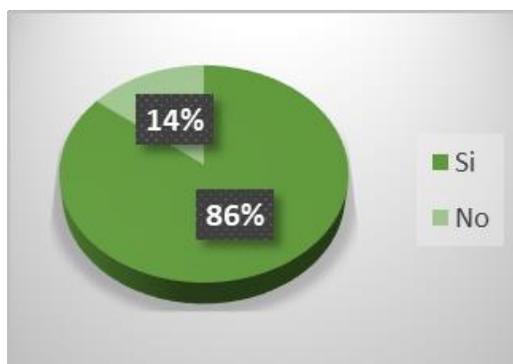
Estrategias competitivas en el área de finanzas

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	328	86%
No	55	14%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 45

Estrategias competitivas en el área de finanzas



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 383 clientes encuestados el 86% confirman que, si sería correcto que la empresa realice estrategias competitivas en el área de finanzas, sin embargo, el 14% respondió que no.

Interpretación: en base a los datos anteriores, se puede decir que los clientes si consideran correcto que la empresa realice sus actividades con estrategias competitivas en el área de finanzas y así desarrollarse mucho mejor dentro del mercado.

4.4. Tabulación Y Análisis Del Cuestionario Dirigido A

Competidores Directos De La Empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 1. ¿La empresa ha realizado un plan estratégico en todas sus áreas, para mejorar la competitividad de esta frente a la competencia?

Objetivo: Identificar si los competidores de la empresa José N. Batarse ya han realizado un plan estratégico en todas sus áreas para mejorar su competitividad.

Tabla 47

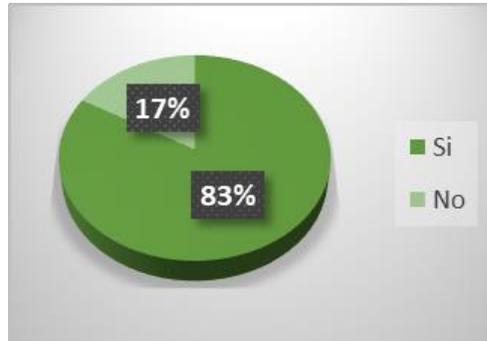
Realización de plan estratégico “competencia”

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 46

Realización de plan estratégico “competencia”



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los 6 competidores encuestados, el 83% opino que, si han realizado un plan estratégico y solo el 17%, es decir, una empresa respondió que no.

Interpretación: en su mayoría la competencia más cercana a la empresa si han realizado un plan estratégico para mejorar su competitividad en el mercado.

Pregunta N° 2. ¿Cuántos años lleva operando en el mercado?

Objetivo: Conocer el tiempo de operación en el mercado de los competidores de la empresa José N. Batarse.

Tabla 48

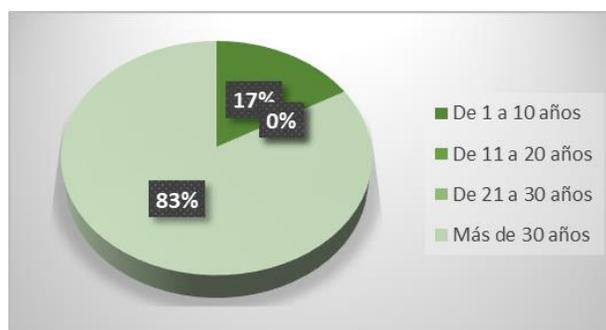
Tiempo de operación de mercado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1 a 10 años	1	17%
De 11 a 20 años	0	0%
De 21 a 30 años	0	0%
Más de 30 años	5	83%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 47

Tiempo de operación en el mercado



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 17% dijo que de 1 a 10 años y el 83% tiene más de 30 años operando en el mercado.

Interpretación: De acuerdo con los resultados, al igual que la empresa José N. Batarse, en su mayoría la competencia más cercana a esta lleva operando en el mercado más de 30 años.

Pregunta N° 3. ¿Se ha sentido afectado por la competencia existente en el mercado?

Objetivo: Saber si la competencia se ha sentido afectada por otras empresas de su mismo rubro en el mercado.

Tabla 49

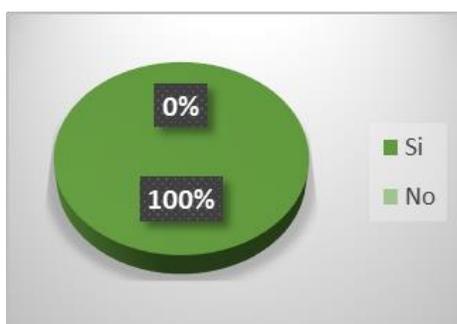
Amenaza por la competencia

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 48

Amenaza por la competencia



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los competidores encuestados el 100% respondió que sí han sido afectados por la competencia existente en el mercado.

Interpretación: en base a los datos anteriores, los competidores más cercanos a la empresa afirman que si se han visto afectados por la competencia.

Pregunta N° 4. ¿Se sentiría amenazado por la entrada de nuevos competidores del mismo rubro al mercado?

Objetivo: Conocer si la competencia considera como amenaza la entrada de nuevos competidores de su mismo rubro al mercado.

Tabla 50

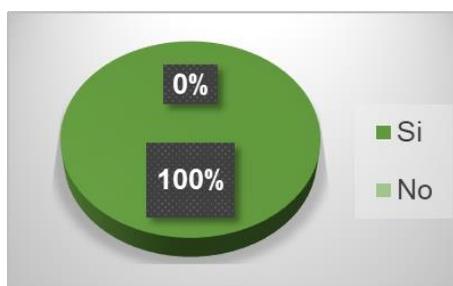
Entrada de nuevos competidores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 49

Entrada de nuevos competidores



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los competidores encuestados el 100% respondió que si son amenaza las nuevas empresas que entraran al mercado.

Interpretación: en base a los datos anteriores, los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse afirman que se verían amenazados por la nueva competencia del mismo rubro que entrara al mercado.

Pregunta N° 5. ¿Cuenta la empresa con la filosofía empresarial (misión, visión, valores, organigrama)?

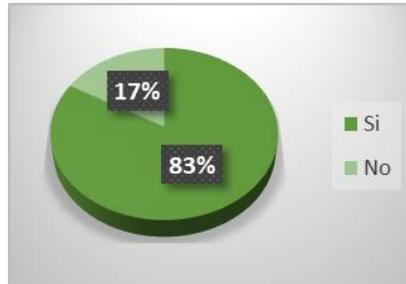
Objetivo: Identificar si los competidores de la empresa José N. Batarse poseen una filosofía empresarial.

Tabla 51

Filosofía empresarial

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 50*Filosofía empresarial*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 17% menciona que no posee filosofía empresarial y el 83% dijo que si la tienen.

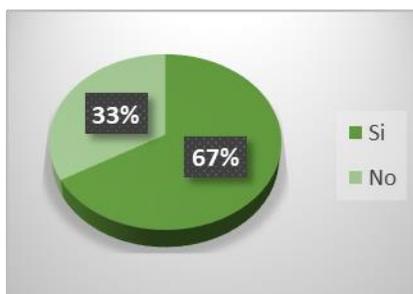
Interpretación: la mayoría de los competidores más cercanos a la empresa afirman que si cuentan con una filosofía empresarial.

Pregunta N° 6. ¿La empresa cuenta con manual de bienvenida, manual de procedimientos y manual de descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por la organización?

Objetivo: Conocer si los competidores tienen los manuales administrativos correspondientes conocidos y acatados por el personal de la empresa.

Tabla 52*Manuales administrativos*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.**Figura 51***Manuales administrativos**Fuente.* Elaboración propia.

Análisis: de los competidores encuestados el 33% dijeron que no tenían manuales administrativos y el 67% dijo lo contrario.

Interpretación: en base a los datos anteriores, en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse si cuentan con políticas, y distintos manuales administrativos que el personal conoce y acata.

Pregunta N° 7. ¿Cómo empresa les da capacitaciones a sus empleados?

Objetivo: Conocer si la competencia de la empresa José N.

Batarse capacita a sus empleados.

Tabla 53

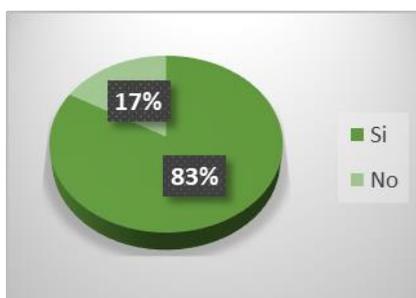
Capacitaciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 52

Capacitaciones



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 17% no brindan capacitaciones y el 83% si dan capacitaciones.

Interpretación: en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa afirman que si les dan capacitaciones a sus empleados/as.

Pregunta N° 8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí. ¿Cada cuánto tiempo las realizan?

Objetivo: Identificar cada cuanto tiempo los competidores de la empresa José N. Batarse dan capacitaciones a sus empleados.

Tabla 54

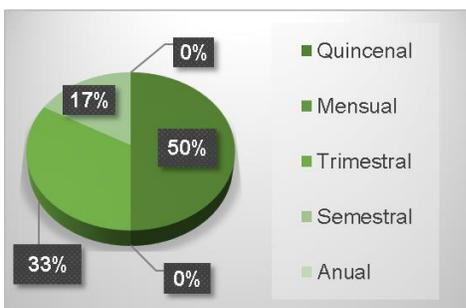
Frecuencia de capacitaciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Quincenal	3	50%
Mensual	0	0%
Trimestral	2	33%
Semestral	1	17%
Anual	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 53

Frecuencia de capacitaciones



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 50% quincenal, 33% trimestral y 17% semestral el tiempo que brinda las capacitaciones.

Interpretación: los competidores afirman que dan capacitaciones a sus empleados/as quincenal, trimestralmente o semestralmente.

Pregunta N° 9. ¿Cuántos departamentos o líneas de productos manejan?

Objetivo: Identificar el número de departamentos o línea de productos manejados por los competidores directos de la empresa José N. Batarse

Tabla 55

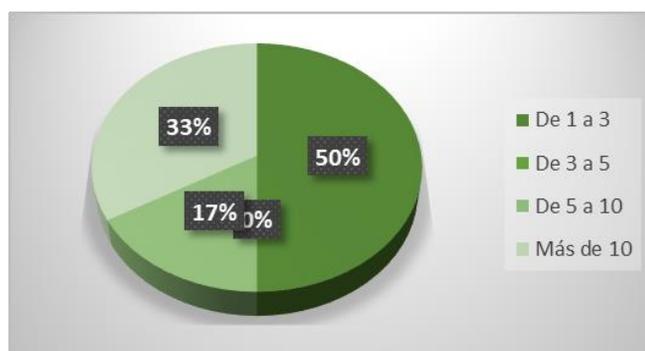
Departamentos o líneas de productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1 a 3	3	50%
De 3 a 5	0	0%
De 5 a 10	1	17%
Más de 10	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 54

Departamentos o líneas de productos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: en cuanto a los competidores encuestados el 50% menciono que tienen de 1 a 3 departamentos o líneas de productos, 17% tiene de 5 a 10 y el 33% tiene más de 10 departamentos o líneas de productos.

Interpretación: en base a los datos anteriores, un porcentaje de los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse tienen de 1 a 3 departamentos o líneas de productos, sin embargo, un porcentaje no menos significativo cuenta con más de 10 departamentos o líneas de productos.

Pregunta N° 10. ¿Considera adecuada la ubicación de sus productos en el establecimiento para atraer la atención de sus clientes?

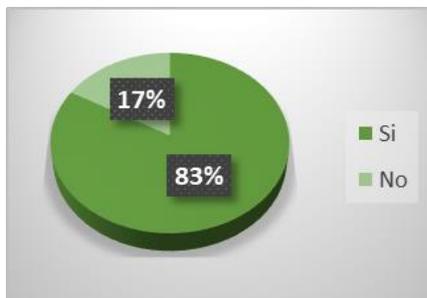
Objetivo: Conocer si los competidores consideran adecuada la ubicación que hacen de sus productos en el establecimiento para atraer la atención de los clientes.

Tabla 56

Ubicación de productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 55*Ubicación de productos*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los competidores encuestados el 17% dijo que no tiene una adecuada ubicación de los productos y el 83% dijo que sí.

Interpretación: en base a los datos anteriores, en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse si consideran que la ubicación que hacen de los productos que ofrecen en sus establecimientos para atraer la atención de los clientes si es la adecuada.

Pregunta N° 11. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Identificar los medios de publicidad utilizados por los competidores de la empresa José N. Batarse para dar a conocer sus productos.

Tabla 57*Medios de publicidad accesibles*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Televisión	2	33%
Radio	0	0%
Periódicos	0	0%
Redes sociales	3	50%
Vallas publicitarias	1	17%
Hojas volantes	0	0%
Perifoneo	0	0%
Total	6	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 56***Medios de publicidad accesibles**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: el 33 % dijo que el medio de publicidad que más utilizan es la televisión, el 50% las redes sociales y solo el 17% las vallas publicitarias.

Interpretación: en su mayoría las empresas utilizan como medios de publicidad la televisión, las redes sociales, la televisión y las vallas publicitarias.

Pregunta N° 12. ¿Tiene la empresa área de ventas por medio de llamada o en línea?

Objetivo: Identificar si los competidores realizan ventas en líneas o por medio de llamadas telefónicas.

Tabla 58

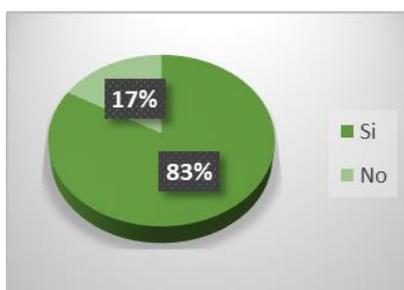
Venta en línea o llamada telefónica

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 57

Venta en línea o llamada telefónica



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: de los competidores encuestados el 17% dijo que no tienen venta en línea en cambio el 83% dijo que sí.

Interpretación: en base a los datos anteriores, en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse afirman que si realizan ventas en línea y también por medio de llamadas telefónica.

Pregunta N° 13. ¿Qué tipo de proveedores maneja la empresa?

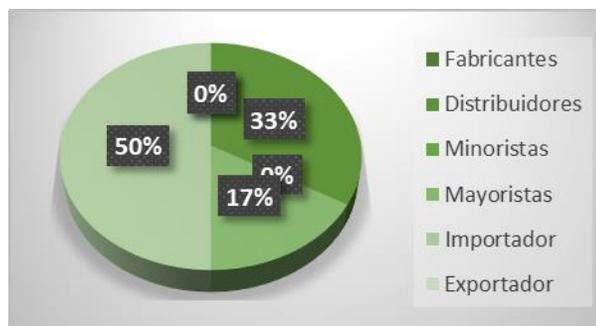
Objetivo: Identificar los tipos de proveedores que mantiene la competencia de la empresa José N. Batarse

Tabla 59

Tipo de proveedores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Fabricantes	0	0%
Distribuidores	2	33%
Minoristas	0	0%
Mayoristas	1	17%
Importador	3	50%
Exportador	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 58*Tipo de proveedores**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: de los competidores encuestados el 17 % dijo que tiene proveedores mayoristas, el 33% tiene distribuidores y el 50% importador.

Interpretación: en base a los datos anteriores, un alto porcentaje afirma que manejan proveedores importadores, sin embargo, un porcentaje no menos significativo aseguran manejar también proveedores distribuidores y mayoristas.

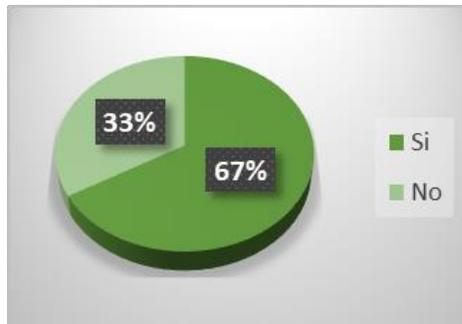
Pregunta N° 14. ¿Tienen proveedores exclusivos?

Objetivo: Saber si los competidores de la empresa José N. Batarse cuentan con proveedores exclusivos.

Tabla 60*Proveedores exclusivos*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 59*Proveedores exclusivos*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 33% no tiene proveedores exclusivos y el 67% si tiene proveedores exclusivos.

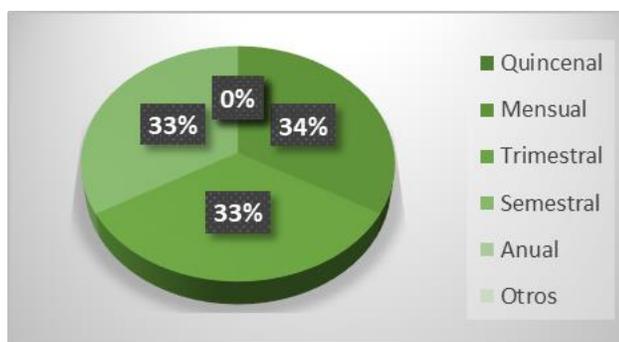
Interpretación: la mayoría de los competidores más cercanos a la empresa afirman que si poseen proveedores exclusivos.

Pregunta N° 15. ¿Tiempo en que solicitan productos a los proveedores?

Objetivo: Conocer el tiempo en que la competencia solicita productos a sus proveedores.

Tabla 61*Frecuencia en pedido de productos*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Quincenal	0	0%
Mensual	2	33%
Trimestral	2	33%
Semestral	2	33%
Anual	0	0%
Otros	0	0%
Total	6	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 60***Frecuencia en pedido de productos**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: el 33% semestral, el 33% trimestral y el 33% mensual.

Interpretación: los competidores solicitan sus productos a los proveedores de manera mensual, trimestral o semestral.

Pregunta N° 16. ¿Considera usted que los proveedores que posee actualmente le han favorecido para mantener su posición en el mercado?

Objetivo: Conocer si la competencia de la empresa José N. Batarse considera que sus proveedores actuales le han favorecido para mantenerse en el mercado.

Tabla 62

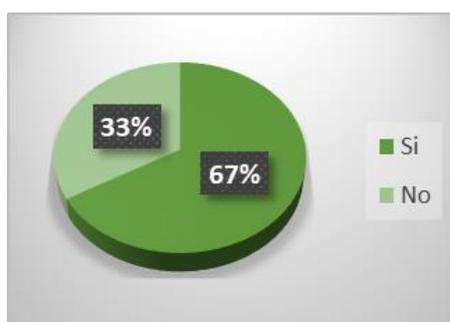
Posición en el mercado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 61

Posición en el mercado



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 33% que no y el 67% respondieron que si los proveedores actuales le han favorecido para mantenerse en el mercado.

Interpretación: la mayoría de los competidores afirman que los proveedores exclusivos con los que cuentan si les han favorecido de una u otra manera su buena posición en el mercado.

Pregunta N° 17. ¿Qué sistema de inventario maneja la empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de rotación de inventario que maneja la competencia de la empresa José N. Batarse.

Tabla 63

Sistema de inventario utilizado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Justo a tiempo	0	0%
Rotativo	6	100%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 62

Sistema de inventario utilizado



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los competidores respondieron el 100% que el sistema de inventario utilizado es el rotativo.

Interpretación: todos los competidores afirman que el sistema de inventario que más manejan es el rotativo.

Pregunta N° 18. ¿Cómo considera a la empresa José N. Batarse, en cuanto al nivel de competitividad?

Objetivo: Conocer el tipo de competencia que representa la empresa José N. Batarse para sus competidores directos.

Tabla 64

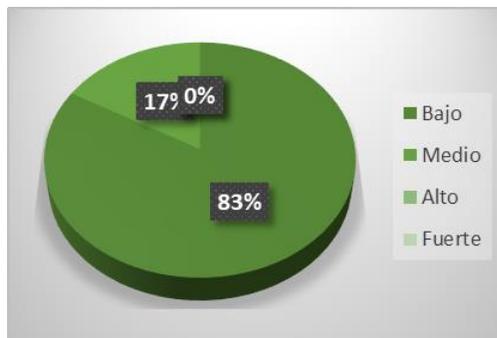
Nivel de competencia que representa José N. Batarse

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bajo	5	83%
Medio	1	17%
Alto	0	0%
Fuerte	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 63

Nivel de competencia que representa José N. Batarse



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los competidores respondieron el 17% medio y el 83% bajo el nivel de competencia que representa José N Batarse para sus competidores directos.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, se determina que los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse afirman que esta representa para ellos un nivel de competitividad bajo, lo que significa que la empresa debe mejorar su situación competitiva.

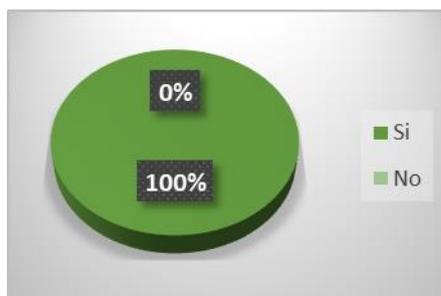
Pregunta N° 19. ¿Ha sabido aprovechar el crecimiento del mercado?

Objetivo: Conocer si los competidores directos de la empresa v ha sabido aprovechar el crecimiento del mercado.

Tabla 65*Aprovechamiento del mercado*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bajo	6	100%
Medio	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 64*Aprovechamiento del mercado*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 100% respondió que sí han aprovechado el crecimiento del mercado.

Interpretación: los competidores más cercanos a la empresa si están aprovechando el crecimiento del mercado

Pregunta N° 20. De las siguientes estrategias competitivas genéricas ¿Cuál o cuáles utilizan?

Objetivo: Identificar el tipo de estrategia genérica que aplican.

Tabla 66

Estrategia competitiva genérica que aplica

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Liderazgo en costos- bajo costo	1	17%
Liderazgo en costos – mejor valor	0	0%
Diferenciación	4	67%
Enfoque – bajo costo	0	0%
Enfoque – mejor valor	0	0%
Ninguna	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 65

Estrategia competitiva genérica que aplica

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los competidores respondieron el 17% utiliza el liderazgo en costos-bajo costo, el 67% utiliza la diferenciación y el otro 17% ninguna.

Interpretación: en base a los datos anteriores, en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse, afirman utilizar la estrategia de diferenciación, sin embargo, 1 de estos aseguran no utilizar ningún tipo de estrategia genérica competitiva.

Pregunta N° 21. ¿Cuál o cuáles son sus principales preocupaciones con respecto al COVID-19?

Objetivo: Conocer cuáles son las debilidades que ha adquirido la competencia de la empresa José N. Batarse debido a la pandemia del COVID-19.

Tabla 67

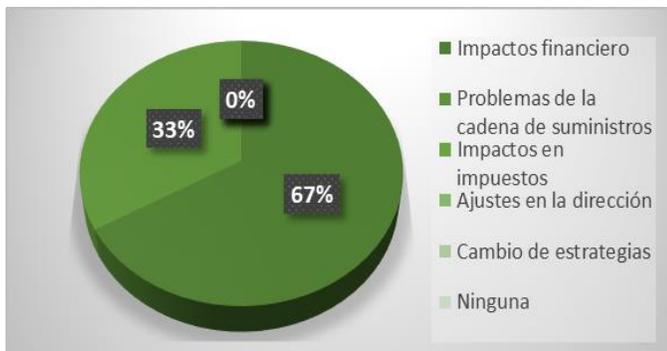
Preocupaciones por la pandemia del COVID – 19

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Impactos financieros	4	67%
Problemas de la cadena de suministros	2	33%
Impactos en impuestos	0	0%
Ajustes en la dirección	0	0%
Cambio de estrategias	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	6	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 66

Preocupaciones por la pandemia del COVID – 19



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los competidores respondieron el 33% que los problemas de la cadena de suministros y el 67% los impactos financieros.

Interpretación: en base a los datos anteriores, en su mayoría los competidores más cercanos a la empresa José N. Batarse, aseguran que sus 2 principales preocupaciones por la pandemia del COVID-19 son, el impacto financiero y los problemas en la cadena de suministros que puedan tener.

4.5 Tabulación Y Análisis Del Cuestionario Dirigido A Los Proveedores De La Empresa José N. Batarse.

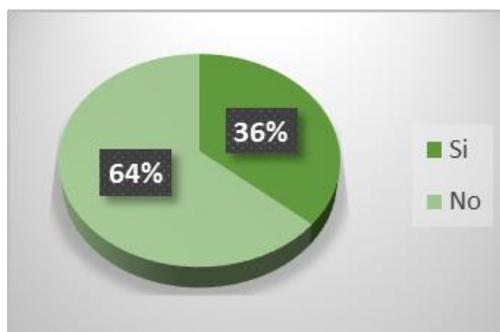
Pregunta N° 1. ¿Conoce usted que su cliente la empresa José N. Batarse ejecuta acciones estratégicas para un mejor rendimiento en todos los ámbitos?

Objetivo: Conocer si los proveedores consideran que la empresa José N. Batarse ejecuta acciones estratégicas.

Tabla 68*Acciones estratégicas*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 67*Acciones estratégicas*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 36% si y el 64% dijeron no conocen si la empresa José N. Batarse ejecuta acciones estratégicas.

Interpretación: la mayoría de los proveedores encuestados de la empresa José N. Batarse, desconocen si esta realiza acciones estratégicas en todas sus áreas para una mejor competencia.

Pregunta N° 2. ¿Cuánto tiempo lleva siendo proveedor de la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Saber el tiempo de relación de compra – venta que ha tenido la empresa José N. Batarse con sus proveedores.

Tabla 69

Tiempo de relación compra – venta

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 3 años	0	0%
De 3 a 5 años	0	0%
Más de 5 años	11	100%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 68

Tiempo de relación compra – venta



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 100% que tiene más de 5 años de relación de compra – venta con la empresa José N. Batarse.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, en su mayoría los proveedores encuestados afirman tener un periodo de más de 5 años de relación en compra – venta con la empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 3. De los siguientes departamentos o líneas de productos ¿Cuál o cuáles son los que usted le provee a la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer la línea de productos que los proveedores le ofrecen a la empresa José N. Batarse.

Tabla 70

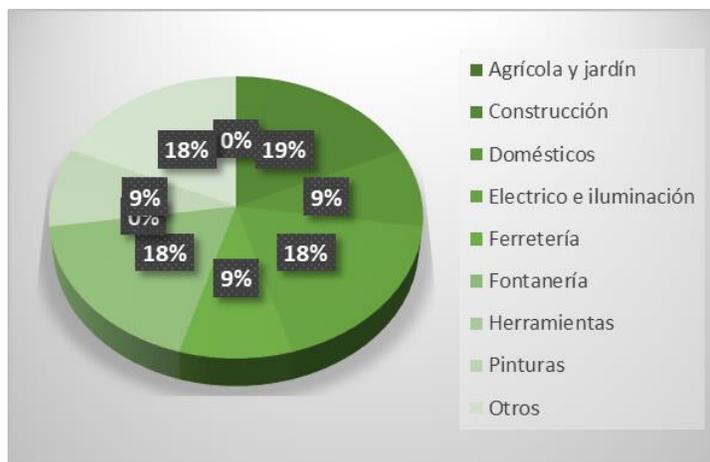
Departamentos o líneas de productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Agrícola y jardín	0	0%
Construcción	2	18%
Domésticos	1	9%
Eléctrico e iluminación	2	18%
Ferretería	1	9%
Fontanería	2	18%
Herramientas	0	0%
Pinturas	1	9%
Otros	2	18%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 69

Departamentos o líneas de productos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 9% domésticos, ferretería y pinturas, 18% construcción, eléctrico e iluminación, fontanería y otros productos.

Interpretación: con base a los resultados anteriores, se puede decir que los proveedores en su mayoría ofrecen diversidad de productos necesarios para el rubro de ferretería.

Pregunta N° 4. ¿Cada cuánto tiempo le proveen los productos y materiales a la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Identificar el tiempo en que los proveedores proveen sus productos a la empresa José N. Batarse.

Tabla 71

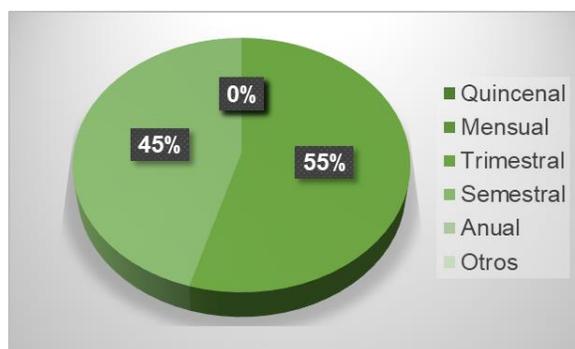
Frecuencia en que proveen los productos a José N. Batarse

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	6	55%
Semestral	5	45%
Anual	0	0%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 70

Frecuencia en que proveen los productos a José N. Batarse



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 45% semestral y el 55% trimestral es el tiempo que proveen a la empresa José N. Batarse.

Interpretación: con base a los resultados anteriores, un porcentaje alto de los proveedores encuestados afirman proveer a la empresa José N. Batarse cada 3 meses, sin embargo, un porcentaje no menos significativo aseguran proveer cada 6 meses.

Pregunta N° 5. ¿Cree usted que la empresa José N. Batarse posee la capacidad para sustituir el producto que usted les brinda?

Objetivo: Identificar si los proveedores consideran que la empresa José N. Batarse posee la capacidad para sustituir el producto que ellos les proveen.

Tabla 72

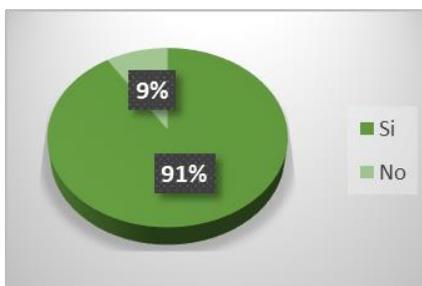
Capacidad para sustituir productos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 71

Capacidad para sustituir productos



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 9% no y el 91% si la capacidad de sustituir los productos.

Interpretación: algunos proveedores afirman que la empresa si posee la capacidad para sustituir los productos que estos les proporcionan, sin embargo, otros proveedores afirman que esta no cuenta con la capacidad para hacerlo.

Pregunta N° 6. ¿Sus productos son exclusivos para José N. Batarse?

Objetivo: Identificar el nivel de exclusividad que los proveedores le ofrecen a la empresa José N. Batarse.

Tabla 73

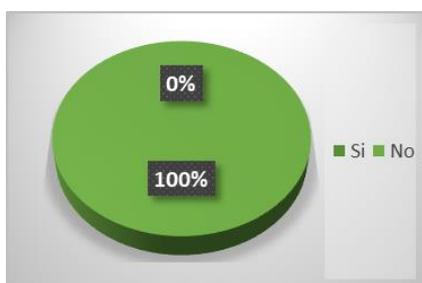
Exclusividad

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 72

Exclusividad



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 100% el nivel de exclusividad que los proveedores le ofrecen a la empresa José N. Batarse.

Interpretación: los proveedores encuestados no tienen exclusividad en cuanto a los productos que le ofrecen a la empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 7. ¿Cree usted que al dejarle de vender a José N. Batarse, la línea de productos que usted le proporciona, la empresa estaría adquiriendo productos de baja calidad?

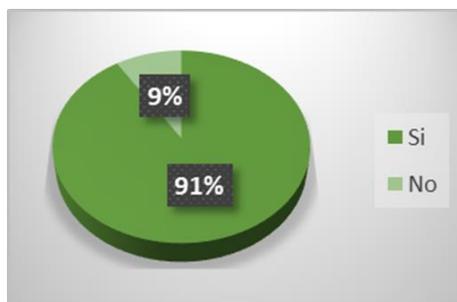
Objetivo: Conocer si los proveedores consideran que la empresa José N. Batarse tendría productos de baja calidad al dejarle de comprar sus productos.

Tabla 74

Productos de baja calidad

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 73*Productos de baja calidad**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: el 9% de los proveedores respondió que no y el 91% dice que sí.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, en su mayoría los proveedores afirman que si la empresa José N. Batarse cambiase de proveedor obtendrían productos de baja calidad.

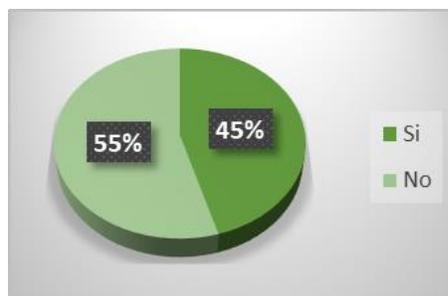
Pregunta N° 8. De acuerdo con sus visitas ¿Observa usted si la empresa hace una buena ubicación de sus productos para la vista de los clientes?

Objetivo: Identificar el nivel de aceptabilidad de los proveedores en cuanto a la ubicación de los productos que realiza la empresa José N. Batarse.

Tabla 75*Ubicación de productos*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 74*Ubicación de productos*

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 45% de los proveedores encuestados dicen afirmaron que si y el 55% indicaron que no.

Interpretación: los proveedores aseguran no coincidir con la ubicación que hace la empresa José N. Batarse en cuanto a la ubicación de sus productos.

Pregunta N° 9. ¿Realizan capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Saber si los proveedores ofrecen capacitaciones de sus productos a los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse.

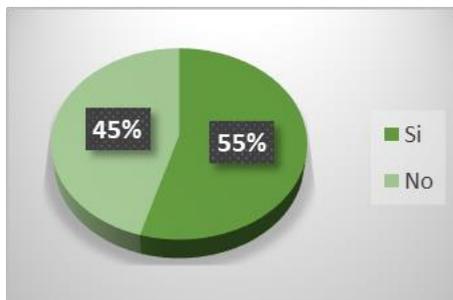
Tabla 76*Capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 75

Capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 45% no y el 55% si ofrecen capacitaciones de sus productos a los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, un porcentaje alto de los proveedores encuestados afirman darles capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse, sin embargo, un porcentaje no menos significativo aseguran que no lo hacen.

Pregunta N° 10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SÍ. ¿Cada cuánto tiempo las realizan?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo los proveedores brindan capacitaciones a los/as empleados/as de la empresa José N. Batarse.

Tabla 77

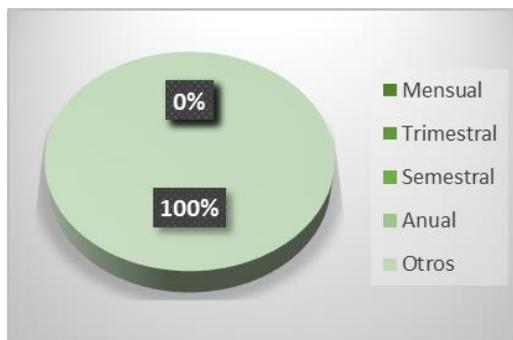
Frecuencia de las capacitaciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otros	11	100%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 76

Frecuencia de las capacitaciones



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: el 100% de los proveedores encuestados respondieron que otros tiempos utilizan para brindar capacitaciones al personal de la empresa José N. Batarse.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, en su mayoría los proveedores encuestados afirman darles capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse, no en un lapso establecido, sino, solo cuando estos llegan a la empresa a proveerles productos nuevos para brindarles el conocimiento en cuanto al uso, manejo y recomendaciones de estos para una mejor venta.

Pregunta N° 11. ¿Aumentarían los costos de la distribución de su o sus productos al cambiar de comprador?

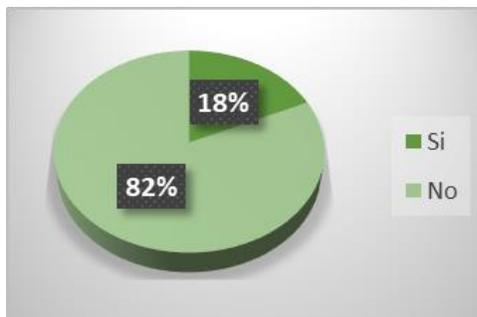
Objetivo: Conocer si a los proveedores les afectaría en costo la distribución si cambiaran de comprador.

Tabla 78

Aumento en los costos de distribución

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 77*Aumento en los costos de distribución**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 18% si y el 82% no les afectaría en costo la distribución si cambiaran de comprador.

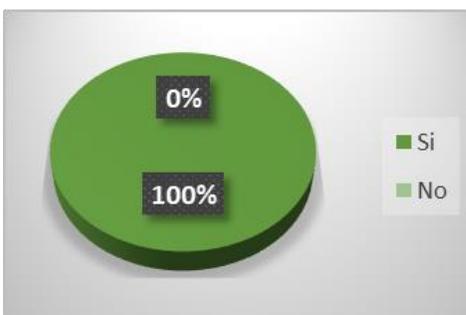
Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, un porcentaje alto de los proveedores afirman que no aumentarían sus costos de distribución al cambiar de comprador porque no son proveedores exclusivos de la empresa, sin embargo, otro porcentaje no menos significativo afirman que si aumentarían sus costos al cambiar de comprador debido a que la empresa José N. Batarse es una de las que les solicita una alta cantidad de productos y materiales.

Pregunta N° 12. ¿Ofrece usted facilidades de pago a la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Identificar si los proveedores le ofrecen facilidades de pago a la empresa José N. Batarse.

Tabla 79*Facilidades de pago*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.**Figura 78***Facilidades de pago**Fuente.* Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 100% que si le ofrecen facilidades de pago a la empresa José N. Batarse.

Interpretación: en su mayoría los proveedores encuestados aseguran darle facilidades de pago a la empresa José N. Batarse.

Pregunta N° 13. ¿Qué formas de pagos le concede usted a la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer las formas de pago que los proveedores le conceden a la empresa José N. Batarse.

Tabla 80

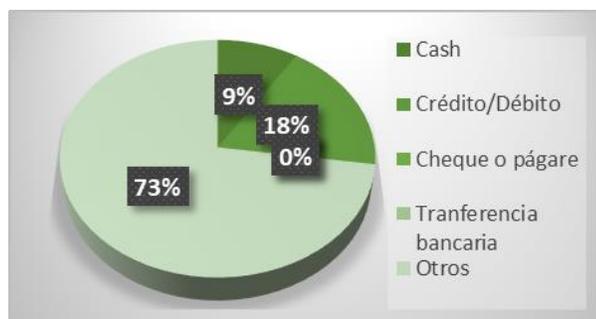
Opciones de pago

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cash	1	9%
Crédito/Débito	2	18%
Cheque o pagare	0	0%
Transferencia bancaria	0	0%
Otros	8	73%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 79

Opciones de pago



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 9% cash(efectivo) el 18% al crédito/débito y el 73% otros como opciones de pago que le conceden a la empresa José N. Batarse.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, en su mayoría los proveedores encuestados aseguran darle todas las facilidades de pago existentes a la empresa José N. Batarse cuando esta adquiere los productos que estos le ofrecen.

Pregunta N° 14. ¿Considera a la empresa José N. Batarse como cliente categoría A, es decir que no se atrasa con sus pagos en las fechas establecidas por ustedes?

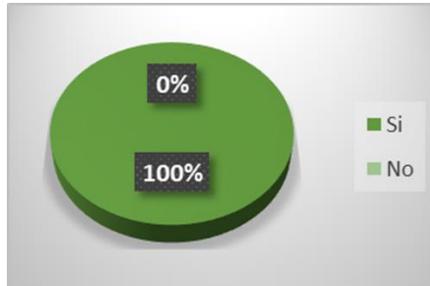
Objetivo: Identificar si los proveedores consideran a la empresa José N. Batarse como cliente categoría A.

Tabla 81

Cliente categoría A

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 80*Cliente categoría A*

Fuente. Elaboración Propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 100% si consideran a la empresa José N. Batarse como cliente categoría A.

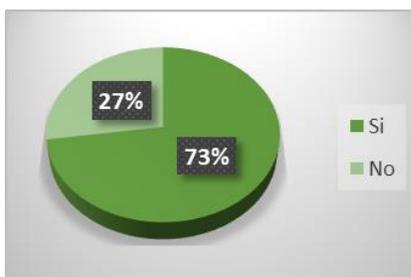
Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, en su mayoría los proveedores encuestados afirman que la empresa José N. Batarse si es considerada como un cliente categoría A.

Pregunta N° 15. ¿Considera usted que la empresa posee un buen grado de competitividad en el mercado?

Objetivo: Conocer si el grado de competitividad de la empresa José N. Batarse es aceptable dentro del mercado según los proveedores.

Tabla 82*Grado de competitividad en el mercado*

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

*Fuente. Elaboración propia.***Figura 81***Grado de competitividad en el mercado**Fuente. Elaboración propia.*

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 27% no y el 73% si el grado de competitividad de la empresa José N. Batarse es aceptable dentro del mercado según los proveedores.

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, un porcentaje alto de los proveedores aseguran que la empresa José N. Batarse posee un buen grado de competitividad en el mercado, sin embargo, otro porcentaje no menos significativo afirman que esta no cuenta con un buen grado de competitividad dentro del mercado.

Pregunta N° 16. ¿Considera adecuada la participación que está teniendo la empresa José N. Batarse en el mercado?

Objetivo: Conocer de qué forma evalúan los proveedores el grado de aceptación que tiene la empresa José N. Batarse en el mercado.

Tabla 83

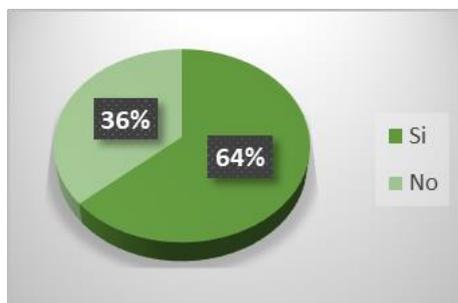
Participación en el mercado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 82

Participación en el mercado



Fuente. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 36% dijeron que no y el 64% respondieron que si Considera adecuada la participación que está teniendo la empresa José N. Batarse en el mercado

Interpretación: de acuerdo con los resultados anteriores, un porcentaje alto de los proveedores aseguran que la empresa José N. Batarse posee una adecuada participación en el mercado, sin embargo, otro porcentaje no menos significativo afirman que esta no cuenta con una buena participación dentro del mercado.

Pregunta N° 17. ¿Qué impactos le ha generado la pandemia del COVID-19 en cuanto a la distribución de sus productos a la empresa José N. Batarse?

Objetivo: Conocer el impacto que le ha generado a los proveedores la pandemia del COVID-19 en la distribución de sus productos a la empresa José N. Batarse.

Tabla 84

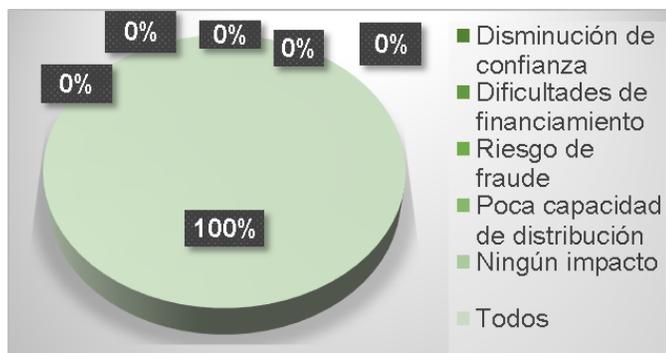
Impactos que ha generado la pandemia del COVID – 19

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Disminución de confianza	0	0%
Dificultades de financiamiento	0	0%
Riesgo de fraude	0	0%
Poca capacidad de distribución	0	0%
Ningún impacto	0	0%
Todos	11	100%
Total	11	100%

Fuentes. Elaboración propia.

Figura 83

Impactos que ha generado la pandemia del COVID – 19



Fuentes. Elaboración propia.

Análisis: los proveedores encuestados respondieron el 100% respondieron que todas las opciones le han generado la pandemia del COVID-19 en la distribución de sus productos a la empresa José N. Batarse

Interpretación: con base a los resultados anteriores, los proveedores de la empresa José N. Batarse aseguran que sus principales preocupaciones son: tener una disminución de confianza, dificultad de financiamiento y un poco capacidad de distribución.

4.6. Conclusiones Y Recomendaciones

4.6.1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados podemos concluir:

1. La empresa José N. Batarse ubicada en la ciudad de San Miguel, no cuenta con un plan estratégico como herramienta administrativa, pues no ha realizado estrategias competitivas en ninguna de las áreas que la integran, así mismo nunca ha realizado estudios sobre su ambiente interno y externo

para examinar su situación actual y futura, mediante la elaboración de un diagnóstico organizacional que les permita establecer sus fuerzas competitivas.

2. La empresa no cuenta con una filosofía empresarial que la defina y le proporcione una perspectiva sobre su direccionamiento, además, se concluye que sus empleados no reciben el debido proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal ni han sido capacitados correctamente para un eficiente y eficaz desempeño dentro de la empresa, así mismo, no se les ha proporcionado para su lectura los manuales administrativos ya que no los poseen.
3. Con el trabajo realizado pude concluir que la empresa José N. Batarse actualmente se encuentra en un estado ineficiente en cuanto a estrategias competitivas, de capital humano, de marketing y financieras, pues a pesar de ser una empresa que maneja capital propio se ha quedado en un status ambiguo que no le ha permitido actualizarse a las nuevas tendencias que tienen otras empresas dedicadas al rubro de ferretería ni alcanzar una buena posición de competencia en el mercado.
4. José N. Batarse posee un inmueble perfecto para su fin, aunque es necesario decir que le falta una reorganización en la distribución de las líneas de productos en las que el local se divide; actualmente se encuentra desordenado y poco atractivo, factor que impacta negativamente en la atracción a los clientes, esto expresa desorden e ineficiencia en inventario y rapidez para encontrar los productos que ofrece.

5. La empresa José N. Batarse es una empresa muy reconocida por lo largo del tiempo que se ha mantenido en el mercado, pero necesita actualizarse y estar a la vanguardia no solo en cuando a sus productos, sino la manera en que se debe organizar ya que, si mejora con nueva tecnología para sus registros de ventas y demás, se ahorrara demasiado tiempo tanto para sus empleados como para los clientes, además la atención y el servicio es una variable muy importante, ya que al cliente le es indiferente el precio, por ello se debe desarrollar estrategias para cumplir con la expectativas del cliente, generando fidelidad al largo plazo.

4.6.2. Recomendaciones

Recomendaciones que se proponen al conocer los resultados de la investigación realizada a la empresa José N. Batarse.

1. La empresa debe tomar a bien realizar un plan estratégico se debe hacer un análisis específico de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que tiene cada área de la empresa: administración, recursos humanos, mercadeo y finanzas. Planteando las estrategias según los objetivos que la empresa desee lograr en cada área, reduciendo lo más que se pueda el nivel de amenazas y debilidades de la empresa.
2. Es necesario que la empresa José N. Batarse diseñe e implemente su filosofía empresarial y que esta sea conocida por todo el personal, además

deben actualizar el proceso de selección de personal y proporcionales los manuales administrativos para que realicen su respectiva lectura.

3. Después de haber realizado la debida conclusión recomiendo a la empresa José N. Batarse que es vital y necesario que la administren bajo un plan estratégico, que sea conocido por toda la alta dirección, así como, por cada uno de los/as empleados/as, dándole un seguimiento estricto, para así contribuir al desarrollo de las estrategias que aporten a mejorar la competitividad de la empresa y a mantenerse en un favorable posicionamiento en el mercado; este plan debe abarcar estrategias y políticas desde la contratación de personal, marketing, finanzas y seguimiento de los clientes donde se encuentren todas las partes involucradas y funciones como un sistema de operaciones encaminadas a un mismo fin, que es obtener una rentabilidad mayor a la actual.
4. Se debe realizar el sistema de inventario por ende de compra-venta, esto se puede obtener mediante sistemas tecnológicos que agilizan estos procesos; llevando así un adecuado registro contable de la empresa y el desempeño de los empleados en cuanto a venta. Es la ventaja que proporcionan los registros de sistemas digitales que capturan cada movimiento del producto en su proceso de compra, inventario venta, costo y ganancia.
5. Para implementar un plan de negocios es necesario considerar la infraestructura del negocio, la ubicación, el parqueo y el horario de atención, porque eso genera un impacto a que el cliente venga por si solo a

comprar, por ello, se debe ofrecer a los clientes un servicio personalizado y asesoría técnica innovadora poniendo al alcance del cliente nuevas tecnologías.

**CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A DE
C.V, EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2020.**

INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN: Carretera Panamericana Roosevelt Km. 140.5, San Miguel, El Salvador, Centro América.

TELEFONO: 2678-5000

EMAIL: jnbsadecv_01@hotmail.com

DIRECTOR GENERAL: Lic. Arturo Batarse

ESTRUCTURA LEGAL: Sociedad



Monto Total del Plan: \$22,920

5.1 Introducción

Durante años las empresas han afrontado de una u otra forma algunos problemas que podían resolverse por medio de técnicas administrativas, por ello comenzaron a desarrollar nuevas técnicas administrativas que les permitieran adaptarse a esos cambios. Una de las principales tareas de la administración es organizar el cambio con el fin de realizar proyecciones hacia el futuro por medio de contenidos técnicos, porque las oportunidades y problemas inherentes al cambio penetran siempre en el futuro para que las empresas tengan cada vez más la necesidad de formular un planeamiento empresarial formal.

La planeación estratégica viene surgiendo desde hace muchos años siendo resultado de experiencias, errores e intercambios de experiencias, es por ello que ha venido perfeccionando hasta el punto de ser parte importante dentro de las empresas convirtiéndose para ellas en un canal de comunicación muy útil en todos sus niveles capacitando a los gerentes para que respondan constantemente preguntas sobre la situación de la empresa y el medio que las rodea, brindar además seguridad y motivación a todo el personal para asegurarse de que los objetivos planteados se cumplan. Por ello es necesario que la empresa José N. Batarse establezca un proceso de Planeación Estratégica que sea flexible a las diferentes condiciones con las que cuenta.

El diseño del plan estratégico comprende la justificación de la propuesta, objetivos, áreas de aplicación y beneficios esperados. El establecimiento de estrategias donde se muestra la filosofía empresarial, misión, visión, objetivos estratégicos y financieros valores y la actualización de propuestas a la empresa.

Aquí se presenta el desarrollo de estrategias funcionales y operativas comenzando por el área administrativa, recursos humanos, mercadeo y finanzas.

5.2. Justificación

Por medio del plan estratégico de la empresa José N. Batarse se pretende lograr que esta empresa mejore y actualice su forma de ofrecer y vender los productos que comercializa, por medio de estrategias funcionales aplicables en cada una de las áreas que la conforman, siendo más competitiva y abierta a los cambios que en la actualidad se están dando.

En el plan estratégico se combinarán estrategias administrativas, de recursos humanos, de mercadeo y financieras, todas con el fin de ofrecer un servicio eficiente, eficaz con productos de calidad, con una amplia variedad, logrando una venta en menor tiempo de la mejor, manera posible, utilizando herramientas tecnológicas que demanda la población actual, toma de decisiones ágiles, así como, capacitar a sus empleados para brindar un excelente servicio al cliente.

La importancia y efectividad de este plan estratégico radica en gran parte en la comunicación y comportamiento de la información que se implemente dentro de la empresa, pues un plan estratégico debe de ser conocido y aplicado por todas las áreas, fomentando responsabilidad y compromiso por parte de los/ empleados/as y el gerente general de la empresa José N. Batarse. Solo de esta forma se logrará llegar a más clientes, aumentando su competitividad en el mercado de igual forma aumentando su rentabilidad a largo plazo que es el objetivo que se pretende alcanzar.

5.3. Objetivos De La Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico a la empresa José N. Batarse S.A de C.V. que le permita lograr un mayor grado de competitividad en el mercado oriental.

5.3.2. Objetivos Específicos

1. Diseñar la filosofía empresarial de la empresa José N. Batarse S.A de C.V. logrando con esta, la orientación y el reconocimiento que la empresa desea lograr.
2. Elaborar el manual de bienvenida, manual de descripción de puestos y el manual de procedimientos, los cuales permitan a los empleados/as obtener un mejor conocimiento de la empresa José N. Batarse S.A de C.V. sus productos, políticas, normas, las funciones y los procedimientos.
3. Formular estrategias en recursos humanos para mejorar el clima laboral, así como también, capacitaciones que mejoren el desempeño laboral de los empleados José N. Batarse S.A de C.V.
4. Crear estrategias en el área de marketing, dando a conocer a más personas mediante la publicidad los productos que la empresa José N. Batarse ofrece.
5. Sugerir la utilización del método PEPS, la actualización del sistema que posee la empresa y la búsqueda de capital.

5.4. Áreas De Aplicación

Las áreas en las que el plan estratégico está dirigido como punto inicial es en la alta gerencia, siendo este quien tomará las decisiones de aceptación o rechazo del plan estratégico, luego será en las áreas de: administración, recursos humanos, mercadeo y finanzas. Todas estas partes deben trabajar para el mismo fin que es lograr una mayor competitividad.

5.5. Beneficios Esperados.

- ✓ Salir del estatus Q.
- ✓ Unir todas las áreas bajo el mismo fin.
- ✓ Mejorar el clima laboral.
- ✓ Empleados más capacitados.
- ✓ Servicio al cliente más eficiente y eficaz.
- ✓ La empresa se abrirá a los cambios.
- ✓ Mayor competitividad.
- ✓ Aumento del nivel de ventas.
- ✓ Acceder a nuevos clientes.
- ✓ Recuperar reconocimiento.

5.6. Filosofía Empresarial

5.6.1. Historia De La Empresa José N. Batarse

José N. Batarse S.A de C.V nació en San Miguel, en 1932, es una empresa dedicada a la mercadería en general creada por un emprendedor de origen Palestino, José Nasser Batarse.

José Nasser Batarse cursó sus estudios en el Instituto Católico de Oriente, que dirigen los Hermanos Maristas. Por un cierre temporal de ese centro, el quinto curso (2o. año de bachillerato) lo realizó en el Instituto Nacional Isidro Menéndez, de donde obtuvo su título; sin embargo, el colegio Marista también se lo concedió.

Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad de El Salvador, de donde egresó de la carrera de Ingeniería Civil pero no concluyó su trabajo de graduación.

La madre de Víctor Batarse falleció por lo que tiempo después, su padre volvió a casarse con la Sonsonateca Lilian Hasbún, con quien compartió su vida y tuvieron 5 hijos: José, Rosita, Arturo, Emilio y Gustavo, quienes junto a sus padres han manejado la empresa. Al mismo tiempo, han colaborado con esta ciudad que le vio crecer.

A las puertas estaba la transacción que marcó el inicio de su vida como empresario, cuando expandieron la Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse y Cía. Luego se convirtió en José N. Batarse S.A. de C.V. y se extendió por todo el país, a través de representantes de ventas obteniendo su primer local cerca de lo que es ahora el mercado central, sobre 1ª Calle poniente.

En 1957 se convirtió en Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse, se amplía el mercado por medio de vendedores en la zona oriental. Dos años más tardes, se opera una expansión considerable, fortaleciendo la presencia en la zona Oriental

Al preguntársele sobre el éxito empresarial, sostuvo que para él y su familia existen premisas infranqueables. “Uno debe ser siempre sincero con sus clientes,

porque pretender ganar mucho a costa del otro no es correcto”, dijo. Uno de los rasgos del empresario es su filantropía. Ayuda en los ámbitos religioso, educativo y al arte. Ha dedicado parte de su energía a los Juegos Florales de la Universidad de El Salvador. En reconocimiento a su altruismo, una escuela de la colonia La Presita lleva su nombre.

Los sueños que aún le quedan por cumplir, se relacionan con su querido San Miguel: “Una ciudad desarrollada, habitantes con empleo, creo que es una de las situaciones que incluso bajarían los niveles de delincuencia”, asegura.

Actualmente cuenta con tres locales, casa matriz, sucursal, Boutique, y sucursal panamericana, ofreciendo productos como: conductores eléctricos, materiales de construcción, ferretería, fontanería, herramientas, pinturas, productos para el hogar, entre otros, productos que también ofrecen sus competidores.

5.6.2. Misión

MISIÓN.

“Ofrecer productos y soluciones en materiales de construcción, herramientas ferreteras y para el hogar, contando con una variedad de productos de alta calidad y precios competitivos en el mercado; ofreciendo un servicio con rapidez y responsabilidad”

5.6.3. *Visión*

VISIÓN.

“Ser la empresa líder en la zona oriental satisfaciendo las necesidades ferreteras y de productos para el hogar, brindándole los mejores precios, variedad de producto y calidad; acompañado de un buen servicio, aferrados a la búsqueda de la excelencia”

5.6.4. Objetivos Estratégicos Y Financieros

5.6.4.1. Objetivos estratégicos.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	MODO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. Lograr trabajar en un 60% en equipo con todas las áreas de la empresa: Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas para el año 2,022.	- Crear, dar a conocer y respetar la estructura organizacional de la empresa José N. Batarse. - Crear, leer y respetar los manuales administrativos. - Recibir la capacitación, tanto subgerentes como empleados en general; llamada "Desarrollo de Supervisores y Gerentes".	- Que la estructura organizacional este a la vista de los empleados. - Que se encuentren ya escritos y leídos los manuales administrativos. - Debido registro de firma de los empleados que han leído los manuales. - Que haya registros de la asistencia y gastos incurridos en las capacitaciones	- Observación directa del organigrama. - Pequeño cuestionario aplicado a los empleados donde detallaran el nombre de su puesto de trabajo y su jefe inmediato. - Registro de los manuales. - Revisar las firmas de los empleados que han leído los manuales.	- Que la alta gerencia este de acuerdo con la estructura organizacional. - Que los empleados hayan leído los manuales. - Que las capacitaciones se hayan realizado.
2. Actualizar los registros y reglamentos administrativos a un 100% para el año 2,023 en la empresa José N. Batarse.	- Creación de las políticas internas y los valores. - Conocer y cumplir con las políticas y los valores de la empresa.	- Registro de las políticas. - Registro de los valores.	- Que los empleados conozcan y practiquen las políticas y valores. - Verificar firmas de que las han leído y aplicado.	- Se hayan creado las políticas y valores. - Se cumplan las políticas y valores.
3. Actualizar el registro y sistema de inventarios en un 100% para el año 2,022.	- Aplicar El sistema Propuesto en el Sistema Integrado de Contabilidad "Contador Millenium" - Capacitar a los empleados para el uso del sistema.	- Verificación de los registros en el sistema. - Buen manejo del sistema por parte de los empleados. - Procesos de compras, ventas e inventario más eficaces.	- Contrato del sistema. - Verificación de facturación. - Verificación de procesos de ingreso de inventario y venta.	- Que se cuente con el capital para poder pagar el sistema. - Haber capacitado al empleado.
4. Mejorar la eficiencia y eficacia del servicio al cliente a un 50% para el año 2,023; y un 100% al 2,024 en la empresa José N. Batarse	- Realizar y aplicar las capacitaciones de atención al cliente. - Llevar registro de una cartera de clientes por cada empleado.	- Menos quejas - Más facturación de venta. - Mayor número de cliente.	- Menos registros en el buzón de quejas. - Más ventas por empleado.	- Que se haya asistido a la capacitación y que se haya puesto en práctica.
5. Agilizar el proceso de venta a un 60% para el año 2,023 en la empresa José N. Batarse.	- Más opciones de compra. - Debido proceso de venta. - Capacitación sobre mercadeo y venta. - Reorganización de la sala de venta.	- Registro de tiempo en hacer una venta. - Menos quejas. - Orden en el espacio de la sala de venta	- Mayor registro de venta. - Observación de la reorganización del local	- Realizar la capacitación. - Aplicar la capacitación. - Reorganizar el local.

6. Innovar un 50% la forma de hacer marketing en las redes sociales y locales en la empresa José N. Batarse.	-Aplicación de nuevas redes de marketing. Que los empleados apliquen la tecnología en las ventas y en la post venta. -Reorganización del local. -Mejor atracción de los productos. -Comodidad en el local.	-Página de la empresa. -Que cada empleado maneje su cartera de cliente en su teléfono celular. -Mayor asistencia de clientes en el local. -Mayor tiempo de vista de los clientes en el local	-Más ventas. -Fidelidad de los clientes. -Registros de compras del mismo cliente en el mes. -Registro de número de clientes por días. -Registro de tiempo de estadía de clientes.	-Aprender a usar las redes. -Que la empresa otorgue teléfono celular a los empleados. -Que se lleve sistema de registro de número de ingreso y tiempo de los clientes en el local.
7. Trabajar a un 50% con las ventas en línea y a domicilio del producto de la	-Usar la página para realizar ventas. -Lograr ventas por envíos.	-Registro de ventas en línea.	-Verificar los registros en factura de las ventas en línea.	-Que los empleados hayan aprendido a realizar ventas en línea.
8. Lograr un 5% de exclusividad en productos con los proveedores para el año 2,022 en la empresa José N. Batarse.	-Negociar con un proveedor para que acceda a exclusividad. -Ofrecer un producto exclusivo.	-Ofrecer solo la empresa un producto.	-Solo encontrar en José N. Batarse un producto exclusivo.	-Que la empresa pueda pagar la exclusividad. -Que cuente con el mercado suficiente para este producto exclusivo.
9. Aumentar un 10% el número de clientes en el 2,022, y un 20% para el año 2,026, en la empresa José N. Batarse.	Capacitar. -Aplicar tecnología en las ventas y registros. -Reorganización del local.	-Registro de clientes mayor al año 2021.	-Mayor facturación de ventas.	-Que la empresa este en constante mejora en todas las áreas.

5.6.4.2. Objetivos Financieros.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	MODO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. Aumentar las ventas un 15%, para el año 2,022, y 35% para el año 2,026.	-Capacitar. -Aplicar tecnología en las ventas y registros. -Reorganización del local.	-Mayor facturación de ventas y con montos más elevados.	-Mayores montos en dinero por compras.	-Que la empresa este en constante mejora en todas las áreas.
2. Trabajar con el 100% de capital propio hasta el año 2,025.	-Mantener mejor capital de inversión.	-Mejores ventas. -Más amplia la cartera de clientes. -Mejor competitividad de la empresa.	-Registros de ventas por mes. -Registros de ventas por mes. -Más fortalezas de la empresa.	-Que la empresa este en constante mejora en todas las áreas.
3. Invertir un 5% de las ganancias de la empresa José N. Batarse en investigación y desarrollo, cimentando la decisión de expansión en la zona oriental.	-Realizar investigación externa y desarrollo de para mejorar como empresa.	-Manejar mejor información de la competencia y del mercado.	-Decisiones acertadas.	-Que la empresa acceda a esta inversión.
4. Solicitar financiamiento a la empresa José N. Batarse, para planes de expansión en la zona oriental en el año 2,026.	-Solicitar préstamos para una adecuada y amplia expansión en otro departamento del país.	-Que la investigación de mercado de positivo a una expansión.	-Resultados positivos de la investigación de expansión de la empresa.	-Que la empresa este seguro de invertir y expandirse. -Mantenerse siempre como cliente categoría A.

5.6.5. Valores

Historia: somos una cadena de generaciones lo cual es un elemento único y muy valioso pues valoramos el hecho que hay una tradición detrás del negocio, con una antigüedad, una historia que no podemos olvidar y sobre todo tenerla siempre presente para poder cumplir los deseos del fundador.

Trabajo en equipo: trabajamos en equipo, con la firme determinación de alcanzar metas específicas, exponiendo con anticipación a los miembros de la empresa los objetivos que deseamos alcanzar.

Organización: somos miembros comprometidos con el buen funcionamiento, decidimos que sea un estado mental la eficiencia, calidad y la formación; representando en cada paso la empresa.

Innovación: impulsamos como cultura de nuestra empresa la innovación en los modelos de negocio y procesos para hacer llegar de una mejor forma nuestros productos.

Motivación: tener metas es el impulso eficaz para dar lo mejor en el proceso, aprendiendo de ese y logrando las metas propuestas.

Responsabilidad: somos responsables de dar respuesta a las necesidades, deseos e inquietudes de nuestros clientes a fin de generar confianza.

Compromiso: somos personas comprometidas a dar lo mejor en los procesos para lograr las metas establecidas dentro de la organización.

Calidad: ofrecemos valor agregado a nuestros productos en cada una de las ventas, poniendo nuestra mejor actitud y aptitud en el proceso.

Servicio: nos esforzamos por dar nuestra mejor ayuda de forma constante a nuestros compañeros de trabajo y nuestros clientes.

Aprendizaje constante: impulsamos el desarrollo de destrezas de nuestros empleados, mediante una educación continua, que se vaya actualizando con los procesos innovadores de la empresa.

Lealtad: estamos comprometidos a establecer lazos estrechos con los clientes, proveedores y el personal de la empresa por medio de la lealtad a nuestros principios y valores.

5.6.6. Objetivos Internos

1. Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente.
2. Consolidarnos como la empresa número uno en ventas de productos de ferretería y herramientas para el hogar.
3. Ofrecer materiales de calidad y con precios accesibles.
4. Trabajar por satisfacción de nuestros clientes reales y potenciales.
5. Respetar a nuestros clientes y proveedores.
6. Generar un ambiente de confianza y trato justo con cada uno de los/as empleados/as.

5.6.7. Políticas

1. Cumplir con el pago puntual a los proveedores.
2. Manejar precios accesibles para todo tipo de clientes.
3. Alcanzar un servicio rápido y eficiente.
4. Mantener un comportamiento ético.
5. Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
6. Preservar el entorno ambiental en beneficio de la empresa y la sociedad.
7. Preservar la salud y seguridad de los integrantes de la empresa.

8. Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas de la empresa.
9. Estar al día con las obligaciones tributarias.

5.7. Desarrollo De Estrategias

5.7.1. Programas Funcionales y Operativos

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio. En estas estrategias se prevé cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias operativas son todas aquellas acciones que se planean y que tienen como propósito respaldar a las estrategias funcionales. Como parte de la propuesta se definió la estructura organizacional de la empresa, porque es la que va a determinar las áreas funcionales en las que necesita concentrarse. Asimismo, se definió la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, valores) de la empresa.

5.7.2. Estrategias Administrativas

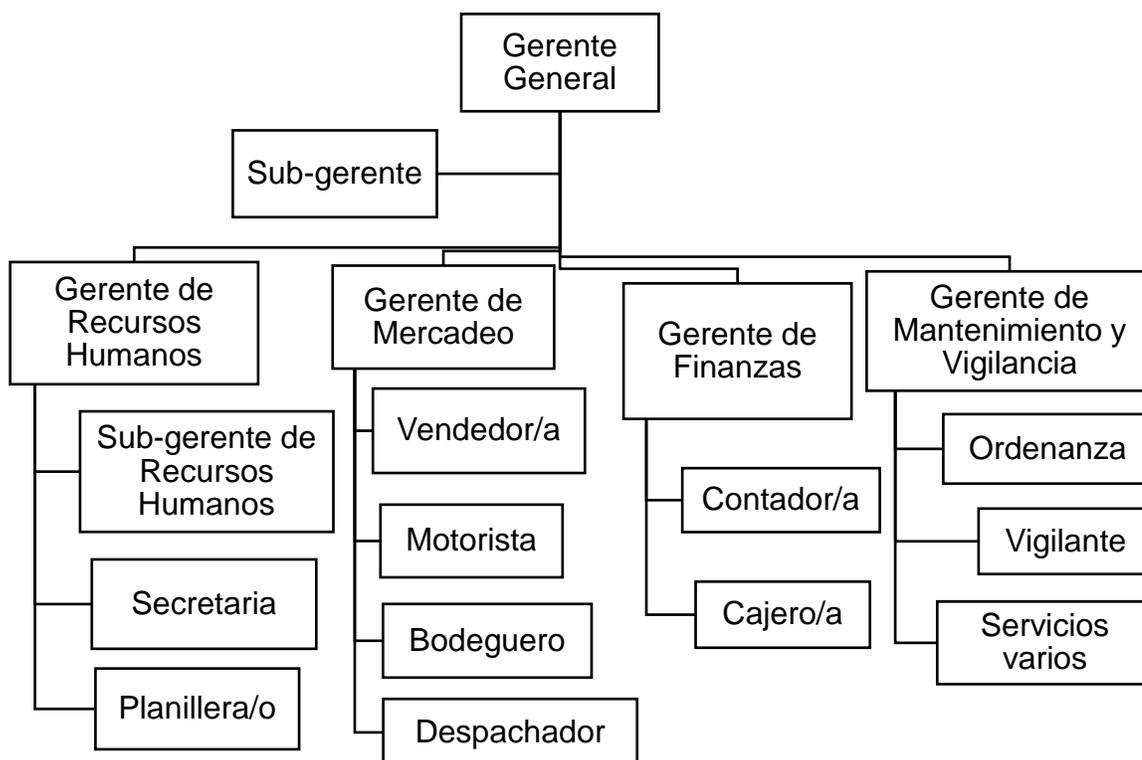
5.7.2.1. Estrategia Funcional. “Diseñar los manuales administrativos para dar a conocer a los/as empleados/as de las diferentes áreas que conforman la empresa José N. Batarse como esta se encuentra diseñada y de esta manera integrarse y adaptarse a ella”

La estrategia busca desarrollar la estructura organizacional de la empresa, el diseño del manual de bienvenida que servirá como guía de referencia para dar a conocer la empresa al nuevo empleado/a y ayudarlo a que se integre a la empresa, también se diseñara el manual de procedimientos con el fin de obtener

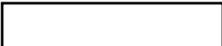
una información detallada, ordenada, sistemática e integral que tendrá todas las instrucciones, responsabilidades, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la empresa; así mismo se diseñara el manual de descripción de puestos en el que se describirán detalladamente las funciones generales de un puesto y sus responsabilidades para con el funcionamiento de la empresa, detalla además el perfil del cargo lo que a su vez permite que se establezca el tipo de empleado/a que se requiere para cumplir con esas determinadas funciones.

5.7.2.2. Estrategias Operativas.

5.7.2.2.1. Estrategia Operativa 1: Estructura Organizacional De La Empresa.



Simbología:

- a)  Representa las Unidades Administrativas de la Empresa José N. Batarse.
- b)  Representa la Autoridad Lineal y Estructura Lineal dada por las Autoridades.

Podemos observar la existencia de 3 niveles de autoridad detallados de la siguiente manera:

- ❖ **Nivel Estratégico:** conformado por el Gerente General.
- ❖ **Nivel Medio:** integrado por los diferentes departamentos de la empresa (recursos humanos, mercadeo, finanzas, mantenimiento y vigilancia).
- ❖ **Nivel Operativo:** conformado por el personal de cada área.

5.7.2.2.2. Estrategia Operativa 2: Diseño Del Manual De Bienvenida. Una de las herramientas administrativas indispensables para el buen funcionamiento de una empresa es el Manual de Bienvenida, el cual es diseñado con el propósito de que cada empresa posea un documento que facilite u oriente el desempeño al personal a su cargo, permitiendo además una adecuada inducción de personal. El manual de inducción se ha estructurado de manera sistemática, ya que por medio de su implementación se alcanzan mejores niveles de adaptación a la empresa, dicho manual comprende las etapas más importantes, partiendo desde la identificación del puesto vacante hasta llegar a la contratación del nuevo empleado o empleada, haciendo uso de las técnicas adecuadas para hacer más fácil y ordenado el proceso de inducción.

1. Concepto

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible para las empresas ya que es de gran utilidad para cualquier empleado/a porque les sirve como orientación para conocer toda la información necesaria y útil de la cultura organizacional de la empresa.

2. Importancia

En el mundo empresarial se sabe que para ganar y tener éxito se necesita calidad y talento, por ello el equipo humano de una empresa es el pilar fundamental para lograrlo; el manual de bienvenida es importante porque sirve como herramienta para conectar al empleado/a con los objetivos y valores planteados por la empresa, además de lograr motivación y adaptación en estos para que logren los objetivos empresariales.

3. Objetivos del manual

- Proporcionar a los/as empleados/as reales y potenciales una herramienta administrativa que facilite una adecuada inducción y los oriente a desarrollar sus funciones de manera exitosa.
- Dar a conocer al empleado/a como está constituida la organización.
- Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la empresa como para los que se irán incorporando.
- Facilitar al personal un documento que los oriente desde el momento de la inducción hasta su adaptación en la empresa.

4. Aspectos generales del manual

El manual contiene la información necesaria que el empleado o la empleada actual y futuro conozca acerca de la empresa para poder desempeñar su trabajo de manera satisfactoria. Es bastante útil para orientarlos, pues sirve como una guía de referencia para empleados/as de mayor antigüedad, pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre empleador y empleado, la inducción específica deberá ser proporcionada el mismo día que él o la trabajadora tomen posesión del puesto ya que esto garantizara su satisfacción; además por medio de él es más factible tanto para los nuevos empleados como para los antiguos obtener información acerca de la empresa.

5. Ámbito de aplicación

El manual de bienvenida elaborado en la empresa José N. Batarse sucursal Panamericana de la Ciudad de San Miguel, tendrá su área de aplicación para todo el personal que labora en la empresa.

6. Instrucciones para su uso

1. Al ser estudiado se debe colocar nuevamente en su lugar o devolverlo al personal responsable de su resguardo.
2. No se debe ingerir ningún tipo de alimento o bebida cuando se esté estudiando para evitar dañarlo accidentalmente.
3. No colocarlo en sitios húmedos.

7. Normas para su actualización y mantenimiento

1. Presentar inmediatamente al nuevo empleado/a para que le de lectura y obtenga los conocimientos necesarios tanto de la filosofía de la empresa

como de la estructura organizacional de la misma, así mismo conocerán cuales son las diferentes funciones que realizan en cada puesto de trabajo.

2. Actualizar el manual una vez al año y dejar un ejemplar de este tanto de manera física como digital.
3. Mantener el manual anillado.

8. Carta de bienvenida

Señor/a.

Bienvenido/a al equipo de trabajo de la EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V., es un placer darle la bienvenida a nuestra familia. Como un nuevo miembro, nosotros hemos preparado este manual para que pueda conocer más nuestra organización, y para ayudarle a contestar cualquier pregunta que pueda llegar a tener. En nuestra empresa encontrara un gran ambiente y un buen equipo de trabajo claro eso depende en gran medida de usted y de su disposición de cooperar en lo que la EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V., requiera de su persona. Nuestras metas son simples: dar la mejor atención a cada uno de nuestros clientes, mantener a nuestros proveedores, seguir siendo una de las empresas con los precios más bajos en cuanto al rubro de ferretería y productos para el hogar. Usted como empleado/a forma un papel importante para alcanzar estas metas, y para ayudarle, nosotros hemos creado este Manual de Bienvenida. Este manual explica detalladamente lo que se espera de cada empleado/a. También le ayudara a entender sus derechos y beneficios como empleado/a. Cada fragmento es explicado de una manera sencilla. El cumplimiento de estos, son condiciones para su empleo. Puede discutir cualquier pregunta que le pueda

surgir con su gerente. Ahora ya es parte de la EMPRESA JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.

Att. Lic. Arturo Batarse

9. Historia de la empresa

José N. Batarse S.A de C.V nació en San Miguel, en 1932, es una empresa dedicada a la mercadería en general creada por un emprendedor de origen Palestino, José Nasser Batarse.

José Nasser Batarse cursó sus estudios en el Instituto Católico de Oriente, que dirigen los Hermanos Maristas. Por un cierre temporal de ese centro, el quinto curso (2o. año de bachillerato) lo realizó en el Instituto Nacional Isidro Menéndez, de donde obtuvo su título; sin embargo, el colegio Marista también se lo concedió. Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad de El Salvador, de donde egresó de la carrera de Ingeniería Civil pero no concluyó su trabajo de graduación.

La madre de Víctor Batarse falleció por lo que tiempo después, su padre volvió a casarse con la Sonsonateca Lilian Hasbún, con quien compartió su vida y tuvieron 5 hijos: José, Rosita, Arturo, Emilio y Gustavo, quienes junto a sus padres han manejado la empresa. Al mismo tiempo, han colaborado con esta ciudad que le vio crecer.

A las puertas estaba la transacción que marcó el inicio de su vida como empresario, cuando expandieron la Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse y Cía. Luego se convirtió en José N. Batarse S.A. de C.V. y se extendió por todo el

país, a través de representantes de ventas obteniendo su primer local cerca de lo que es ahora el mercado central, sobre 1ª Calle poniente.

En 1957 se convirtió en Sociedad Colectiva Mercantil José N. Batarse, se amplía el mercado por medio de vendedores en la zona oriental. Dos años más tardes, se opera una expansión considerable, fortaleciendo la presencia en la zona Oriental.

Al preguntársele sobre el éxito empresarial, sostuvo que para él y su familia existen premisas infranqueables. “Uno debe ser siempre sincero con sus clientes, porque pretender ganar mucho a costa del otro no es correcto”, dijo. Uno de los rasgos del empresario es su filantropía. Ayuda en los ámbitos religioso, educativo y al arte. Ha dedicado parte de su energía a los Juegos Florales de la Universidad de El Salvador. En reconocimiento a su altruismo, una escuela de la colonia La Presita lleva su nombre.

Los sueños que aún le quedan por cumplir, se relacionan con su querido San Miguel: “Una ciudad desarrollada, habitantes con empleo, creo que es una de las situaciones que incluso bajarían los niveles de delincuencia”, asegura.

Actualmente cuenta con tres locales, casa matriz, sucursal, Boutique, y sucursal panamericana, ofreciendo productos como: conductores eléctricos, materiales de construcción, ferretería, fontanería, herramientas, pinturas, productos para el hogar, entre otros, productos que también ofrecen sus competidores.

10. Filosofía de la empresa

MISIÓN.

“Ofrecer productos y soluciones en materiales de construcción, herramientas ferreteras y para el hogar, contando con una variedad de productos de alta calidad y precios competitivos en el mercado; ofreciendo un servicio con rapidez y responsabilidad”

VISIÓN.

“Ser la empresa líder en la zona oriental satisfaciendo las necesidades ferreteras y de productos para el hogar, brindándole los mejores precios, variedad de producto y calidad; acompañado de un buen servicio, aferrados a la búsqueda de la excelencia”

Valores

- **Historia:** somos una cadena de generaciones lo cual es un elemento único y muy valioso pues valoramos el hecho que hay una tradición detrás del negocio, con una antigüedad, una historia que no podemos olvidar y sobre todo tenerla siempre presente para poder cumplir los deseos del fundador.
- **Trabajo en equipo:** trabajamos en equipo, con la firme determinación de alcanzar metas específicas, exponiendo con anticipación a los miembros de la empresa los objetivos que deseamos alcanzar.

- **Organización:** somos miembros comprometidos con el buen funcionamiento, decidimos que sea un estado mental la eficiencia, calidad y la formación; representando en cada paso la empresa.
- **Innovación:** impulsamos como cultura de nuestra empresa la innovación en los modelos de negocio y procesos para hacer llegar de una mejor forma nuestros productos.
- **Motivación:** tener metas es el impulso eficaz para dar lo mejor en el proceso, aprendiendo de ese y logrando las metas propuestas.
- **Responsabilidad:** somos responsables de dar respuesta a las necesidades, deseos e inquietudes de nuestros clientes a fin de generar confianza.
- **Compromiso:** somos personas comprometidas a dar lo mejor en los procesos para lograr las metas establecidas dentro de la organización.
- **Calidad:** ofrecemos valor agregado a nuestros productos en cada una de las ventas, poniendo nuestra mejor actitud y aptitud en el proceso.
- **Servicio:** nos esforzamos por dar nuestra mejor ayuda de forma constante a nuestros compañeros de trabajo y nuestros clientes.
- **Aprendizaje constante:** impulsamos el desarrollo de destrezas de nuestros empleados, mediante una educación continua, que se vaya actualizando con los procesos innovadores de la empresa.
- **Lealtad:** estamos comprometidos a establecer lazos estrechos con los clientes, proveedores y el personal de la empresa por medio de la lealtad a nuestros principios y valores.

Objetivos internos

- ✓ Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente.
- ✓ Consolidarnos como la empresa número uno en ventas de productos de ferretería y productos para el hogar.
- ✓ Ofrecer materiales de calidad y con precios accesibles.
- ✓ Trabajar por satisfacción de nuestros clientes reales y potenciales.
- ✓ Respetar a nuestros clientes y proveedores.
- ✓ Generar un ambiente de confianza y trato justo con cada uno de los/as empleados/as.

Políticas generales

- ✓ Cumplir con el pago puntual a los proveedores.
- ✓ Manejar precios accesibles para todo tipo de clientes.
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente.
- ✓ Mantener un comportamiento ético.
- ✓ Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ Preservar el entorno ambiental en beneficio de la empresa y la sociedad.
- ✓ Preservar la salud y seguridad de los integrantes de la empresa.
- ✓ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Estar al día con las obligaciones tributarias.

11. Lo que esperamos de usted como empleado/a

- Actitud positiva.
- Confiabilidad.
- Aprendizaje Continuo.
- Iniciativa.
- Cooperación.
- Compromiso.

12. Prestaciones

- ✓ AFP: prestación económica en dinero pagada mensualmente a un afiliado cuando este se encuentre invalido, en la tercera edad o haya fallecido.
- ✓ ISSS: prestación social otorgada a un/a empleado/a cuando este expuesto a enfermedad, accidente, maternidad, invalidez, vejes o muerte.
- ✓ Vacaciones: hace referencia a un período de días determinados al año en que el trabajador interrumpe sus actividades laborales para descansar, pero mantiene su sueldo, normalmente corresponde a 15 días.
- ✓ Aguinaldo: prestación económica pagada en el mes de diciembre de cada año equivalente a 15 días de salario mínimo para los/as empleadas/as que hayan cumplido un año de labor en la empresa.
- ✓ Indemnización: prestación económica al en caso de despido o renuncia voluntaria.

13. Políticas internas

- ✓ Horario de trabajo: de lunes a viernes de 07:00 am – 7:00 pm, sábados 07:30 am a 6:30 pm y domingos de 08:00 am a 1:30 pm.
- ✓ Horario de atención al cliente: de lunes a viernes de 07:30 am – 6:30 pm, sábados de 08:00 am – 6:00 pm y domingos de 08:30 am – 1:00 pm.
- ✓ No fumar.
- ✓ No ingerir bebidas alcohólicas ni estupefacientes en el lugar de trabajo.
- ✓ No ingerir alimentos en el lugar de trabajo.
- ✓ No escuchar música en tu lugar de trabajo.
- ✓ Debe registrar las entradas y salidas con el personal de vigilancia.
- ✓ Al no poder asistir, la falta será justificada únicamente con comprobante (incapacidad) del Seguro Social u otro comprobante.

14. Vestimenta hombre

- ✓ Deben presentarse a la empresa correctamente uniformados e identificados.
- ✓ El uniforme debe estar totalmente aseado y planchado.
- ✓ El calzado debe lucir limpio.
- ✓ Las uñas deben mantenerlas recortadas y limpias.

Se prohíbe:

- ✓ El uso de barba debido a la utilización de mascarilla.
- ✓ Uniforme entallado.

15. Vestimenta mujer

- ✓ Deben presentarse a la empresa correctamente uniformadas e identificadas.
- ✓ El uniforme debe estar totalmente aseado y planchado.
- ✓ El calzado debe lucir limpio.
- ✓ Las uñas deben mantenerlas a un corte natural, limpias y maquilladas.
- ✓ Como parte de su presentación deben usar maquillaje discreto y natural.

Se prohíbe:

- ✓ Zapatillas abiertas.
- ✓ El uso de minifaldas cortas.
- ✓ Uniforme entallado.
- ✓ Joyería grande, ruidosa o llamativa.

16. Régimen de incentivos

- ✓ Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un departamento o área y como ello contribuye a los logros de la empresa en general.
- ✓ Realizar una evaluación mensual o trimestral de manera verbal y privada para reconocerle lo que ha venido haciendo bien y explicarle el camino por donde debe mejorar.
- ✓ Generar horarios flexibles.
- ✓ Ascender de puesto a los trabajadores que, al evaluar su esfuerzo, su desempeño ha resultado sobresaliente.

17. Régimen de sanciones

Las sanciones dependerán del grado de falta que cometa el o la empleado/a.

Las faltas pueden ser:

- ✓ Inasistencia al trabajo.
- ✓ Impuntualidad.
- ✓ Desobediencia e indisciplina.
- ✓ Abuso de confianza.
- ✓ Incumplimiento de los deberes.
- ✓ Simulación de enfermedad.
- ✓ La embriaguez en el trabajo
- ✓ Acoso sexual.
- ✓ Robo.
- ✓ Abuso de autoridad.

Las sanciones pueden ser:

- ✓ Amonestación verbal o escrita.
- ✓ Suspensión de empleo.
- ✓ Suspensión de sueldo.
- ✓ Despido.

5.7.2.2.3. Estrategia Operativa 3: Diseño Del Manual De Descripción De Puestos. El Manual de Descripción de Puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran en la empresa, sus relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos

o perfil que debe tener el ocupante de dicho puesto. Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta la empresa JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V., facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines estratégicos de la entidad.

1. Concepto

El manual de descripción de puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de cada uno de los puestos que existen en la empresa, así como sus relaciones internas y externas, y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto de trabajo.

2. Importancia

Sabemos que contratar, preparar entrevistas, descartar candidatos o completar un papeleo es una tarea demasiado larga y aburrida sobre todo cuando algunos candidatos no cumplen con las características necesarias para el puesto, por ello es fundamental contar con una descripción de trabajo por cada puesto de la empresa ya que esto sirve como una guía de referencia para los futuros candidatos pues en estos se describen las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un futuro empleado.

3. Objetivos del manual

- ✓ Definir un documento único para todos los puestos de trabajo.
- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos que conforman la estructura organizativa.
- ✓ Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.
- ✓ Contratar al personal idóneo para la empresa.

4. Ámbito de aplicación

El área de aplicación del manual, serán las unidades que conforman el Departamento de Recursos Humanos y los jefes de cada departamento, para poder contratar al personal idóneo; y los/as empleados/as lo usaran para conocer las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

5. Instrucciones para su uso

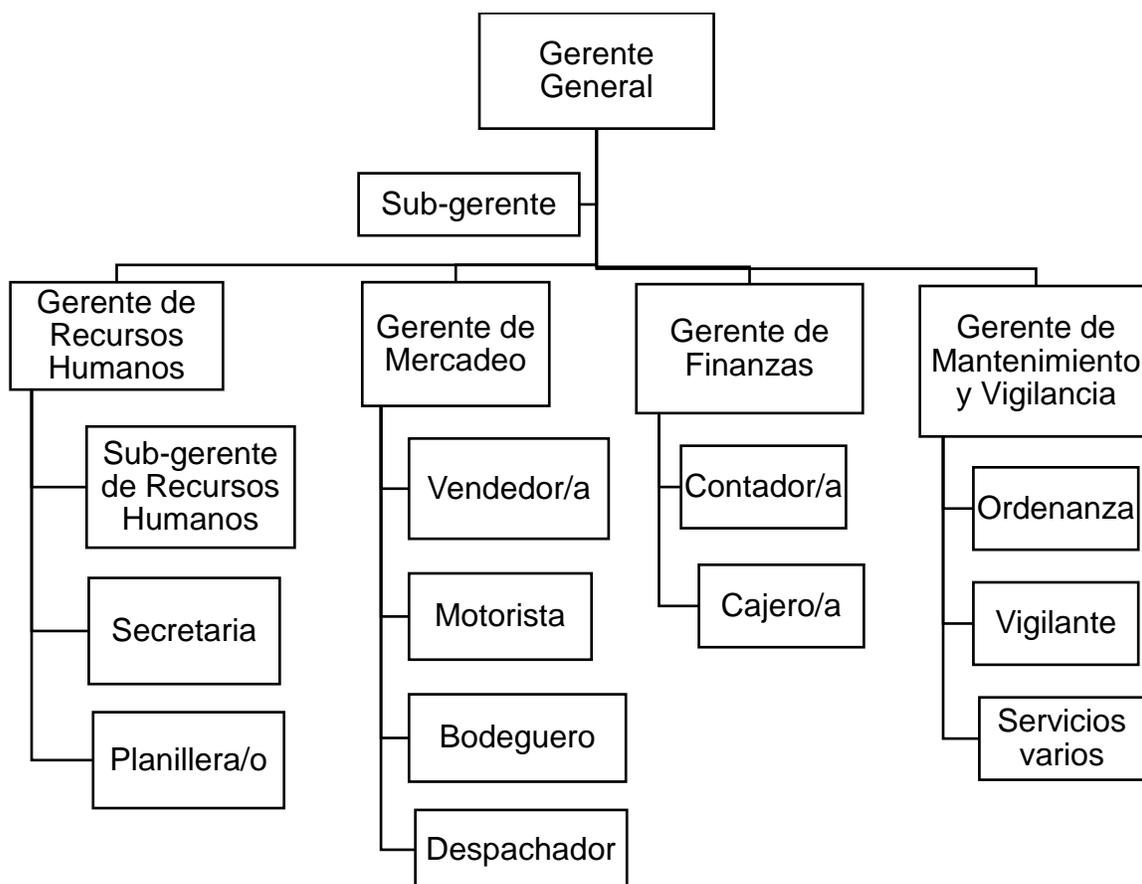
1. Al ser estudiado se debe colocar nuevamente en su lugar o devolverlo al personal responsable de su resguardo.
2. Cuando se esté estudiando no se debe tener ningún tipo de alimento o bebida cerca para evitar dañarlo accidentalmente.
3. No colocarlo en sitios húmedos.

6. Normas para su actualización y mantenimiento

1. Presentar inmediatamente al nuevo empleado/a para que le de lectura y obtenga los conocimientos necesarios sobre las funciones generales y específicas que se realizan en cada puesto de trabajo de la empresa.

2. Actualizar el manual una vez al año y dejar un ejemplar de este tanto de manera física como digital.
3. Mantener el manual anillado.

Estructura organizacional



	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Gerente General	Código:	
Dependencia:		Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Sub-gerente	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General			
Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, formulando políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar al personal y fomentar el desarrollo permanente.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina y dar seguimiento a la elaboración del presupuesto. 2. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. 3. Mantiene actualizado el sistema de información Gerencial que permita la toma de decisiones oportunas. 4. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y marketing. 5. Facilita y administra el control y registro de los expedientes del personal. 6. Implementa las normas, políticas y procedimientos a seguir por los empleados. 7. Administra sueldo, salarios, prestaciones y beneficios del personal y dicta normas, directrices y lineamientos a los Departamentos. 8. Coordina el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas en la empresa. 9. Supervisa la elaboración, ejecución y evaluación. 10. Monitorea el control de asistencia y supervisa la aplicación de descuentos y multas por incumplimiento de estos para el personal. 11. Coordina la formulación y ejecución de presupuesto y programación anual de compras de la mercadería, lo que deberá ser consistente con el presupuesto anual asignado. 12. Revisa y remite informe a su dependencia. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En sistemas de información de recursos humanos, técnicas de investigación, dominio de toda la paquetería de office y en redacción de informes técnicos.			
Habilidades Especiales: Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de exponer.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:
<ul style="list-style-type: none"> •Yeimy Uridice Guevara Jurado •Reina Guadalupe Moreno Muñoz •Alicia Cristabel Portillo Umanzor 		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Sub-gerente	Código:	
Dependencia:	Gerente General	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Mercadeo, Gerente de Finanzas, Gerente de Mantenimiento y Vigilancia.	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Representar al Gerente General durante su ausencia, teniendo control, conocimiento y coordinación con los encargados de las demás áreas (recursos humanos, mercadeo, finanzas).			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al gerente en la organización, planificación e implementación de estrategias de venta. 2. Velar y garantizar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. 3. Coordinar las operaciones. 4. Hacer un seguimiento de los objetivos de la empresa. 5. Evaluar el desempeño de los/as empleados/as. 6. Velar por el cumplimiento de los procedimientos generales. 7. Revisar la planilla de remuneraciones. 8. Controlar el buen estado de los recursos de la empresa. 9. Crear informes. 10. Implementar políticas que garanticen un buen clima laboral. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En sistemas de información de recursos humanos, técnicas de investigación, dominio en toda la paquetería de office y en redacción de informes técnicos.			
Habilidades Especiales: Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de exponer.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lisette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Gerente de Recursos Humanos	Código:	
Dependencia:	Sub-gerente	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Sub-gerente de Recursos Humanos, Secretaria y Planillera.	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Desempeñar distintas tareas con base en los intereses de la organización y los de los empleados que forman parte de ella haciendo observaciones generales para mejorar la productividad y garantizar la eficiencia.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos de la organización. 2. Desarrollar, aprobar y poner en práctica políticas, programas y campañas organizacionales. 3. Supervisar las actividades de todos los departamentos. 4. Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos, a fin de lograr una mejora en el desempeño individual y grupal. 5. Hacer seguimiento al proceso de reclutamiento. 6. Supervisar el proceso de contratación. 7. Hacer seguimiento a las quejas, reclamos, así como al expediente de cada empleado/a. 8. Gestionar los procesos correspondientes a la nómina y a la compensación o beneficios. 9. Manejar el comité de higiene y salud. 10. Supervisar la organización y coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En sistemas de información de recursos humanos, habilidades gerenciales, técnicas de investigación, sistemas de calidad y servicios, leyes y dominio en toda la paquetería de office.			
Habilidades Especiales: habilidades de comunicación, negociación y proactividad, liderazgo y capacidad de gestionar proyectos, integración y coordinación de equipos de trabajo y liderazgo.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lisette Umanzor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umanzor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Sub-gerente de Recursos Humanos	Código:	
Dependencia:	Gerente de Recursos Humanos	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Velar por crear planes y proyectos ligados a la satisfacción personal de la empresa y su bienestar			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de planes de Desarrollo Organizacional y Clima Laboral. 2. Comunicaciones internas. 3. Creación y programación de planes de capacitación. 4. Supervisión de procesos de selección e inducción. 5. Participación del comité de ejecutivos de la empresa. 6. Generación del presupuesto del área. 7. Control de dotación. 8. Planes de compensaciones. 9. Control área de remuneraciones. 10. Manejo de personal a cargo 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En sistemas de información de recursos humanos, habilidades gerenciales, técnicas de investigación, sistemas de calidad y servicios, leyes y dominio en toda la paquetería de office.			
Habilidades Especiales: habilidades de comunicación, negociación y proactividad, liderazgo y capacidad de gestionar proyectos, integración y coordinación de equipos de trabajo y liderazgo.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umanzor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Secretaria	Código:	
Dependencia:	Gerente de Recursos Humanos	Edad: 20 a 30 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Femenino	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Asistir al gerente general en sus tareas diarias, particularmente en labores administrativas; organización y seguimiento de la agenda laboral.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le muestre su superior. 2. Recibir documentos 3. Organizar reuniones y conferencias administrando los recursos disponibles. 4. Atender llamadas telefónicas y tomar nota de los mensajes que se dejen. 5. Atender al público en forma personal o vía telefónica. 6. Realizar cálculos elementales. 7. Vigilancia administrativa. 8. Redactar documentos y comunicados a nombre de la empresa o del jefe. 9. Ayudar a organizar y gestionar la agenda de sus superiores. 10. Organizar reuniones y conferencias. 11. Estructurar el archivo de documentos. 12. Manejo de información confidencial. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller contador o estudiante por lo menos a nivel de tercer año en Administración de Empresas, Contaduría, Economía u otras carreras afines al cargo o experiencia de un año en puestos similares.			
Conocimientos Especiales: Dominio básico del inglés, conocimiento y dominio de herramientas informáticas, excelentes relaciones personales.			
Habilidades Especiales: Organización y habilidades de comunicación.			
Actitud: Tolerante, proactiva, respetuosa, observadora, discreta y reservada.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Buen uso de la información confidencial, custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Planillera	Código:	
Dependencia:	Gerente de Recursos Humanos	Edad: 25 a 35 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Ninguno	
Función General:			
Participación en el planeamiento, coordinación, supervisión y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas de las Planillas de pago a empleados de la empresa, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la planeación, coordinación, supervisión y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas de las planillas de pago. 2. Receptar y despachar documentación. 3. Generar el archivo de pago del Seguro Social (ISSS), para que se acrediten las cuotas a los empleados de la empresa, gestionar el pago de la factura correspondiente, y generar el archivo para el pago de las diversas prestaciones, como la que se presenta ante el AFP. 4. Coordinar, revisar, tramitar, calcular y preparar la Planilla de Salarios de cada empleado con los descuentos correspondientes. 5. Redactar y revisar documentos diversos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza. 6. Elaborar y firmar oficios que se generan de la actividad propia del puesto. 7. Dar el visto bueno a documentos, tales como permisos, llegadas tardías, boletas de vacaciones, entre otros. 8. Elaborar informes de las labores realizadas según lo establezca el subgerente respectivo. 9. Escanear los documentos para automatizar necesarios para realizar las planillas. 10. Ejecutar otras tareas propias del puesto. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Licenciatura en Administración o Licenciatura en Contaduría Pública, al menos 3 años de experiencia en cargos similares.			
Conocimientos Especiales: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación.			
Habilidades Especiales: Liderazgo, trabajo en equipo, planeación, análisis, adaptabilidad, conocer al cliente.			
Actitud: Excelente presentación, amable, buenas relaciones interpersonales, expresión escrita.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Desempeño de su trabajo, los documentos, equipo y material de trabajo que utiliza en el mismo.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
<ul style="list-style-type: none"> •Yeimy Uridice Guevara Jurado •Reina Guadalupe Moreno Muñoz •Alicia Cristabel Portillo Umanzor 		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Gerente de Mercadeo	Código:	
Dependencia:	Sub-gerente	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Vendedor, motorista, bodeguero y despachador.	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Investigar, determinar, examinar y evaluar la demanda de un producto, marca o servicio con el fin de desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo siempre a las particularidades del público objetivo.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar el público objetivo al que se le va a ofrecer un producto o servicio. 2. Identificar la competencia y los mercados potenciales. 3. Desarrollar e implementar estrategias y campañas de publicidad y marketing a corto y largo plazo. 4. Dirigir las campañas de arte y marketing. 5. Remitir informes detallados sobre el volumen de ventas, el comportamiento de los consumidores, tendencias del mercado y requerimientos. 6. Administrar el presupuesto asignado al departamento de marketing. 7. Cumplir con los estándares, políticas y procedimientos de la empresa. 8. Coordinar y supervisar al equipo creativo. 9. Hacer seguimiento de los resultados de las estrategias de marketing que están siendo ejecutadas. 10. Hacer sugerencias a considerar para estrategias futuras, a fin de aumentar el volumen de ventas. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Mercadeo Internacional, Administración de Empresas o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En calidad y servicio, redes de cajeros automáticos y puntos de venta, dominio de toda la paquetería de office.			
Habilidades Especiales: Gerenciales, de integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones, lograr metas a través del establecimiento de objetivos, manejo de la presión, proceso analítico, persuasión y negociación.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Vendedor/a	Código:	
Dependencia:	Gerente de Mercadeo	Edad: 18 a 30 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir a los clientes cuando ingresen al establecimiento ofreciendo ayuda y asistencia. 2. Indicar las opciones con que se cuenta basado en lo que el cliente solicite. 3. Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones. 4. Describir la utilidad o funciones de la mercadería. 5. Lidar con las inquietudes y reclamos de los clientes. 6. Asistir en la facturación y cobro de los productos escogidos por el cliente. 7. Mantener la empresa surtida de inventario tanto en los pasillos como en la bodega. 8. Conocer y explicar las promociones de la mercadería en la empresa. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller en Comercio o Estudiante de Últimos Semestres y Mercadeo			
Conocimientos Especiales: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación.			
Habilidades Especiales: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización.			
Actitud: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar bajo presión.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Es el encargado de brindar una excelente atención a los clientes, de informar y vender el o los productos de la empresa.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Motorista	Código:	
Dependencia:	Gerente de Mercadeo	Edad: 20 a 35 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Masculino	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Clientes.	
Función General:			
Garantizar que la mercadería este a tiempo en la empresa y entregar los domicilios.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportar la mercadería. 2. Establecer las rutas más eficientes para entregar los domicilios. 3. Ayudar a descargar los productos. 4. Manejar los camiones y estar pendiente de la limpieza y mantenimiento de estos. 5. Llevar un registro de la mercadería entregada o de las devoluciones. 6. Llenar de combustible los camiones y entregar los recibos a la secretaria. 7. Informar al vigilante su hora de salida y su destino. 8. Reportar emergencias, retrasos o accidentes. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller.			
Conocimientos Especiales: Un año mínimo de experiencia en el cargo.			
Habilidades Especiales: Haberse desempeñado como motorista y contar con licencia vigente para servicio liviano o pesado.			
Actitud: Buen conductor, excelente presentación, amable con los clientes.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Conductor de vehículo liviano o pesado.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación..			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lisette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:		Bodeguero	Código:
Dependencia:		Gerente de Mercadeo	Edad: 25 a 35 años
Cargos bajo su dependencia:		Ninguno	Sexo: Masculino
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Clientes.	
Función General:			
Es el encargado de Ingreso y egreso de mercadería, Manejo de inventarios, Almacenaje y preparación de mercadería entre otras actividades.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar en orden los pedidos del día. 2. Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día. 3. Tener conocimiento sobre los tipos de movimiento, para realizar correctamente el documento. 4. Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por código. 5. Velar por la limpieza de la bodega. 6. Velar porque no haya roedores u otra plaga que destruya los insumos o materiales existentes. 7. Revisión y recolección de firmas de las guías de salida de los responsables de cada área de trabajo. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller.			
Conocimientos Especiales: Un año mínimo de experiencia en el cargo.			
Habilidades Especiales: Honesto, Responsable, Organizado, Colaborador, Activo, Habilidad numérica, Fuerza física.			
Actitud: Buena presentación y amable con los clientes.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Es el encargado de cargar y descargar la mercadería y cuidar que esta no se deteriore.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umanzor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:		Despachador	Código:
Dependencia:		Gerente de Mercadeo	Edad: 25 a 35 años
Cargos bajo su dependencia:		Ninguno	Sexo: Masculino
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Clientes.	
Función General:			
Responsable del envío de la mercadería, verificación y especificaciones del producto solicitado a la empresa.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de mercancía entregada por proveedores de productos e insumos. 2. Devolución de mercancía a proveedores por inconformidades detectadas. 3. Organización de productos e insumos en la bodega. 4. Preparación y chequeo de la mercancía a despachar. 5. Entrega de productos solicitados en el área de mostrador. 6. Apoyo en el mantenimiento de la exhibición de la mercadería. 7. Solicitud de mantenimiento preventivo y correctivo especializado a los equipos del almacén. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller.			
Conocimientos Especiales: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación.			
Habilidades Especiales: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización.			
Actitud: Con buena presentación, responsable, discreto y con disposición para trabajar.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Es el encargado de brindar una excelente atención a los clientes, de informar y vender el producto de la empresa.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umanzor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Gerente de Finanzas	Código:	
Dependencia:	Sub-gerente	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Contador/ra, cajero/a .	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Planear y dar seguimiento a la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar e investigar tendencias económicas y comerciales. 2. Revisar estados financieros y económicos, al igual que informes escritos. 3. Preparar y presentar pronósticos financieros. 4. Analizar las tendencias del mercado para encontrar oportunidades de expansión o en búsqueda de nuevos prospectos financieros. 5. Reunirse con el gerente general cuando sea necesario. 6. Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultados de las auditorías realizadas al área bajo su gestión. 7. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas 8. Preparar informes financieros periódicos y analizar variaciones. 9. Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución de este. 10. Asegurarse que se mantengan los adecuados archivos y/o registro sobre la información financiera-contable de la 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: Sistemas de calidad y servicios, técnicas y herramientas modernas de administración, sistemas computacionales de manejo financiero, funcionamiento de la banda del país y del extranjero, ciclo completo de contabilidad y dominio de toda la paquetería de office.			
Habilidades Especiales: Gerenciales, de integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de exponer, persuasión y negociación, matemáticas, contables, digitales y estadísticas.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial, Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Contador/a	Código:	
Dependencia:	Gerente de Finanzas	Edad: 20 a 35 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, así como preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa. 2. Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa. 3. Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla. 4. Generar el pago a los proveedores bajo la autorización del gerente general. 5. Asistir en la coordinación de servicios administrativos (compra de útiles, equipo de oficina, limpieza, mantenimiento, etc.). 6. Coordinar auditorías. 7. Mantener actualizado los reportes de activo fijo. 8. Archivar documentos bajo su responsabilidad. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública, Economía, Administración de Empresas, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: Conocimiento técnico especializado requerido para cumplir determinadas funciones. Por ejemplo: Programación y análisis de sistemas, conocimiento financiero, recursos humanos, técnicas y métodos científicos de investigación.			
Habilidades Especiales: • Dominio de MS Windows a nivel de usuario. • Dominio de MS Office (Word, Excel, Power Point). • Dominio de MS Outlook (e-mail). • Conocimiento y manejo de programas contables. • Dominio del ciclo completo de contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptables. • Manejo de cálculos de planilla, impuestos y legal laboral (prestaciones).			
Actitud: Adaptativo, intensidad, autoridad, optimista, coordinador.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Realizar los procedimientos contables de la empresa de manera eficiente.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:		Cajero/a	Código:
Dependencia:		Gerente de Finanzas	Edad: 20a 30 años
Cargos bajo su dependencia:		Ninguno	Sexo: Indiferente
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Coordinar y ejecutar labores de asistencia administrativa de tipo secretarial, para el Jefe, apoya y programa la agenda del Jefe y le asiste en la preparación de correspondencia y documentación, así como en la organización de reuniones de trabajo, el archivo y custodia de la documentación de la empresa, brinda asistencia en lo referente a informes y documentos al personal del departamento.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoya la coordinación de actividades conforme a la agenda de trabajo del Jefe. 2. Atiende por teléfono a clientes internos y externos de la empresa, proporcionando información de acuerdo con el caso. 3. Realizar los diferentes cobros en la caja o facturar en base a los artículos que se lleva el o los clientes. 4. Recibe, clasifica, despacha y archiva correspondencia de la empresa. 5. Lleva controles internos de la empresa tales como: Control de correspondencia, control de archivos, control de permisos y licencias del personal de la empresa, y otros que así se le indiquen 6. Realiza gestiones para la adquisición de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. 7. Apoya en la elaboración del presupuesto de la empresa. 8. Organiza y actualiza los archivos. 9. Elabora y tramita documentación necesaria para licitaciones de la empresa. 10. Atiende visitas especiales cuando así se le solicite. 11. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller en Comercio y Administración o Secretariado o carreras afines al cargo o experiencia de un año en puestos similares.			
Conocimientos Especiales: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación.			
Habilidades Especiales: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización.			
Actitud: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Gerente de Mantenimiento y Vigilancia	Código:	
Dependencia:	Sub-gerente	Edad: 25 a 45 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ordenanza, Vigilante y Servicios Varios	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Proveedores y clientes.	
Función General:			
Monitorear, planificar, asignar y verificar el cumplimiento de las actividades de mantenimiento así como la organización, dirección e inspección del personal y servicios de seguridad privada.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar condiciones de trabajo seguras. 2. Administrar el consumo de recursos 3. Definir la periodicidad de tareas de inspección, limpieza, lubricación, etc. 4. Establecer y medir los indicadores de rendimiento. 5. Asigna los trabajos. 6. Coordina el funcionamiento de los vigilantes. 7. Organiza, dirige e inspecciona al personal de seguridad. 8. Resuelve las necesidades de los guardias. 9. Establece medidas de seguridad para prevenir pérdidas o robos. 10. Gestiona y autoriza capacitaciones al personal de seguridad. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Oficial superior del ejército o Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, experiencia mínima de cinco años en cargos similares comprobables.			
Conocimientos Especiales: En armas y personal de mantenimiento.			
Habilidades Especiales: Organización y seguimiento estricto de horarios, liderazgo y habilidades de comunicación, pensamiento crítico, resolución de problemas.			
Actitud: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.			
Ambiente: De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Ordenanza	Código:	
Dependencia:	Gerente de Mantenimiento y Vigilancia	Edad: 18 a 55 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Indiferente	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Ninguno	
Función General:			
Colaborar con los servicios generales que demanda la gerencia, a través de la práctica permanente de limpieza y orden en la empresa.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar diariamente la limpieza del área física, escritorios y equipo en general, manteniendo siempre el orden. 2. Administrar los recursos, materiales o bienes asignados para la limpieza. 3. Apoyar a todo el personal en la distribución de documentos y correspondencia. 4. Elaborar el listado de compras de artículos de limpieza llevando el control de consumo de estos. 5. Custodiar las llaves de las instalaciones. 6. Apoyar en la atención u orientación de los clientes según corresponda. 7. Si es necesario, sacar fotocopias. 8. Realizar los recados oficiales de los departamentos dentro de la empresa. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Noveno grado, no requiere experiencia.			
Conocimientos Especiales: Conocimiento de la nomenclatura de la empresa y manejo de equipo de oficina y limpieza.			
Habilidades Especiales: Relaciones humanas, destrezas propias para el desarrollo del puesto.			
Actitud: Discreto, responsable y activo.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Cuidado de documentos en las diligencias encomendadas y de mantener el aseo y limpieza, manejo de información confidencial, custodia y buen uso del equipo de limpieza asignado.			
Ambiente: Condiciones ambientales variables.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lisette Umazor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umazor			

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁG.
Nombre del cargo:	Vigilante	Código:	
Dependencia:	Departamento de Mantenimiento y Vigilancia	Edad: 28 a 55 años	
Cargos bajo su dependencia:	Ninguno	Sexo: Masculino	
Relaciones de Trabajo			
Internas		Externas	
Gerente General, Sub-gerente, Gerentes de las diferentes áreas y sus dependencias.		Clientes	
Función General:			
Encargado de funciones de vigilancia dentro del área asignada.			
Funciones Específicas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la vigilancia y protección de los bienes y de las personas que se encuentren en la empresa. 2. Efectuar controles de identidad a las personas que acceden a la empresa. 3. Revisar el área asignada al entrar a su turno. 4. Permanecer en el área asignada, no abandonarla hasta que se entregue el turno. 5. Efectuar recorridos periódicamente por toda el área. 6. Reportar actividades que alteren el orden dentro de la empresa. 7. Comunicar al turno entrante sobre cualquier pendiente, órdenes recibidas u observaciones señaladas. 8. Traer el uniforme que los identifica dentro de la empresa. 			
Requisitos:			
Grado Académico: Bachiller.			
Conocimientos Especiales: Dominio en la portación de armas.			
Habilidades Especiales: Destreza física, seguridad y protección, defensa personal y relaciones humanas.			
Actitud: Buena presentación y amable con los clientes.			
Especificaciones:			
Responsabilidades: Es el encargado de brindar seguridad a los/as empleados/as como a los clientes de la empresa.			
Ambiente: Condiciones ambientales de seguridad agradable.			
Revisado por:		Revisado por:	Autorizado por:
•Yeimy Uridice Guevara Jurado		Licda. Johanna Lissette Umanzor Hernández	Gerente General
•Reina Guadalupe Moreno Muñoz			
•Alicia Cristabel Portillo Umanzor			

5.7.2.2.4. Estrategia Operativa 4: Diseño Del Manual De Procedimientos. El

presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V. así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora para la misma y para cada empleado/a. Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la empresa. Contempla el desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados. Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica de la Empresa, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad de esta, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

1. Objetivos del manual

- ✓ Facilitar la capacitación y adiestramiento del personal.
- ✓ Especificar las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- ✓ Simplificar la responsabilidad por fallas y errores.

2. Instrucciones para su uso

1. Al ser estudiado se debe colocar nuevamente en su lugar o devolverlo al personal responsable de su resguardo.

2. Cuando se esté estudiando no se debe tener ningún tipo de alimento o bebida cerca para evitar dañarlo accidentalmente.
3. No colocarlo en sitios húmedos.

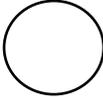
3. Normas para su actualización y mantenimiento

1. Presentar inmediatamente al nuevo empleado/a para que le de lectura y obtenga los conocimientos necesarios sobre cada uno de los pasos que se realizan en los diferentes procedimientos de ventas, cobros, despachos entre otros.
2. Actualizar el manual una vez al año y dejar un ejemplar de este tanto de manera física como digital.
3. Mantener el manual anillado.

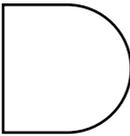
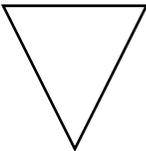
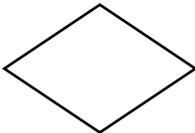
4. Alcances del manual

Este manual aplica para todo el personal, tanto para el gerente general como para los subalternos.

5. Simbología de diagrama de grupo de proceso.

Nombre	Símbolo	Descripción
Inicio/Fin		Indica el inicio o fin de un proceso.
Operación		Hay una operación cada vez que una forma o

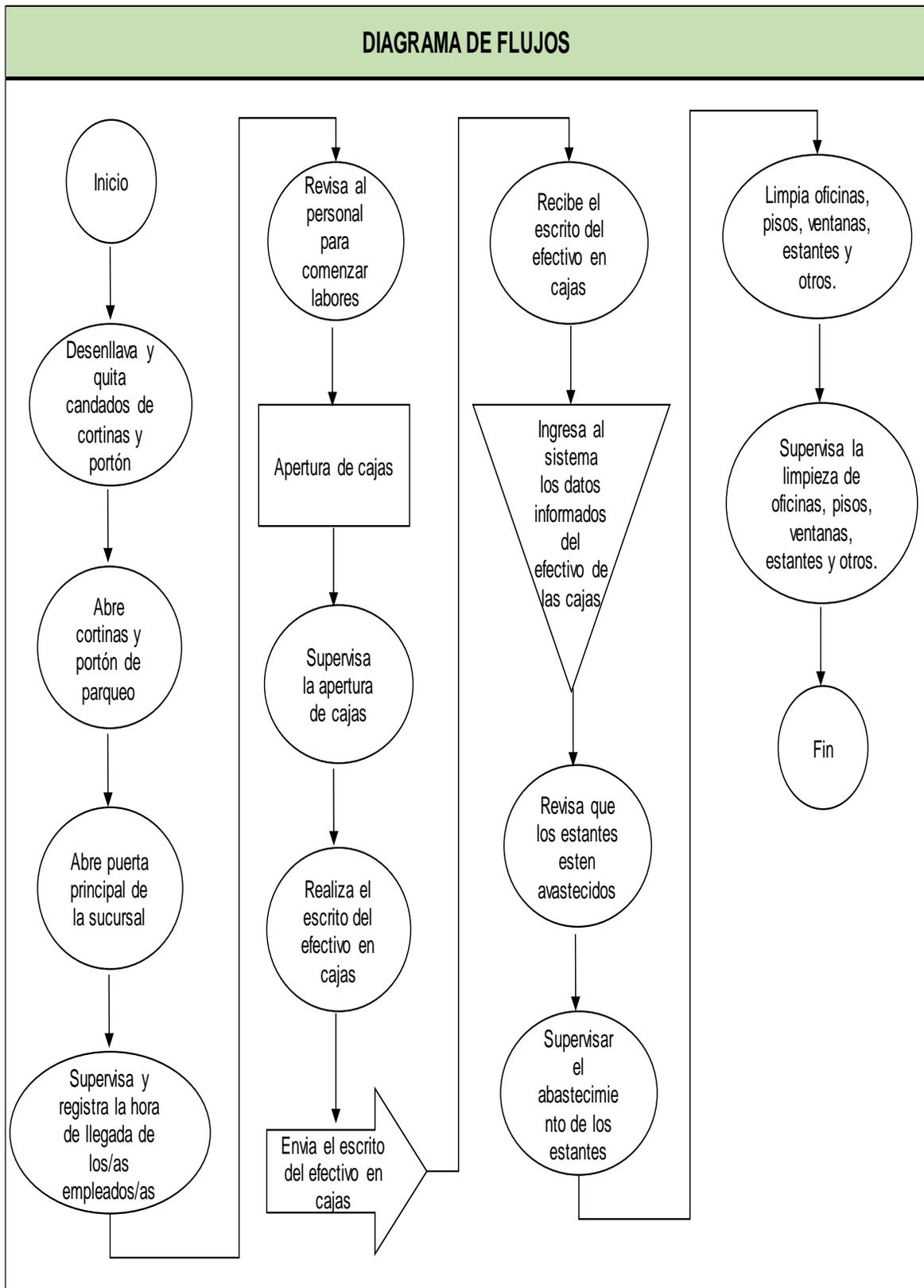
		documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.
Inspección		Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar cantidad, calidad o características.
Transporte		Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve., excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o inspección.

Retraso o demora		Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.
Almacenamiento		Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.
Decisión		Se da cuando analizamos una situación con base a las situaciones si/no
Base de datos		Indica la existencia de un conjunto de tablas con

		datos almacenados previamente.
Teclado en línea		Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardara en una variable o constante.
Línea de flujo		Marca el orden secuencial de los procesos

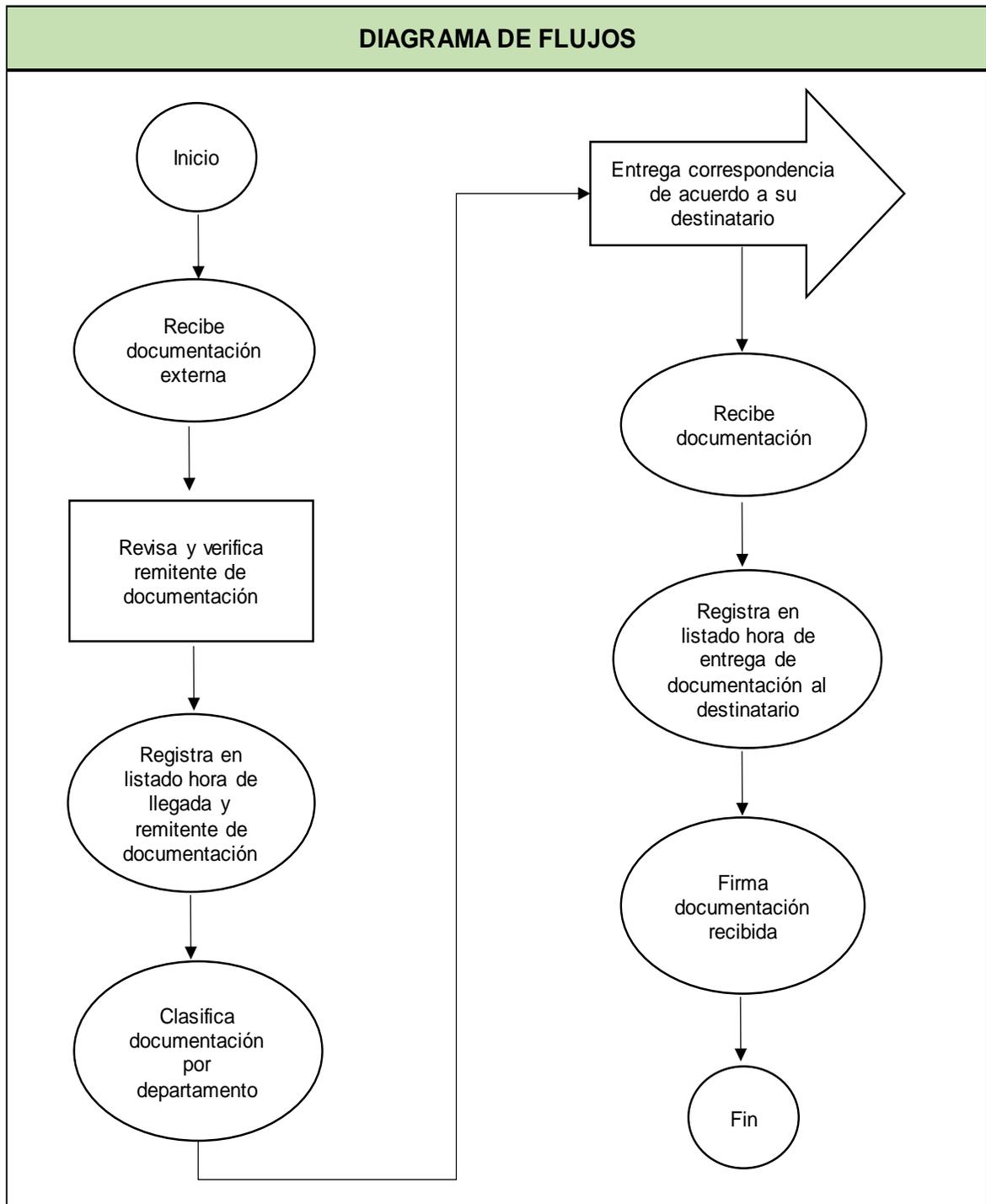
6. Procedimientos, procesos y diagramas de flujo de las diferentes actividades que desarrollan en la empresa

	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Apertura de la sucursal	
N°	Responsable	Actividad
1	Encargado de llaves	Desenllava y quita candados de cortinas y portón
2	Vigilante	Abre cortinas y portón de parqueo
3	Gerente General	Abre puerta principal de la sucursal
4	Sub-gerente	Supervisa y registra la hora de llegada de los/as empleados/as
5	Vigilante	Revisa al personal para comenzar labores
6	Cajero/a	Apertura cajas
7	Gerente General	Supervisa la apertura de cajas
8	Secretaria	Realiza el escrito del efectivo en cajas
9	Secretaria	Envía el escrito del efectivo en cajas
10	Contador	Recibe el escrito del efectivo en cajas
11	Contador	Ingresa al sistema los datos informados del efectivo de las cajas
12	Vendedores	Revisa que los estantes esten avastecidos
13	Gerente General	Supervisa el abastecimiento de los estantes
14	Ordenanza	Limpia oficinas, pisos, ventanas, estantes y otros
15	Sub-gerente	Supervisa la limpieza de oficinas, pisos, ventanas, estantes y otros

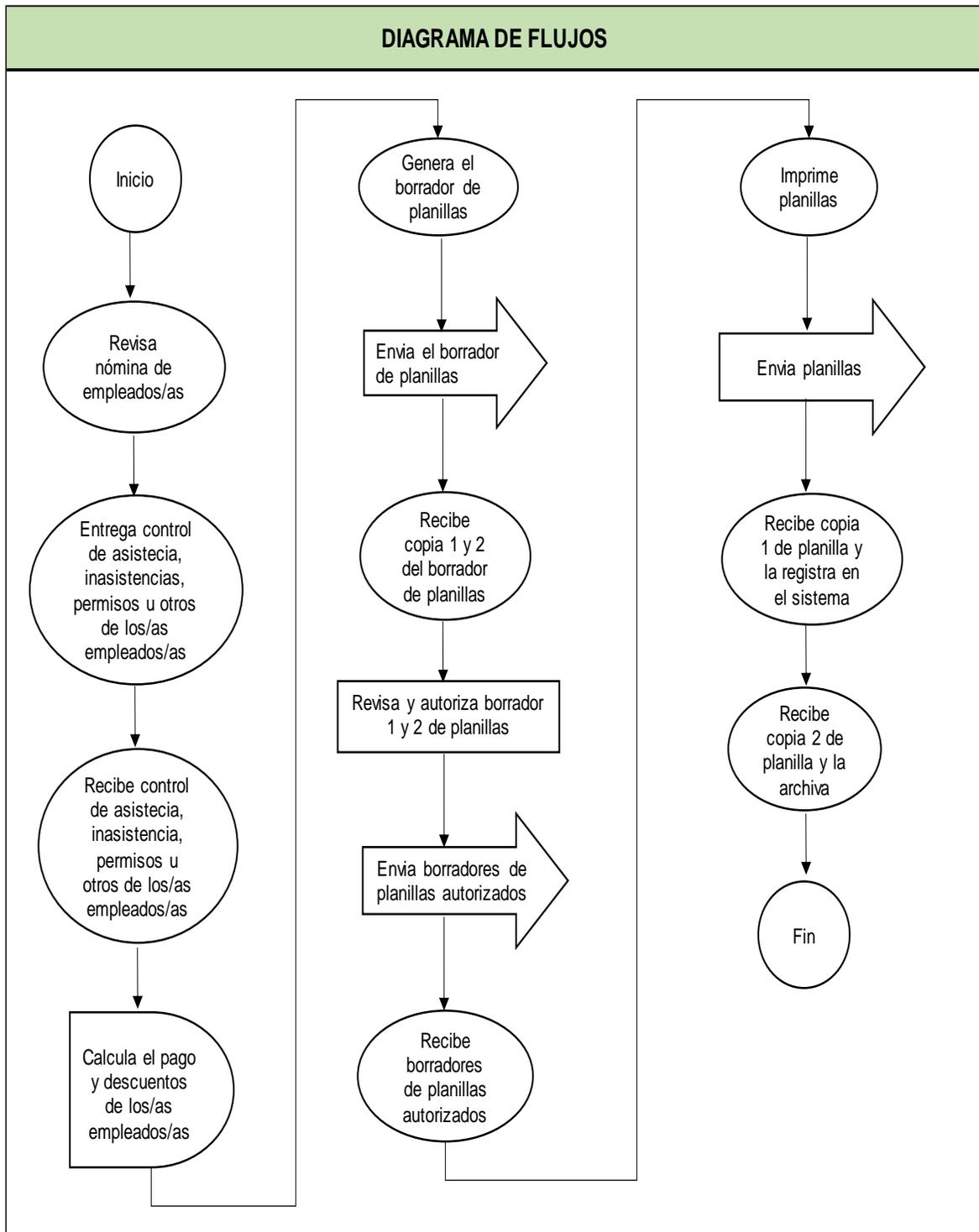


	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Distribución de documentación	
N°	Responsable	Actividad
1	Secretaria	Recibe documentación externa
2	Secretaria	Revisa y verifica remitente de documentación
3	Secretaria	Registra en listado hora de llegada y remitente de documentación
4	Secretaria	Clasifica documentación por departamento
5	Secretaria	Entrega correspondencia de acuerdo a su destinatario
6	Gerente, Sub-gerente o Jefes de Departamentos	Recibe documentación
7	Secretaria	Registra en listado hora de entrega de documentación al destinatario
8	Gerente, Sub-gerente o Jefes de Departamentos	Firma documentación recibida

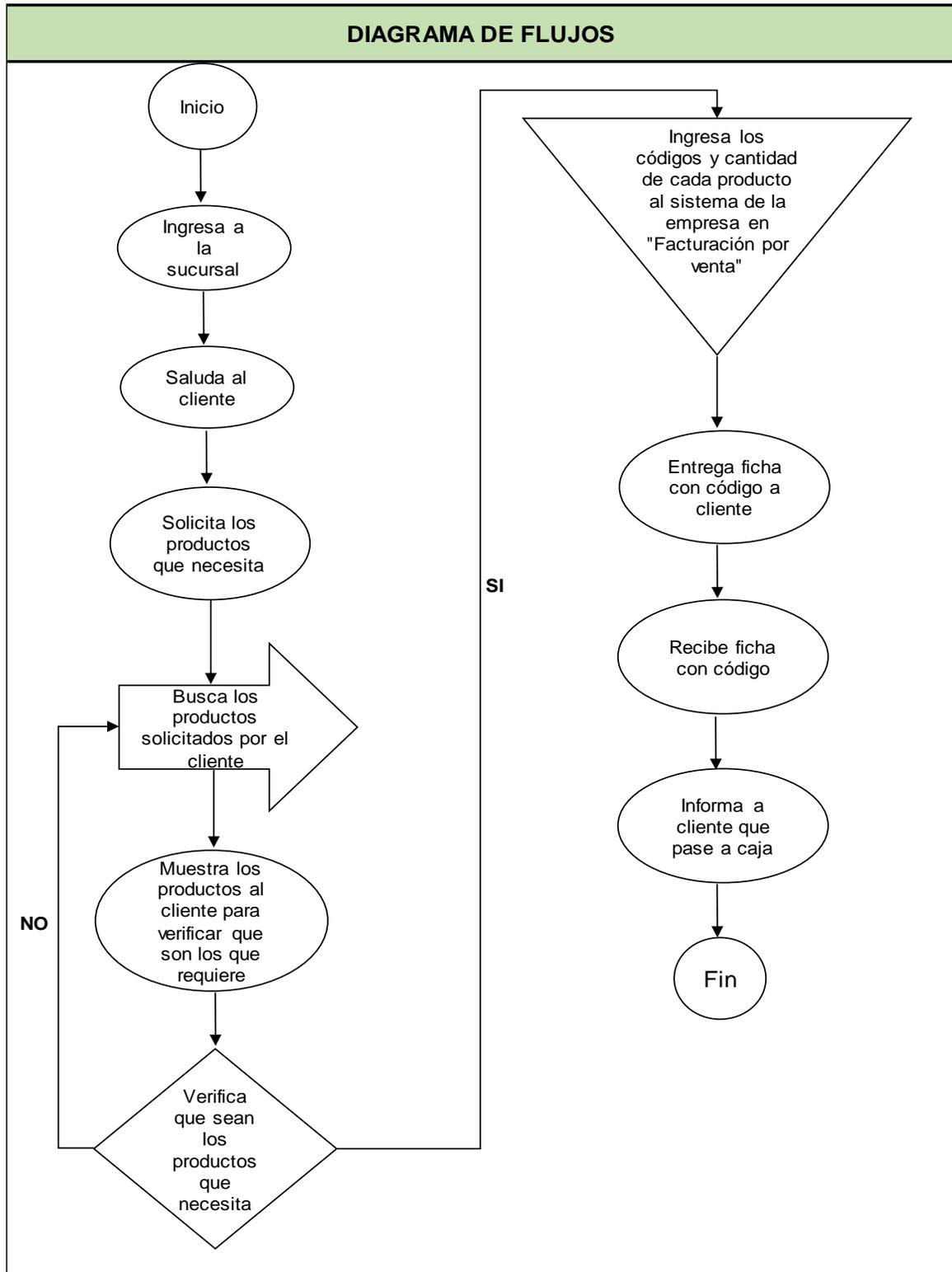
		JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		FECHA:						
		DIAGRAMA DE PROCESOS		PÁG.						
Procedimiento		Distribución de documentación								
N° de actividades	Especificaciones de método									
	Inicio									
1	Recibe documentación externa		●							
2	Revisa y verifica remitente de documentación			●						
3	Registra en listado hora de llegada y remitente de documentación		●							
4	Clasifica documentación por departamento		●							
5	Entrega correspondencia de acuerdo a su destinatario				●					
6	Recibe documentación		●							
7	Registra en listado hora de entrega de documentación al destinatario		●							



	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Tramitar, calcular y preparar la planilla de salarios	
N°	Responsable	Actividad
1	Planillera	Revisa nómina de empleados/as
2	Sub-gerente	Entrega control de asistencia, inasistencias, permisos u otros de los/as empleados/as
3	Planillera	Recibe control de asistencia, inasistencia, permisos u otros de los/as empleados/as
4	Planillera	Calcula el pago y descuentos de los/as empleados/as
5	Planillera	Genera el borrador de planillas
6	Planillera	Envía el borrador de planillas para revisión
7	Gerente General	Recibe copia 1 del borrador de planillas
8	Jefe de finanzas	Recibe copia 2 del borrador de planillas
9	Gerente General y Jefe de finanzas	Revisa y autoriza borrador de planillas
10	Gerente General y Jefe de finanzas	Envía borradores de planillas
11	Planillera	Recibe borradores de planillas autorizados
12	Planillera	Imprime planillas
13	Planillera	Envía planillas

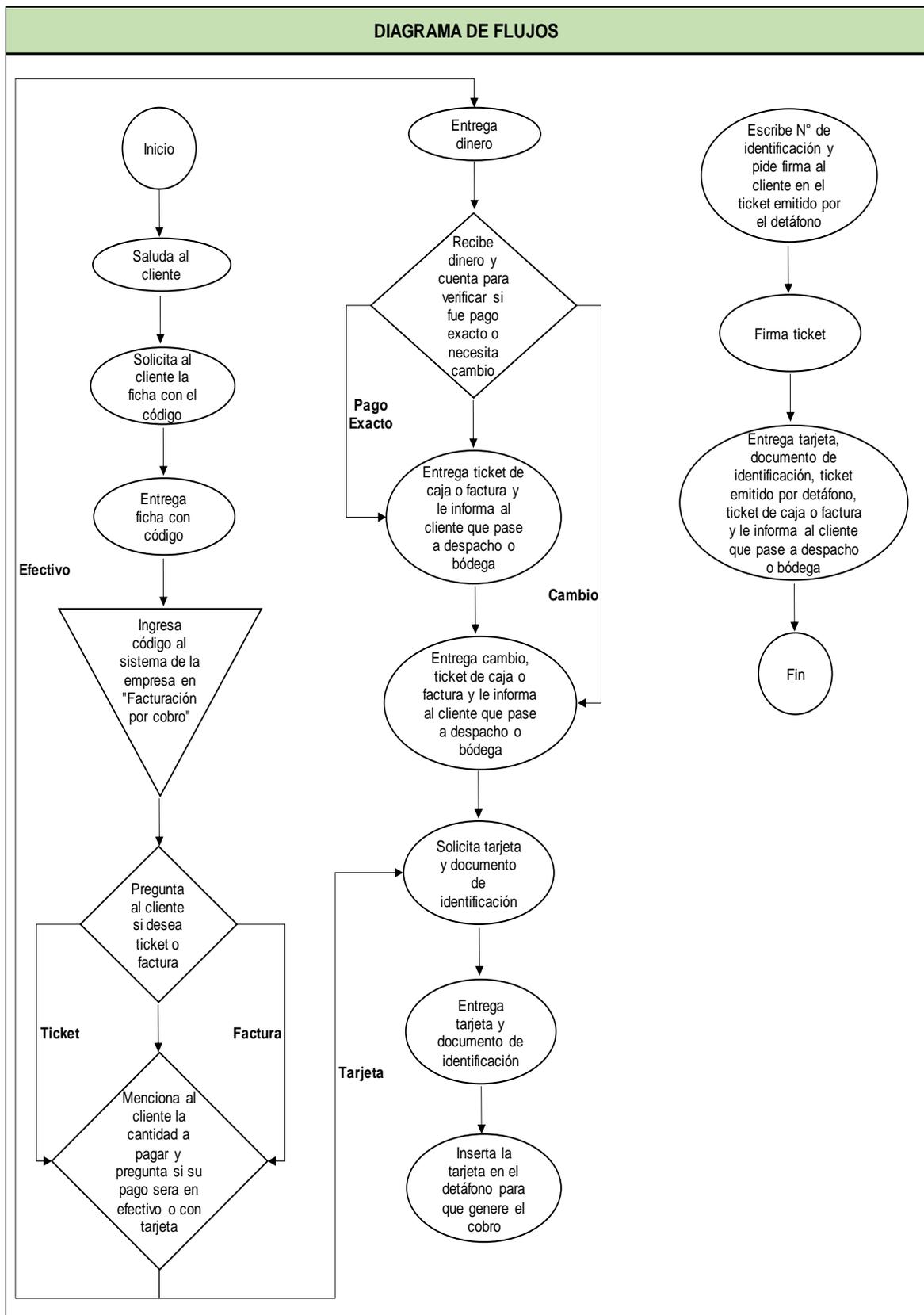


	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Ventas	
N°	Responsable	Actividad
1	Cliente	Ingresa a la sucursal
2	Vendedor	Saluda al cliente
3	Cliente	Solicita los productos que necesita
4	Vendedor	Busca los productos solicitados por el cliente
5	Vendedor	Muestra los productos al cliente para verificar que son los que requiere
6	Cliente	Verifica que sean los productos que necesita
7	Vendedor	Ingresa los códigos y cantidad de cada producto al sistema de la empresa en "Facturación por venta"
8	Vendedor	Solicita el nombre por el cual se va a facturar
9	Cliente	Dicta el nombre
10	Vendedor	Ingresa el nombre del cliente y del vendedor
12	Vendedor	Entrega ficha con código a cliente
13	Cliente	Recibe ficha con código

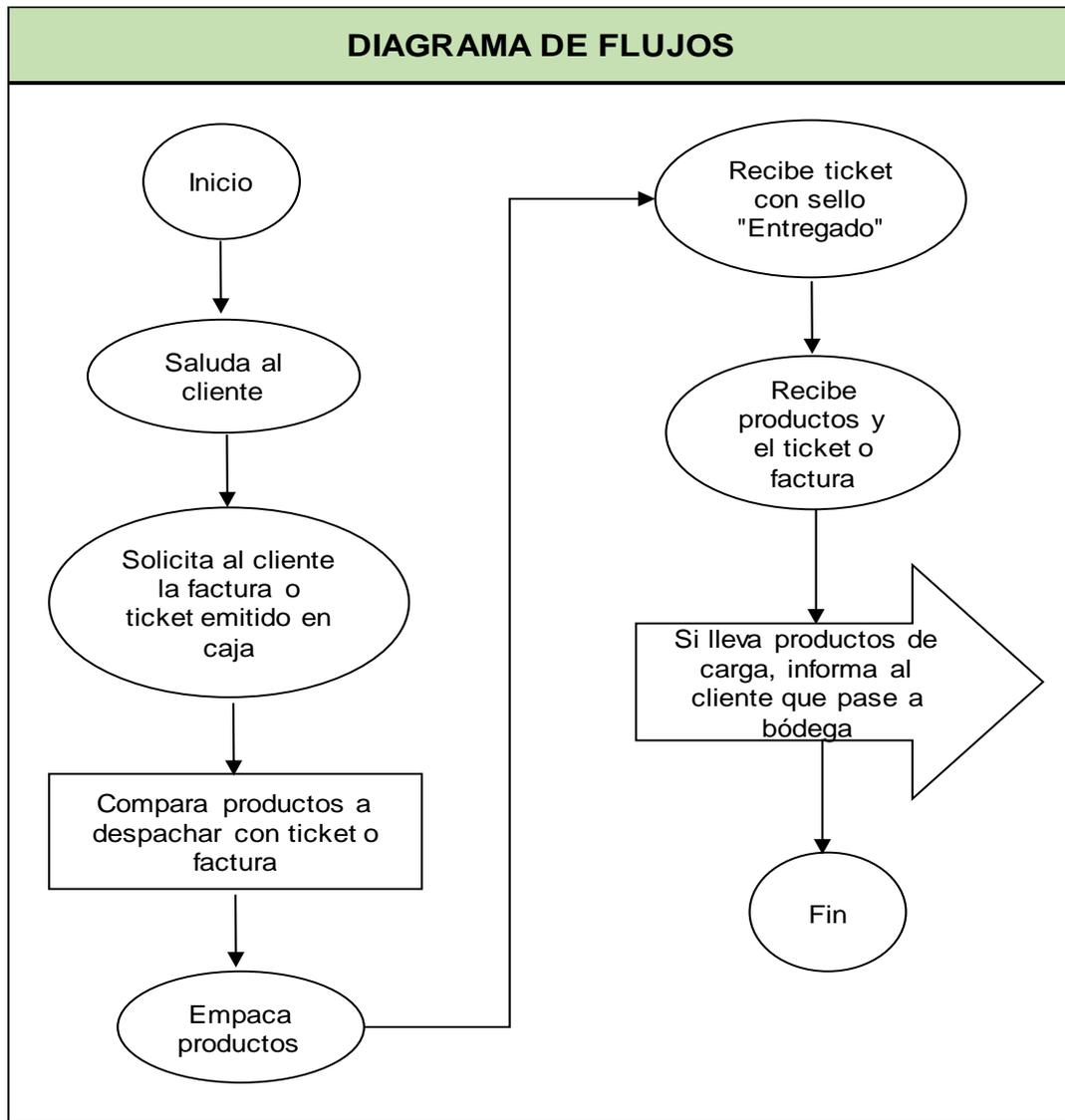


	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Cobros	
N°	Responsable	Actividad
1	Cajero/a	Saluda al cliente
2	Cajero/a	Solicita al cliente la ficha con el código
3	Cliente	Entrega ficha con código
4	Cajero/a	Ingresa código al sistema de la empresa en "Facturación por cobro"
5	Cajero/a	Pregunta al cliente si desea ticket o factura
6	Cajero/a	Menciona al cliente la cantidad a pagar y pregunta si su pago sera en efectivo o con tarjeta
7	Cliente	Entrega dinero
8	Cajero/a	Recibe dinero y cuenta para verificar si fue pago exacto o necesita cambio
9	Cajero/a	Entrega ticket de caja o factura y le informa al cliente que pase a despacho
10	Cajero/a	Entrega cambio, ticket de caja o factura y le informa al cliente que pase a despacho o bodega
11	Cajero/a	Solicita tarjeta y documento de identificación
12	Cliente	Entrega tarjeta y documento de identificación
13	Cajero/a	Inserta la tarjeta en el detáfono para que genere el cobro
14	Cajero/a	Escribe N° de identificación y pide firma al cliente en el ticket emitido por el detáfono
15	Cliente	Firma ticket

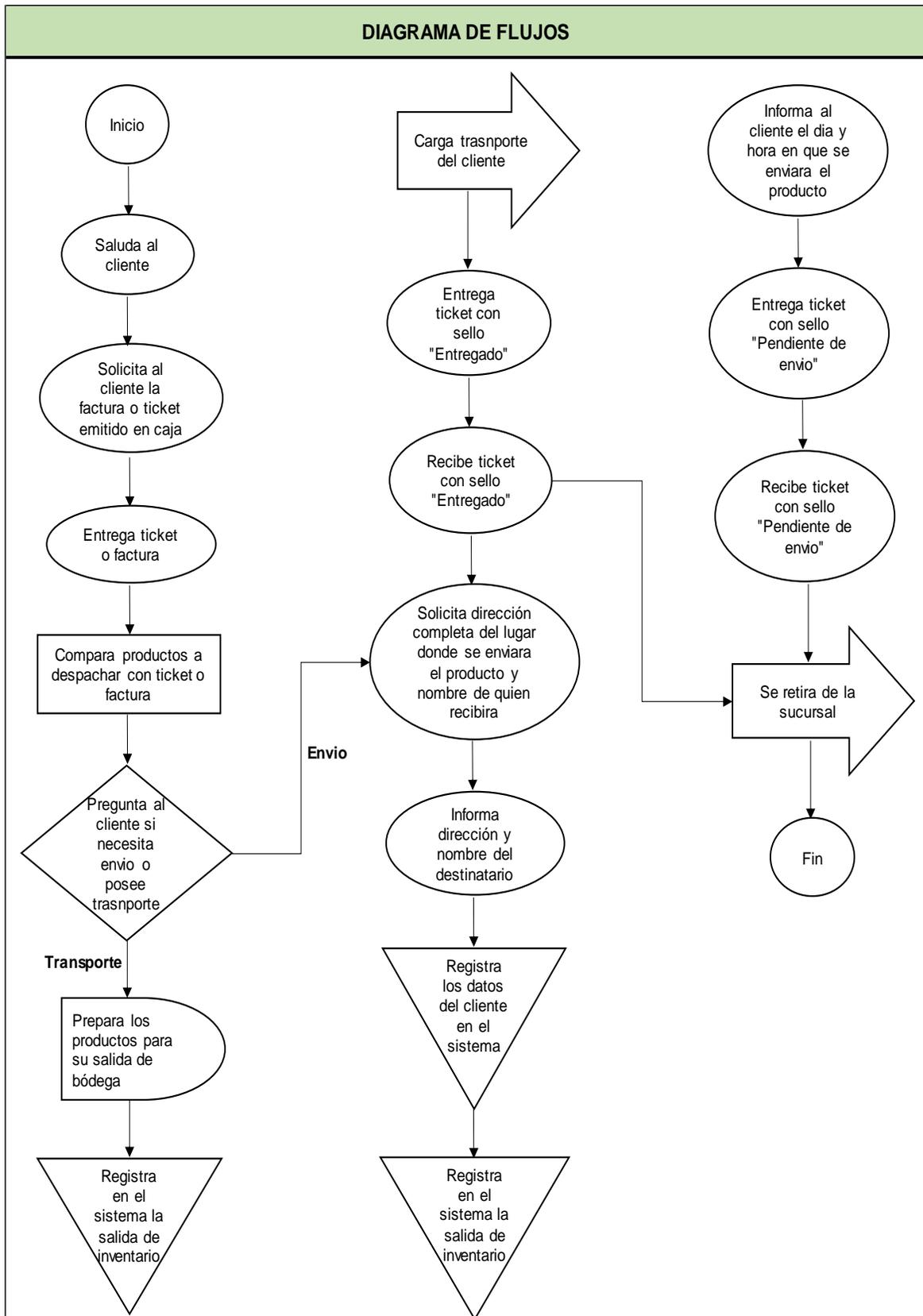
		JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.		PÁG.					
		DIAGRAMA DE PROCESOS							
Procedimiento		Cobros							
N° de actividades	Especificaciones de método	○	◌	▭	➔	◐	▽	◇	▩
	Inicio								
1	Saluda al cliente		●						
2	Solicita al cliente la ficha con el código		●						
3	Entrega ficha con código		●						
4	Ingresa código al sistema de la empresa en "Facturación por cobro"						●		
5	Pregunta al cliente si desea ticket o factura							●	
6	Menciona al cliente la cantidad a pagar y pregunta si su pago sera en efectivo o con tarjeta							●	
7	Entrega dinero		●						
8	Recibe dinero y cuenta para verificar si fue pago exacto o necesita cambio							●	
9	Entrega ticket de caja o factura y le informa al cliente que pase a despacho o bodega		●						
10	Entrega cambio, ticket de caja o factura y le informa al cliente que pase a despacho o bodega		●						
11	Solicita tarjeta y documento de identificación		●						
12	Entrega tarjeta y documento de identificación		●						
13	Inserta la tarjeta en el detáfono para que genere el cobro		●						
14	Escribe N° de identificación y pide firma al cliente en el ticket emitido por el detáfono		●						
15	Firma ticket		●						
16	Entrega tarjeta, documento de identificación, ticket emitido por detáfono, ticket de caja o factura y le informa al cliente que pase a despacho o bodega		●						



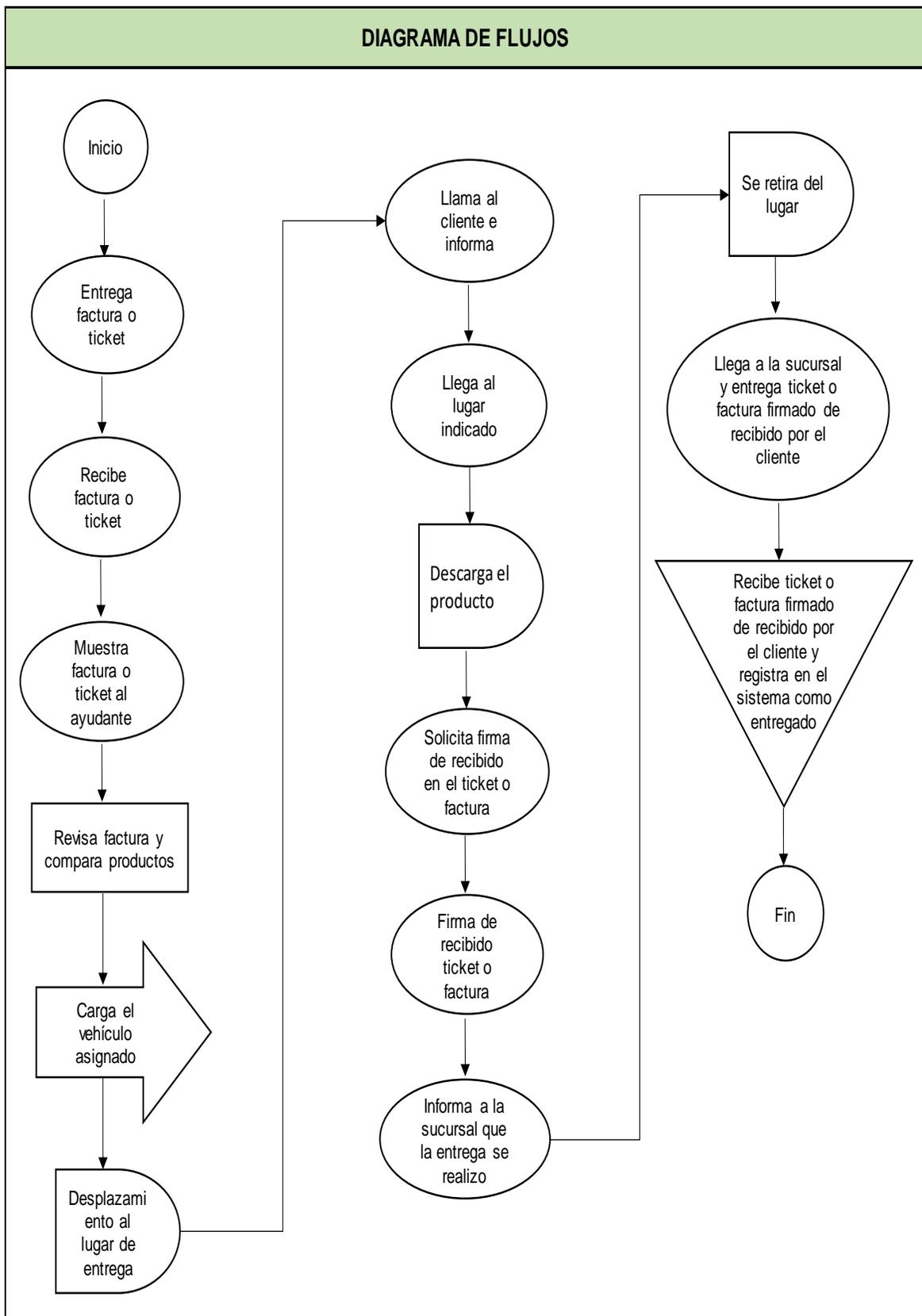
	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Empacado y despacho de productos	
N°	Responsable	Actividad
1	Despachador	Saluda al cliente
2	Despachador	Solicita al cliente la factura o ticket emitido en caja
3	Cliente	Entrega ticket o factura
4	Despachador	Compara productos a despachar con ticket o factura
5	Despachador	Empaca productos
6	Despachador	Entrega ticket con sello "Entregado"
7	Despachador	Recibe ticket con sello "Entregado"
8	Cliente	Recibe productos y el ticket o factura
9	Despachador	Si lleva productos de carga, informa al cliente que pase a bodega



	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Carga y despacho de productos	
N°	Responsable	Actividad
1	Bodeguero	Saluda al cliente
2	Bodeguero	Solicita al cliente la factura o ticket emitido en caja
3	Cliente	Entrega ticket o factura
4	Bodeguero	Compara productos a despachar con ticket o factura
5	Bodeguero	Pregunta al cliente si necesita envío o posee transporte
6	Ayudantes	Prepara los productos para su salida de bóveda
7	Bodeguero	Registra en el sistema la salida de inventario
8	Ayudantes	Carga transporte del cliente
9	Bodeguero	Entrega ticket con sello "Entregado"
10	Cliente	Recibe ticket con sello "Entregado"
11	Bodeguero	Solicita dirección completa del lugar donde se enviara el producto y nombre de quien recibira
12	Cliente	Informa dirección y nombre del destinatario
13	Bodeguero	Registra los datos del cliente en el sistema
14	Bodeguero	Registra en el sistema la salida de inventario
15	Bodeguero	Informa al cliente el día y hora en que se enviara el producto
16	Bodeguero	Entrega ticket con sello "Pendiente de envío"
17	Cliente	Recibe ticket con sello "Pendiente de envío"
18	Cliente	Se retira de la sucursal



	JOSÉ N. BATARSE, S.A. DE C.V.	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PÁG.
Procedimiento	Entrega de productos a domicilio	
N°	Responsable	Actividad
1	Bodeguero	Entrega factura o ticket
2	Motorista	Recibe factura o ticket
3	Motorista	Muestra factura o ticket al ayudante
4	Ayudante	Revisa factura y compara productos
5	Ayudante	Carga el vehículo asignado
6	Motorista	Desplazamiento al lugar de entrega
7	Motorista	Llama al cliente e informa
8	Motorista	Llega al lugar indicado
9	Ayudante	Descarga el producto
10	Motorista	Solicita firma de recibido en el ticket o factura
11	Cliente	Firma de recibido ticket o factura
12	Motorista	Informa a la sucursal que la entrega se realizó
13	Motorista	Se retira del lugar
14	Motorista	Llega a la sucursal y entrega ticket o factura firmado de recibido por el cliente
15	Bodeguero	Recibe ticket o factura firmado de recibido por el cliente y registra en el sistema como entregado



5.7.3. Estrategias De Recursos Humanos

5.7.3.1. Estrategia Funcional. “Implementación de capacitaciones en las áreas de mayor ineficiencia de la empresa José N. Batarse”

En muchas organizaciones hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que beneficiara tanto a la empresa como a los colaboradores; pero las capacitaciones buscan mejorar conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo, por ello estas deben ser continuas porque las tecnologías y los conocimientos no cesan se desarrollan y son cambiantes constantemente.

5.7.3.2. Estrategias Operativas.

5.7.3.2.1. Estrategia Operativa 1: Implementación De Capacitaciones En Todos Los Niveles Jerárquicos De La Empresa José N. Batarse. La formación profesional para la productividad y competitividad se conoce genéricamente como Formación Continua y es toda actividad de capacitación dirigida a trabajadores de las empresas, con el propósito de complementar, actualizar o especializar sus competencias laborales para contribuir a mejorar su competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo.

Las capacitaciones se desarrollan mediante la ejecución de cursos en distintos temas, técnicos y administrativos, agrupados en las siguientes áreas de capacitación:

- Desarrollo de supervisores o subgerentes
- Mercadeo y ventas
- Atención al cliente

- Manejo del sistema contable “Contador Millenium”

Las capacitaciones se desarrollarán con ayuda de INSAFORP a través de diferentes programas, de acuerdo con las distintas necesidades y oportunidades de contribuir a una mejor competitividad, pueden participar tanto el gerente general, subgerentes, gerentes de cada departamento y los empleados/as.

Figura 84

Temática de la primera capacitación

TEMA A IMPLEMENTAR: DESARROLLO DE SUPERVISORES O SUBGERENTES.			
SUBTEMA.	TEMATICA.	OBJETIVO	TIEMPO
Comunicación y reconocimiento.	• Enfocarse en la importancia y beneficios de la comunicación eficaz.	Que los subgerentes implementen una comunicación y actitud eficaz en la empresa.	2 horas
	• Aprender hacer preguntas y respuestas productivas.		
	• Entender como su personalidad influye en la comunicación laboral.		
Resolución de conflictos y manejo de presión.	• Aprender a manejar el conflicto con beneficios personales y organizacionales.	Que los subgerentes manejen con eficiencia y eficacia los conflictos y presiones junto con sus subordinados.	2 horas
	• Crear planes de acción y sostenibilidad que minoricé la presión.		
Delegación y rendición de cuenta.	• Comprender los beneficios de la delegación y rendición de cuentas.	Que los subgerentes deleguen por los medios más accesibles y con claridad las funciones de los empleados, utilizando al máximo las fortalezas del equipo y mejorando las deficiencias que se presente.	2 horas
	• Aprender a descubrir fortalezas y deficiencias en las áreas.		
	• Conocer los medios de comunicación en las que se delega y se pide la rendición de cuentas.		
	• Implantación de reuniones eficaces en el equipo de trabajo.		
La confianza.	• Resaltar la importancia de la confianza en los resultados productivos de la organización.	Que los subgerentes trabajen en mejorar la confianza en los compañeros de trabajo.	2 horas
	• Reflexionar sobre los componentes que destruyen la confianza, al igual los componentes que la edifican.		

Fuente. Elaboración propia.

Figura 85

Temática de la segunda capacitación

TEMA A IMPLEMENTAR: MERCADEO Y VENTAS			
SUBTEMA.	TEMATICA.	OBJETIVO	TIEMPO
Importancia del mercadeo para el éxito de una empresa.	• Tener una voz en el mercado que represente a la empresa.	Que los asistentes conozcan el termino mercadeo y su impacto en las ventas.	2 horas
	• Ventas más altas.		
	• Reputación de la empresa.		
	• Sana competencia.		
La evolución de la mercadotecnia.	• Outbound marketing.	Que los asistentes Comparen los métodos tradiciones y los métodos nuevos que se utilizan para atraer y mantener los clientes.	2 horas
	• Inbound marketing.		
Cinco consejos de mantener una conversación productiva de tu negocio con tus clientes.	• Conocer bien el producto que ofreces.	Que los asistentes conozcan técnicas eficaces para mantener una cartera de clientes fidelizada.	4 horas (dos sábados)
	• Identificar el mercado que compra las soluciones que ofreces.		
	• Ejecutar a la perfección tu conversación por medio de mensajes o de forma oral.		
	• Venderle más de una vez a tus clientes.		
	• Convertir los visitantes en compradores.		

Fuente. Elaboración propia.

Figura 86

Temática de la tercera capacitación

TEMA A IMPLEMENTAR: ATENCION AL CLIENTE.			
SUBTEMA.	TEMATICA.	OBJETIVO	TIEMPO
Inteligencia emocional y empatía.	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las emociones ajenas. • Gestión de las emociones. • Que es la empatía. 	Que los asistentes aprendan sobre la inteligencia emocional y empatía.	2 horas
Comunicación oral y corporal.	<ul style="list-style-type: none"> • Que es una comunicación oral. • Que es una comunicación corporal. • Conocer la influencia de la comunicación oral y corporal en la atención al cliente. 	Que los asistentes aprendan a aplicar la comunicación efectiva en la atención al cliente.	2 horas
Técnicas de persuasión y negociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de la reciprocidad o la obligación. • El principio de la escasez. • Principio de la simpatía/empatía. • El principio de la autoridad. • El principio del compromiso y la coherencia. 	Que los asistentes conozcan las diferentes técnicas de la persuasión y negociación.	2 horas
Innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Que es la innovación. • Importancia de la innovación para convertir una empresa exitosa. 	Que los asistentes conozcan la importancia de la innovación para convertir una empresa exitosa.	2 horas

Fuente. Elaboración propia.

Figura 87

Temática de la cuarta capacitación

TEMA A IMPLMENTAR: MANEJO DEL SISTEMA CONTABLE "CONTADOR MILLENIUM".			
SUBTEMA.	TEMATICA.	OBJETIVO	TIEMPO
Sistema Integrado de Contabilidad "Contador Millenium".	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es el Sistema Integrado de Contabilidad "Contador Millenium". • Características del sistema • Ventajas y desventajas del sistema. 	Que los gerentes, subgerentes y empleados en general conozcan las generalidades del sistema contable.	2 horas
Productos del sistema contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes productos que se pueden controlar con el sistema. • Características de cada uno de los productos. 	Que los gerentes, subgerentes y empleados en general conozcan los diferentes productos que pueden manejarse en el sistema contable.	2 horas (3 sábados)

Fuente. Elaboración propia.

Año	Nombre de la capacitación	Quienes asistirán	Tiempo de duración	Costo
Últimos seis meses del año 2021	Desarrollo de supervisores o subgerentes	El gerente general, subgerente, gerentes de cada departamento y los empleados/as.	Dos horas por 4 sábados	<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio: \$480. • Costo por capacitación: \$20
Primeros seis meses del año 2022	Mercadeo y ventas.	El gerente general, subgerente, gerentes de cada departamento y los empleados/as.	Dos horas por 4 sábados	<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio: \$480. • Costo por capacitación: \$20
Últimos seis meses del año 2022	Atención al cliente	El gerente general, subgerente, gerentes de cada departamento y los empleados/as.	Dos horas por 4 sábados	<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio: \$480. • Costo por capacitación: \$20
(Refrigerio para 120 empleados, sándwich de \$0.50, refresco natural de \$0.50, costo por hora de capacitación \$50; asumiendo el caso que INSAFOR no pague el total del costo de las capacitaciones la empresa pagara el 5% de costo que es \$2.50 por hora)				
TOTAL, DE COSTOS POR CAPACITACIÓN: \$1.500.				

Figura 88

Ficha de participación a la capacitación con INSAFORP



FICHA DE INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE

I: Datos Generales

Nombre completo	
Lugar y fecha de nacimiento	
DUI N°	
Profesión	
Cargo actual en la empresa	
Domicilio actual	
Telefono N°	
N° de personas bajo su cargo	
Correo electrónico	

II: Estudios realizados

Educación formal

Grado alcanzado	Institución	Título obtenido	Año
Superior no Universitaria (técnico)			
Superior Universitaria			

Educación no formal

Certificado/Diploma	Institución	Año

III: Experiencia Laboral (favor detallar desde el último empleo o empleo actual)

Fecha (desde/hasta)	Cargo desempeñado	Principales funciones

(Portal de Transparencia INSAFORP, 2020)

5.7.3.2.2. Estrategia Operativa 2: Instaurar Normas Internas De La Empresa

José N. Batarse, S.A. De C.V. 1) Respetar con puntualidad el horario de trabajo (lunes a viernes de 07:00 a 19:00, sábados 07:30 a 18:30 y domingos de 08:00 a 13:30 pm; 2) Usar en toda la jornada laboral mascarilla y alcohol gel; 3) Cumplir el protocolo de higiene; 4) Usar el uniforme limpio y planchado; 5) Comunicar con

dos días de anticipación permiso laboral; si es urgente presentar constancia; 6) Cuidar el equipo de oficina, material didáctico e instalaciones de la empresa José N. Batarse; 7) No ingerir bebidas alcohólicas o sustancias narcóticas en horario de trabajo; 8) No usar armas de fuego ni blancas dentro de la empresa; y 9) Usar lenguaje adecuado y claro.

5.7.4. Estrategias De Mercadeo

El mercadeo es cada día más importante para cualquier tipo de organización, básicamente porque el ambiente es cada día más complicado por la feroz competencia, la constante del cambio en todos los escenarios, y la incertidumbre que se refleja en los mercados (clientes).

La mejor manera de competir es por medio de la innovación de la oferta, y el contacto directo y permanente con los clientes, logrando así una verdadera relación de confianza, y un mayor índice de fidelización o lealtad, aunque hoy en día en la era digital se es más fácil tener contacto digitalmente de manera rápida y precisa con el cliente.

De acuerdo con el análisis realizado en la empresa José N. Batarse se proponen las siguientes estrategias que ayudarían a este negocio no solo a mantenerse en competencia, sino que además ayudaría a que tenga un mejor reposicionamiento en el mercado.

5.7.4.1. Estrategia Funcional. “Comercializar cada producto en base a un plan descrito y definido sobre sus nuevas formas de venta para competir en el mercado utilizando estrategias de crecimiento, atracción y satisfacción de los clientes reales y potenciales”

5.7.4.2. Estrategias Operativas.

5.7.4.2.1. Estrategia Operativa 1: Promociones. Presentar promociones con la combinación de productos de mayor antigüedad en el inventario con los productos de higiene.

Tácticas:

- Buscar artículos o productos que la empresa tenga en sus bodegas por mucho tiempo y ponerla en promoción junto con productos de salud e higiene como, por ejemplo: mascarillas, alcohol gel.
- Promover en la entrada del almacén dichos productos junto con la promoción.

Ofrecer promociones en el aniversario de la empresa, ofreciendo descuentos especiales en todos los productos del almacén y también en las diversas temporadas como por ejemplo verano.

Tácticas:

- Realizar descuento en las compras de los productos del almacén en su aniversario.
- Proporcionar descuentos en productos seleccionados por temporadas por ejemplo en las temporadas de verano, navideña, del mes del amor y la amistad, día de la madre, día del padre.

5.7.4.2.2. Estrategia Operativa 2: Diseño De Una Hoja Informativa.

Proporcionar al cliente una hoja informativa sobre la empresa (número de teléfono, horario, página web, logo).

Tácticas:

- Esta hoja informativa será como una hoja volante que se le entregará al cliente a la hora del pago en la caja.
- Se entregará la hoja informativa cuando el cliente se retire de la empresa.

Figura 89*Hoja informativa*

JOSE N. BATARSE
SA DE CV
EL QUE MAS BARATO VENDE

FERRETERIA — TIENDA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION
TIENDA DE ALMACEN.

Visítanos :

Dirección: Carretera panamericana KM 104.5, San Miguel, El salvador.

Numero de teléfono : 2678-5000
7290-2989

Horario de atención :
Lunes a Sábado 7:30 - 5:30

Pagina web:
www.josebatarse.com

Facebook: José N. Batarse SA de CV
Instagram: JOSENBATARSESADECV

Fuente. Elaboración propia.

5.7.4.2.3. Estrategia Operativa 3: Diseño De Una Página Web. Crear la Página Web de la empresa José N. Batarse, con el objetivo de establecer una mayor fidelización y comunicación más directa con el cliente, ya que Facebook e Instagram ya es utilizada por la empresa.

Tácticas:

- Consiste en hacer publicidad en las redes sociales creando una página web con perfil de la empresa en donde en donde los clientes podrán conocer y visualizar la empresa, sus productos y sus servicios, a más de las formas de pago, promociones, descuentos.
- Fidelidad e interactuar con nuestra comunidad (clientes y usuarios) dando sugerencias para una mejora del servicio, una comunicación de doble vía conseguirá que nuestros usuarios determinen cuáles son sus necesidades e intereses de los productos.

Figura 90*Página web*

Fuente. Elaboración propia.

5.7.4.2.4. Estrategia Operativa 4: Publicidad. Dar una mayor publicidad en diversos medios y ya cuenta con Facebook e Instagram por lo que es recomendable utilizar anuncio radial para llegar a otros segmentos de mercado.

Tácticas:

- A través de los medios radiales para que muchos más sectores (mercado potencial) reconozca sus productos y servicios.
- Promover la imagen y calidad de los productos de la empresa para incrementar las ventas a través de la atracción en el mercado.

Figura 91

Anuncio de la radio



Fuente. Elaboración propia.

DESCRIPCION	
5+1 Cuñas diarias de lunes a sábado de 30 segundos <ul style="list-style-type: none"> Total, de Cuñas a Transmitir Durante el Mes 	156 cuñas
<ul style="list-style-type: none"> Total, de Inversión Publicitaria al Mes 	PRECIOS: \$260.00 + Iva

“JOSE N. BATARSE S. A DE C. V. EL QUE MAS BARATO VENDE”

5.7.4.2.5. Estrategia Operativa 5: Informe Mensual De Competencia. Realizar estudio de diferenciación de precio de los productos que ofrece la competencia, lo cual servirá de base para el establecimiento de precios y así obtener mayor preferencia de los clientes potenciales.

Tácticas.

- Se realizará un informe mensual de la competencia donde se tendrá algunas preguntas que nos ayudará para que se conozca las promociones, precios y ofertas.

Figura 92

Informe de competencia

<p>NOMBRE DEL EVALUADOR</p> <hr/> <p>MES:</p> <hr/> <p>1. ¿Qué promociones esta ofreciendo?</p> <hr/> <p>2. ¿Cuáles son los precios y ofertas de los productos que esta ofreciendo?</p> <hr/> <p>3. ¿Qué actividades de publicidad realizan?</p> <hr/> <p>Comentarios:</p> <hr/>
--

Fuente. Elaboración propia.

5.7.4.2.6. Estrategia Operativa 6: Reorganización De La Sala De Ventas. La redistribución del edificio y readecuación de productos del local José N. Batarse permitirá que este luzca más atractivo, limpio, cómodo y ordenado.

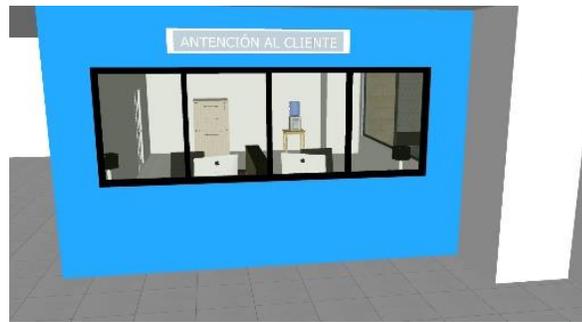
- ✓ Se debe limpiar y pintar todo el edificio y rampa; resembrar jardín; dando así un toque de orden y atracción desde fuera.



- ✓ Adecuar el local en cuanto a espacio y tipo de artículos a mostrar desde la entrada y pasillos del local.
- ✓ En la entrada al lado derecho están las carretillas, zona de espera para los acompañantes que no desean hacer el recorrido de compra y puedan esperar cómodamente.



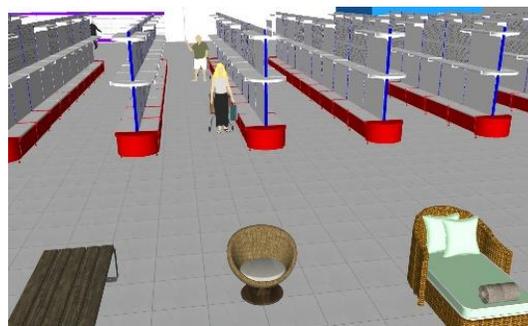
- ✓ Siempre al lado derecho se adecuará una mini oficina para atender reclamos, negociar con clientes mayoristas o mantener una charla de trabajo de los empleados con su jefe inmediato, como tratar sugerencias, indicaciones, etc.



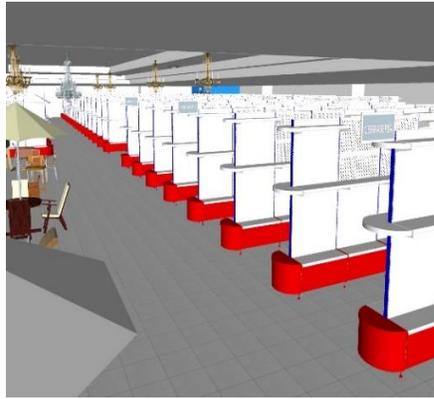
✓ Como primera línea de productos se expondrán en la entrada artículos y muebles de verano, decoración y exteriores.



✓ Los mostradores estarán separados por un metro sesenta, para dar más orden, espacio para moverse y ver mejor los productos.



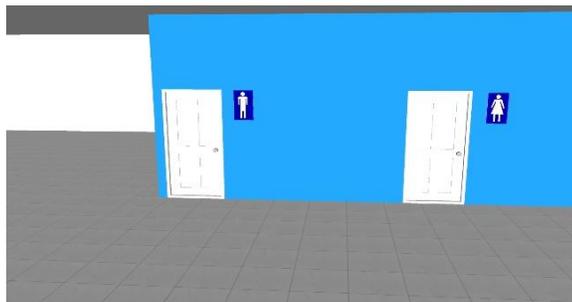
✓ Rotular de manera creativa y visible cada una de las áreas en las que se tendrán distribuidas las líneas de productos.



- ✓ Al final del local se encontrará la oficina del gerente y dueño de la empresa.



- ✓ También se debe adecuar de forma visible y limpia los baños para el uso de los empleados y los clientes.



- ✓ Se debe adecuar la zona de exhibición de productos de pintura y automotriz dando un ambiente espacioso de tranquilidad, pues estos

productos son de difícil decisión de los clientes y se requiera tiempo para su elección.



- ✓ Se mantiene el mismo plano y edificio solo se debe hacer una readecuación del local junto con una redistribución de los productos.



5.7.4.2.7. Estrategia Operativa 7: Actualización Del Sistema De Inventarios En Bodega. Actualmente el almacenamiento de los productos en la empresa José N. Batarse S.A de C.V. es realizado en bodegas donde reciben la mercadería de proveedores, De acuerdo con sus procesos de almacenamiento se propone:

Que el departamento de mercadeo ingrese los productos a un sistema de inventarios, de esta manera se contabilizará la cantidad de mercancía entrante a la empresa, el cual debe de coincidir con el material inicialmente solicitado al proveedor, y así mantener el inventario saludable. Por lo que se sugiere el siguiente formato.

buena adecuación de espacio para cada mercadería con el fin de buscar una alta eficiencia en el descargue de los productos. Todo esto deberá ser coordinado y supervisado por el encargado de bodega.

Mantenimiento y crecimiento de esta, por ello, deben mantenerse los métodos eficientes para controlar el inventario, los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de las empresas para proteger su capital.

5.7.5. Estrategias De Finanzas

El área financiera de una empresa es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de esta o para mantenerse en el mercado.

5.7.5.1. Estrategia Funcional. “Sugerir la utilización del método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas) el cual permitirá a la empresa llevar un mejor control de su inventario llevándolo de la mano con un sistema integrado de contabilidad que le ayudará a ahorrar tiempo y costos. Así mismo determinar cómo la empresa puede ir en búsqueda de capital”

5.7.5.2. Estrategias Operativas.

5.7.5.2.1. Estrategia Operativa 1: Utilización Del Método PEPS (Primeras Entradas-Primeras Salidas). Este método es un procedimiento contable que permite constante renovación y valuación en el inventario porque se realiza un orden cronológico y establece un orden de salida.

Es de vital importancia llevar este orden cronológico: código, descripción del producto, fecha, cantidad, entradas y salidas con el fin de evitar productos vencidos, pasados de temporada o pasados de moda.

Gracias a este método es posible estudiar mejor el nivel de ventas, el tipo de productos más rápido en venderse, cual sale en mayor volumen y en que estándares de tiempo.

Ventajas del Método PEPS

- ✓ La empresa tendrá un constante movimiento en torno a sus productos, sin dejar almacenados, ya que todos saldrán a la venta.
- ✓ Los ingresos finales son mucho mayores ya que el precio de la mercancía se irá actualizando de acuerdo con los costos actuales de compra, por lo tanto, los productos más viejos podrán tener el mismo precio que los actuales.
- ✓ En los libros contable se registra el último precio de adquisición de la mercancía, por lo tanto, el producto inicial de compra no interfiere en el registro contable ni en las entradas de dinero.
- ✓ Con el orden en el inventario, se tendrá mayor conocimiento en cuanto a los productos aún existentes, las ventas realizadas y el costo actual.
- ✓ Si existe una devolución por parte de un cliente, el producto se reingresa al sistema con el monto actual de compra, no con el que tuvo en una primera instancia.
- ✓ Este método permite que los asistentes tengan más conocimiento acerca de las transacciones realizadas, evaluar de forma correcta los productos y llevar el correcto proceso de compra y venta.

Para llevar a cabo esta estrategia se muestra un modelo de Kardex a utilizar de manera computarizada.

El sistema Propuesto es El Sistema Integrado de Contabilidad “Contador Millenium” ya que este es una aplicación en la que se puede ver información individual y consolidada, esta herramienta es totalmente flexible para diferentes controles financieros, desde una contabilidad sencilla hasta contabilidades por centros de costos. Cuenta con características que le permiten tener información real y actualizada de manera automática, reportes como por ejemplo los estados financieros que se pueden configurar para ser generados con un clic, cada uno de sus módulos incluye reportes que muestran la información desde diferentes perspectivas, centralizando todos los datos en su módulo principal Contabilidad General. (TechnoSoft, 2021)

CARACTERÍSTICAS

Capacidad

1. Puede manejar más de 1000 contabilidades o compañías con catálogos de cuenta totalmente independientes.
2. Montos hasta por 10 mil millones (+/-).
3. 4 niveles de cuenta de 3 dígitos c/u.
4. Hasta 1 Millón de auxiliares por cuenta Mayor.
5. Manejo de Periodos anteriores para consultas o impresión de reportes.

Rapidez

1. La actualización se puede hacer directamente de los documentos (facturas, cheques, recibos, etc.).
2. Los Estados Financieros se generan de forma automática.
3. Los Cierres Mensuales, Anuales o Fiscales son automáticos y se realizan a

través de un único botón.

4. El sistema cuadra los asientos automáticamente.
5. Maneja Asientos Recurrentes (Fijos).
6. Permite la digitación de meses siguientes sin haber cerrado el mes anterior

Fácil Operación

1. Cuenta con Manual en Línea con búsqueda por tabla de contenido o índice de temas.
2. Ambiente Grafico y a Colores
3. No requiere de configuraciones complicadas.
4. Puede utilizar catálogos de cuentas Standard, copiar el de otra compañía o crear uno personalizado.
5. Mientras se digitan los asientos se puede desplegar un listado de cuentas con el código y la descripción.
6. Todos los reportes se pueden ver por pantalla, salvar como Excel, Word, enviar por fax o imprimir directamente.

Seguridad

1. El sistema cuenta con un usuario ADMINISTRADOR que tiene acceso total al sistema.
2. Creación de usuarios y permisos.
3. Bitácora con todo el movimiento de los usuarios del sistema.

Reportes

1. Reportes en inglés o español o en otras Monedas.
2. Listado de Asientos Aplicados

3. Listado de Asientos Pendientes de Aplicar.
4. Catálogo de Cuentas.
5. Balance de Comprobación Saldo Acumulados
6. Balance de Comprobación Detallado.
7. Balance General o de Situación.
8. Estado de Resultados por departamento.
9. Estado de Resultados Consolidado.
10. Diario General por Cuenta
11. (Histórico de Movimientos).
12. Asiento Resumen mensual para Libros Legales
13. (mensual, trimestral, etc.).
14. Catálogo de Auxiliares de Clientes, Proveedores y Gastos Específicos.
15. Listado de Auxiliares de Clientes, Proveedores y Gastos Específicos para efectos tributarios.
16. Histórico de Auxiliares de Gastos Específicos, Clientes y Proveedores.
17. Impresión de la declaración de impuesto sobre las ventas.
18. Movimientos en otras monedas.
19. Saldo Mensuales por Cuenta.
20. Razones Financieras.
21. Reportes comparativos entre 2 periodos:
22. Balance de comprobación saldo acumulados
23. Balance de comprobación detallado
24. Balance general

25. Estado de resultados por departamento
26. Estado de resultados consolidado
27. Estado de flujo de efectivo
28. Además, se pueden imprimir reportes de cualquier mes atrás del periodo fiscal o periodos anteriores y se pueden reflejar los asientos pendientes de aplicar.

Consultas por Pantalla

1. Catálogo de Cuentas.
2. Catálogo de Cuentas con Balance Inicial.
3. Catálogo de Cuentas con Balance Acumulado.
4. Catálogo de Auxiliares de Gastos Específicos, Clientes y Proveedores con Balance Acumulado.
5. Listado de Documentos.
6. Listado de Asientos Recurrentes (Fijos).
7. Todos los reportes se pueden ver por pantalla.

Respaldo

1. Certificado de garantía por tiempo indefinido.
2. Soporte técnico durante las 24 horas del día en línea
3. Actualizaciones o mejoras a través de Internet.

Equipo requerido

1. De Pentium 4 en adelante
2. Memoria RAM de 2GB o Superior
3. Espacio requerido en disco duro 100Mb

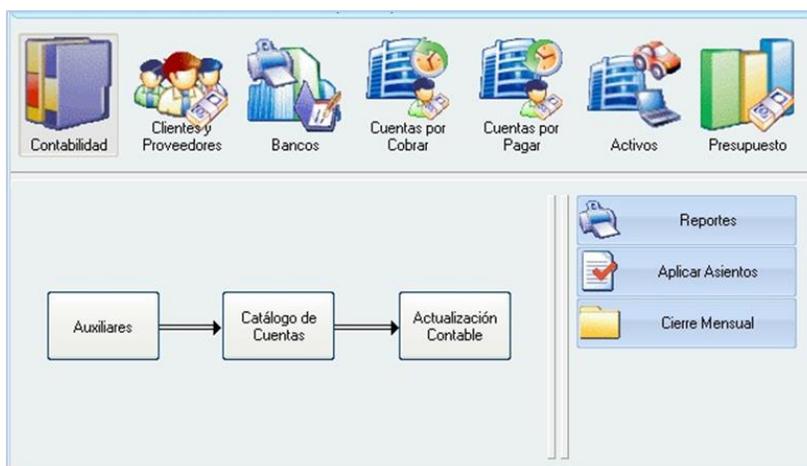
4. Sistemas Operativos Windows

El costo al implementarse sería de:

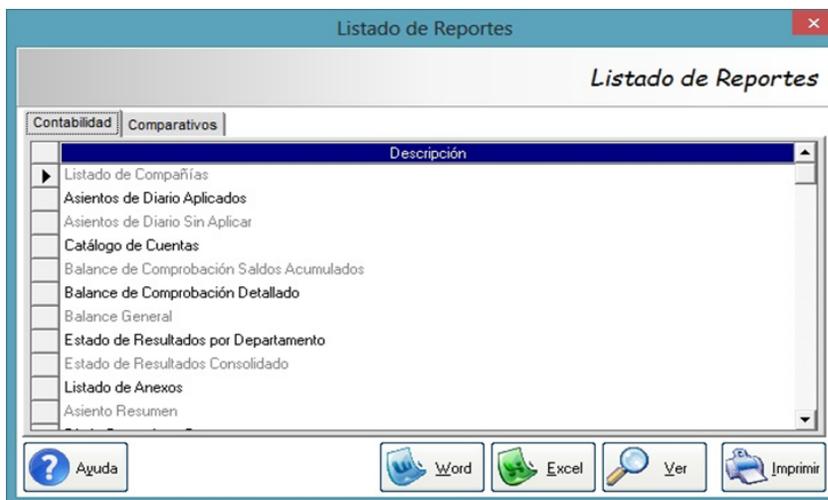
- Obtención de licencia que consta de derecho de instalación a dos computadoras \$ 700.00
- Realimentación las cuentas necesarias que desee el cliente \$100.00
- La capacitación para el manejo del sistema \$200.00
- El mantenimiento consta de 2 formas:
 - \$20.00 mensual como Seguro.
 - \$50.00 soporte técnico cuando sea necesario.

Figura 95

Centro de operaciones



Fuente. Extraído de internet “<https://www.comparasoftware.com/contador-millennium>”

Figura 96*Listado de reportes*

Fuente. Extraído de internet “<https://www.comparasoftware.com/contador-millennium>”

5.7.5.2.3. Estrategia Operativa 3: Búsqueda De Capital. Las posibles fuentes de financiamiento del presente plan se obtendrán de las siguientes fuentes: 1) Fondos propios: la empresa puede agilizar sus cuentas por cobrar y sus propietarios pueden brindar parte de su dinero para implementar dicho plan; 2) Buscar inversionistas que de deseen asociarse con la empresa; 3) A parte de sus socios, ya que si ellos no cuentan con suficiente capital podrían buscar un socio/a que quiera invertir en la empresa y así llevar a cabo el plan; y 4) Obtener un préstamo en el Banco Citibank N. A., que devenga intereses, la cual es de 3.5%.

La cantidad del préstamo será de \$5,000 dólares, sería a largo plazo.

5.8. Conclusiones Y Recomendaciones

5.8.1. Conclusiones

Del trabajo realizado en la empresa José N. Batarse podemos concluir.

1. Es fundamental que la empresa replantee su estructura administrativa, con el fin de generar mayor compromiso por parte de todos/as sus empleados/as, pretendiendo el cumplimiento de las metas y objetivos, ya que estos deben estar sustentados a través de la misión, visión, principios y valores. Encaminados en la búsqueda continua de la calidad, eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
2. Se pudo desarrollar una guía metódica para llevar la planeación estratégica de la teoría a la práctica.
3. Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del propietario, tanto empleados/as como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requiera.
4. Para obtener un buen desempeño se requiere de elegir la mejor estrategia, por lo tanto, se debe crear una cultura de calidad y responsabilidad en la empresa para llevarla a la práctica.
5. La realización de un plan estratégico es el camino seguro hacia el rumbo que necesita la empresa para que tanto su propietario como los/as empleados/as se sientan seguros en un ambiente de constante cambio.

6. La ubicación de la empresa José N. Batarse es excelente y estratégica por ser un sector bastante comercial y en una vía principal, sin embargo, se hace necesario invertir en publicidad e implementar estrategias que logren atraer mayor clientela y fidelizarla mucho más, para tal fin se establecieron las políticas generales, misión, valores y objetivos de la empresa.

5.8.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que consideramos oportuno dejar establecidas en este trabajo de grado son:

1. Dentro de un trabajo importante como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto, se recomienda a futuros estudiantes que tengan interés en el proyecto, la complementación del plan estratégico con más propuestas para la demanda y el tiempo se espera, y aún más recomendable sería la implementación de nuevas estrategias para mejorar en el proceso de optimización, para hacer comparaciones entre los resultados arrojados por estas.
2. La implantación de una reestructuración administrativa desarrollara un cambio en la cultura de la empresa, fortaleciendo cada vez más las relaciones y comunicación entre los diferentes departamentos.
3. También, es importante ofrecer mayores incentivos dentro de la empresa para que todos los empleados se sientan parte vital de la empresa y ascienda a un cargo progresivamente, el cual les permita crecer fundamentalmente. De esta manera el/la empleado/a dará un mejor

esfuerzo laboral, encontrando armonía en el puesto de trabajo y así se logrará el éxito.

4. Al establecer un adecuado sistema de distribución de manera que permita cubrir la demanda y por lo tanto desarrollarse en el mercado.
5. Se le sugiere mantener un buzón de sugerencias a la vista del cliente, para que estos tengan la oportunidad de expresarse en cuanto a la atención al cliente, la calidad del producto y el servicio que ofrece la empresa José N. Batarse.
6. La empresa debe considerar a bien implementar la reorganización de la sucursal porque esto le ayudara a salir del énfasis obsoleto en el que se mantiene, por lo que generara una mayor atracción para los clientes reales y potenciales y por ende una mayor competitividad en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Joyas, J. C. (Mayo de 2006). *Google Académico*. Obtenido de https://www.academia.edu/download/39445644/5_Fzas_de_Porter.pdf
- Aguilera Castro, A. (s.f.). *Google Académico*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/641>
- Anderson, C. O. (18 de Mayo de 2020). *Foro de Seguridad*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>
- Barandica, M. (18 de Mayo de 2020). *Calameo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/003819315264471b86dc7>
- Batarse, A. (9 de marzo de 2020). Comunicación Personal. (G.J.Y.U, & M.M.R.G&P.O.A.C, Entrevistadores)
- Batarse, L. A. (Marzo de 2020). (Y. U. Guevara Jurado, R. G. Moreno Muñoz, & A. C. Portillo Orellana, Entrevistadores)
- Biblioteca Utec*. (22 de Abril de 2020). Obtenido de http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=54
- Bonilla Bonilla, M. O., Bonilla Díaz, A. M., & Munguía Chicas, L. d. (30 de Julio de 2018). *Repositorio de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17585>
- Bravo, L. P. (s.f.). *Google Académico*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica* (3 ed.). Mc Graw Hill Education.
- Código de Comercio. (27 de Junio de 2008). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Código de Trabajo. (09 de Julio de 2013). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Constitución de la República de El Salvador. (15 de Diciembre de 1983). El Salvador.
- DIGESTYC. (2007). Obtenido de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>
- Federico, A. (Julio de 2008). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Flores Hernández, K. J., Melara Moreno, E. R., & Solórzano Campos, J. A. (14 de Agosto de 2018). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17682>
- Fred R. David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- González, M. M. (2007). *Google Académico*. Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Granados Ulloa, S. M., Martínez Umaña, L. Y., & Umanzor Hernández, J. L. (13 de Mayo de 2016). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8728>
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial*. Venezuela.
- Labarca, N. (s.f.). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

- Ley de Competencia. (27 de Noviembre de 2017). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Ley de Impuesto sobre la Renta. (31 de Mayo de 2019). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Ley de Protección al Consumidor. (10 de Abril de 2019). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. (21 de Enero de 2010). *Diario Oficial*. El Salvador.
- Martínez Vásquez, A. M., Machado Rivas, D. A., & Orellana, F. A. (22 de Agosto de 2018). *Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17783>
- Portal de Transparencia INSAFORP*. (2 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.insaforp.org.sv/>
- Sampieri, Collado, & Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Silva, Karina Da. (28 de Agosto de 2018). *Análisis de la participación de mercado*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13099071/como-definir-la-cuota-de-mercado>
- Slideshare*. (s.f.). Obtenido de <https://es.slideshare.net/DavicitoAlmanza/1-que-eselpoa>
- TechnoSoft*. (25 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.technosoftcr.com/ContadorMillenium.aspx>
- Thompson, I. (Julio de 2009). *Google Académico*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama.pdf?1511914414=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1617468995&Signature=MKTZRCJLLYaO8oOulYjGXMhyBM99EXu4k6d~6ycHStLU2~pyY1iVtINDj1QA7jfJvwnc45FNmJ~ohWsoXiGoD>
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill Education.
- Univo Oriente*. (s.f.). Obtenido de <https://www.univo.edu.sv/>
- Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill .

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Dirigida Al Gerente General



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nosotros estudiantes egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. de la Ciudad de San Miguel. Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Obtener información necesaria para conocer la situación actual de la empresa.

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿La empresa ha realizado un plan estratégico en todas sus áreas, para mejorar la competitividad de esta frente a la competencia?
2. ¿Cuántos años llevan operando en el mercado?
3. ¿Cuántas líneas o departamentos de productos tienen y cuáles son?
4. ¿Cuál es la filosofía organizacional de la empresa (misión, visión, valores, estructura organizacional)?
5. ¿Le proporciona al personal actual y potencial un manual de bienvenida cuando este se incorporó o incorpora a la empresa?

6. ¿Cuáles son los manuales de procedimientos que la empresa le proporciona a los/as empleados/as actuales y potenciales?
7. ¿Cuáles son los manuales de descripción de cargos y funciones que la empresa le proporciona a los/as empleados/as?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que según usted posee la empresa?
9. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y amenazas que obtendría la empresa en el mercado?
10. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?
11. ¿Qué posición considera que tiene en el mercado? ¿Por qué?
12. ¿A cuál o cuáles empresas considera como sus principales competidores? ¿Por qué?
13. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa, quien o quienes son exclusivos y de qué manera los seleccionan?
14. ¿Cada cuánto tiempo solicita productos a sus proveedores?
15. ¿Realizan capacitaciones al personal, cada cuanto tiempo lo hacen y que herramientas utilizan?
16. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal?
17. ¿De qué manera la empresa mide sus resultados?
18. ¿Cuántos sistemas de inventario maneja la empresa y cada cuanto tiempo los realizan?

19. De las siguientes opciones: Impacto financiero, Problemas de la cadena de suministros, Impactos en impuestos, Ajustes en la dirección, Cambio de Estrategias, ¿Cuál o cuáles son sus principales preocupaciones con respecto al COVID-19?

Anexo 2. Cuestionario Dirigido A Los/As Empleados/As De José

N. Batarse



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nosotros estudiantes egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. de la Ciudad de San Miguel. Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Adquirir información necesaria y precisa que permita el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V.

Indicación: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
Si ___ No ___
2. ¿Utiliza la empresa planes operativos?
Si ___ No ___
3. ¿Ha realizado actualmente la empresa un diagnóstico organizacional?

Si ___ No ___

4. ¿Conoce usted las fortalezas y oportunidades que posee la empresa en el mercado?

Si ___ No ___

5. ¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

Si ___ No ___

6. ¿Sabe usted cuales son las amenazas que tiene la empresa en el mercado?

Si ___ No ___

7. De los siguientes elementos de la filosofía empresarial ¿Cuáles conoce usted?

Historia de la empresa ___

Misión ___

Visión ___

Valores ___

Estructura organizacional ___

Ninguno ___

8. ¿La empresa le dio la debida inducción cuando usted se incorporó?

Si ___ No ___

9. ¿Cuándo se le contrato, la empresa le realizo los procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación de personal?

Si ___ No ___

10. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole por parte de la empresa?
Si ___ No ___
11. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole por parte de uno o los proveedores de la empresa?
Si ___ No ___
12. ¿Considera que la empresa tiene la ubicación adecuada de los productos en el establecimiento para atraer la atención de los clientes?
Si ___ No ___
13. ¿Conoce usted el tipo de publicidad que está realizando la empresa?
Si ___ No ___
14. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?
Si ___ No ___
15. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de recursos humanos?
Si ___ No ___
16. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadeo?
Si ___ No ___
17. ¿Cómo empleado/a ha observado si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de finanzas?
Si ___ No ___

18. ¿Considera usted que la empresa posee un grado de competitividad aceptable en el mercado?

Si ___ No ___

19. ¿Cuenta la empresa con poder de negociación de los compradores?

Si ___ No ___

20. ¿Posee la empresa poder de negociación con los proveedores?

Si ___ No ___

21. ¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuada?

Si ___ No ___

22. ¿Considera que al tener la empresa una organización descentralizada, aumentaría la rapidez de las ventas?

Si ___ No ___

23. ¿Está utilizando la empresa alguna estrategia competitiva genérica?

Si ___ No ___

24. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cuál de las siguientes está utilizando?

Liderazgo en costos – bajo costo ___

Liderazgo en costos – mejor valor ___

Diferenciación ___

Enfoque – bajo costo ___

Enfoque – mejor valor ___

Anexo 3. Cuestionario Dirigido A Los Clientes Reales Y

Potenciales De La Empresa José N. Batarse



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nosotros estudiantes egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. de la Ciudad de San Miguel. Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Adquirir información necesaria y precisa que permita el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V.

Indicación: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Cada cuánto tiempo visita a la empresa José N. Batarse?

Diariamente ___

Quincenalmente ___

Mensualmente ___

Ocasionalmente ___

Otros ___

2. ¿Qué toma en cuenta al momento de elegir entre una ferretería y otra?

Diversificación de productos ___

Atención al cliente ___

Promociones ___

Calidad ___

Precio ___

Ubicación ___

3. Con la actual pandemia del COVID-19 ¿De qué manera prefiere hacer sus compras?

Presenciales ___

En línea (domicilio) ___

En línea (retiro personal) ___

4. De no haber pandemia, ¿Qué manera considera más factible para hacer sus compras en la empresa José N. Batarse?

Presenciales ___

En línea (domicilio) ___

En línea (retiro personal) ___

5. ¿Al momento de visitar la empresa José N. Batarse, en base a su observación considera que esta posee actualmente una amplia cartera de clientes?

Si ___ No ___

6. ¿Ha observado si la empresa José N. Batarse en el establecimiento tiene a la vista la misión y visión que los caracteriza?

Si ___ No ___

7. Con base a sus experiencias de compra, ¿Considera que el personal de la empresa José N. Batarse se encuentra debidamente capacitado?

Si ___ No ___

8. ¿Cómo considera el tiempo que se lleva un empleado/a de la empresa José

N. Batarse en darle por concluida su compra?

Regular ___

Bueno ___

Muy bueno ___

Excelente ___

9. ¿Atrae su atención la ubicación de los productos que tiene la empresa José

N. Batarse en el establecimiento?

Si ___ No ___

10. ¿La empresa le ha proporcionado en el establecimiento vales de descuento

o promociones?

Si ___ No ___

11. ¿La empresa José N. Batarse le ha proporcionado en el establecimiento

folletos o brochures con la información de sus diferentes productos al

momento de su compra?

Si ___ No ___

12. De los siguientes medios de publicidad ¿Cuál o cuáles considera más

accesibles para obtener publicidad de la empresa José N. Batarse?

Televisión ___

Radio ___

Periódicos ___

Redes sociales ___

Vallas publicitarias ___

Hojas volantes ___

Perifoneo ___

13. ¿Le parecen accesibles los precios existentes de la empresa José N.

Batarse?

Si ___ No ___

14. ¿De las siguientes formas de pago ¿Cuál o cuáles le brinda la empresa

José N. Batarse?

Cash ___

Pago con tarjeta de crédito/débito ___

Transferencia bancaria ___

Cheque o pagaré ___

Otros ___

15. ¿A qué nivel de competitividad considera que se encuentra la empresa

José N. Batarse frente a otras ferreterías?

Bajo ___

Medio ___

Alto ___

Fuerte ___

16. ¿Qué nivel de participación en el mercado considera que posee la empresa

José N. Batarse?

Regular ___

Bueno ___

Muy bueno ___

Excelente ___

17. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de recursos humanos se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Si ___ No ___

18. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de marketing se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Si ___ No ___

19. ¿Cree usted que si la empresa realizara sus actividades a través de estrategias competitivas en el área de finanzas se desarrollaría de una mejor manera en el mercado?

Si ___ No ___

Anexo 4. Cuestionario Dirigido A Competidores Directos De La Empresa José N. Batarse



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nosotros estudiantes egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. de la Ciudad de San

Miguel. Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Adquirir información necesaria y precisa que permita el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V.

Indicación: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿La empresa ha realizado un plan estratégico en todas sus áreas, para mejorar la competitividad de esta frente a la competencia?
Si ___ No ___
2. ¿Cuántos años lleva operando en el mercado?
De 1 a 10 años ___
De 11 a 20 años ___
De 21 a 30 años ___
Más de 30 años ___
3. ¿Se ha sentido afectado por la competencia existente en el mercado?
Si ___ No ___
4. ¿Se sentiría amenazado por la entrada de nuevos competidores del mismo rubro al mercado?
Si ___ No ___
5. ¿Cuenta la empresa con la filosofía empresarial (misión, visión, valores, organigrama)?
Si ___ No ___

6. ¿La empresa cuenta con manual de bienvenida, manual de procedimientos y manual de descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por la organización?

Si ___ No ___

7. ¿Cómo empresa les da capacitaciones a sus empleados?

Si ___ No ___

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí. ¿Cada cuánto tiempo las realizan?

Quincenal ___

Mensual ___

Trimestral ___

Semestral ___

Anual ___

9. ¿Cuántos departamentos o líneas de productos manejan?

De 1 a 3 ___

De 3 a 5 ___

De 5 a 10 ___

Más de 10 ___

10. ¿Considera adecuada la ubicación de sus productos en el establecimiento para atraer la atención de sus clientes?

Si ___ No ___

11. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

Televisión ___

Radio ___

Periódicos ___

Redes sociales ___

Vallas publicitarias ___

Hojas volantes ___

Perifoneo ___

12. ¿Tiene la empresa área de ventas por medio de llamada o en línea?

Si ___ No ___

13. ¿Qué tipo de proveedores maneja la empresa?

Fabricantes ___

Distribuidores ___

Minoristas ___

Mayorista ___

Importador ___

Exportador ___

14. ¿Tienen proveedores exclusivos?

Si ___ No ___

15. ¿Cada cuánto tiempo, les solicitan productos a los proveedores?

Quincenal ___

Mensual ___

Trimestral ___

Semestral ___

Anual ___

Otros ___

16. ¿Considera usted que los proveedores que posee actualmente le han favorecido para mantener su posición en el mercado?

Si ___ No ___

17. ¿Qué sistema de inventario maneja la empresa?

Justo a tiempo ___

Rotativo ___

18. ¿Cómo considera a la empresa José N. Batarse, en cuanto al nivel de competitividad?

Bajo ___

Medio ___

Alto ___

Fuerte ___

19. ¿Ha sabido aprovechar el crecimiento del mercado?

Si ___ No ___

20. De las siguientes estrategias competitivas genéricas ¿Cuál o cuáles utilizan?

Liderazgo en costos – bajo costo ___

Liderazgo en costos – mejor valor ___

Diferenciación ___

Enfoque – bajo costo ___

Enfoque – mejor valor ___

Ninguna ___

21. ¿Cuál o cuáles son sus principales preocupaciones con respecto al COVID-19?

Impactos financieros ___

Problemas con la cadena de suministros ___

Impactos en impuestos ___

Ajustes en la dirección ___

Cambio de estrategias ___

Ninguna ___

Anexo 5. Cuestionario Dirigido A Los Proveedores De La Empresa

José N. Batarse



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nosotros estudiantes egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V. de la Ciudad de San Miguel. Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación.

Objetivo: Adquirir información necesaria y precisa que permita el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa José N. Batarse, S.A. de C.V.

Indicación: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Conoce usted que su cliente la empresa José N. Batarse ejecuta acciones estratégicas para un mejor rendimiento en todos los ámbitos?

Si ___ No ___

2. ¿Cuánto tiempo lleva siendo proveedor de la empresa José N. Batarse?

Menos de 1 año ___

De 1 a 3 años ___

De 3 a 5 años ___

Más de 5 años ___

3. De los siguientes departamentos o líneas de productos ¿Cuál o cuáles son los que usted le provee a la empresa José N. Batarse?

Agrícola y jardín ___

Construcción ___

Domésticos ___

Eléctrico e iluminación ___

Ferretería ___

Fontanería ___

Herramientas ___

Pinturas ___

Otros ___

4. ¿Cada cuánto tiempo le proveen los productos y materiales a la empresa José N. Batarse?

Quincenal ___

Mensual ___

Trimestral ___

Semestral ___

Anual ___

Otros ___

5. ¿Cree usted que la empresa José N. Batarse posee la capacidad para sustituir el producto que usted les brinda?
- Si ___ No ___
6. ¿Sus productos son exclusivos para la empresa José N. Batarse?
- Si ___ No ___
7. ¿Cree usted que al dejarle de vender a José N. Batarse, la línea de productos que usted le proporciona, la empresa estaría adquiriendo productos de baja calidad?
- Si ___ No ___
8. De acuerdo con sus visitas ¿Observa usted si la empresa hace una buena ubicación de sus productos para la vista de los clientes?
- Si ___ No ___
9. ¿Realizan capacitaciones a los empleados de la empresa José N. Batarse?
- Si ___ No ___
10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SÍ. ¿Cada cuánto tiempo las realizan?
- Mensual ___
- Trimestral ___

Semestral ___

Anual ___

Otros ___

11. ¿Aumentarían los costos de la distribución de su o sus productos al cambiar de comprador?

Si ___ No ___

12. ¿Ofrece usted facilidades de pago a la empresa José N. Batarse?

Si ___ No ___

13. ¿Qué formas de pagos le concede usted a la empresa José N. Batarse?

Cash ___

Crédito o débito ___

Cheque o pagaré ___

Transferencia bancaria ___

Otros ___

14. ¿Considera a la empresa José N. Batarse como cliente categoría A, es decir que no se atrasa con sus pagos en las fechas establecidas por ustedes?

Si ___ No ___

15. ¿Considera usted que la empresa posee un buen grado de competitividad en el mercado?

Si ___ No ___

16. ¿Considera adecuada la participación que está teniendo la empresa José N. Batarse en el mercado?

Si ___ No ___

17. ¿Qué impactos le ha generado la pandemia del COVID-19 en cuanto a la distribución de sus productos a la empresa José N. Batarse?

Disminución de confianza ___

Dificultades de financiamiento ___

Riesgo de fraude ___

Poca capacidad de distribución ___

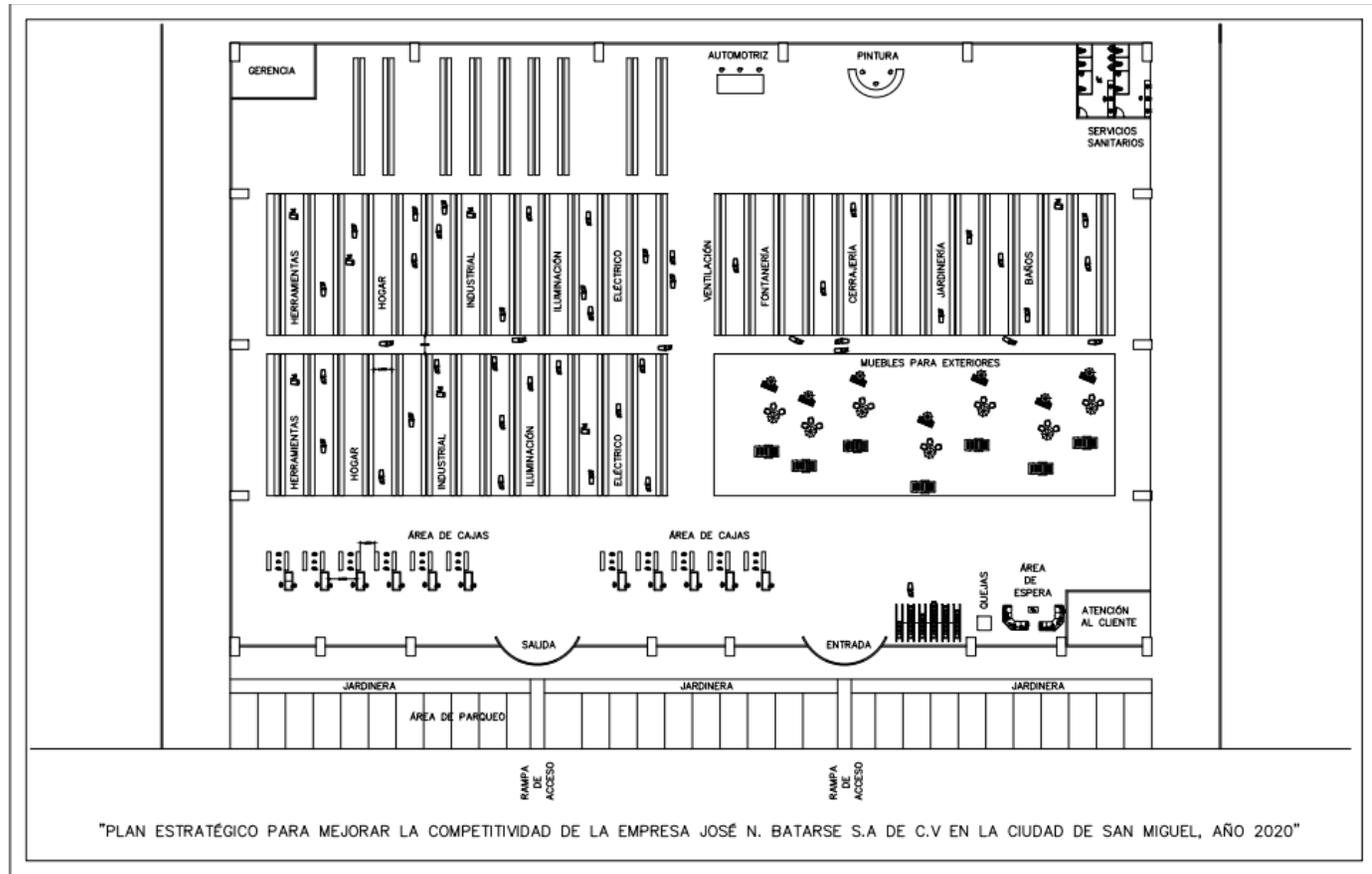
Ningún impacto ___

Todos ___

Anexo 6. Plano

Figura 97

Plano



Fuente. Elaboración propia.

Anexo 7. Cronograma Del Seguimiento Para La Aplicación Del Plan.

Figura 98

Cronograma del seguimiento del plan

Actividad	Responsable	2021		2022				2023				2024				2025				2026			
		MES	MES	TRIMESTRE																			
		MAYO	JUNIO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento al propietario	Grupo de trabajo																						
Reunión para explicar el plan estratégico para mejorar la competitividad	Grupo de trabajo																						
Implementación del plan estratégico para el área de administración	Gerente y empleados																						
Implementación del plan estratégico para el área de recursos humanos	Gerente y empleados																						
Implementación del plan estratégico para el área de mercadeo	Gerente y empleados																						
Implementación del plan estratégico para el área de finanzas	Gerente y empleados																						

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 8. Análisis FODA

Figura 99

FODA

F	O
-Amplio campo comercial	-Acceso a nuevas tecnologías
-Buena ubicación	-Expansión a nivel oriental
-Diversidad de productos	-Alianzas estratégicas con proveedores
-Trabaja con capital propio	-Capacitaciones al personal
-Local propio	-Ampliar la participación del mercado
-Capacidad de inversión	
-Precios bajos	
-El personal de trabajo posee uniforme	
D	A
-No tienen visión, ni misión establecidas	-Entrada de nuevos competidores a mediano o largo plazo
-No tienen normas, ni políticas establecidas	-Desempleo
-No tienen un plan estratégico definido	-Inflación de los precios
-No poseen ningún tipo de manual	-Aumento de impuestos
-Poseen valores, pero no están por escrito	-Inestabilidad económica y política
-No poseen una estructura organizacional	-Inseguridad
-No realizan procedimientos formales de reclutamiento, selección y evaluación del personal	-Delincuencia organizada
-No poseen departamentalización	-Recesión económica
-No efectúan capacitaciones al personal	-Disminución de remesas familiares
-No tienen técnicas de higiene y seguridad	
-No existe una distribución de responsabilidades	
-Ineficiencia en el manejo de inventarios	
-Organización centralizada	
-Resistencia al cambio	
-No tiene estrategias definidas	
-No cuenta con una buena publicidad	

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 9. Análisis PESTEL

Figura 100

PESTEL

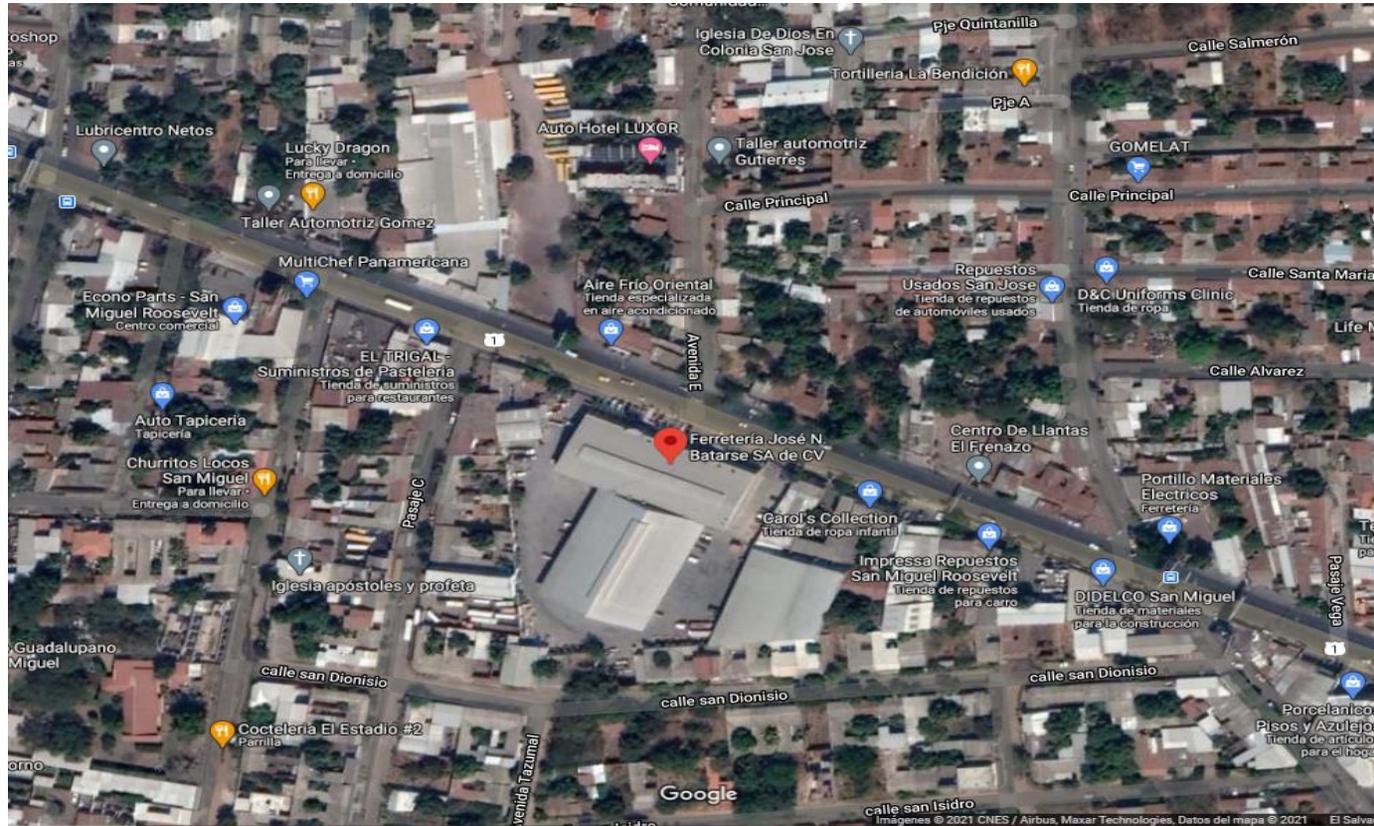
POLÍTICO	-Política inestable del país, afectaría un tanto
	-Serie de regulaciones a las cuales debe someterse la empresa privada
	-Presión tributaria
	-Coalición del gobierno
	-Cambio de gobierno
	-Decisiones gubernamentales a favor de la
ECONÓMICO	-Aumento de impuestos
	-Inestabilidad económica
	-Inflación de los precios
	-Disminución de remesas familiares
	-Cambios en los salarios
	-Aumento del PIB
	-Deuda externa
	-Crecimiento de las tasas de interés
	-Cambios en la normativa fiscal
	-Recesión económica
	-Nivel de deuda del gobierno
SOCIOCULTURAL	-Crecimiento de la población
	-Tasa de desempleo
	-Cultura
	-Movimientos geográficos de la población
	-Nivel de ingresos en las familias
	-Estructura familiar
TECNOLÓGICO	-Competencia desleal
	-Nivel de desarrollo tecnológico
	-Coste de acceso a nuevas tecnologías
	-Impacto de Internet y Tecnologías Emergentes
	-Nuevas formas de distribución
ECOLÓGICO	-Porcentaje del PIB dedicado a I + D (Investigación – Desarrollo)
	-Cambios climáticos
	-Aumento de la contaminación
	-Regulaciones sobre el consumo de energía
	-Leyes de protección medioambiental
	-Sensibilización y Educación Ambiental
LEGAL	-Biodiversidad y Espacios Naturales
	-Ley de Protección al Consumidor
	-Ley del Registro de Comercio
	-Ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo
	-Ley de Impuesto sobre la Renta
	-Código de Trabajo
-Código de Comercio	

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 10. Mapa De Ubicación

Figura 101

Mapa de ubicación



Fuente. Extraído de internet “<https://www.google.com/maps>”