



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN FAREM- Matagalpa

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**UNAN FAREM Matagalpa**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Tema:**

**La competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad  
de Matagalpa durante el año 2010**

**Sub Tema:**

**La influencia que ejerce la atención al cliente en la competitividad de las  
pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010**

**Autoras:**

**Alba Herenia Centeno Jiménez (05-06334-3)**

**Rosibel Cruz Zeledón (02-33662-8)**

**Tutor:**

**Lic. Douglas Gómez Salinas**



Matagalpa, 08 de Febrero 2011.

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración del docente.....	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	4
III. Objetivos.....	5
IV. DESARROLLO.....	6
1. Atención al cliente.....	6
1.1 Concepto de cliente.....	6
1.2. Beneficios que desea obtener un cliente.....	7
1.3. Concepto de atención al cliente.....	8
1.4. Importancia de la atención al cliente.....	9
1.5. Factores que intervienen en la atención al cliente.....	11
1.6. Principios básicos de la atención al cliente.....	28
1.7. Estrategias de atención al cliente.....	31
1.8. Beneficios de una buena atención al cliente.....	36
2. COMPETITIVIDAD.....	39
2.1. Concepto.....	39
2.2. Importancia de la competitividad.....	41
2.3. Causas de la Competitividad.....	41
2.4. Principios de competitividad.....	44



2.5. Etapas de la competitividad .....	47
2.5.1. Etapa I. Incipiente.....	48
2.5.2. Etapa II. Aceptable.....	48
2.5.3. Etapa III. Superior.....	49
2.5.4. Etapa IV. Sobresaliente.....	49
3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	51
3.1. Conceptos Generales .....	51
3.2. Importancia de las PYMES para la economía nacional .....	53
3.3. Estructura de las pymes.....	54
3.3.1 Organizacional.....	55
3.3.2. Los niveles de organización.....	56
3.3.3. Administración de las operaciones .....	57
3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas .....	58
3.4.1. Características de la pequeña empresa: .....	58
3.4.2. Características de la mediana empresa:.....	59
3.4.3. Características comunes.....	60
3.4.3 otras características.....	61
3.5. Restricciones de las Pymes .....	62
3.5.1. Organizacionales: .....	63
3.5.2. Económicas: .....	65
3.6. Perspectivas de las Pymes .....	68
3.6.1. Perspectivas de organización.....	69
3.6.2. Perspectivas económicas: .....	70
V. Conclusiones.....	71
VI. Bibliografía.....	72
VII. Anexos.....	75

---



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo Investigativo a Dios Padre Celestial por concedernos el don tan valioso como es la vida, por brindarnos la sabiduría e inteligencia para conducir nuestros estudios y la fuerza necesaria para seguir adelante en este caminar universitario y por consiguiente concluir con el éxito esperado el presente trabajo investigativo, ya que sin su divina voluntad no lo hubiésemos logrado.

A nuestros Padres quienes nos han apoyado incondicionalmente y se han sacrificado para que logremos culminar nuestras metas, animándonos, inculcándonos valores y principios éticos, morales y espirituales para convertirnos en personas íntegras y ser miembros útiles para la sociedad.

“Sea cual fuere la etapa de la vida, la actitud marca la diferencia”.

Alba Herenia Centeno Jiménez.

Rosibel Cruz Zeledón.



## DEDICATORIA

Dedico de manera especial este trabajo a DIOS PADRE Todopoderoso que ha brindado tantas bendiciones a mi vida, que le debo todo lo que tengo y lo que soy, por brindarme fortaleza para afrontar tantos acontecimientos que he pasado en todos estos años de estudio, por haberme concedido lograr mi objetivo y concluir con éxito el presente trabajo investigativo.

A mis padres Sr. Benjamín Centeno Murillo y Sra. Flora Jiménez Dávila que me han brindado amor, bondad, generosidad, por su apoyo incondicional, lo cual me llenaron de ánimos y fortaleza para seguir adelante y terminar con satisfacción mis metas.

“Cuando pienses en todo lo bueno, da gracias a Dios”.

Alba Herenia Centeno Jiménez

---



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a:

Dios padre Todopoderoso por ser el creador y fuente de mi sabiduría en el trayecto de mi educación y por brindarme la fortaleza a diario para sobresalir en los problemas que se me presentaron a lo largo de mi formación.

A mis Padres Fausto Cruz Flores y Rosa Estela Zeledón Miranda, por el apoyo incondicional que me han brindado en el transcurso de mi carrera y en todos los momentos de mi vida.

A mi familia que es bien grande por su apoyo en todo momento y en especial a mi hija Grethel ya que es la razón de mi vida.

“En los momentos difíciles siempre hay alguien que nos puede ayudar, sólo hace falta abrir los ojos para saberlo encontrar”.

Rosibel Cruz Zeledón



## **AGRADECIMIENTO**

Queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a DIOS nuestro creador, por las bendiciones y por darnos la fortaleza, voluntad, perseverancia y disciplina para concluir nuestra carrera de forma exitosa.

Agradecerles de todo corazón a nuestras queridas familias que nos han animado día a día a seguir adelante y aquellas personas que de una u otra manera han contribuido en nuestra formación académica.

Agradecer también a todos los docentes de esta universidad, por su espíritu de colaboración en esta hermosa labor, transmitiéndonos sus conocimientos, por el empeño, dedicación y el tiempo necesario en la formación de quienes hoy culminamos nuestros estudios. De esta manera hacemos realidad nuestro sueño, el convertirnos en excelentes profesionales.

Al mismo tiempo expresamos agradecimiento especial a nuestro tutor Lic. Douglas Gómez Salinas, de quien recibimos el apoyo en la realización de este trabajo investigativo.

A todos los compañeros y amigos que hicieron posible que nuestros estudios y trabajos fueran más llevaderos, de manera especial a quienes nos aconsejaron y apoyaron en momentos difíciles.

Hacemos mención especial a todas las Instituciones que nos brindaron amablemente la información requerida para realizar y finalizar nuestro trabajo.

Esperamos cultivar una formación profesional de calidad, fomentando todos los valores humanos auténticos, de manera que nos permita suscitar sentido de responsabilidad, un espíritu de solidaridad, una disponibilidad hacia el bien común, un sentido de justicia, la práctica de la honestidad y rectitud.



**AVAL DEL DOCENTE**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.**  
**UNAN- MANAGUA**  
**FAREM- MATAGALPA.**



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: ALBA HERENIA CENTENO JIMENEZ (CARNET No.05-06334-3) y ROSIBEL CRUZ ZELEDON (CARNET No.02-33662-8) con el Tema general: **LA COMPETIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), EN LA CIUDAD DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2010.** Y correspondiente al subtema: **LA INFLUENCIA DE LA ATENCION AL CLIENTE EN LA COMPETIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), EN LA CIUDAD DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2010,** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **LA ATENCION AL CLIENTE** en el desarrollo de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de febrero del año dos mil once.  
“Año de la Transformación Curricular”.

Douglas A Gómez Salinas.  
Maestro Tutor.





## RESUMEN

El tema general para llevar a cabo este trabajo investigativo, radica en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa.

Del tema general se desglosa el Sub \_ tema: La influencia que ejerce la atención al cliente en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

En la actualidad se vuelve indispensable que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) opten por aplicar estrategias, identificar los factores, e implementar principios de atención al cliente como retos de competitividad.

Una de las principales metas del presente documento, es analizar el papel importante que juega el aplicar una adecuada atención al cliente y por ende los beneficios que esta genera a cada empresa.

En esta investigación se abordan los factores que inciden, estrategias aplicadas y principios que deben implementarse con el objetivo de lograr beneficios y una buena atención al cliente, así como información de conceptos básicos, importancia, principios, factores y etapas de competitividad, además información general de las PYMES, tomando como referencia los sectores: metal mecánica y comercio de la ciudad de Matagalpa.

Las PYMES evaluadas, implementan de forma inconsciente o no planificada los factores que inciden en la atención al cliente así como las estrategias y principios. Además han logrado una buena atención al cliente y competitividad.

---



## I. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y medianas empresas (PYMES), son todas aquellas empresas que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, artesanales y de servicios, entre otras. Estas empresas realizan funciones relevantes en el desarrollo económico y social de Nicaragua, ya que son una forma de subsistencia para la población Nicaragüense, proporcionando oportunidades empresariales.

En los últimos años, la pequeña y mediana empresa ha sido un centro importante de atención de las políticas públicas, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de dicho colectivo empresarial y ha contribuido a mantener el dinamismo del tejido productivo del país.

Sin embargo, los retos que están afrontando tanto las pequeñas como las medianas empresas, requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de dicho colectivo e intensificar el apoyo a la empresa mediante la definición de un nuevo marco de competitividad que proporcione un entorno favorable al dinamismo empresarial e importantes cambios estructurales en la economía nacional.

Las PYMES han sido y seguirán siendo un elemento clave en el crecimiento económico de Nicaragua, es por ello que se decidió elaborar el presente documento investigativo, el que parte del tema general: La competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

La elaboración de este documento se hizo con el propósito de analizar la influencia que ejerce la atención al cliente en la competitividad de las pequeñas y



medianas empresas y a la vez identificar los diferentes factores, estrategias y los principios básicos de atención al cliente utilizados por las PYMES.

El presente documento contiene temas específicos sobre información de atención al cliente, conceptos básicos de competitividad así como información de la pequeña y mediana empresa, implementación de estrategias de atención al cliente utilizadas actualmente por los sectores metal mecánica y comercio, así como factores relevantes que inciden en la atención al cliente de estas empresas y por ende los beneficios que ofrece una adecuada atención para ser competitivas.

Se realizó una investigación del tipo aplicada con enfoque de carácter cuali-cuantitativo, ya que se implementaron técnicas de comprensión personal para conocer sobre una buena atención al cliente; así como análisis estadísticos, para darle mayor carácter de científicidad.

Igualmente por su nivel de profundidad constituye un estudio descriptivo, puesto que se analizan e interpretan condiciones bajo las que se desarrolla el tema de investigación.

En lo que respecta a su orientación en el tiempo, es una investigación de tipo transversal porque se estudia el comportamiento de las variables de investigación para el año 2010.

La metodología aplicada fue análisis inductivo y deductivo, a través de la recopilación de bibliografía de libros, folletos y documentos encontrados en Internet, relacionado con el tema de investigación, así como del método empírico analizando la información obtenida incluyendo la parte práctica de encuestas dirigidas a los empresarios de los sectores metal mecánica y comercio, así como a clientes de éstas.

Las variables que se midieron fueron: Atención al cliente, Competitividad y Pequeñas y Medianas Empresas.



Los indicadores estudiados son:

- Factores que influyen en la atención al cliente
- Estrategias de atención al cliente
- Principios básicos de atención al cliente
- Beneficios que genera una buena atención al cliente.

Se realizó una investigación por conveniencia donde se tomaron dos sectores de PYMES: Metal-mecánica y Comercio, encuestándose 20 empresas entre ellas 10 pequeñas y 10 medianas de la ciudad de Matagalpa, por razones de accesibilidad a la información. Para contrastar la información se encuestó a 50 clientes que visitan éstas PYMES, de igual manera fue una muestra por conveniencia ya que no existe un universo exacto.



## II. JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad de toda empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, de implementar y desarrollar estrategias de atención al cliente que les permita ser competitivas, urge en el caso de las PYMES que busquen alternativas de solución que les permita, optimizar sus recursos, promover un servicio de calidad que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias de los clientes.

En la actualidad en Nicaragua, las pequeñas y medianas empresas optan por implementar planes que determinen diferentes segmentos de mercado al cual dirigir sus esfuerzos, dichos segmentos se diferencian según sus necesidades y deseos.

Una empresa exitosa reconocerá la importancia de implementar y desarrollar una buena atención al cliente que le permita ser competitiva, para enfrentarse a diferentes factores que inciden en la competitividad y lograr posicionamiento y crecimiento en el mercado. Es por ello que se decidió realizar esta investigación con el objetivo de analizar e identificar los factores, estrategias y principios que intervienen en la atención al cliente para desarrollar ventajas competitivas y los beneficios que ésta aporta a las PYMES de la ciudad de Matagalpa.

La elaboración de esta investigación ha brindado nuevos conocimientos sobre el sector de las PYMES, además de ampliar más la comprensión sobre la importancia de brindar una atención de calidad al cliente, antes, durante y después de la venta realizada como factor determinante de competitividad.

Esta valiosa información servirá de consulta, tanto a estudiantes de distintas carreras interesados en este tema y a la vez es de gran importancia para las PYMES de la ciudad de Matagalpa, ya que puede servir como un medio de información o documentación para pequeños y medianos empresarios.



### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

Analizar la influencia que ejerce la atención al cliente en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

#### **Objetivos específicos:**

- 1) Identificar los factores que intervienen en la atención al cliente.
- 2) Determinar la importancia de la atención al cliente en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa.
- 3) Relacionar las estrategias de atención al cliente, con las técnicas prácticas aplicadas por las pequeñas y medianas empresas.
- 4) Identificar los beneficios que ofrece una adecuada atención al cliente en las PYMES para ser competitivas.



## IV. DESARROLLO

### 1. Atención al cliente

#### 1.1 Concepto de cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí misma, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2009).

Este término puede ser utilizado según el contexto: como sinónimo de comprador (la persona que compra un producto), usuario (la persona que hace uso del servicio) o consumidor (la persona que consume un producto o servicio).

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de los clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en los negocios, si la empresa no satisface las necesidades y deseos de los clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

No se debe ver al cliente como alguien ajeno a la empresa o negocio, es necesario tener en cuenta que si no hay compradores por mucho que se oferte un producto no habrá futuro en la inversión que se haya realizado. Es por ello que, hay que considerar al cliente como el principal motor de la economía de una empresa, que la meta y objetivo es satisfacer sus necesidades y deseos.



El concepto de cliente es bastante amplio dependiendo al contexto que se aplique, pero se debe tener presente los aspectos esenciales que pueden caracterizar dicho concepto y en gran medida estos aspectos van acompañados de ciertos beneficios que desea obtener un cliente ya que existen muchas características que los diferencian uno de otro.

### 1.2. Beneficios que desea obtener un cliente

Según los autores del artículo recursos para pymes, Félix Villanueva y Agustín Jiménez S, consideran que un cliente siempre espera más beneficios aparte del producto o servicio adquirido, tales beneficios pueden ser:

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.(Villanueva & Jimenez S,2003)

Aunque no se pueda dar al cliente todos los beneficios que espera porque de alguna u otra manera será difícil complacer a la mayoría de clientes que una empresa tenga, es necesario, tratar en la medida de lo posible, de garantizar que el cliente se lleve la mejor impresión de la visita a dicha empresa, ofrecer un precio razonable de acuerdo a la calidad del producto, ser atendido con amabilidad y esmero, recibir una atención personalizada, resolver de manera profesional sus inquietudes y quejas.

Hay que tener presente, que por mucho esfuerzo que se haga, será imposible que el cliente este completamente satisfecho, ya que está claro que existe una

---





demanda cada vez más exigente y cada día con más conocimientos de calidad y precios.

### 1.3. Concepto de atención al cliente

Atención al cliente es aquella asistencia que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que éstos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre otras opciones y alternativas que ofrece éste sector o área de las empresas a sus consumidores (Florencia, 2009).

La atención al cliente no es solo vender el producto y que este sea de buena calidad, sino que implica brindar más de los beneficios que el cliente espera con la compra de este producto: como mayores beneficios, mejores precios, servicios postventas o seguimientos del producto y tener una satisfacción del producto mismo así como del servicio recibido, la amabilidad y respeto con que fue tratado, interés en satisfacer la necesidad o deseo del cliente, de igual manera el profesionalismo con que el personal encargado de la atención soluciona cada situación.

La atención al cliente ha ido evolucionando conjuntamente con el proceso productivo en la sociedad y es a partir de las últimas décadas que ha trascendido al ámbito industrial para tomar gran importancia en los servicios.

Lograr la satisfacción del cliente y la buena impresión que se lleve del lugar visitado será el resultado de una decisión colectiva de una comunidad organizacional que se involucre en el tema, tanto desde el sector público como privado, hay que recordar que la mejor publicidad es un cliente satisfecho, por lo tanto hay que proponerse como meta que se lleve, una imagen favorable del



conjunto de experiencias que tuvo en el lugar, más aun, en la medida de lo posible hay que tratar de superar sus expectativas.

Hoy en día la gestión de la atención al cliente implica no solo identificar las necesidades y deseos de los clientes para cubrir sus expectativas, si no trabajar en función de la calidad ofrecida tanto en el servicio como en la atención, ser creativos, innovadores para que dichos clientes tengan la mejor imagen de la empresa.

Un cliente no solo busca comprar o satisfacer un deseo o necesidad, busca algo mas como la atención y calidad de los servicios. Que un cliente regrese a comprar al mismo negocio depende de la atención que haya recibido y de la calidad de los servicios prestados y esto no depende de una sola persona sino de la organización.

#### 1.4. Importancia de la atención al cliente

La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales se ha convertido en una ventaja competitiva que les permite mantenerse en el mercado, crecer y generar rentabilidad. Esta ventaja atrae a clientes y les crea suficiente confianza como para que vuelvan a solicitar los productos o servicios ofrecidos en la empresa(Mariño, 2008).

Una buena atención al cliente es un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta del producto mismo.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, como un empleado de un taller de mecánica cuando se dirige a un cliente que está llegando a solicitar un servicio, una dependiente de la Tienda Shihab cuando un cliente le solicita ver los diferentes tipos de telas ofertadas. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la



forma cómo la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee el servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Podría parecer innecesario seguir argumentando que nada hay tan importante para la imagen de cualquier actividad de cara al público, como cuidar hasta el más mínimo detalle la transmisión de los valores con los que se pretende fidelizar al cliente. Con un mercado lleno de amenazas de competencia es necesario que el cliente se sienta satisfecho de la atención recibida en cada organización.

La atención al cliente es tan importante y fundamental que de esta depende la fidelidad del cliente que se haya captado hasta el momento ya que por medio de este se puede captar y retener más clientes. Está muy claro que le es más factible a la organización trabajar en función de los beneficios al cliente ya que con esto ahorraría tiempo y dinero, puesto que no hay mejor publicidad que la experiencia de un cliente satisfecho.

Una empresa no solo debe satisfacer a los usuarios de productos o servicios, que serán aquellos que los consuman, sino además la de aquellos clientes directos y la de aquellos que forman el canal de distribución así como también la del que toma la decisión final (que puede o no ser el consumidor final).

Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de alta calidad, pero estropean todo con una pésima atención, una entrega fuera de tiempo o una facturación con innumerables errores.



Los compradores no solo observan la atención recibida sino que además observan la forma en que es ofrecida tal atención es decir la aptitud reflejada ante los clientes, el buen dominio de la información, la solución a las inquietudes, el interés por aclarar las dudas y la buena voluntad para ofertar un producto o servicio.

Las funciones que ejerce la atención al cliente son tan amplias que no solo implica tener a un cliente satisfecho con el producto sino también con el precio, con el servicio, estar atento ante la competencia.

Toda empresa que se dedica a vender productos y servicios debe tener en cuenta que el movimiento y el giro de sus ventas van a depender de la importancia y del lugar que se le dé a sus clientes. Para ello es necesario dotar al personal en orientación, información, capacitación acerca del manejo de los clientes, tomado en cuenta cada diferencia, por tal razón debe acoplarse a un modelo de atención en donde cada ejecutivo maneje un modelo definido de atención.

Para trabajar en función de la atención al cliente y de todo lo que ello requiere no significa que se va a trabajar más de lo debido, sino esforzarse en que las actividades sean realizadas en torno a la satisfacción del cliente, resolver todas sus inquietudes y llenar las expectativas del cliente hacia el producto o servicio.

#### 1.5. Factores que intervienen en la atención al cliente.

Existen una serie de factores estrechamente relacionados con los procesos de venta que influyen en la calidad de la atención percibida por los clientes. Estos factores otorgan valor añadido tanto a la empresa como a su cartera de productos, influyendo también en el posicionamiento de la misma. Estos pueden ser:

1.5.1 Tangibles: Son aquellos instrumentos materiales que influyen en la percepción de la imagen global de un establecimiento.

- Ambientación del establecimiento.
- Colocación y presentación de los productos.



1.5.2 Intangibles: Es la conducta, aptitudes y actitudes individuales y grupales compartidas por los miembros de la organización que pueden incrementar valor y satisfacción a los clientes.

- Valores corporativos.
- Calidad de servicio.
- Accesibilidad.
- Cortesía.
- confianza y Seguridad.
- Profesionalismo. (Gonzalez, C. 2007)

Estos factores no se pueden desligar ni obviar de la atención al cliente ya que son fundamentales para lograr el desarrollo efectivo y posicionamiento de una organización. Son todos aquellos elementos que se necesita poner en práctica para brindar una buena atención a los clientes y lograr su fidelidad a la empresa, marca o producto.

### **La ambientación**

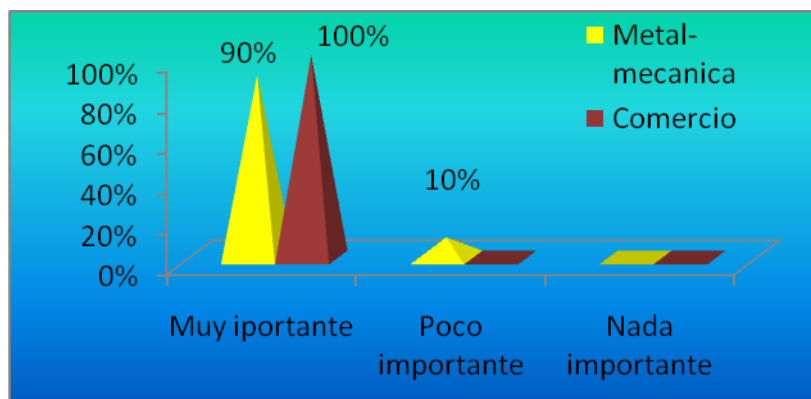
La decoración, la iluminación, el sonido o la estructura de un establecimiento influyen en las expectativas de satisfacción de los clientes. La ambientación debe ser coherente con las políticas de la empresa, en especial con sus criterios de segmentación, posicionamiento y con sus acciones operativas de comunicación interna y externa. La ambientación de un local debe estar de acuerdo a cada tipo de empresa, con una iluminación adecuada ya sea natural o artificial.

Para conocer si las PYMES evaluadas consideran la ambientación del local, como factor importante de la atención al cliente, se preguntó lo siguiente:



### Gráfico 1. La ambientación del establecimiento

¿Considera que es importante la ambientación (decoración, iluminación, ventilación, sonido, estructura) de su establecimiento en el proceso de competitividad?



Fuente: Autoría Propia

Según el gráfico No. 1, existe un 80 % del sector metal- mecánica evaluado que considera que es muy importante una buena ambientación en el local, ya que siempre les ha permitido ser más competitivos y esto les permite atender mejor a sus clientes. Al contrario, un 20% aducen que la ambientación de los negocios es poco importante en el proceso de competitividad, ya que consideran que no todos los clientes le ponen importancia a ese factor.

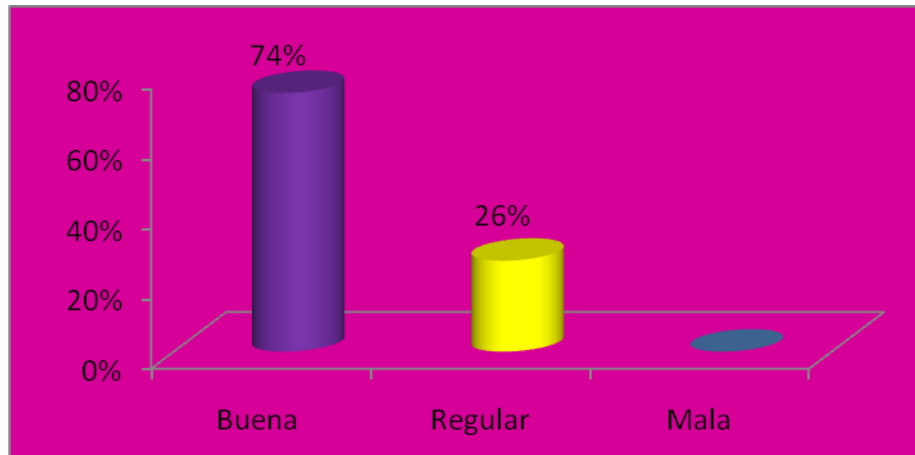
Por otra parte en el sector comercio, el 100% consideran que este factor es muy importante, por lo tanto, tienen cuidado de mantener una ambientación adecuada en las empresas, ya que siempre les ha permitido ser muy competitivos. (Ver anexo 7)

Con el objetivo de contrastar la información recopilada por los propietarios de las PYMES encuestadas, se decidió también, encuestar a los clientes de estas pymes, estos fueron los resultados:

### Gráfico 2. Ambientación.



¿Cómo considera que esta la ambientación de las pymes que usted ha visitado?



**Fuente:** Autoría Propia

En el gráfico 2, se muestra que del total de clientes encuestados un 74% argumentan que es muy importante que las empresas mantengan una buena ambientación en sus negocios y han encontrado que estas mantienen una adecuada ambientación en cuanto a ventilación, iluminación, decoración, sonido. Sin embargo un 26% de los clientes encuestados dice que han observado una regular ambientación, esto debido a que hay PYMES que necesitan ventilación ya sea natural o artificial y no lo tienen.

En las visitas realizadas a las PYMES, por ejemplo el Taller de Metal-mecánica Rapifrenos, se observó que sí necesita iluminación artificial, ya que en su estructura no posee la suficiente iluminación natural.

En base a los resultados presentados es indispensable resaltar que la responsabilidad, en el desarrollo de la competitividad, le corresponde indiscutiblemente a la misma empresa, la cual, desde su interior debe generar y aplicar acciones que la ubiquen en una mejor posición con respecto a las demás empresas que ofertan iguales productos o servicios, logrando una mayor competitividad y desarrollo de la misma.



### Colocación y presentación.

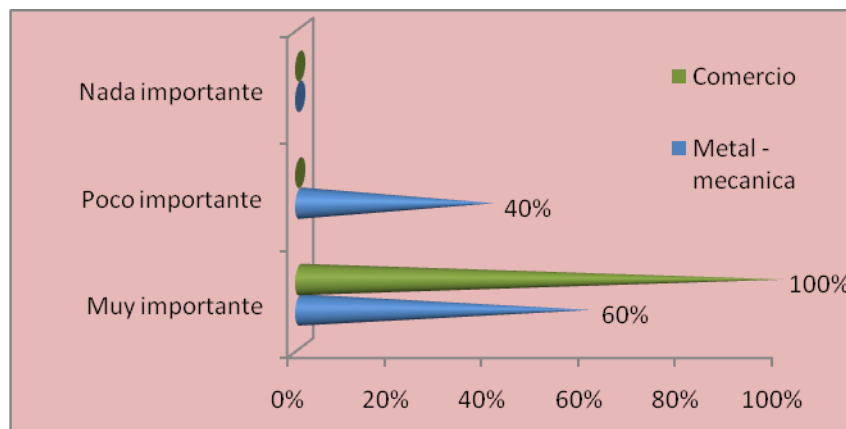
Este es otro factor determinante en el proceso de compra de los productos, tanto para el cliente como para el ofertante, ya que de esto dependerá que se realice la venta. Los productos deben estar colocados y presentados de manera que el cliente no tenga dificultad para verlos.

Entre más a la vista del cliente estén los productos más interés mostrará éste por dichos productos, además se debe tener en cuenta que existen clientes que se dejan llevar por lo que está a la vista, otros que son tímidos y si no ven un producto dan por entendido que no está disponible.

Con el objetivo de conocer cuál es la importancia que le dan los empresarios a este factor, se preguntó:

### Gráfico 3. Colocación y presentación de los productos

¿Considera que es importante la colocación y presentación de los productos en el proceso de compras?



Fuente: Autoría propia





En el gráfico 3, se muestra que, un 100% de los encuestados del sector comercio consideran muy importante la colocación y presentación de los productos, aduciendo que es un factor determinante para la promoción de los productos que ofertan.

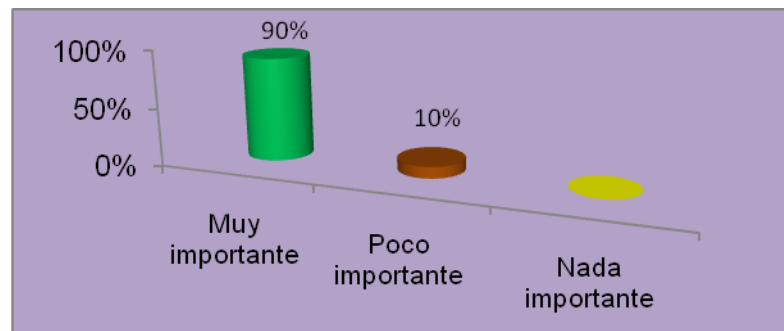
Por el contrario un 60% de los encuestados del sector metal-mecánica dicen que es muy importante este factor en la promoción de los productos, aunque ellos no lo aplican ya que su rubro es de servicios, sin embargo un 40% afirma que este factor es poco importante, puesto que en su mayoría se dedican a prestar un servicio de calidad y no a la venta de producto.

Se puede observar que en ambos sectores los resultados difieren ya que su giro es diferente, ya en el sector metal-mecánica los clientes solicitan el trabajo o servicio que necesitan y no necesariamente tienen que exhibirse las piezas a elaborar. (Ver anexo 6)

Para contrastar la información recopilada de los propietarios de PYMES, se preguntó a los clientes.

#### Gráfico 4. Colocación y presentación.

¿Considera que es importante la colocación y presentación de los productos en el proceso de compras?



Fuente: Autoría propia



En gráfico 4, muestra que, un 90% de los clientes encuestados dicen que este factor es muy importante y que por ende influye en el proceso de compras, además dicen que las PYMES que han visitado del sector comercio siempre tienen una buena presentación y colocación de los productos y no se les dificulta su visibilidad.

En cambio una minoría aduce que este factor no influye mucho, cabe señalar que este porcentaje se refiere a clientes del sector metal-mecánica donde ellos refieren que no es importante exhibir productos ya que prestan un servicio y no necesariamente ofrecen productos ya elaborados.

### **Valores corporativos**

Los valores constituyen una parte esencial de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Respeto por el cliente y los colaboradores.

Los valores corporativos incluyen las creencias de la organización, normas, formas de pensar, etc. y son los elementos que más influencia tienen sobre el producto, las actividades de venta y el servicio durante y después de la venta.

En las empresas evaluadas, se encontró que fomentan valores como: la

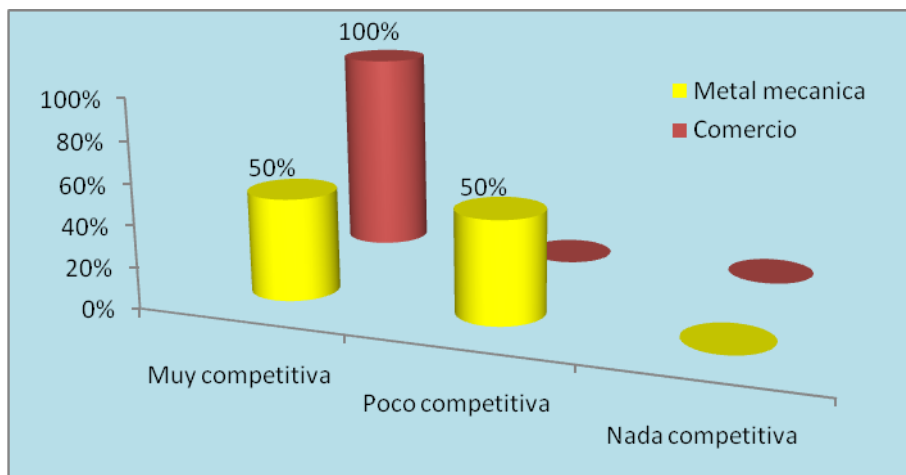
Responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad, responsabilidad social, respeto por las ideas o formas de pensar.

Para conocer si las PYMES evaluadas consideran los valores corporativos, como factor importante en la atención al cliente, para lograr competitividad, se preguntó lo siguiente:



### Gráfico 5. Valores corporativos

¿Los valores corporativos que se aplican en esta empresa le permiten ser competitiva?



Fuente: Autoría Propia

Según el gráfico No. 5, los medianos empresarios del sector comercio, el 100% consideran que los valores corporativos practicados, les hace ser muy competitivos e influyen en la atención brindada y percibida por el cliente.

Por otra parte existe un 50 % de las pequeñas empresas evaluadas que consideran que practican valores corporativos y que les ha permitido ser muy competitivos, ya que logran identificarse más con los clientes. Un 50% de pequeños empresarios manifiestan tener poco conocimiento de tales valores corporativos por lo tanto relacionan muy poco estos valores a la competitividad.

Se debe tener en cuenta que los valores corporativos involucran a todo el personal de la empresa, por lo tanto repercuten en la imagen de la empresa y la percepción que el cliente tenga de esta.



### La calidad en el servicio

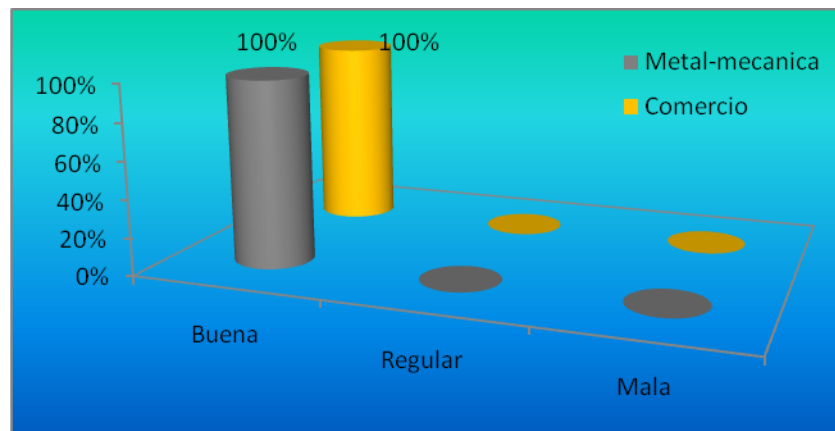
La calidad de servicio queda reflejada en numerosas ocasiones por la comunicación, el comportamiento y la motivación del personal, elementos que influyen en la imagen de la empresa y la percepción del cliente sobre la calidad de sus productos, la atención y el servicio.

Prestar atención a todos los requerimientos de los clientes, procurando en todo momento rapidez y calidad a sus peticiones para obtener así su recomendación y lealtad para con la empresa; todo esto sin infringir las reglas, ni contravenir los intereses de la empresa y su organización.

Proporcionar siempre un trato amable y honesto al cliente ofreciéndole los productos y servicios oportunos, cumpliendo siempre con las expectativas requeridas.

### Gráfico 6. Calidad en el servicio

¿Cómo puede describir la calidad en el servicio que usted ofrece a sus clientes para lograr competitividad?



Fuente: Autoría Propia



En la gráfica 6, se presentan los resultados de las pequeñas empresas del sector metal-mecánica que brindan calidad en el servicio para lograr competitividad. El 100% de estas empresas encuestadas consideran que brindan un servicio de calidad en los trabajos encomendados por sus clientes, ya que trabajan con materiales de buena calidad y además ofrecen garantía a los clientes por el trabajo realizado, ellos aducen que es de mucha importancia tanto para ellos como para sus empresas tener clientes satisfechos con el servicio recibido.

Es importante destacar que los pequeños empresarios al no tener acceso a otras acciones como: publicidad, realizar actividades o propaganda de sus empresas, promoverse antes que lo realice la competencia optan por brindar buen servicio, para atraer y retener clientes reales y potenciales.

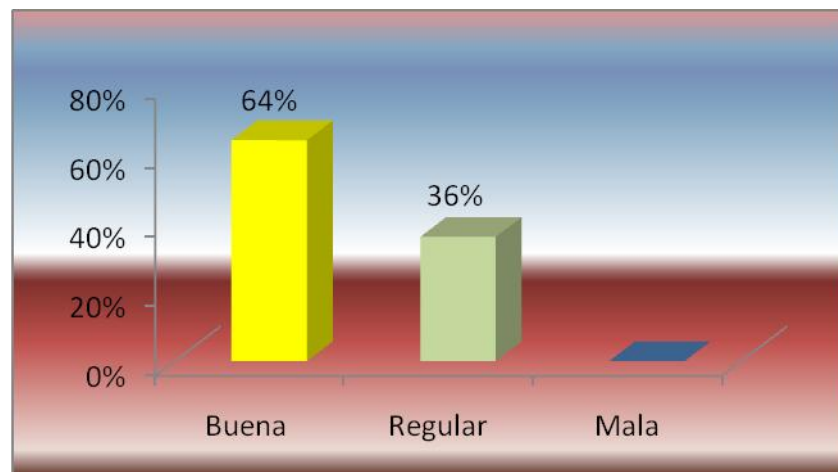
En la mediana empresa del sector comercio, también los empresarios consideran brindar calidad en el servicio, esto lo ven reflejado en el trato ofrecido a los clientes, respecto a la comunicación, amabilidad y esmero, argumentando que no pueden influir en la calidad del producto, ya que no son productores, por lo tanto consideran que la satisfacción del cliente es prioridad. (Ver anexo 9)

Para verificar estos datos, también se hizo énfasis en esta pregunta y poder constatar con los clientes si han percibido calidad en el servicio.



### Gráfico 7. Calidad en el servicio

¿Cómo podría describir la calidad en el servicio que ha recibido?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 7 muestra que, un 64% de los clientes encuestados dice haber percibido una buena calidad en el servicio brindado por las PYMES, mientras que un 36% afirma haber recibido no buen servicio debido a razones de tiempo, espacio.

Se puede observar que las respuestas difieren en cuanto a la calidad en el servicio percibido tanto de los clientes como de los empresarios, esto arroja que los empresarios no han logrado medir realmente la calidad en el servicio que ofertan.

En las pequeñas empresas del sector Metal-mecánica, sí pueden influir en la calidad del servicio brindado, ya que poseen la oportunidad de elegir en la calidad de la materia prima y de las herramientas a utilizar.



En las visitas realizadas a las PYMES, se observó que en muchos negocios existe la necesidad de más personal, esto debido a la demanda que tiene el negocio ya que ofertan sus productos más favorables que la competencia, por lo tanto hay cierta cantidad de clientes insatisfechos en cuanto al servicio. Esta situación se observó en establecimientos comerciales como: Almacén Mi Favorita, Almacén La Preferida, Importaciones Yelba.

### **Accesibilidad**

Los clientes deben contactar fácilmente con la empresa, tanto físicamente como sus productos que estén accesibles, así como la información sobre la empresa o referente a los productos, si una empresa tiene productos de calidad además de buenos precios pero son poco accesibles o la información sobre estos es muy escasa difícilmente logrará la fidelidad de sus compradores.

En el sector metal-mecánica de la ciudad de Matagalpa la accesibilidad física es una limitante, ya que los propietarios de estas empresas aducen que deben buscar locales amplios para la comodidad de sus clientes, donde puedan ofrecer además de sus servicios especializados, un amplio parqueo.

En el sector comercio encuestado se encontró que esto no es una limitante ya que todos los propietarios de estas consideran que están muy bien ubicados físicamente y además ya son reconocidos en los puntos donde se encuentran. (Ver anexo 5)

### **Cortesía**

El personal encargado de la atención al cliente debe siempre estar predispuesto a atender y dar un servicio eficiente sin retardos de tiempos ni esperas injustificadas. Durante la prestación de los servicios el personal en contacto con el público debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.

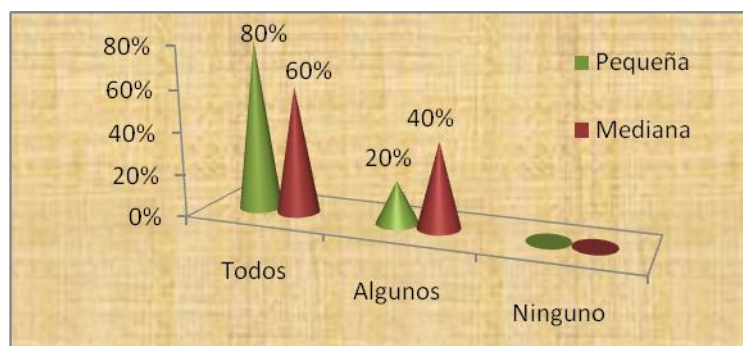


Todo el personal de la empresa deberá ser siempre respetuoso de las ideas y pertenencias tanto de la empresa como de los clientes, así mismo con los compañeros de trabajo y cada uno de los individuos que se relacionen con la organización.

Con el objetivo de conocer si el personal de las empresas encuestadas responden a los planes de sus propietarios de brindar una atención cortes, se preguntó siguiente:

### Gráfico 8. La cortesía en el personal

¿Considera que todo su personal practica la cortesía al momento de atender al cliente?



Fuente: Autoría Propia

Se observa en el gráfico 8, que el 80% de las pequeñas empresas (Metal-mecánica) aducen que todo su personal es cortés en el momento que atiende a sus clientes, mientras que un 20% dice que algunos son cortés, otros no, explican que en la mayoría de casos existe más supervisión de los propietarios, además el personal que labora en estas son familiares y que se encuentran trabajando en el establecimiento hace mucho tiempo.

En las medianas empresas (sector comercio) un 60% considera que todo el personal de la empresa es cortés al momento de interactuar con los clientes y un





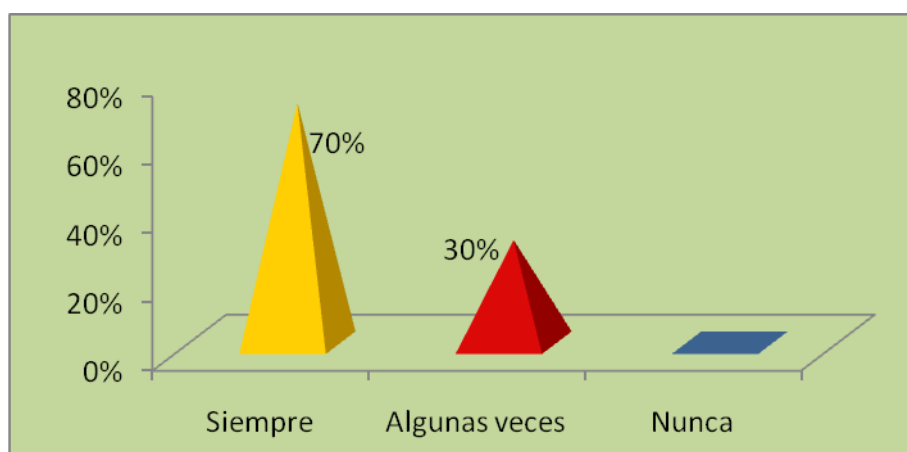
40% dice que algunos son cortés ya que no pueden influir en el carácter de cada individuo y existe menos supervisión debido a la cantidad de trabajadores.

Esta información indica que estas empresas, aunque con limitantes con el personal tratan de brindar a los consumidores y usuarios calidad en la atención que logre satisfacer las exigencias y necesidades de sus clientes aunque no es una limitante para ser competitivas.

En las encuestas realizadas a los clientes se pregunto:

### Gráfico 9. La cortesía en el personal

¿Usted considera que ha sido tratad@ con cortesía en las pymes que ha visitado?



Fuente: Autoría Propia

En el gráfico 9, se observa que, un 70% de clientes afirman haber recibido un trato cortés en los negocios que han sido encuestados, mientras que un 30% considera haber sido tratado descortésmente, se aduce este porcentaje a las respuestas de los propietarios de las PYMES que dicen no poder influir en el carácter de cada individuo.



### **Confianza y seguridad**

El personal en contacto con los clientes debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda, dar el servicio o producto que prometen sin errores y que el cliente tenga la plena seguridad que los servicios prestados carecen de riesgos (fallas, mal estado, enmendaduras).

Obtener la confianza y seguridad de los clientes, cumpliendo en tiempo y forma con los compromisos adquiridos; en caso de una contingencia o situación inesperada, mantener comunicación oportuna y amable para con el cliente, haciendo esfuerzos en cubrir al máximo sus expectativas.

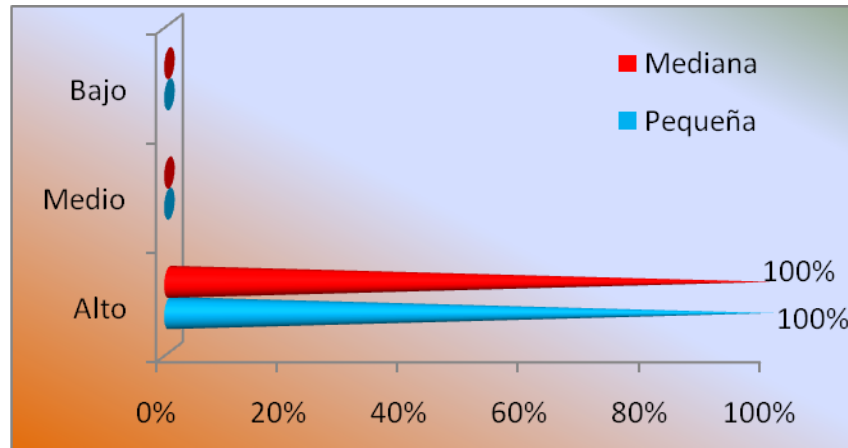
El personal de la empresa debe ser consistente con los actos para que los clientes y compañeros se sientan cómodos y confiados siempre.

Este factor se considera de suma importancia para el desarrollo de las empresas, se decidió preguntar a los propietarios de las pymes evaluadas que grado de confianza y seguridad brindan sobre los productos o servicios ofertados.



### Gráfico 10. Grado de confianza y seguridad

¿Qué grado de confianza y seguridad considera que brinda a sus clientes sobre el producto o servicio que están recibiendo?



Fuente: Autoría propia

En el gráfico 10, se observa que tanto las pequeñas (Metal-mecánica) como medianas (Comercio) empresas consideran que brindan un alto grado de confianza y seguridad en los productos y servicios que ofertan como una manera de mantener la buena imagen de la empresa ante sus clientes, de igual manera este factor les permite ser competitivas.

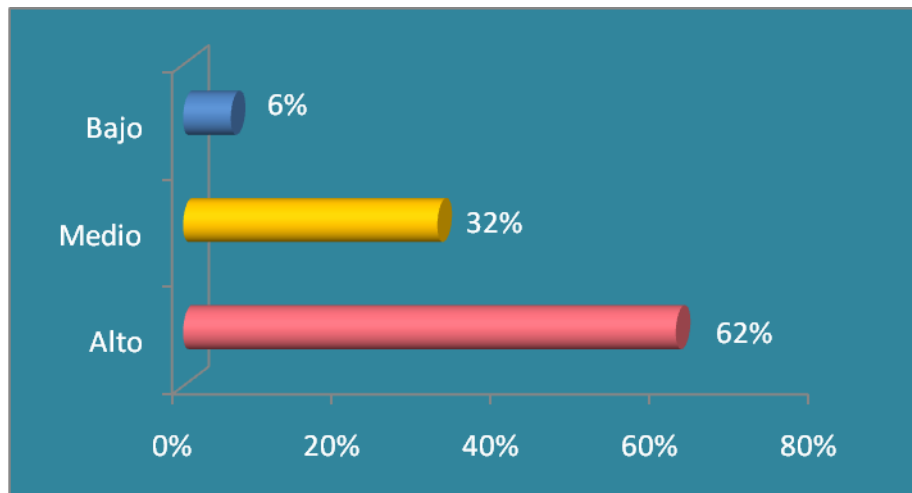
Esta información es relevante para esta investigación, ya que determina que estas empresas, trabajan de una forma tradicional, pero a la vez sin desatender puntos claves e indispensables para su buen desarrollo.

Debido a la necesidad que contrastar la información brindada por las PYMES, se preguntó a los clientes de éstas.



### Gráfico 11. Grado de confianza y seguridad.

¿Usted como cliente que grado de seguridad y confianza ha percibido sobre el producto o servicio?



**Fuente:** Autoria propia

Según el gráfico 11, un 62% considera tener un nivel alto de confianza y seguridad sobre el producto y el servicio recibido. Al contrario un 32% considera tener un nivel medio de seguridad y confianza ya que no han recibido un servicio y una atención totalmente de calidad y solamente un 6% aduce tener un grado muy bajo de confianza sobre los productos o servicios de algunas PYMES que ha visitado, argumentan que han tenido problema en la solución de quejas, además han obtenido productos que no son de calidad.

Esto explica que las PYMES encuestadas no han logrado identificar cual es el grado de confianza y seguridad que realmente han percibido sus clientes.

### Profesionalismo

La prestación de servicios debe ser realizada por profesionales con amplio conocimiento del producto o servicio que se está prestando, así como se debe



dejar a un lado los malos entendidos entre el personal, problemas personales o familiares.

El trabajo continuo que ofrecen la mayoría de las empresas y su preocupación por brindar una buena atención a sus clientes, no se considera un gasto o una pérdida de tiempo al contrario es una inversión ya que un cliente satisfecho genera rentabilidad, competitividad y beneficios a la organización ya que hace posible que dicha organización se mantenga en el mercado.

El objetivo de las empresas que ofertan diferentes productos o servicios, no consiste en vender más que la competencia, sino mantener una clara diferenciación respecto a su servicio y atención, vender más calidad, más servicio, más atención y manteniendo una comunicación activa con los clientes ya que esto generará más competitividad.

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades.

#### 1.6. Principios básicos de la atención al cliente.

Según Presentación González Casado en su monografía sugiere que para aplicar una buena atención al cliente es necesario poner en práctica los siguientes principios básicos.

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- Flexibilidad y mejora continua.
- Orientación hacia el trabajo y el cliente.
- Plantearse como meta de la atención al cliente, la fidelización.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por la relación precio/calidad.



- La dirección debe segmentar a los clientes para lograr la satisfacción de los mismos.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos.(Gonzalez,C. 2007)

Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.

Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente debe tener la formación y capacitación adecuada para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más difíciles.

Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas, ambos deben estar interrelacionados.

Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta, para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas, de esta manera se va consolidando su fidelidad a la empresa o producto.

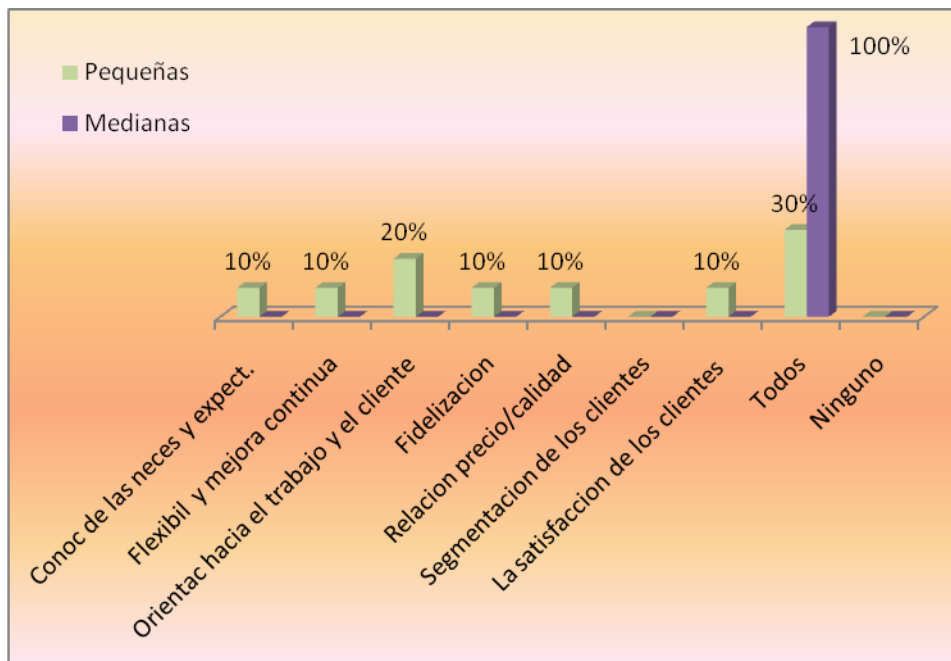
No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por una necesidad diferente, por lo que se debe ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente.



Se investigó en las PYMES, si implementan los principios de atención al cliente, estas fueron las respuestas:

### Gráfico 12. Principios de atención al cliente

¿Cuál de estos principios se aplican en esta empresa para mejorar la atención al cliente y lograr competitividad?



Fuente: Autoría propia

De acuerdo al gráfico 12, se puede observar que las pequeñas empresas del sector metal-mecánica de la ciudad de Matagalpa implementan principios de atención al cliente, aplicados de forma empírica, ya que sus propietarios dicen conocer muy poco de estos, pero la experiencia les ha ayudado para establecer métodos de atención y llevarlos a la práctica, lo cual les ha permitido ser competitivos.

En cambio en las medianas empresas, los propietarios aducen tener conocimiento sobre estos principios, por lo tanto, el 100% de los encuestados considera



aplicarlos todos con el objetivo de mejorar la atención hacia los clientes y lograr ser competitivos.

Estos resultados son de gran importancia para la realización de esta investigación, ya que se puede constatar que usando de forma correcta dichos principios cada empresa puede ser competitiva.

### 1.7. Estrategias de atención al cliente.

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de los clientes es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, por lo cual se puede usar esta debilidad de la competencia en beneficio de los clientes y fortalecer la empresa misma.

- ✓ Responder rápidamente las solicitudes de información
- ✓ Responder rápidamente las quejas de sus clientes
- ✓ Responder las preguntas correctamente
- ✓ Cumplir lo prometido
- ✓ Solicitar ayuda a los clientes
- ✓ Nunca decir no a los clientes
- ✓ Entrega rápida(Jareño Vargas, 2007)

Es muy importante tratar de responder las preguntas de los clientes de ser posible inmediatamente después de haberlas recibido, la rapidez de la respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello se demuestra que la persona que está atendiendo es un auténtico profesional del sector. Por ejemplo, no se debe dejar esperando a un cliente mucho tiempo en el teléfono ya que esto puede ocasionar la pérdida de la llamada y por ende la pérdida de un cliente.

Si un cliente presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que se le vendió, responderle con la mayor rapidez que sea posible a fin de





solucionar su solicitud, esta es la mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Se puede pedir disculpas y de ser necesario devolver el dinero, cambiar el producto o servicio, pero hacer todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, el cliente debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarda en responder las quejas juega en contra de la empresa y genera mala voluntad de parte de los clientes.

Se debe cualificar y entrenar a todos los integrantes de la empresa de manera que se hable el mismo idioma que los clientes, de forma sencilla, clara y precisa, responder correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no dejar ninguna interrogante abierta. Por ejemplo, especificar todas las características y particularidades de un producto hasta que el cliente este claro de su uso y manejo.

No se debe generar ventas a través de engaños, cumplir siempre lo que se promete. El producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga el cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera, que sobre pase siempre las expectativas de lo que espera de su compra. Por ejemplo, si un cliente solicito cierto producto en un negocio, se le debe entregar el mismo producto, si por cualquier motivo no lograrse entregársele, su cambio o modificación debe hacerse con el consentimiento del cliente.

Pedir la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que han comprado de ser posible a través de buzones de sugerencias para que le resulte rápido de responder, hacer saber que el objetivo es mejorar el producto o servicio a fin de atenderles mejor, además es un referente positivo del buen servicio de atención al cliente que la empresa ofrece. Por ejemplo, si se hace de un buzón de



sugerencias es con el objetivo de tomar en cuenta las opiniones de los clientes se debe mejorar en lo referido por el cliente.

Tratar siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de los clientes, eliminar las palabras negativas del vocabulario del personal encargado de la atención al cliente, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes. Frases como: No lo creo, No se preocupe, eso no es posible, de ningún modo; de alguna manera crean en la mente del cliente una imagen negativa del personal o de la empresa.

Tratar de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de los clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal calificado y con muchos recursos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie al cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, el cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

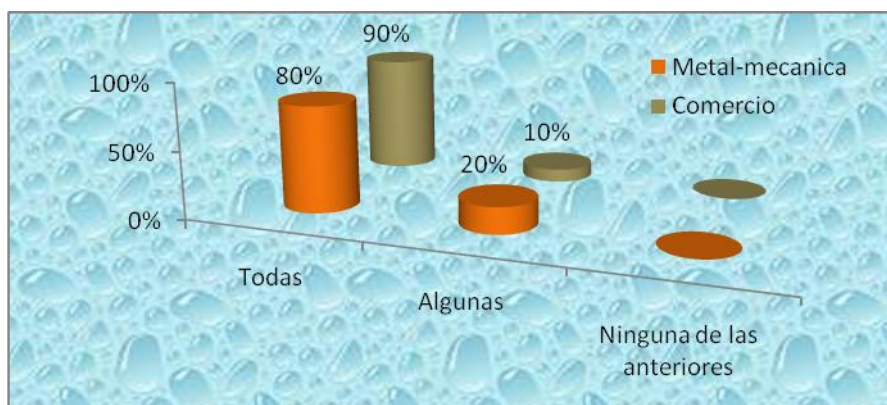
No prometer entregas demasiado rápidas si realmente no se puede cumplir, solo porque el cliente quiere escuchar decir que si, éste es el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de la empresa. Incluir siempre un pequeño margen de tiempo adicional al servicio de entrega, de esta manera el servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo para la empresa.

Se obtuvo información valiosa acerca de la aplicación de estrategias de atención al cliente en las PYMES evaluadas.



### Gráfico 13. Estrategias de atención al cliente

¿Cuál de las estrategias (mencionadas) aplica en su empresa para mejorar la atención a sus clientes y lograr competitividad?



Fuente: Autoría propia

En el gráfico 13, se observa que en el sector metal-mecánica existe un 80% que aplica todas las estrategias de atención al cliente, por lo tanto los propietarios de estos negocios dicen no tener problema en el cumplimiento de éstas de manera que logran competitividad. Por el contrario un 20% aduce no aplicar todas éstas estrategias ya que muchas veces no pueden entregar los trabajos a tiempo por falta de materia prima, aunque respecto a la estrategia “nunca decir no”, consideran que siempre le dan respuestas a los clientes, ya que si no tienen el servicio o producto solicitado buscan otras alternativas, aun cuando implique recomendarlo con la competencia.

En sector comercio existe un 90% que aplica todas las estrategias de atención al cliente, ya que aducen que la experiencia les ha ayudado a mejorar de forma constante en estos aspectos, así como en el manejo de los clientes. Pero existe un pequeño porcentaje que no cumple con la totalidad de las estrategias, ya que dicen tener problemas al momento de importar los productos del extranjero.

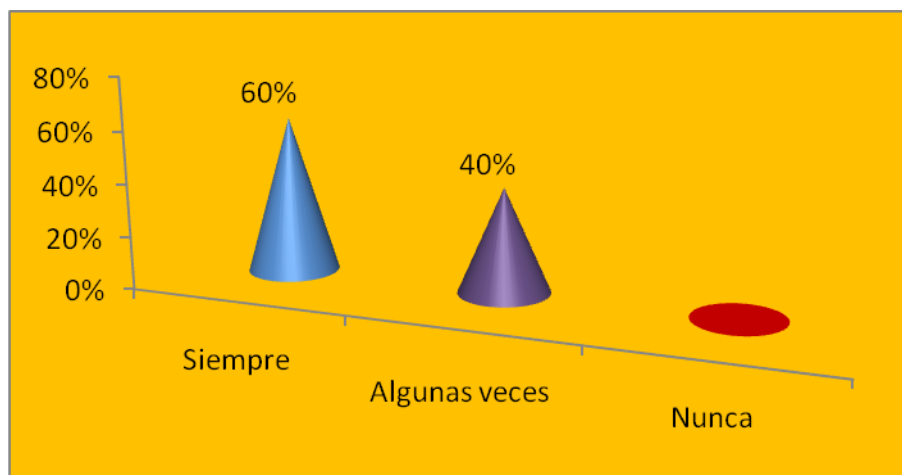


La mayoría de PYMES evaluadas implementan estrategias de atención al cliente en su negocio, se debe aclarar que estas empresas implementan éstas estrategias inconscientes o empíricamente, es decir efectúan diferentes acciones sin darse cuenta que están aplicando en la empresa algunas estrategias. Algunos carecen de conocimiento previo que las orienten, trabajan informalmente, poseen bajos niveles de formación técnica y profesional lo que limita el fortalecimiento y desarrollo de las mismas. (Ver anexo 8)

En cuanto a la aplicación de estrategias de atención al cliente implementadas por las PYMES, se pudo comprobar con los clientes encuestados que visitan estos negocios.

#### Gráfico 14. Estrategias de atención al cliente

¿De las PYMES que usted ha visitado, considera que han puesto en práctica las Estrategias de atención al cliente?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 14, muestra que, un 52% de clientes encuestados señalan que se llevan a la práctica éstas estrategias y un 48% aduce que algunas veces las ponen en práctica, debido a que no todo el personal está capacitado para solucionar las



quejas en el momento y que muchas veces han tenido problemas en recibir los pedidos realizados.

Al abordar los beneficios que genera la implementación de estrategias de atención al cliente, es conveniente destacar el papel que juega el conocimiento de estas, ya que sirven como herramientas para conseguir éxito al comenzar a establecerse como pequeña o mediana empresa, atraer y fidelizar clientes reales y potenciales.

### 1.8. Beneficios de una buena atención al cliente

Juan Carlos Alcaide, asesor de la Microsoft en su artículo Atención al Cliente, plantea los beneficios que le genera a una empresa la preocupación por el mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento en las ventas y la rentabilidad
3. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
4. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación y las referencias de los clientes satisfechos.
5. Menores gastos en actividades de publicidad, promoción de ventas y similares
6. Menos quejas y reclamaciones y en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
7. Mejor imagen y reputación de la empresa.



8. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores
9. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
10. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
11. Menos quejas y ausentismo por parte del personal.
12. Menor rotación del personal.
13. Una mayor participación de mercado. (Alcaide, 2002)

La alta calidad tanto en los productos como en el servicio, permite entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia. Las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing (publicidad, promociones) para reponer los clientes que pierden continuamente debido al mal servicio y la mala atención.

La preocupación por la calidad en la atención al cliente no constituye un actitud sentimental por parte de los directivos o jefes de las empresas, sino que está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad para generar rentabilidad.

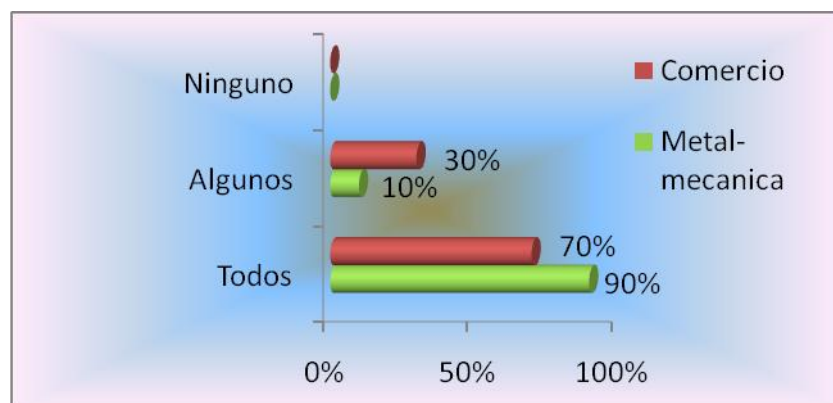
Como se puede observar una empresa que brinda una buena atención al cliente obtiene más beneficios y puede ser más competitiva en relación a otra que ofrece un servicio de mala calidad y no solo puede lograr competitividad en la comercialización de sus productos sino que puede lograr mayor unificación de la organización interna del personal al trabajar por un mismo fin empresarial.



Las encuestas dirigidas a los propietarios de las PYMES, se realizó con el objetivo de comprobar si han logrado identificar los beneficios obtenidos a través de una buena atención al cliente:

### Gráfico 15. Beneficios de una buena atención al cliente

¿Cuáles beneficios de los anteriores (mencionados) ha traído a su empresa el aplicar una buena atención al cliente, que le generen competitividad?



Fuente: Autoría propia

De acuerdo al gráfico 15, se observa que, un 90% de los pequeños empresarios del sector metal-mecánica han obtenido todos los beneficios como resultados de brindar una buena atención al cliente y por ende éstos le han generado competitividad a las empresas, añadiendo que el personal se identifica con la empresa y con los clientes. En cambio un 10% aduce no haber obtenido todos los beneficios mencionados ya que no han logrado identificarlos en su totalidad y argumentan que han tenido algunas quejas y reclamaciones tanto del personal como de los clientes.

Sin embargo en las medianas empresas del sector comercio, un 70% de las empresas encuestados han logrado obtener todos los beneficios y consideran que sus empresas son muy competitivas gracias a éstos, considerando que los empleados están satisfechos con su trabajo y esto con trae clientes satisfechos.



Por el contrario un 30% manifiesta no haber obtenido todos estos beneficios, explicando que siempre han tenido quejas de sus clientes, ya que no pueden satisfacer la demanda de todos, pero que procuran resolverle de la mejor manera posible.

Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real ya que los entornos comerciales modernos se vuelven cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes.

## 2. COMPETITIVIDAD

### 2.1. Concepto

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Pelayo, 2009).

Michael Porter, define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter, 1990).

Es muy difícil definir exactamente la palabra competitividad, pero se piensa en mejorar el producto o servicio ofertado, además no solo mejorar el producto o servicio que ofrece una organización sino que acompañarlo de un valor agregado que la diferencie de la competencia y le haga tener ventajas superiores a esta.





A nivel de empresa es posible definir a la competitividad como la capacidad de una empresa o sector de diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios en un mercado globalizado.

El término competitividad tiene varias acepciones o significados, igualmente se puede hablar de competitividad de empresas, sectores o redes empresariales; como de competitividad internacional, regional o territorial y aunque exista una marcada relación entre ambas clasificaciones, es necesario conocer cada una de ellas.

El uso del concepto competitividad supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas y en general cualquier clase de organización, que tiene una orientación al éxito.

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social.

Un país con empresas poco competitivas tiende a tener como única posibilidad el ser absorbido por empresas extranjeras; la competitividad no es una respuesta ante un evento aislado; debe convertirse en una realidad dentro de todas las empresas, ya que el mundo vive una revolución competitiva, al menos para quien la quiera ver y la globalización empresarial hace que las empresas actúen y se muevan en busca de un desarrollo, tanto social como empresarial.

La competitividad no es un actuar exclusivo de las empresas, las personas competitivas pueden vivir mejor dentro de un mundo en cambio constante, la



forma de ser y actuar de las personas marcan y establecen el nivel competitivo dentro del cual funcionará un negocio o una empresa.

En la actualidad se vuelve indispensable que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) opten por determinar los factores, aplicar estrategias y practicar principios de atención al cliente como retos de competitividad.

## 2.2. Importancia de la competitividad

La competitividad es importante, porque hoy en día las empresas se enfrentan a la siguiente situación; hay competencia con nuevos autores regionales y extranjeros, el consumidor está más informado y exige servicios y productos de calidad, mediante la comunicación, mediante la comunicación se ha acelerado, el proceso de globalización y los mercados se han vuelto más especializado por lo que las empresas tienen que aprender a administrar adaptándose al cambio continuo.

La competitividad es sinónimo de capacidad para alcanzar aumentos en productividad que se mantengan en el tiempo. Así, las empresas se hacen más competitivas cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad, cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más propenso a ello.

Las PYMES deberán enriquecer sus conocimientos sobre la competitividad, como una necesidad, ya que la competitividad es un tema importante para el buen desarrollo de éstas, para lograr convertirse en empresas competitivas en el mercado y el mundo cambiante de hoy en día.

## 2.3. Causas de la Competitividad

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su



competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad. Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la
- calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos) y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una aldea global donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de



cualquier país y en especial en Nicaragua donde el principal motor de la economía son las PYMES.

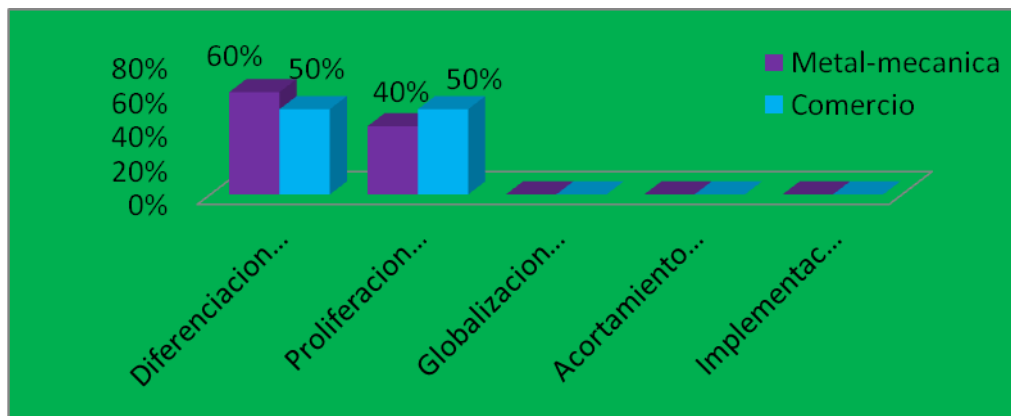
Ésta repercute en todas las esferas de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectará, pues la competitividad se tornará mayor.

Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actualmente.

Es importante para ésta investigación saber cuál es la causa de competitividad que ha tenido cada empresa en su desarrollo.

### Gráfico 16. Causas de la competitividad

¿Cuál de estas causas considera que ha generado más competitividad en la empresa?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 16, muestra que el 60% de las pequeñas empresas del sector metal-mecánica relacionan la causa de la competitividad a la diferenciación de la demanda, ya que existen diferentes tipos de demandantes y consideran tener una respuesta adecuada para cada uno, mientras que un 40% relaciona su



competitividad a la proliferación de competidores y aseguran que la competencia los hace cambiar para mejorar en sus servicios y así lograr entrar al mercado competitivo.

En cuanto a las medianas empresas del sector comercio un 50% justifica su competitividad a la diferenciación de la demanda, ya que esta le permite una mejor segmentación y atención a cada segmento demandante. Por el contrario, otro 50% explica que la causa de su competitividad ha sido la proliferación de competidores, afirmando que esta le ha motivado a implementar mejores estrategias de atención y servicio.

#### 2.4. Principios de competitividad

Según Alejandro Jáuregui, en su artículo dice que, las empresas exitosas tendrán siempre en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en mundo competitivo de hoy.

- a) Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- b) Buscar un servicio superior
- c) Establecer los precios más competitivos
- d) Buscar la participación más alta en el mercado
- e) Adaptarse y personalizarse
- f) Mejora constante
- g) innovación e investigación continua
- h) Búsqueda de mercados de alto crecimiento
- i) Sorprender al cliente:
- j) Pensar estratégicamente. (Jáuregui G, 2004)

La calidad será siempre un factor determinante en la decisión de compra de los consumidores, un producto de mala calidad sufrirá un estancamiento a mediano o largo plazo, por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las

---



especificaciones de los productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes.

Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen, será siempre garantía de fidelidad de los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa se muestra ante los consumidores y el espacio propicio de interrelación con ellos mismos. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

A calidades iguales, será el precio el factor determinante en la decisión de compra, la eficiencia en la producción (producir a menor costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad a largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.

Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener una participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos, a mayor participación, mayores ganancias y mejores oportunidades de desarrollo.

Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de sus consumidores, buscando personalizar al máximo sus productos con el objetivo de generar exclusividad para segmento de clientes. En todos los procesos de la empresa el mejoramiento continuo del producto y del servicio es indispensable.

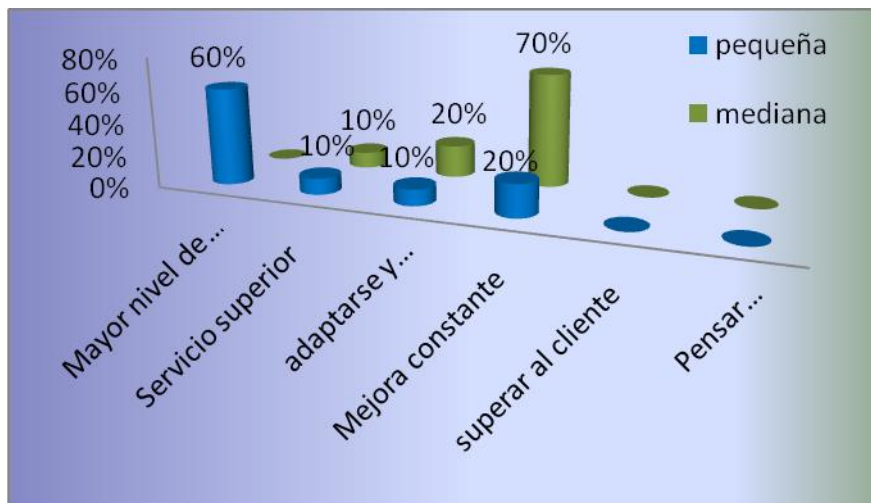
Es necesario desarrollar políticas de investigación y desarrollo que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad. Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercados inexplorados y en los mercados que representen tasas de crecimiento alto. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos.



Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional, producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.

### Gráfico 17. Principios de competitividad

¿Cuál de estos principios(mencionados) pone en práctica esta empresa para lograr competitividad?



Fuente: Autoría propia

Del gráfico 17, se puede concluir que, existe un 60% de pequeñas empresas que el primer principio que ponen en práctica para lograr competitividad es el de mayores niveles de calidad tanto en los productos como en el servicio y atención. También se puede apreciar que los demás principios son aplicados en menores porcentajes aduciendo que tienen poco conocimientos sobre estos, también por falta de capacitación por parte de funcionarios que velan por el desarrollo y crecimiento de estas.



Sin embargo, se puede apreciar que en las medianas empresas un 70% de los propietarios encuestados dicen poner en práctica el principio de mejora constante, con la finalidad de poder cumplir con las expectativas de los clientes y lograr ser competitivos en el mercado.

Cabe señalar que estos principios los practican de forma empírica debido a los años de experiencia tanto en las pequeñas como en las medianas empresas.

Los principios de competitividad se deben aplicar con alta eficiencia y todos los miembros de la organización deben tener un real conocimiento de ello, ya que la competitividad se logra cuando todos trabajan por lograr un fin que es el cliente.

La incorporación de principios de competitividad en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite incrementar su nivel competitivo, la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de competitividad que la empresa haya alcanzado.

En cualquier tipo de empresa o negocio el comportamiento del cliente o usuario y el conocimiento de sus necesidades, es un asunto básico y un punto de partida para implementar con eficacia los principios de competitividad. En la actualidad las empresas tienen que tomar como prioridad además de la calidad del producto que ofrecen, la atención dedicada a sus clientes, atendiendo a cada tipo de clientes que existen en el ambiente del mercado, dando como resultado posicionarse.

## 2.5. Etapas de la competitividad

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

Etapa I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad





Cada etapa tiene sus propias características:

#### 2.5.1. Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente (Victoria, 2002).

En esta etapa nula de competitividad una empresa no ofrece una adecuada atención y servicio a sus clientes, por lo tanto no logra desarrollar una clientela fiel a sus productos o servicios.

#### 2.5.2. Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente y aunque no se dominan totalmente, para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo de la empresa se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa (Victoria, 2002).

Una empresa en esta etapa aceptable de competitividad se considera que ya debe implementar las estrategias adecuadas para la atención a sus clientes y ofrecer un servicio de calidad.



### 2.5.3. Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal (Victoria, 2002).

En esta etapa la empresa ya implementa eficientemente los principios de atención al cliente además de aplicar correctamente las estrategias logrando así clientes satisfechos y fieles a la empresa, marca o producto.

### 2.5.4. Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de modelo al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos (Victoria, 2002).

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

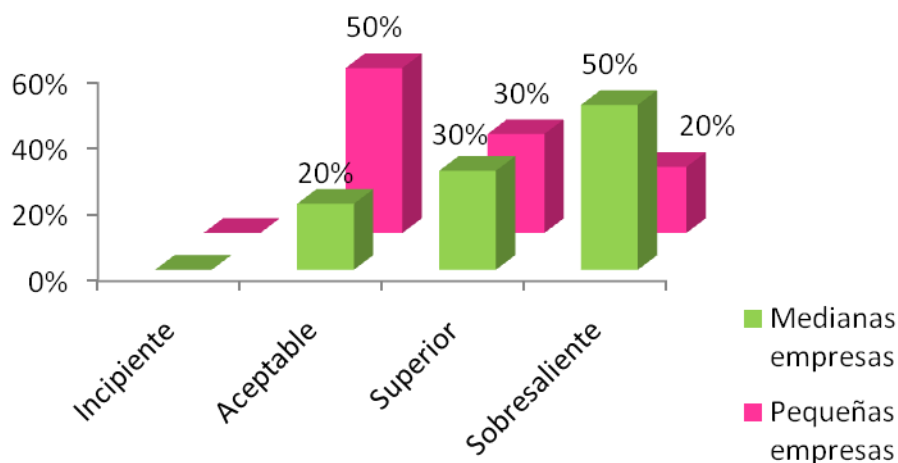


En esta etapa la empresa se encuentra con un alto nivel de atención a sus clientes, su preferencia es notoria y ha logrado obtener un alto grado de fidelidad en sus clientes.

Las encuestas dirigidas a los propietarios de las PYMES, se realizó con el objetivo de conocer si han identificado en qué etapa de competitividad se encuentra su empresa

### Gráfico 18. Etapas de la competitividad

¿En cuál etapa de competitividad considera que se encuentra su empresa?



Fuente: Autoría propia

En el gráfico 18, se observa que un 50% de los propietarios de las pequeñas empresas consideran que se encuentran en una etapa aceptable de competitividad, ya que hasta el momento aducen tener pocas restricciones que las limitan en su crecimiento. Por otro lado un 30% de pequeñas empresas consideran estar en una etapa superior ya que han logrado superar obstáculos y ser competitivos y un 20% considera estar en la etapa sobresaliente ya que han



llegado a las metas propuestas en la empresa, por lo tanto, consideran que son muy competitivas.

En las medianas empresas existe un 50% que se encuentra en la etapa sobresaliente y afirman haber sobresalido ante la competencia También existe un 30% de medianas empresas que se encuentran en una etapa superior ya que han identificado que todavía tienen limitantes económicas, estructurales, organizacionales que les impide ser aún más competitivas Por otra parte un 20% de medianas empresas consideran que están en la etapa aceptable de competitividad , consideran tener muchas limitantes económicas y estructurales en la empresa que las limita en su competitividad.

Cabe señalar que estos resultados se refieren a la empresa en su totalidad, los empresarios argumentan que en algunas áreas presentan debilidades, mientras que en otras ya las han superado, por tal, consideran que se encuentran en la etapa superior y sobresaliente respectivamente.

Es de gran importancia recalcar que estos resultados presentados no son confiables, ya que se constató que los empresarios omitieron datos, o hubo diferencias en las respuestas.

Por otra parte, los resultados a esta interrogante son a como se mencionó anteriormente, globales no necesariamente relacionados con la atención al cliente.

### 3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

#### 3.1. Conceptos Generales

Según el Arto. 4: Ley MIPYME define la **PYME** de la siguiente manera: Son todas aquellas pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas



manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras cuyo tamaño depende del número de sus trabajadores. (Ley 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ministerio de fomento, industria y comercio).

**PYME:** Según el MIFIC, definen las PYMES como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con dos trabajadores y como máximo cien, que tengan potencial de desarrollo en un ambiente competitivo.

Se deduce que las PYMES son organizaciones sociales, económicas, familiares que operan como una persona natural o jurídica, en la producción de bienes o servicios para diversos sectores de la economía nacional.

En el ámbito de Centroamérica y de América Latina para la definición PYMES utilizan además del número de trabajadores otros parámetros como: ventas, inversiones y en algunos casos hasta fórmulas para poder diferenciar y clasificar la micro, pequeña y mediana empresa.

Las PYMES son fundamentales para la economía de cualquier país por su valiosa contribución al producto interno bruto y a la creación de empleos. En general, las PYMES son excelentes hacedoras de productos y servicios, logrando éxito, si cuentan con una buena administración y una planificación y gestión de atención al cliente.

Las empresas en general y las PYMES en particular, están tomando conciencia de la importancia de conceptos tales como conocimiento, habilidades o competencias, para asegurar su competitividad en este entorno.



### 3.2. Importancia de las PYMES para la economía nacional

En Nicaragua, las PYMES son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses y son el principal instrumento para combatir la pobreza.

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se ha convenido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

La globalización presenta para las PYMES un nuevo escenario donde es necesario considerar la dimensión internacional como factor determinante de estrategias y políticas. El mundo se está convirtiendo en una aldea global donde la información al instante aumenta la velocidad de las actividades económicas. En este ámbito, las PYMES siguen siendo parte importante de la economía de cualquier país.

Esto repercute en todas las esferas de la actividad empresarial, solamente aquellas que estén mejor preparadas en cuanto a expectativas futuras no las afectara, asegurándose el futuro de su pequeña o mediana empresa con estrategias de atención y programas o planes para la fidelización de clientes.



### 3.3. Estructura de las pymes

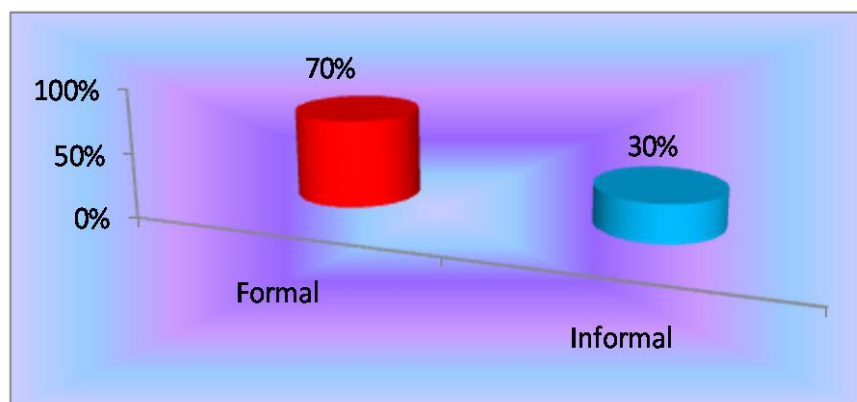
Es un marco que preparan los gerentes para dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros de una organización. La estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo, sino que, por el contrario define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido(Anzola Rojas, 1993).

En Nicaragua es poco común encontrar a PYMES con una debida estructura organizacional, las que podemos encontrar con una organización definida quizás sea a las medianas empresas, las cuales poseen un mayor personal y cuentan con más funciones para lo cual deben establecer un estructura especifica de las actividades y de la organización en sí.

Las pequeñas empresas son generalmente empresas familiares y en las cuales encontramos a un personal reducido y por lo tanto no poseen una estructura definida, ellas operan de manera ordenada, pero no establecen un cronograma específico de las actividades a realizar.

#### Gráfico 19. Estructura organizacional

¿Cómo está estructurada organizacionalmente la empresa?



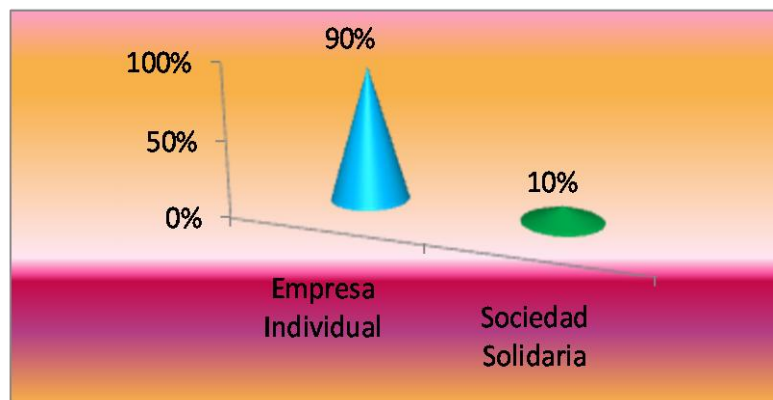
Fuente: Autoría propia



El gráfico 19, muestra que, el 70% de empresas encuestadas están estructuradas organizacionalmente, esto quiere decir que aunque no sean las grandes empresas con todas las áreas posibles, estas empresas tienen definido los niveles de autoridad dentro de la empresa y las actividades específicas de cada uno de los integrantes de la misma.

### Gráfico 20. Estructura jurídica

¿Cómo está estructurada jurídicamente la empresa?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 20, explica que, del total de medianas y pequeñas empresas encuestadas un 90% están constituidas jurídicamente como empresa individual, mientras que solo un 10% está constituida como sociedad solidaria, Ejemplo de estas son: Almacén Pedro J. Gutiérrez, Ecosistema, entre otras.

#### 3.3.1 Organizacional

La estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan (Bañuelos, 2006).





Las pequeñas y medianas empresas tienen ciertas particularidades en su forma organizacional esto se desprende al hecho que estas unidades económicas no generan un gran número de colaboradores, pero hay que destacar que dentro de un marco de organización de estas la mayor jerarquía o la alta gerencia hablando en estos términos corresponde a los dueños quienes son los principales fundadores de esta ya desarrollan lazos con ciertos colaboradores a quienes brindan la oportunidad de laborar, esto se refleja como la relación que tendría un gerente con sus jefes de línea, este singular aspecto organizativo interno de las PYMES es variable según la actividad que estas realicen y en el sector en que estén ubicados.

En casos muy singulares la empresa general la representan una sola persona que realiza o se dedica a la producción de un producto en específico, tomando este sentido se debe de formar en estas empresas una organización formal que corresponda a un sentido formal y empresarial estructurado.

También se debe de enfocar la forma de organización de las PYMES en los aspectos que conforman asociaciones o debido a que su actividad es similar conforman uniones para poder abrirse dentro de distintos mercados

Se ha podido analizar distintos niveles de organización y a continuación se presentaran los más relevantes en la competitividad.

3.3.2. Los niveles de organización tienen diversos ámbitos:

- A nivel gremial, existe una necesidad de estar relativamente organizados, ya que a través de esta institucionalidad, pueden tener una representatividad y canalizar una serie de inquietudes, pero también pueden desarrollar un conjunto de actividades y eventos a favor de sus empresas.



- Las empresas también se pueden organizar con fines comerciales para poder competir en un mercado determinado, como los “consorcios de exportación”, donde pueden consolidar oferta exportable o pueden agruparse para licitar, en forma conjunta, servicios menos costosos de fletes a empresas de transporte para consolidar carga exportable y ser más competitivos, ya que en forma individual su poder de negociación es muy limitado.
- Las organizaciones también pueden establecer mecanismos efectivos de subcontratación entre empresas de mayor tamaño con las más pequeñas. Se precisan elementos organizativos muy eficientes para que los mecanismos de subcontratación funcionen adecuadamente.

Estos niveles antes mencionados son logrados con una buena base de información en las empresas y recaudando los mejores recursos y obteniendo las oportunidades fuertes en instituciones que asuman un compromiso de progreso para el sector de las PYMES.

### 3.3.3. Administración de las operaciones

La forma de administración de las actividades u operaciones del sector de las PYMES se basa en capital propio de estas y que reinvierten sus utilidades en las actividades para poder lograr mantenerse en el mercado y no perder el mecanismo de existencia que pueden llegar a lograr.

Hay diversos aspectos acerca de la administración de las operaciones se puede destacar que la administración que estas desarrollan es poca enfocada a las funciones esenciales como son: planear, dirigir, organizar y controlar pero sin embargo en algunas empresas se esfuerzan por adoptar este marco con el poco conocimiento que tengan u obtengan.



### 3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas

Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

En Nicaragua la tasa de nacimiento de empresas es alta, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría no logran superar los cinco años de vida.

#### 3.4.1. Características de la pequeña empresa:

- El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc. ordinariamente de acuerdo no solo con las características de la empresa, sino con las preferencias de ese supremo administrador, derivadas de sus estudios, psicología, etc. suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones aun con detrimento de los otros.
- Como consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa menos aún para las de carácter administrativo o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.
- Son más frecuentes para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal, y aun puede decirse que sean más efectivos, porque el conocimiento de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas, etc.



- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.
- Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los tramites sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.
- No se requiere trámites burocráticos ni de mucho papeleo, que suelen ser más bien dañosos. (Reyes P. A. 1994:170-174).

#### 3.4.2. Características de la mediana empresa:

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña empresa. En efecto la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la mediana empresa más bien suele asociarse con otras, a crear o adquirir otras nuevas.
- Consecuencia de lo anterior es dificultad para determinar, cuál es la verdadera etapa en que se halla; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien de los beneficios que son característicos de ellos.
- En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente de delegar.

Esto suele manifestarse en que los altos jefes consideran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo mediante ayudantes, lo que es realmente técnico.

- Otra característica puede ser la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos esto es, no solo se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación o más



operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no había requerido.
- Paralelamente, comienza la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente como sus decisiones se van vinculando cada vez a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata. (Reyes P. A: 170-174, 1994).

3.4.3. Existen otras características comunes en este tipo de empresas, que es necesario identificar:

- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función.
- Falta de acceso de capital: es un problema que se da por dos causas principales que son la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo, porque facilita la comunicación.



- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.( Soto Lauro, 2008)

#### 3.4.3 Se mencionan otras características relevantes para enriquecer esta investigación:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios de las PYMES no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: Aun cuando un método no funciona bien, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Si enfocamos el análisis en Nicaragua, se encuentra con un entorno todavía más complicado para la supervivencia de las empresas con exportaciones limitados a sectores muy específicos de la economía. En muchos las



PYMES nicaragüenses no habiendo realizado inversiones en actualización tecnológica no podían ponerse a la altura de las exigencias de los potenciales clientes. Con el estado quebrado, es un reto casi imposible esperar que éste fuera capaz de consolidar el sistema productivo y económico para propulsar a las PYMES a un contexto internacional comercial. (Lic. Iguera Mariela, 2003)

La principal característica de las PYMES es que cumplen con los objetivos de desarrollo en casi todos los países haciendo adaptable cada uno de sus procesos fomentando el desarrollo económico, ya que estas se pueden ajustar a cambios tecnológicos proporcionando así la generación de empleo así como maximizando el nivel de competitividad.

En la actualidad sabemos que las PYMES son la base principal de desarrollo económico de Nicaragua ya que dan mayores oportunidades de empleo a las familias nicaragüenses.

Hoy en día las PYMES no cuentan con una capacidad empresarial eficiente, ya que un alto porcentaje de estos no cuentan con una licencia de identificación de funcionamiento, por ello son consideradas también de alto riesgo. Además la mayoría de las PYMES pertenecen a un nivel socio económico bajo.

### 3.5. Restricciones de las Pymes

En lo que respecta a las restricciones de las pequeñas y medianas empresas, se encuentran muchas; económicas, organizacionales, tecnológicas, de gestión, etc., de las cuales se pueden identificar las que más resaltan y afectan al desarrollo total de una PYMES en este entorno tan cambiante y globalizado.

- Problemas en obtener divisas para importar
- Reducción en posibilidades de inversión
- Menos inversionistas interesados en invertir en PYMES
- Menos demanda de bienes y servicios de PYMES



- Menos acceso al financiamiento en empresas de infraestructura y transporte
- Menor acceso al financiamiento y crédito a las PYMES
- Bancos son más estrictos en las concesión de créditos
- Menos recursos para inversión pública relacionada a las PYMES
- Más competencia del sector informal.
- Menos capacidad de compra de bienes y servicios de PYMES
- Posible menor mano de obra calificada para las PYMES
- Ambiente desfavorable para las PYMES ( Gianna Cuchi, 2008 )

En las Pymes se pueden originar problemas familiares, generalmente se presentan por un cambio-innovación en la transición familiar o por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente en el directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo y la incertidumbre al tomar decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo para la empresa.

Las restricciones son impedimentos que las pequeñas y medianas empresas encuentran en su diaria labor al tratar de satisfacer las necesidades de los clientes actuales, entre las cuales son de mayor relevancia restricciones organizacionales y económicas.

#### 3.5.1. Organizacionales:

Las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua y de la ciudad de Matagalpa no están, en su totalidad, estructuralmente organizadas, es decir, que no tienen una estructura organizacional definida, para su operación. Generalmente el propietario es quien toma las decisiones y quien dirige las actividades dentro de la PYME, es decir que todo está centralizado a un solo individuo.





En una mediana empresa se ve un directivo que delega funciones a un personal determinado con sus funciones específicas y este directivo es quien se relaciona con los clientes, proveedores, financieras, etc., en si es una restricción ya que generalmente se deja la mayor parte del trabajo total de la pequeña o mediana empresa a una sola persona.

Se constató en las pequeñas empresas visitadas, que sus propietarios reconocen la importancia de la organización dentro de la empresa, pero argumentan que no tienen los suficientes conocimientos sobre este tema, de manera que les es una restricción en cuanto a organización se refiere.

Las PYMES se organizan de una manera rápida y por lo tanto no se percatan de que deben de planificar bien las actividades que van a realizar para poder operar de una manera eficaz, sin la planificación de las actividades no tendrán ningún sentido y es algo que las PYMES no hacen con mucha frecuencia y por tanto es una restricción para ellas ya que no siempre planifican para organizarse de una manera correcta.

Las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa están organizadas informalmente a nivel interno y esto repercute en la manera de trabajar, no cuentan con planes organizativos en las respectivas actividades del sector productivo, atención al cliente, investigación de mercados, la competencia, marketing, etc.

El ciclo de vida de una pequeña empresa se ve afectado por una falta de capacidad o habilidad técnico-administrativo en la dirección de las empresas pequeñas que es acompañado por la falta de personal capacitado que no tiene los conocimientos cualitativos necesarios para desarrollar una organización eficiente y eficaz.



La falta de conocimientos de la existencia de los organismos asesores administrativos, los cuales brindan la información necesaria de cómo se puede organizar una pequeña empresa de tal manera que estén dirigidos a la obtención de apoyo y de utilizar técnicas de organización de personal para el buen funcionamiento de una pequeña empresa.

Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero y técnico debido a que en la pequeña empresa no tiene una estructura organizacional en la cual se puedan resaltar cuales son las necesidades primarias y secundarias en la cual se necesita el apoyo financiero o técnico.

**Otras restricciones en las pequeñas y medianas empresas:**

- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.

**3.5.2. Económicas:**

De las restricciones económicas se pueden encontrar muchas opiniones acerca de estas en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa. La mayoría de las PYMES de esta ciudad están asociadas a IMPYME (Instituto de

Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa). Las restricciones económicas que actualmente tienen resaltan más sobre la adquisición de maquinaria necesaria para la producción de los bienes o servicios.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas de la ciudad trabajan con capital propio, raras son las que operan con capital prestado, las que lo hacen tienen un proceso productivo estable, con el cual satisfacen la demanda de los



clientes. Estas PYMES son las que están afiliadas o registradas en INPYME y esta institución las apoya para que puedan adquirir financiamiento y agilizar la operación de las mismas.

De la gran cantidad que operan bajo capital propio, operan con un tipo de maquinaria artesanal ya que sus ingresos no son los suficientes para comprar o adquirir una maquinaria diferente y más apropiada para su proceso productivo.

En este aspecto también está incluida otra restricción económica respecto a la tecnología, ya que son pocas las PYMES que utilizan en su proceso de producción una tecnología aceptable y que pueda ayudar en agilizar la operación de las pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad.

Como la mayor parte de estas trabaja con capital propio no deciden innovar su tecnología para ser más competitivos si no que se enfrascan en la adquisición de insumos o materia prima para continuar su producción, se convierte en una restricción para estas operar de esta manera porque solo están produciendo y vendiendo para continuar trabajando con los mismos recursos no para expandirse y crecer. Además porque no tienen apoyo económico por parte de ninguna institución.

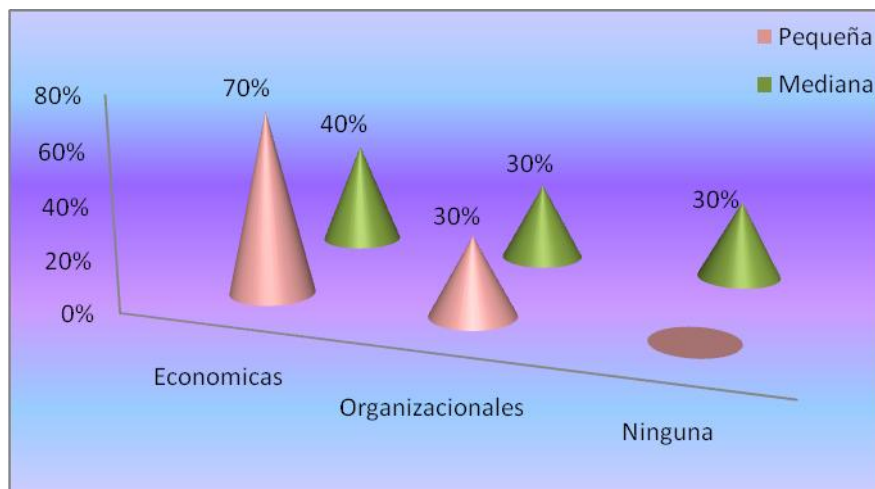
En el entorno actual en que operan las pequeñas empresas se han identificado restricciones económicas significativas de las mismas y que afectan directamente el desarrollo de ellas.

Se preguntó a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas cuales son las principales restricciones que presentan en sus empresas, estos fueron los resultados.



## Gráfico 21. Restricciones de las PYMES

¿Qué tipo de restricciones posee la empresa?



Fuente: Autoría propia

El gráfico 21, muestra que en las pequeñas empresas (sector metal-mecánica) existe un alto porcentaje (70%) que presenta restricciones del tipo económicas, argumentan que es debido a la falta de acceso al crédito y si los tienen son con intereses elevados. Otro porcentaje (30%) afirma tener restricciones organizacionales, debido a que es el propietario quien hace de gerente y a la vez de supervisor, es decir todas las responsabilidades recaen sobre una persona.

Por otra parte, en las medianas empresas (sector comercio) solo un 40% dice tener restricciones económicas, ya que argumentan que muchas veces no es suficiente el capital con el que cuentan para satisfacer la demanda tan creciente

que han experimentado. Un 30% manifiesta tener restricciones organizacionales ya que muchas veces no cuentan con una organización definida y porque la responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa recae sobre una sola



persona. Sin embargo un 30% aduce no tener ninguna restricción ya que poseen buenas relaciones con las instituciones financieras, además pueden sostenerse con el capital que cuentan y en el área organizativa han establecido diferentes puestos que contribuyan al funcionamiento global.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa, presentan una gran diferencia en cuanto a sus restricciones y que además las medianas empresas se encuentran mejor organizadas y con mejor posicionamiento en el mercado Matagalpino, así lo afirman: Panadería Belén y NK Collection.

### 3.6. Perspectivas de las Pymes

En Nicaragua al igual que en otros países del mundo, el formar una PYME es siempre vista como una forma de tener su propia empresa, lograr una independencia económica y cumplir un sueño guardado en cada individuo que es ser su propio jefe y dueño de su propia forma de producción de bienes y servicios.

Desde la perspectiva del país, una PYME constituye un pequeño, pero importante eslabón en la cadena del desarrollo macroeconómico de la sociedad en que se vive; de ahí la importancia que cada Gobierno debe dar a este importante sector.

Las PYMES, deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas. De lo contrario, jamás van a alcanzar un nivel de operaciones y de eficiencia que les permita constituirse en una alternativa significativa de aporte al PIB regional y a la creación de trabajo decente.



Dentro de las perspectivas que las pymes en la ciudad de Matagalpa se han propuesto: perspectivas de organización y económicas.

#### 3.6.1. Perspectivas de organización.

Las perspectivas de organización son todas aquellas que los propietarios de PYMES se proponen, como organizarse formalmente y contar con una estructura definida que de alguna manera puedan establecerse estándares jerárquicos que contribuyan a la delegación de responsabilidades y tareas dentro de la pequeña o mediana empresa y de esta forma asignar más tiempo y dedicación a la planeación de actividades de mejora continua en los productos, en el servicio y en la atención.

Es de mucha importancia para los pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Matagalpa conocer sobre la existencia de organismos de asesoría administrativa, los cuales les faciliten la información necesaria de cómo se puede organizar una pequeña empresa de tal manera que estén dirigidos a la obtención de apoyo y de utilizar técnicas de organización de personal para el buen funcionamiento de una empresa.

Establecer y agilizar trámites legales y burocráticos para solicitar apoyo financiero, técnico y de capacitación para reforzar debilidades de organización, aprovechar las oportunidades presentadas y adquirir conocimientos de estrategias para el mejoramiento de sus pequeñas o medianas empresas.

Entre otras perspectivas de los pequeños y medianos empresarios se encuentran el mejoramiento en la relación entre la empresa y el aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a las PYMES.



### 3.6.2. Perspectivas económicas:

Generalmente las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa trabajan con capital propio entre sus perspectivas de crecimiento se encuentran la obtención de financiamiento a mediano plazo que les permita, adquirir maquinaria y equipos, conocimientos, capacitaciones, innovar en estrategias e implementar procesos productivos estables, con los cuales satisfacer la demanda de los clientes.

Dentro de las perspectivas de las pequeñas empresas se encuentran acceso al crédito con mejores tasas de interés que les permita desarrollar mejores técnicas y equipos para trabajo, adquirir tecnología apropiada para la elaboración y comercialización de sus productos.

En las pequeñas empresas evaluadas se pudo constatar que en su mayoría, presentan expectativas de desarrollo económico y organizacional y convertirse en una empresa formal, con una estructura bien definida, otras por su parte aspiran poder capacitar más su personal en cuanto a atención y servicio, desarrollarse y especializarse en el ramo.

Los medianos empresarios presentan expectativas de crecimiento, expansión, más y mejor organización y obtener un mayor posicionamiento en el mercado matagalpino.



#### IV. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de este trabajo investigativo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ☛ Los factores que intervienen en la atención al cliente y que actualmente se ponen en práctica en las PYMES son: Tangibles e intangibles, además influyen en la atención brindada.
- ☛ Las PYMES de la ciudad de Matagalpa un 100% tiene conciencia de la importancia de una buena atención al cliente, por lo tanto la aplican como estrategia de competitividad.
- ☛ Las PYMES evaluadas han puesto en práctica estrategias de atención al cliente, aún sin tener conocimiento teórico de éstas.
- ☛ Actualmente las PYMES de la ciudad de Matagalpa, no todas han logrado identificar los beneficios que les ha generado una adecuada atención al cliente, sin embargo han logrado competitividad.
- ☛ Se encontró que, los propietarios de PYMES reconocen que aún presentan problemas de insatisfacción de algunos empleados por lo tanto les ha generado clientes insatisfechos.





## V. BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, Juan Carlos. (2002). *Atencion al cliente*. Recuperado el 05 2010, de [www.microsoft.com:  
http://www.microsoft.com/beneficios\\_atencion\\_cliente.msp](http://www.microsoft.com/beneficios_atencion_cliente.msp)
- Anzola Rojas, Servulo. (1993). *administracion de Pequeñas Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bañuelos, Fausto. (2006). *Articulo:Estructura de las pymes*. Recuperado el Octubre 04, 2010, de [www.ideas para pymes.com:  
www.ideasparapymes.com/.../PYMES\\_estructura\\_desarrollo\\_organizaciona  
\\_procedimientos\\_manuales.html](http://www.ideaspara.pymes.com).
- Florencia. (2009, 11 16). *Definicion de atencion la cliente*. Recuperado 05 24, 2010, de [www.Definicionabc:  
http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php](http://www.Definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php)
- Gianna, Cuchi.(2008).Estrategia PYMES. Recuperado el 09 2010, de [www.pymeselfinanciero.blogspot.com](http://www.pymeselfinanciero.blogspot.com)
- Gonzales, Anabel, (2005), Oportunidad del Cafta para las PYMES Nicaragüenses. Recuperado el 2010 de [www.mific.gob.ni/.../oportunidades%20del%20CAFTA%20para%20las%20py  
mes%20](http://www.mific.gob.ni/.../oportunidades%20del%20CAFTA%20para%20las%20pymes%20).
- Gonzalez, Casado. Presentacion (2007, Abril 11). *Atencion al cliente*. recuperado 2010, de [www.monografias.com: http://.www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Inpyme, memoria del Primer Congreso Nacional PYME, (2002), Primera edición, Nicaragua
- Jareño Vargas, Omar. (2007). *Estrategias de atención al cliente*. Recuperado el 04 2010, de [www.capsulasdemarketing.com:  
http://www.capsulasdemarketing.com](http://www.capsulasdemarketing.com)



- 
- Jáuregui G, Alejandro. (2004, Abril 02). *Principios de competitividad*. Recuperado 05 2010, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/diezprincipios,htm#mas-autor#>
  - Ley 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ministerio de Fomento, industria y comercio
  - Lic. Iguera Mariela, (2003). Asociatividad en PYMES "http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/" [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm).
  - Marco legal de la pyme en Nic y trámites para operar. correctamente. [www.mific.gob.ni/dirfomento/pyme/marcolegalpyme.asp](http://www.mific.gob.ni/dirfomento/pyme/marcolegalpyme.asp)
  - Mariño, Wilson. (2008). *Artículo: Atención al cliente y su importancia*. recuperado 2010, de [www.banco-solidario](http://www.banco-solidario.com/articulo-41-atencion-cliente.php): <http://www.banco-solidario.com/articulo-41-atencion-cliente.php>
  - Pelayo, CarmenMaría. (2009). *La competitividad*. Recuperado 06 2010, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com>
  - Porta Martín, (SF). Importancia de la calidad para las PYMES [www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml)
  - Porter, Michael, (1990). *The competitive advantage for nations*. Ed. Harrod Business Review
  - Reyes Ponce Agustín, (1994). *Pymes en Latinoamérica*, Pág. 170-174,
  - Rojas, Patricia, (1999). *¿Que es la Competitividad?*. Serie Cuadernos Técnicos. IICA No 9. San José, Costa Rica.
  - Soto Lauro,( 2008) .*Organización Definición e Importancia* "http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEImportanciaDeLaOrganizacio" [www.mitecnologico.com/Main/organización Definición importancia](http://www.mitecnologico.com/Main/organización%20Definición%20importancia)



- 
- Soto Lauro, (2008) Clasificación y Característica PYMES "http://www.Clasificacion" www. www.mitecnologico.com/..Clasificación y características PYMES
  - Thompson, Iván. (2009, Julio). *Atención al cliente*. Recuperado Mayo 24, 2010, de www.promonegocios.net: http://www.promonegocios/clientes/cliente-definicion.html.
  - Van der Kamp Rick, (S/F). PYMES, Competitividad y SDE en Nicaragua Pág. 32.
  - Victoria, Nieto Esmeralda(2002, Abril).Etapas de la competitividad. Recuperado el 12 de mayo 2010 de www.monografias.com http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml
  - Villanueva, Felix., & Jimenez S, Agustín. (2003). *PYMES*. Recuperado Junio 03, 2010, de www.rekursosparapymes.com: http://www.rekursosparapymes.com
  - Villavicencio Montenegro Jeslyne María, Lanzas Ruíz José Santos, Dávila Montes Perla,(2003, Dic.), Seminario de Graduación Aplicación de marketing en las empresas artesanales del departamento de Matagalpa y Jinotega.





## **Anexo 1**

### **Encuesta dirigida a Propietarios de Pymes**

Los egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional de Matagalpa FAREM - UNAN estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar la influencia que ejerce **LA ATENCIÓN AL CLIENTE** en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010.

La información brindada será de mucha importancia para la realización de este Seminario de Graduación. De antemano agradecemos su colaboración.

#### **I DATOS GENERALES**

Nombre del negocio\_\_\_\_\_

Sector\_\_\_\_\_

Oficio: \_\_\_\_\_ Nivel de Escolaridad: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa: Mediana O Pequeña O Organización: Formal O Informal O

Nº de empleados \_\_\_\_\_ Estructura. Definida O Indefinida O

#### **II PREGUNTAS**

1. ¿Conoce usted que es atención al cliente?

Si O No O

2. ¿Cómo puede describir la atención que en esta empresa brindan a sus clientes?

Buena O Mala O Regular O

3. ¿Considera que es importante la ambientación (decoración, iluminación, ventilación, sonido, estructura) de su establecimiento en el proceso de competitividad?

Muy importante O Poco importante O Nada importante O

---



4. ¿Considera que es importante la colocación y presentación de los productos en el proceso de compras?

Muy importante  Poco importante  Nada importante

5. ¿Los valores corporativos que se aplican en esta empresa le permiten ser competitiva?

Muy competitiva  Poco competitiva  Nada competitiva

6. ¿Cómo puede describir la calidad en el servicio que usted ofrece a sus clientes para lograr competitividad?

Buena  Mala  Regular

7. ¿Considera que esta empresa es accesible a los clientes tanto físicamente como en información y productos?

Muy accesible  Poco accesible  Inaccesible

7. ¿Considera que todo su personal practica la cortesía al momento de atender al cliente?

Todos  Algunos  Ninguno

8. ¿Que grado de seguridad y confianza considera que brinda a sus clientes sobre el producto o servicio que están recibiendo?

Alto  Medio  Bajo

9. ¿Cuál de estos principios se aplican en esta empresa para mejorar la atención al cliente y lograr competitividad?

Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.  
 Flexibilidad y mejora continua.

---



- Orientación hacia el trabajo y el cliente.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por la relación precio/calidad.
- La dirección debe segmentar a los clientes para lograr la satisfacción de los mismos.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos
- Todos  Algunos  Ninguno

9. ¿Cuál de las estrategias (mencionadas) aplica en su empresa para mejorar la atención a sus clientes y lograr competitividad?

- Responda rápidamente las solicitudes de información
- Responda rápidamente las quejas de sus Clientes
- Responda las preguntas correctamente
- Cumpla lo que promete
- Solicite ayuda a sus Clientes
- Nunca diga no a sus Clientes
- Entrega rápida
- Todas  Algunas  Ninguna

10. ¿Cuáles beneficios de los mencionados ha traído a su empresa el aplicar una buena atención al cliente, que le generen competitividad?

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
  - Incremento de las ventas y la rentabilidad
  - Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
  - Más clientes nuevos captados a través de la comunicación y las referencias
  - Menores gastos en actividades de publicidad, promoción de ventas y similares
  - Menos quejas y reclamaciones y en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
  - Mejor imagen y reputación de la empresa.
  - Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores
  - Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
  - Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
  - Menos quejas y ausentismo por parte del personal.
-



- Menor rotación del personal.
- Una mayor participación de mercado.

Todos       Algunos       Ninguno

11. ¿Conoce usted sobre competitividad?

Si       no

12. ¿Considera que esta empresa es competitiva?

Muy competitiva       Poco competitiva       Nada competitiva

13. ¿Cuál de estas causas considera que ha generado más competitividad en la empresa?

- Globalización de la competencia
- Proliferación de competidores
- Diferenciación de la demanda
- Acortamiento de los ciclos de producción
- Implementación de innovaciones radicales

14. ¿Cuál de estos principios mencionados pone en práctica esta empresa para lograr competitividad?

- Mayor nivel de calidad
- Servicio superior
- Adaptarse y personalizarse
- Mejora constante
- Sorprender al cliente       Pensar estratégicamente

15. ¿En cuál etapa de competitividad considera que se encuentra esta empresa?

- Incipiente
  - Aceptable
  - Superior       Sobresaliente
-





16. ¿Cuales son las restricciones que la empresa tiene actualmente?

Organizacionales

Económicas

Capacitación

Ninguna

17. ¿Cuales son sus perspectivas de la empresa?

Crecimiento

Expansión

De organización

Económicas

---



## Anexo 2

### **Encuesta dirigida a clientes de Pymes**

Los egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional de Matagalpa FAREM - UNAN estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar la influencia que ejerce **LA ATENCIÓN AL CLIENTE** en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Matagalpa.

La información brindada será de mucha importancia para la realización de este Seminario de Graduación. De antemano agradecemos su colaboración.

#### **I DATOS GENERALES**

Oficio: \_\_\_\_\_

#### **II PREGUNTAS**

1. ¿Conoce usted que es atención al cliente?

Si  No

2. ¿Cómo considera que esta la ambientación de las pymes que usted ha visitado?

Buena  Regular  Mala

3. ¿Considera que la colocación y presentación de los productos es importante en el proceso de compras?

Muy importante  Poco importante  Nada importante

4. ¿Usted como cliente que grado de seguridad y confianza ha percibido sobre el producto o servicio?

Alto  Medio  Bajo

5. ¿Cómo podría describir la calidad en el servicio que ha recibido?

---



Buena  Mala  Regular

6. ¿Usted considera que ha sido tratad@ con cortesía en las pymes que ha visitado?

Siempre  Algunas veces  Nunca

7. ¿Ha recibido respuestas rápidas a sus inquietudes sobre algún producto o servicio que necesite?

Siempre  Algunas veces  Nunca

8. ¿Usted considera que le han solucionado sus quejas inmediatamente?

Siempre  Algunas veces  Nunca

9. ¿Considera que sus inquietudes son respondidas correctamente?

Siempre  algunas veces  Nunca

10. ¿Usted considera que en las pymes que ha visitado le han cumplido con lo prometido en cuanto a la calidad y servicio?

Siempre  Algunas veces  nunca

11. ¿Considera que en la s pymes ponen en práctica la estrategia “nunca decir no”?

Si  Algunas veces  Nunca

12. ¿Se le han presentado dificultades al momento de recibir los pedidos en tiempo y forma solicitados a una pequeña o mediana empresa?

Nunca  algunas veces  Siempre

---



**Anexo 3**

**LISTA DE TALLERES DE METAL MECANICA Y ESTABLECIMIENTOS  
COMERCIALES VISITADOS DE LA CIUDAD DE MATAGALPA**

**TALLERES DE METAL MECANICA**

- 1) Taller San Francisco
  - 2) Taller Hermanos Herrera
  - 3) Fricciones PAHESA
  - 4) Taller Ricardo Pon
  - 5) Metales y Similares de Matagalpa
  - 6) Taller Gregorio Orlando Ruiz  
Bravo
  - 7) Taller la Colonia
  - 8) Rapifrenos
  - 9) Taller Francisco Adán Osegueda
  - 10) Taller Metalúrgico Gaitán
  - 11) Metales de Matagalpa
  - 12) Industria San Carlos
-



**ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES**

- |     |                               |
|-----|-------------------------------|
| 1)  | Importaciones Yelba           |
| 2)  | Tienda Alicia                 |
| 3)  | Exclusividades Llévatelo      |
| 4)  | NK colection                  |
| 5)  | Textil Estrella de Oro Shihab |
| 6)  | Café Barista                  |
| 7)  | Supermercado La Matagalpa     |
| 8)  | Café Pureza                   |
| 9)  | Comercial Calero Mendieta     |
| 10) | Comercial Pedro J. Gutiérrez  |
| 11) | Panadería Belén               |
| 12) | Comercial El Emporio          |
| 13) | Comercial Los Robles          |
| 14) | Distribuidora Rizo Jarquin    |
| 15) | Almacén Mi favorita           |
| 16) | Distribuidora Sunorte         |
-



**Anexo 4**

**Importaciones Yelba**



**Exclusividades LIévatelo**



**Textil Estrella de Oro Shihab**



**Taller Ricardo Pon**





**Anexo 5**

**Textil Estrella de oro Shihab**



**NK Collection**



**Importaciones Yelba**





**Anexo 6**

**Industrias San Carlos**



**Textil Estrella de Oro Shihab**



**Importaciones Yelba**







**Anexo 7**

**Café Barista Due**



**Importaciones Yelba**



**Importaciones Yelba**



**Tienda Alicia**





**Anexo 8**

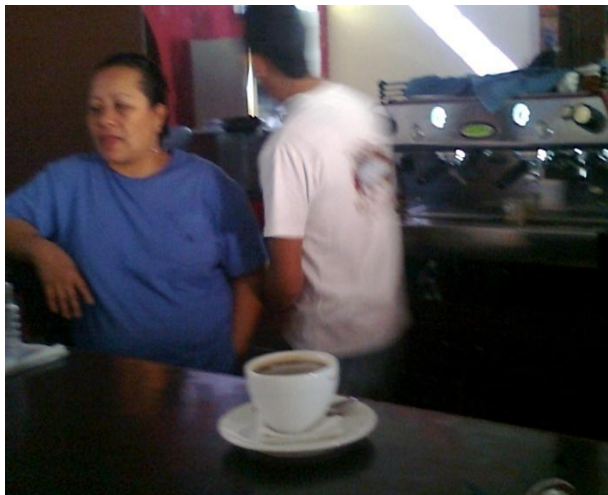
**Taller Ruiz**



**Café Barista Due**



**Café Pureza**





**Anexo 9**

Variable	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumentos
Atención al cliente	Factores que intervienen en la atención al cliente	Ambientación	<p>¿Conoce usted que es atención al cliente?</p> <p>¿Cómo puede describir la atención que en esta empresa brindan a sus clientes?</p> <p>¿Considera que es importante la ambientación (decoración, iluminación, ventilación, sonido, estructura) de su establecimiento en el proceso de competitividad?</p> <p>¿Considera que la colocación y presentación de los productos es importante en el proceso de compras?</p>	<p>Si_ No_</p> <p>Buena_ Regular_ Mala_</p> <p>Muy importante_ Poco importante_</p> <p>Nada importante_</p>	<p>Propietarios de Pymes</p> <p>Clientes de Pymes</p>
		Colocación y presentación de los	<p>¿Los valores corporativos que se aplican en</p>		



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

		productos	esta empresa le permiten ser competitiva?		
		Valores corporativos	¿Cómo puede describir la calidad en el servicio que usted ofrece a sus clientes para lograr competitividad?	Muy importante_  Poco importante_	
		Calidad en el servicio	¿Considera que esta empresa es accesible a los clientes tanto físicamente como en información y productos?	Nada importante_	
		Accesibilidad	¿Considera que todo su personal practica la cortesía al momento de atender al cliente?	Muy competitiva_  Poco competitiva_	
			¿Que grado de seguridad y confianza considera que brinda a sus clientes sobre el producto o servicio que están recibiendo?	Nada competitiva_	



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

Atención al cliente	Factores que intervienen en la atención al cliente	Cortesía  Confianza y seguridad  Profesionalismo	¿Considera que en esta empresa se brinda una atención profesional a sus clientes?	Buena_ Regular_ Mala_  Muy accesible_ Poco accesible_ Inaccesible_  Todos_ Algunos_ Ningunos_	
---------------------	--	--	---	--	--



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

				Alto_  Medio_  Bajo_    Muy profesional_  Poco profesional_ Nada profesional_	
Atención al cliente	Principios de atención al cliente	Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente	¿Cuál de estos principios se aplican en esta empresa para mejorar la atención al cliente y lograr competitividad?	Todos_ Algunos_	Propietarios de Pymes



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

		<p>Flexibilidad y mejora continua</p> <p>Orientación hacia el trabajo y el cliente</p> <p>Plantearse como meta la fidelización</p> <p>Relación precio/calidad.</p> <p>Segmentar a los clientes para lograr la satisfacción de los mismos.</p> <p>La satisfacción del cliente no es exclusiva de</p>		Ninguno_	
--	--	---	--	----------	--



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

		factores humanos.			
Atención al cliente	Estrategias de atención al cliente	Respuestas rápidas a solicitudes  Soluciones rápidas a quejas  Responder correctamente a los clientes  Cumplir lo prometido  Pedir ayuda a los	¿Cuál de estas estrategias aplica en su empresa para mejorar la atención a sus clientes y lograr competitividad?	Todas_  Algunas_  Ninguna_	Propietarios de Pymes





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

---

		clientes			
		Nunca decir no			
		Entrega rápida			

---

---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

Atención al cliente	Beneficios de una buena atención al cliente	<p>Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.</p> <p>Incremento de las ventas y la rentabilidad</p> <p>Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.</p> <p>Más clientes nuevos captados a través de la comunicación y las referencias</p> <p>Menores gastos en actividades de publicidad, promoción de ventas y similares</p> <p>Menos quejas y reclamaciones y en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.</p> <p>Mejor imagen y reputación de la empresa.</p> <p>Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores</p> <p>Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores,</p>	¿Cuáles beneficios de los mencionados ha traído a su empresa el aplicar una buena atención al cliente, que le generen competitividad?	Todos_ Algunos_ Ninguno_	Propietarios de Pymes
---------------------	---	--	---	--------------------------------	-----------------------



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

		usuarios y clientes.  Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.  Menos quejas y ausentismo por parte del personal.  Menor rotación del personal.  Una mayor participación de mercado.			
--	--	--	--	--	--

Competitividad			¿Conoce usted sobre competitividad?  ¿Considera que esta empresa es competitiva?	Si_ No_  Muy competitiva_  Poco competitiva_  Nada	Propietarios de Pymes
----------------	--	--	--	--	-----------------------

---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

	Causas de la competitividad	Globalización de la competencia Proliferación de competidores Diferenciación de la demanda Acortamiento de los ciclos de producción Implementación de innovaciones radicales	¿Cuál de estas causas considera que ha generado más competitividad en la empresa?	competitiva_          Todas _ Algunas_ Ninguna_	
--	-----------------------------	--	---	---	--



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

competitividad	Principios de competitividad	Mayor nivel de calidad Servicio superior Adaptarse y personalizarse Mejora constante Sorprender al cliente Pensar estratégicamente	¿Cuál de estos principios mencionados pone en práctica esta empresa para lograr competitividad?	Todos_ Algunos_ Ninguno_	Propietarios de Pymes

---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

Competitividad	Etapas de la competitividad	Incipiente Aceptable Superior Sobresaliente	¿En cuál etapa de competitividad considera que se encuentra esta empresa?		Propietarios de Pymes
PYMES	Pequeña empresa	Estructura  Características	¿Cómo esta estructurada su empresa?  ¿Que características presenta esta pequeña empresa?  ¿Cuáles son las restricciones que	Definida_  Indefinida_	Propietarios de Pymes

---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

		Restricciones	actualmente tiene la empresa?	Organizacionales	
				Económicas_	
				Ninguna_	
		Perspectivas	¿Qué perspectivas tiene esta empresa?	Crecimiento_	
				Expansión_	
				Organización	
				Económicas_	
PYMES	Mediana empresa	Estructura	¿Cómo esta estructurada su empresa?	Definida_	Propietarios de

---



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

		Características	¿Que características presenta esta mediana empresa?	Indefinida_	Pymes
		Restricciones	¿Cuáles son las restricciones que actualmente tiene la empresa?	De organización Económicas_ Ninguna_	Propietarios de Pymes
		Perspectivas	¿Qué perspectivas tiene esta empresa?	Crecimiento_ Expansión_ Organización	

---





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN FAREM Matagalpa

---

				Económicas_	
--	--	--	--	-------------	--

---