

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí**  
**UNAN–Managua /FAREM–Estelí**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en**  
**Administración de Empresas**

**TEMA:** “Proceso de Atención al Cliente en Sucursal SINSA Estelí en el  
segundo semestre del año 2016”

**Autores:**

- ❖ Josseline Raquel Chavarría Acuña
- ❖ Ilith Bladimir Gutiérrez Hernández

**Tutor de investigación:** Doctora Beverly Castillo Herrera

*Enero 2017*

## **I. DEDICATORIA.**

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mi madre, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo*

*A mis hermanas, por su apoyo y ánimo que me brindan día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales, gracias a todos ellos por apoyarme y estar siempre conmigo.*

***Josseline Raquel Chavarría Acuña***

## **II. DEDICATORIA**

*A Dios, por permitirme terminar mi carrera, que no fue nada fácil, pero gracias a él pude hacerlo, él siempre estuvo conmigo.*

*Mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su amor incondicional, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi padre, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

*A mis familiares, a mis tías por ser un ejemplo del cual aprendí aciertos y porque me han acompañado en momentos difíciles; a mis amigos que a pesar de la distancia me han motivado siempre, y a todos aquellos que me apoyaron directa o indirectamente.*

***Ilith Bladimir Gutiérrez Hernández***

## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente, nos gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque estas acompañándonos a culminar este sueño anhelado, a la FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA (FAREM) por darnos la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A nuestra Dra. Beverly Castillo Herrera por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotros que podamos terminar nuestra tesis.*

*También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación, y en especial a nuestros padres por el apoyo incondicional brindado en esta etapa importante de nuestra vida.*

*Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí con cada uno de nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de este sueño, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.3 PREGUNTAS PROBLEMAS .....	7
1.3 JUSTIFICACION .....	9
<b>CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>10</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
<b>CAPITULO III. MARCO TEORICO CONSEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 EMPRESA .....</b>	<b>11</b>
3.1.1 Concepto de empresa.....	11
3.1.2 Clasificación de las empresas.....	11
3.1.3 Características de las empresas.....	16
3.1.4 Estrategia Empresarial.....	18
<b>3.2 CLIENTES .....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Concepto.....	24
3.2.2 Tipos de clientes.....	25
3.2.3 Otra clasificación de clientes.....	28
3.2.4 Satisfacción del cliente.....	30
3.2.5 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente .....	31
3.2.6 Elementos que conforman la satisfacción del cliente .....	32
3.2.7 Características de los clientes .....	34
3.2.8 Proceso de atención al cliente.....	35



**CAPITULO IV MATRIZ DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS**

**ESPECIFICOS ..... 37**

**CAPITULO V. DISEÑO METODOLÓGICO. .... 39**

5.1 Tipo de investigación.....39

5.2 El Universo de estudio.....39

5.3 La muestra de estudio .....39

5.4 Tipo de muestreo .....39

5.5 Criterios de selección de la muestra.....40

5.6 fórmula para determinar la muestra con población finita.....40

5.7 Métodos y técnicas para la recolección de datos.....42

5.7.1 Instrumentos: .....42

5.7.2 Etapas de la investigación .....43

5.7.3 Elaboración del informe final.....44

**CAPITULO. VI RESULTADOS. .... 44**

6.3 POLÍTICAS DE ESTÍMULO PARA LOS EMPLEADOS EN SUCURSAL SINSA ESTELÍ .....49

6.4 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE UTILIZA SUCURSAL SINSA ESTEL .....56

6.5 VALORACION DESDE LA OPTICA DE LOS CLIENTES DE SUCURSAL SINSA ESTELÍ. ....59

6.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.....67

**CAPITULO VII. CONCLUSIONES ..... 70**

**CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES..... 72**

**Bibliografía..... 73**

**Anexos..... 75**

Anexo 1: Entrevista .....75

Anexo 2: Encuesta .....77

***Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua***  
***Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí***  
***UNAN-Managua/FAREM-Estelí***





## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

El trabajo de investigación de la carrera de administración de empresa, que se presenta a continuación, tiene como objetivo recopilar y analizar información acerca del proceso de atención al cliente en Sucursal SINSA Estelí. SINSA es una empresa nicaragüense, dedicada a la comercialización y distribución de productos cerámicos y ferreteros.

Con este estudio se pretende, analizar la manera en que los clientes perciben el proceso de atención que brinda la sucursal. Este tipo de estudio es muy útil para determinar si el proceso requiere cambios o bien es aceptado por los clientes a plenitud.

En este estudio se aborda la importancia que tiene el proceso de atención al cliente, orientada a garantizar condiciones de trabajo para obtener la comodidad de los clientes como del personal, también ayudada en la toma de decisiones e implementación de estrategias que mejoren la atención al cliente, lo que puede significar un mejor funcionamiento de la empresa.

Este estudio servirá a otras empresas del sector ferretero y demás sucursales SINSA que requieran saber cómo se puede obtener una buena atención a sus clientes, tomando en cuenta las mismas necesidades y demandas de sus clientes.

Esta investigación es de enfoque cuali-cuantitativo donde valora la atención desde la óptica de los clientes y los estímulos de los empleados para la atención, lo cual será de utilidad a los estudiantes que deseen seguir profundizando en esta temática. Los hallazgos indican que tanto los propietarios de la empresa como trabajadores deben consolidar la importancia de tener un buen servicio para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.





Este documento será un referente sobre la atención al cliente en Sucursal SINSA Estelí. Para FAREM-Estelí este documento constituye un material importante para

brindarles información a los estudiantes y otras personas interesadas en conocer el funcionamiento y la problemática relacionada con la atención a los clientes.

## **1.1. ANTECEDENTES**

Para la realización de esta investigación se consultó documentación relacionada con el tema atención al cliente e investigaciones relacionadas; para considerarlas como antecedentes se consultaron cinco tesis en modalidad de Seminario de Graduación, encontradas en la biblioteca “Urania Zelaya” de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y en el Sistema Bibliotecario de la Unan.

Primera tesis encontrada fue de la licenciatura en Mercadotecnia. Autores Br. Vásquez Muñoz Ariela Elizabeth, Br. Laguna Molina Kathya Melissa, se titula Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la empresa de materiales de construcción y ferreteros CONSTRUNORTE en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015<sup>1</sup>. Este trabajo según su enfoque es una investigación cualitativa, se observó que se cumple uno de los supuestos de la investigación “La implementación de un manual de atención al cliente para los vendedores contribuirá a mejorar las utilidades”, complementado a que situación

---

<sup>1</sup>Vásquez, A. Laguna, M. (2015). Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la empresa de materiales de construcción y ferreteros CONSTRUNORTE en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015. Recuperado el 15 de agosto del 2016. <http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/>.



actual del servicio brindado en CONSTRUNORTE en lo que se refiere a la atención al cliente, es relativamente muy buena pero no completamente satisfactoria ya que los mismos no cubren totalmente las expectativas de todos los clientes.

Segunda Tesis de licenciatura en Administración de Empresas la presentó Velásquez Espinoza Luz Marina, Lira Villar Reyna Electeria, se titula Incidencia de la atención al cliente en los usuarios de las farmacias, ubicadas en el Distrito I de la Ciudad de Estelí, II Semestre 2014<sup>2</sup>. Según el enfoque filosófico es un estudio cuantitativo y aplicado. Se analiza que el proceso de incidencia en atención al cliente en las farmacias y demuestra que “Todas las farmacias utilizan estrategias para motivar a sus clientes, aunque las más grandes pueden implementar diversidad de actividades para atraer a la clientela, no así las pequeñas que realizan actividades motivadoras más modestas. Pero todas las farmacias, grandes y pequeñas, complementan su oferta con otro tipo de productos como: cosméticos y productos alimenticios para atraer a la clientela”.

Tercera Tesis de Licenciatura en Estadística la presentó, Br. Maggiber Valle López Br. Elvis Vicente Escobar se titula Evaluación de la calidad en el servicio del restaurante Pizza Hut Villa Fontana de diciembre 2014 - enero 2015<sup>3</sup>. Esta investigación de tipo descriptiva de corte transversal. La investigación presenta dos enfoques una que está orientada a la parte cualitativa en la cual se pretende medir el grado de satisfacción que percibe el cliente en base al servicio brindado, y la otra parte de la información es de tipo cuantitativa cuyo objetivo principal es cuantificar los

---

<sup>2</sup> Velazquez, L. Reyna, E. (2014) Incidencia de la atención al cliente en los usuarios de farmacias, ubicadas en el Distrito I de la ciudad de Estelí II semestre 2014 Recuperado el 15 de agosto del 2016.

<http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/>.

<sup>3</sup> Valle, M. Escobar, E. (2015). Evaluación de la calidad en el servicio del restaurante Pizza Hut Villa Fontana de diciembre 2014 - enero 2015. 001067. Recuperado el 14 de agosto del 2016.

<http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/bases/tesis/pdf/51666.pdf>



datos y de esta manera aplicar un análisis estadístico en base a los objetivos planteados.

Cuarta Tesis de Licenciatura en Estadística la presentó, Br. Julio César González Medina, Br. Domingo José Rivas Espinoza se titula “Satisfacción del cliente en base a la normativa ISO 9001:2008, en los procesos de entrada y salida en el aeropuerto internacional de Nicaragua Augusto C. Sandino en el periodo Octubre-diciembre de 2014.”<sup>4</sup> Por la profundidad de las variables y alcance de los resultados la investigación es de tipo descriptivo. El análisis de componentes en la base de las normas ISO existe un alto nivel de satisfacción según la valoración de los clientes respecto a los servicios brindados en base al enfoque de satisfacción que plantea la normativa en el Aeropuerto Internacional Augusto C. Sandino. Analiza la perspectiva del cliente se observó que las

Exigencias se sintetizan en la regulación de sistemas de calidad y crecimiento de la institución a niveles de estructura organizativa a lo interno y externo y de infra estructura.

Una quinta Tesis de licenciatura en Administración de Empresas la presentó Geyner Emiliano Martínez Sevilla Miguel Pascual Vásquez Gutiérrez Julio Jonathan Gutiérrez Rizo y se titula” Estrategias Competitivas de la Ferretería Blandón Moreno N° 1 con respecto a las otras Ferreterías ubicadas en el Distrito N° 1 en la ciudad de Estelí año 2014”<sup>5</sup>. La ferretería Blandón Moreno utiliza como estrategia competitiva vender los productos que ofertan al mercado Estiliano a un precio menor que las demás

---

<sup>4</sup> González, J. Rivas, D. (2014) “Satisfacción del cliente en base a la normativa ISO 9001:2008, en los procesos de entrada y salida en el aeropuerto internacional de Nicaragua Augusto C. Sandino en el periodo Octubre-diciembre de 2014”. Recuperado el 12 de agosto del 2016.

<http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/bases/tesis/pdf/53149.pdf> (2016)

<sup>5</sup> Sevilla, E. Vásquez, M. Rizo, J. (2014). Estrategias Competitivas de la Ferretería Blandón Moreno N° 1 con respecto a las otras Ferreterías ubicadas en el Distrito N° 1 en la ciudad de Estelí año 2014. Recuperado el 17 de agosto del 2016 <http://repositorio.unan.edu.ni/1841/1/16367.pdf>



ferreterías que operan en el Distrito N° 1 así como la entrega inmediata del producto al cliente después de haber cancelado la factura del mismo, también se utiliza como estrategia competitiva la Calidad de sus productos debido a que la empresa fabrica el zinc a nivel nacional teniendo una fábrica de zinc en la sucursal N°2 de la ciudad de Estelí y además cuentan con un lugar céntrico de la ciudad lo que permite la accesibilidad a los clientes.

Con esta búsqueda de antecedentes se pudo comprobar que, aunque se han realizado investigaciones sobre la temática atención cliente, solo se pudo encontrar una tesis que hace relación directa a la atención al cliente y es dirigida al sector farmacéutico. En relación al mundo ferretero se encontraron dos tesis con la temática competitividad. Esta es la primera investigación realizada a Sucursal SINSA Estelí, no existe un estudio donde se muestre proceso de atención al cliente en una sola empresa, como se pretende mediante este estudio cuali-cuantitativo.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El buen servicio al cliente es un elemento primordial para las ventas y el éxito en SINSA Sucursal Estelí. Una mala atención lleva a pérdida de clientes, la falta de apatía de los empleados genera actitudes negativas con el trabajo, ocasionando falta de vigor y energía para realizar las actividades.

La carga excesiva de trabajo genera estrés en el personal de ventas, ya que SINSA atiende un estimado de once mil clientes mensuales y cuatrocientos cincuenta diarios, cuando hay ofertas o promociones sobre pasan estas cantidades de clientes,



cuenta con nueve vendedores y dieciocho en planta, que no dan abasto a la cantidad de clientes en muchas ocasiones los clientes se molestan y se quejan del proceso lento de atención, afectando su tiempo y paciencia.

La falta de motivación del personal es un factor que influye negativamente en la atención al cliente. La carencia de ánimo y mala disposición ocasionan la desvaloración del trabajo, realizándolo con una actitud negativa e inseguridad. La mala atención genera descontento en los clientes y estos no regresan lo que se traduce a mala propaganda a SINSA, esto lleva a la pérdida de clientes potenciales los trabajadores frente a estas situaciones tratan de evadir al cliente.

El personal de SINSA trabajan en un entorno de tiempo saturado debido a que los clientes tardan en tomar su decisión acerca de escoger entre la gama de productos, estos provoca que los vendedores se sientan con exceso de trabajos. Hay clientes que se molestan por no ser atendidos por el vendedor que usualmente los atiende.

Los clientes de SINSA no cuentan con una asesoría para poder llegar a tomar la decisión de escoger entre la gama de productos, esto implica que el vendedor no conoce a fondo el producto para poder recomendarlo, el vendedor no aporta ayuda a la necesidad del cliente. En SINSA el vendedor no solo es vendedor, si no también

Tiene que hacer entrega de lo comprado por el cliente, esto demora aún más el proceso de atención a los demás clientes.

La mayoría de los precios de SINSA se encuentran dolarizados y proporciona el precio del artículo sin la tasa impositiva (IVA), esto provoca molestia en los clientes ya que muchos de ellos llevan completo su dinero al momento de cancelar el producto en caja. Otro factor influyente en la atención es el horario del personal del



área de venta ya que la mayoría trabaja hasta once horas diarias, esto provoca desagrado y cansancio para el personal.

SINSA Sucursal Estelí no cuenta con el personal necesario para poder agilizar el proceso de atención, ya que el cliente debe esperar para que le puedan entregar su producto en el área de bodega, afectado su tiempo y el personal se siente incómodo ante esta situación porque está saturado de entrega de productos y muchas de las compras son pedidos en grandes cantidades ya que las ventas se estiman a Diecisiete millones de Córdobas mensual.

### **1.3 PREGUNTAS PROBLEMAS**

En base a la descripción del problema se ha delimitado una ruta crítica de preguntas problemas que es:

#### **PREGUNTA CENTRAL**

¿Cómo es el procedimiento de la atención en Sucursal SINSA Estelí?

#### **PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Cuáles con los factores que inciden en la atención al cliente en Sucursal SINSA Estelí?
2. ¿Cuáles son las políticas de estímulo hacia los empleados para la atención al cliente?



3. ¿Cómo es el proceso para la atención al cliente de sucursal SINSA Estelí?
  
4. ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la atención al cliente de Sucursal SINSA Estelí?



### **1.3 JUSTIFICACION**

Es evidente que el éxito de Sucursal SINSA Estelí depende de los clientes, el buen trato hacia ellos es la clave para una estabilidad en el mercado dado que permite formar una base sólida del negocio que sirve de motivación para los empleados.

En esta investigación se logrará identificar posibles fallos en el proceso de atención al cliente que brinda SINSA Estelí, lo cual no solo beneficiará a la empresa, sino también proveerá nuevos conocimientos estudiantes de FAREM-Estelí. Por tal razón se considera necesario realizar un estudio para mejorar la calidad de atención al cliente.

Esta investigación podría ayudar a las demás sucursales de SINSA a nivel nacional para la mejora de su desempeño y aumentar su clientela, constituyendo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La competitividad cada vez se torna más agresiva, y genera la necesidad de actualizar sus funciones como crear, desarrollar nuevas técnicas que no solo le permitan conquistar nuevos clientes si no también garantizar la fidelidad de su clientela.

Este ejercicio académico es además un espacio en el cual todos los participantes aportan desde su área de conocimiento al enriquecimiento interdisciplinario de las investigaciones realizadas por estudiantes de FAREM-Estelí. De esta forma se van presentando las condiciones para que en periodos siguientes se pueda continuar con la investigación y mejorar los procesos de atención al cliente en otras empresas.





## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer estrategias para el procedimiento en atención al cliente, en Sucursal SINSAs Estelí en el primer Semestre del año 2016.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir las políticas de estímulo de los empleados para la atención al cliente en Sucursal SINSAs Estelí.
2. Determinar el proceso de atención al cliente que utiliza Sucursal SINSAs Estelí.
3. Valorar desde la óptica de los clientes la atención recibida por parte del personal de la Sucursal SINSAs Estelí.
4. Formular estrategias que contribuyan a mejorar el proceso de atención al cliente de Sucursal SINSAs Estelí.



## **CAPITULO III. MARCO TEORICO CONSEPTUAL**

Este estudio está compuesto por dos ejes teóricos los cuales son: 1) Empresa; y 2) Clientes. A continuación, se describen cada uno:

### **3.1. EMPRESA**

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

El termino empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital una universidad o cualquier otro tipo de organización, conformada por recursos humanos y financieros, bienes materiales para la producción de productos y/o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de una determinada sociedad. (Morales, 2002).

#### **3.1.2 Clasificación de las empresas**

Las empresas se clasifican en diferentes formas en dependencia a lo que se estudia y de acuerdo al autor.

##### **3.1.2.1. Según la actividad económica<sup>6</sup>**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que realicen, en:

**a) Empresas industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia primas. Las industriales a su vez son susceptibles de clasificarse en:

---

<sup>6</sup>Acevedo, J. (2010).Clasificacion de las empresas.Recuperado el 09 de abril del 2016 de [http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION\\_D](http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_D)



**b) Extractivas:** cuando se dedican a la extracción de los recursos naturales, ya sean renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todos los elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

**c) Manufacturas:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser dos tipos:

**1. Empresas que producen bienes de consumo final:** producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser duraderos y no duraderos o de primera necesidad.

**2. Empresas que producen bienes de capital:** estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final algunos ejemplos de este tipo de empresas son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria ligera y productos químicos.

**d) Empresas comerciales:** Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra venta de productos terminados. Pueden clasificarse:

**1. Mayoristas:** Cuando se efectúan ventas en gran escala y otras empresas (minoristas), que a vez disminuyen el producto directamente al consumidor.

**2. Minoristas o detallistas:** Los que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor final.



**3. Comisionistas:** se dedican a vender mercadería que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**f) Empresas de servicios:** Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicios pueden clasificarse en sectores:

1. Transporte: autobuses, camiones, mudanza, ferrocarriles.
2. Turismo: Hoteles, restaurantes, centros, nocturnos.
3. Instituciones Financieras: Bancos, Financieras, Hipotecarias.
4. Servicios públicos varios: agua y drenaje, luz, gas.
5. Servicios profesionales: asesoría, despachos contables, jurídicos.
6. Educación: Escuelas, academia, institutos.
7. Salud: clínicas, hospitales, puestos de socorro.
8. Comunidad: periódicos, tv, radios, telégrafos, telefonía, etc.

### **3.1.2.2 Según el origen del capital.**

Dependiendo de los aportes y origen del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**a) Públicas:** en este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pueden clasificarse en:

1. **Centralizadas:** cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente del país con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.



2. **Desconcentradas:** son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que dejen de existir el nexo e la bibliografía.
  3. **Descentralizadas:** serian aquellas en las que en las que se desarrollan actividades que completan al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y de régimen jurídico propio.
  4. **Estatales:** Pertenece íntegramente al estado no adoptan una forma externa de la sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una Actividad económica y se dedican alternamente al derecho público y al derecho privado.
  5. **Mixtas o paraestatales:** en estas existen la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objeto es que el estado tienda a ser único propietario tanto del capital tanto como los servicios de la empresa.
- b) Privadas:** son cuando el capital es propiedad de inversiones privados y la finalidad es eminentemente lucrativas. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o internacionales y cuando las inversiones son los de origen extranjero las inversiones se revierten a los países de origen.



### **3.1.2.3. De acuerdo a su forma jurídica<sup>7</sup>**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios podemos distinguir:

- 1. Empresas individuales:** En la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- 2. Empresas societarias o sociedades:** Constituidas por varias personas.
- 3. Las corporativas u otras:** organizaciones de economía social.

### **3.1.2.4 Según su dimensión**

**Los principales indicadores son:** el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de otras empresas de forma mostrada a continuación:

- 1. Micro empresas:** si posee de 10 o menos trabajadores.
- 2. Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- 3. Mediana empresa:** Si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- 4. Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.
- 5. Multinacional:** si posee ventas internacionales.

---

<sup>7</sup>Romero, P.(2011) conceptos y características, clasificación y funciones de la empresa. Recuperado el 09 de agosto del 2016, de <http://empesaromero.blogspot.com>



### **3.1.2.5 según su ámbito de acción**

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. Empresas locales.
2. Regionales.
3. Nacionales.
4. Multinacionales.
5. Transacción
6. Mundial.

### **3.1.2.6. De acuerdo a la actividad**

**1. Empresas del sector primario:** son aquellas que, para realizar sus actividades, usan algún elemento básico extraído de la naturaleza, ya sea agua, minerales, petróleo, etc.

**2. Empresas del sector secundario:** se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento.

**3. Empresas del sector terciario:** son empresas en que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.

### **3.1.3 Características de las empresas.**

Chiavienato, (2001) en su libro *Administración Proceso Productivo* (tercera edición), afirma que las empresas producen bienes y servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, adquieren recursos y sobre todo necesitan administración. Las



empresas se diferencian de las demás organizaciones por las siguientes características:

**1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias:** aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes y servicios su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.

**2. Las empresas asumen riesgos:** los riesgos implican tiempo, dinero, recursos, y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios y pueden emplear este conocimiento para pronosticar la probabilidad de que ocurran si se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es el ingrediente inherente de los negocios o incluso puede llevar a la pérdida de la inversión inicial.

**3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:** los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de los

Mercados, costos, precios, competencias, normas del gobierno, legislación coyuntura económica relaciones con la comunidad y sobre asuntos internos del comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes y servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por lo tanto, no solo deben de mostrar vitalidad económica sino también aceptar responsabilidades, relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en subconjunto.





**4. Las empresas se evalúan desde el punto de vista contable:** el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben de registrarse y procesarse resumiéndose de manera simplificada y medirse en términos de dinero.

**5. Las empresas deben de ser reconocida cómo negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales:** en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes y servicios, y tal como son requerida para otras empresas que suministran las entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobra intereses o impuestos.

**6. Las empresas contribuyen a propiedad privada:** que debe de ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

### **3.1.4 Estrategia Empresarial<sup>8</sup>**

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: La Estrategia Empresarial “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

---

<sup>8</sup> Henderson, (2014) *estrategia empresarial*. Recuperado el 13 de agosto del 2016, de [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial).



Formulación de la estrategia Empresarial: Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- 1. Determinar dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- 2. Determinar a dónde queremos llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- 3. Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar, qué área geográfica atacar.

#### **3.1.4.1 Implementación de la estrategia empresarial.**

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- 1. Asignar y procurar los recursos necesarios:** financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- 2. Establecer la estructura humana:** puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- 3. Establecer responsabilidades:** cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo. Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.



### **3.1.4.2 Estrategias de atención al cliente.**

Se define como el un conjunto de herramientas que busca una respuesta a la hipótesis planteada y lograr la atracción de clientes reales y potenciales, así como también lograr alcanzar los objetivos planteados y diferenciarse de los competidores. (Weimar, 2010)

### **3.1.4.3 Políticas de estímulo**

Pavlov, (2008) define Políticas de estímulo como el término que permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajar que constituye una motivación extra para quien trabaja.

### **3.1.4.4. Técnicas de estímulos para los empleados<sup>9</sup>**

Algunas de las técnicas que se pueden implementar en una empresa para motivar a los empleados son:

**1. Ofrecerles oportunidades de desarrollo y autorrealización:** Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

**1. Darles reconocimiento por sus logros:** Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus

---

<sup>9</sup> Galeon, A ( 2015).Políticas para la atencion. Recuperado el 12 de agosto 2016 de Hispavista<http://motivacionempresa.galeon.com/productos.html>.



compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

**2. Mostrar interés por ellos:** Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

**3. Hacer que se sientan comprometidos con la empresa:** Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

**4. Hacerlos sentirles útiles y considerados:** Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.



5. **Darles variedad:** Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.

6. **Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros:** Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

7. **Darle buenas condiciones de trabajo:** Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales. Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.

8. **Ofrecerles un buen clima de trabajo:** Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Para ello debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

9. **Usar metas y objetivos:** Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores. Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las



metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

### **Estrategias de motivación laboral (Eden, 2014)**

Se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

1. **Premiar los logros en el trabajo:** Tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos.
2. **La promoción:** Los empleados debe estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.
3. **Proponer retos:** A la mayoría de personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.
4. **Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas:** se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.
5. **Búsqueda de la ubicación ideal:** No todas las personas somos válidas para todos los trabajos, pero lo que sí es cierto es que todos tenemos un perfil determinado que encaja mucho mejor en unas tareas o puestos que en otros. Si la dirección de una empresa o el departamento de recursos humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes,



todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y dará lo mejor de sí, lo que redundará en un mejor funcionamiento de la compañía.

**6. Asignación de responsabilidades:** La organización es vital para la tranquilidad y motivación del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta donde llega su responsabilidad.

**7. Promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos:** Entendido no sólo como aplicación de lo que dice la Ley sobre normativa de seguridad o uso de equipos de protección, sino también como una filosofía dentro de la organización basada en la implicación de todos en la promoción de la salud y el bienestar en cualquier detalle: higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas anti estrés, etc.

**8. Promover la participación:** Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización. El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación

## **3.2 CLIENTES**

### **3.2.1 Concepto.**

Un cliente puede ser una institución, por ejemplo, una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o



fabricantes; o una persona física. Por regla general, un cliente intercambia dinero por productos o servicios. (Stoner, 1996, p. 296).

### **3.2.2 Tipos de clientes<sup>10</sup>**

**a) Clientes Actuales:** Son aquellas (persona, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

**b) Clientes de compra:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes.

**c) Clientes de compra habitual:** son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

**d) Clientes de compra vocacional:** son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

---

<sup>10</sup> Resenterra, A. (2013) the Business Right Hand LLC. Categoría: Servicio al cliente. Pymrang.com Recuperado el 12 de agosto del 2016, de <http://Pymrang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/servicio-al-cliente/240-5-tipos-de-clientes>.





**e) Clientes con alto volumen de compras:** Son aquellos (por lo general, “unos cuantos clientes”) que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80 %.

**f) Clientes con promedio volumen de compras:** Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo tanto son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello realizan compras habituales.

**g) Clientes con bajo volumen de compras:** Son aquellos cuyo volumen de compra está por debajo del promedio, por lo tanto este tipo de cliente pertenecen a los de compra ocasional.

**h) Clientes complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas.

**i) Clientes satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidentes con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo



si se encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor.

**j) Clientes insatisfechos<sup>11</sup>:** son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias.

**k) Clientes altamente influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

**L) Clientes de regular influencia: son** los que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Por ello basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

---

<sup>11</sup> Thompson. I. (2005) Promogenios.net>> Mercadotecnia>> La satisfacción del cliente. Recuperado el 12 de agosto del 2016 de <http://www.promogenios.net/mercodotecnia/satisfaccion-cliente.htm>



**m) Clientes de influencia a nivel familiar:** son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, sus recomendaciones sobre el tema se escuchan con atención.

**n) Clientes potenciales :** Son las personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro a corto, mediano o largo plazo y por tanto, se les puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

### **3.2.3 Otra clasificación de clientes**

Hay muchas formas de clasificar clientes, pero para efectos de este artículo vamos a clasificar a los clientes con base en su patrón de compra.

**a) Clientes leales:** Estos son la base de su negocio. Aunque representan solo el 20% del total de sus clientes, representan un 50% del total de sus ventas.

- Son clientes total mente satisfecha.
- Debe comunicarse con estos clientes de forma regular.
- El valor de la experiencia del cliente es mayor que sus expectativas.
- Muy probablemente, haga publicidad positiva de boca en boca.
- En definitiva, usted y su empresa deben invertir tiempo y esfuerzo para atender a los clientes leales.



**b) Clientes especializados en descuentos:** Estos tipos de clientes compra su producto o servicio de forma regular, pero basados en la cantidad de descuento que su empresa le ofrece.

1. Este tipo de clientes le ayuda a dar mayor rotación al inventario, con la consecuente mejora en el flujo de caja.
2. Persiguen precios bajos, aunque no están insatisfechos si están dispuestos a cambiar por otro producto o marca.
3. Aproveche a estos clientes siempre que estén activos o en temporada de rebajas.

**c) Clientes impulsivos:** esta categoría de consumidores guía mucho sus compras de acuerdo a sus impulsos. Los clientes impulsivos no entran a una tienda convencidos de comprar algún producto en particular o marca en particular, pero se dejan llevar.

1. Compran aquellos productos que les “parecen buenos” en ese momento.
2. Su empresa debe orientar sus esfuerzos de “display” a este tipo de clientes (vitrinas, mostradores, decoración) para atraer la atención.
3. Para obtener el mayor beneficio posible de estos clientes, la “asesoría” de sus empleados al cliente impulsivo es muy importante.

**d) Clientes basados en las necesidades:** han identificado una necesidad y buscan un determinado artículo porque lo “necesitan”.

1. Es difícil satisfacer a este tipo de clientes, porque buscan algo específico.
2. Suelen ser leales a una marca.



3. Si su empresa no ofrece, específicamente, lo que ellos piensan que es el artículo o servicio que satisfacer su necesidad, se irán a otro sitio.

4. Pueden convertirse en clientes leales si se les trata bien, la interacción personal es muy importante para conseguir este objetivo.

**e) Clientes errantes:** Este tipo de cliente no tiene una necesidad o deseo en mente cuando entran en una tienda.

1. Representan un porcentaje muy pequeño de las ventas.

2. Aunque no representen un gran porcentaje de ventas, son reales y su voz puede influir en el mercado donde se desenvuelve.

3. No los ignore, pero tampoco invierta mucho tiempo en ellos.

### **3.2.4 Satisfacción del cliente**

Es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas. Los consumidores tendrán expectativas bastante diferentes cuando visitan un restaurante francés caro y cuando visitan McDonald's aunque ambos formen parte de la industria restaurante. El concepto de satisfacción de consumidor es una función de las expectativas del cliente. Un consumidor cuya experiencia este por debajo de sus expectativas (como recibir frías las papas fritas en un McDonald's o cuando los platos usados no se retiran con la prontitud suficiente en un restaurante caro) quedaran insatisfecho.

La satisfacción de los clientes se puede medir de distintas maneras. Directamente preguntándole: "indique que tan satisfecho esta con el servicio x, con base en la escala siguiente: muy satisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, muy



satisfecho” (Satisfacción reportada directamente). A las personas que respondan al cuestionario además se les pueden preguntar que tanto esperan de algún producto predeterminado, cuál ha sido su experiencia (satisfacción derivada).

Otro método consiste en pedir a los entrevistados que mencionen cualquier problema que hayan tenido con la oferta y señalen cualquier problema que hayan tenido con la oferta y señalen cualquier mejora que surgirán (análisis de problemas). Por último, las compañías les solicitaran a los encuestados que califiquen varios elementos de la oferta en términos de la importancia de cada uno y que también se desempeñó la organización en cada elemento (calificación de importancia/desempeño).

### **3.2.5. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente**

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

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



tanto la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis toda empresa que logre la satisfacción el cliente obtendrá como beneficio: 1) la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas) 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada a participación en el mercado.

### **3.2.6. Elementos que conforman la satisfacción del cliente<sup>12</sup>**

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

**1. Rendimiento percibido:** se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene la siguiente característica:

- a)** Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- b)** Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- c)** Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- d)** Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

---

<sup>12</sup>Schiffman, L. (2005) comportamiento del consumidor. Area: Marketing. 8ta. Edición. Editorial: PEARSON EDUCACION, México. pag 1421 Recuperado el 12 de agosto del 2016



e) Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

2) **Las expectativas:** las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cinco situaciones.

a) Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

b) Experiencias de compras anteriores.

c) Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión ejemplo artistas.

d) Promesas que ofrecen los competidores.

e) En la parte que depende de la empresa, esta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo; si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes, pero si son muy altas los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).





### **3.2.7 Características de los clientes <sup>13</sup>**

1. Un buen cliente sabe lo que quiere. No necesita descolgar todo el muestrario de camisas y ropa de fiestas, ni probarse dos tallas por modelo. Comunica abiertamente sus expectativas respecto al producto o servicio sin temor a equivocarse.
2. Un buen cliente siempre sonrío: su mirada es amable, tranquila y placida en el momento de comprar, lo cual permite establecer con él una buena relación humana, cordial y de empatía creciente.
3. Un buen cliente paga lo justo: comprende que el precio del producto es adecuado a lo que está comprando, paga con medios confiables y no dilata el cumplimiento de compromisos de pago previamente pactados.
4. Un buen cliente es retroalimentado: las oportunidades que se le brindan para dar sus opiniones las toma con entusiasmo y diligencia. Cuando se comete errores en forma crítica de espacio para las respuestas, cree en el servicio y participa activamente en las soluciones.
5. Un buen cliente participa en la creación del futuro: sabe que su participación con la compra del producto significa fortalecer la empresa. Es consciente de que su dinero lo cambia por un buen producto, pero que al mismo tiempo genera empleo y dinamiza la economía de su país.
6. Un buen cliente trae más clientes: la mejor reciprocidad es su permanencia y

---

<sup>13</sup> Prieto Herrera. J. E (2005) El servicio en acción. La forma de ganar dinero. Bogotá: Eco ediciones. Pág. 90  
Recuperado el 12 de agosto del 2016,  
[dehttp://books.google.com.ni/books?id=sOHRzyvbkC&PG=caracteristicas%20de%20clientes&hl=es&sa=X&el=MONTU4fwBYfX2QXdtyCYCA&rediresc=y#v=onepage&q=Caracteristicas%20de%20clientes&f=](http://books.google.com.ni/books?id=sOHRzyvbkC&PG=caracteristicas%20de%20clientes&hl=es&sa=X&el=MONTU4fwBYfX2QXdtyCYCA&rediresc=y#v=onepage&q=Caracteristicas%20de%20clientes&f=)



su mejor regalo es cada miembro de su familia, amigo, referido, etc.

7. Un buen cliente es leal: esta cualidad de lealtad es valiosa. Los buenos clientes sienten orgullo por usar y disfrutar los productos que le brindan,

8. valoran los beneficios, saben que existen otras alternativas, pero las que seleccionaron es la mejor opción del mercado.

### **3.2.8 Proceso de atención al cliente.**

Dussen, (2011) Define que la atención al cliente es aquella que se puede dar o recibir de aquellas personas la cual puede ser positiva, negativa. Dicho proceso puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente las necesidades de los clientes.

La hipótesis hace énfasis que la atención debe ser considerada como un factor trascendental para el éxito de una empresa sería lamentable que un buen servicio transmitiera una imagen negativa por el estilo que los empleados imprimen su relación con el cliente.

Un cliente entra en contacto con una organización proveedora, porque tiene una necesidad de satisfacer. La importancia de esta necesidad es variable, al igual que la naturaleza. Puede ser que el cliente necesite información sobre un producto, hacer compra, conocer que pasos debe de efectuar para realizar una gestión o realizar una queja. Aportará una información, que exprese lo que desee en ese momento, a partir del cual se elabora una respuesta que debería ser lo más satisfactoria posible.

Entre el planteamiento de la necesidad y la satisfacción de la misma existe un proceso, que debe ser pilotado por el empleado de la entidad y que constituye el



proceso de atención al cliente.

Como se ha dicho, la atención al cliente es en sí misma un proceso mediante el cual se detectan necesidades, aportamos una solución, total o parcial. Pero ¿de qué faces y elementos se compone?

Se define a continuación, de forma genérica, el proceso de atención al cliente, delimitado los comportamientos a considerar en cada una de las faces. Nótese que esta relación de conductas puede construir en sí misma una guía para la evaluación de la atención al cliente o para capacitación del personal en el de atención al cliente o de contacto al cliente en general.



## CAPITULO IV MATRIZ DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo Especifico	Dimensiones de análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuentes
1. Describir las políticas de estímulo de los empleados para la atención al cliente.	Políticas de estímulo	Define Políticas de estímulo como el término que permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajar que constituye una motivación extra para quien trabaja. (Pavlov, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Comisiones de ventas</li> <li>• Valoración de los estímulos.</li> <li>• Recreación.</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
2. Determinar el proceso de atención al cliente que utiliza Sucursal SINSA Estelí.	Atención al cliente	Define que la atención al cliente es aquella que se puede dar o recibir de aquellas personas la cual puede ser positiva, negativa. Dicho proceso puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente las necesidades de los clientes. (Dussen, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Venta extraordinaria</li> <li>• Pasos para la atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
3 valorar desde la óptica de los clientes la atención recibida por parte del personal de sucursal SINSA. Estelí.	Clientes	Un cliente puede ser una institución, por ejemplo, una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo, un contratista, distribuidor o fabricantes; o una persona física. Por regla general, un cliente intercambia dinero por productos o servicios. (Stoner, 1996, p. 296).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones para el servicio</li> <li>• Eficiencia del personal</li> <li>• Accesoría</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Profesionalismo.</li> <li>• Tiempo de espera</li> <li>• Auto servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>



<p>4. Formular estrategias que mejoren el proceso atención al cliente y Sucursal SINSA Estelí.</p>	<p>Estrategias de atención al cliente.</p>	<p>Se define como el un conjunto de herramientas que busca una respuesta a la hipótesis planteada y lograr la atracción de clientes reales y potenciales, así como también lograr alcanzar los objetivos planteados y diferenciarse de los competidores. (Weimar, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA</li> <li>• Líneas estratégicas</li> <li>• Objetivos de líneas</li> <li>• Actividades por líneas</li> </ul>	<p>FODA</p>
--	--	---	--	-------------



## **CAPITULO V. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **5.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación es cuanti-cualitativa que comprende un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio y aplicada por que es un problema real donde hacen investigaciones de campo. (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2006).

### **5.2 El Universo de estudio**

El universo de estudio es la Empresa SINSA, sucursal de Estelí que tiene un total de 27 trabajadores.

### **5.3 La muestra de estudio**

Para cumplir con el objetivo tres en relación a la valoración de los clientes se aplicó una encuesta y se consideró como universo a 450 clientes en promedio que atiende diario la Empresa. Esta cifra fue facilitada por Ricardo Espinoza, Gerente General de SINSA sucursal Estelí

### **5.4 Tipo de muestreo**

En el enfoque cualitativo el tipo de muestreo es no probabilístico, porque los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.



### **5.5 Criterios de selección de la muestra.**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Gerente de Sucursal SINSA Estelí.
2. Personal en atención al cliente por área.

### **5.6 fórmula para determinar la muestra con población finita**

Se ha definido como universo de estudio para el cálculo de la fórmula para población finita se considera el promedio de 450 clientes diarios por 7 días de la semana, para un total de 3,150 clientes semanales.

N= 3,150 clientes

Z= 1.96<sup>2</sup> (si la seguridad es del 95%).

P= proporción esperada 5%.

Q= 1-p en este caso 1-0.05= 0.95.

D= precisión en su investigación a utilizar el 5%.

E= error.

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

$$n = \frac{3150 (1.96^2) \times 0.05 \times 0.95}{(3150-1) \times (0.03^2) + (1.96^2) \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 574.79$$
$$3149 \times 0.0009 + 3.84 \times 0.0475$$

$$n = 574.49 / 3.0124 = 192.80 \approx \mathbf{193 \text{ clientes a encuestar}}$$



## 5.6 Caracterización del municipio de Estelí



Estelí es un departamento de Nicaragua, localizado al norte de la zona central del país. Limita al norte con el departamento, al sur con los departamentos de León y Matagalpa, al oeste con el departamento de Chinandega y al este con el departamento de Jinotega. Tiene una extensión territorial de 2 229,7 km<sup>2</sup>.

Fue creado por decreto legislativo el 8 de diciembre de 1891 con cinco municipios: La Trinidad, Condega, Pueblo Nuevo, Limay y Estelí. En 1989 el municipio de

San Nicolás de Oriente, hasta entonces perteneciente al León, fue integrado al departamento de Estelí mediante decreto legislativo. Cuenta con una población (estimaciones oficiales para 2005) de 215.384 habitantes, distribuidos en un 59% en el área urbana y 41% en el área rural.

Estelí es uno de los departamentos del país con el más rápido crecimiento en su actividad económica. La industria del tabaco ha venido a dinamizar el ingreso de divisas a través de la creación de miles de empleos”, declaró Hilario Mendoza, empresario del sector construcción de la localidad.

Es que la industria tabacalera de Estelí la responsable de generar más del 60% del Producto Interno Bruto de sus seis municipios, según datos de la alcaldía y también generan 30 mil empleos directos y más de 50 mil indirectos.





## **5.7 Métodos y técnicas para la recolección de datos.**

En cuanto a las técnicas que se emplearan: entrevistas y encuesta, guía de observación.

### **5.7.1 Instrumentos:**

#### **a) Entrevistas.**

Según Silvia F, y Pelicano (1979) la define de la siguiente manera: “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica. (p.13).

La entrevista que se aplicara está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas al Gerente, trabajadores en atención al cliente de las diferentes áreas, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos.

#### **b) Encuesta:**

La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos y se aplicara a los trabajadores de Sucursal SINSA Estelí.

El cuestionario sirve de guía al proceso de comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas han de darse por escrito o verbal.



## **5.7.2 Etapas de la investigación**

Esta investigación se basa en la recolección de información, en la cual se determina el desempeño del personal en la atención al cliente de Sucursal SINSA, utilizando técnicas como entrevistas a al gerente y a los trabajadores y encuestas a clientes.

### **Etapa 1: Elaborar protocolo**

Un protocolo es un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos. De este modo, recopila conductas, Acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones. En el primer semestre del año 2016 se inició el trabajo de protocolo con trabajos de investigación asignados durante todo el semestre.

Los instrumentos de recolección de información son de gran importancia en el proceso de investigación, se procedió a la realización de los instrumentos como la entrevista y encuestas donde se elaboraron una serie de preguntas para obtener resultados para la realización de esta investigación.

### **Etapa 2: Trabajo de campo**

El trabajo de campo se procedió a realizar las encuestas primeramente a los clientes de la sucursal y entrevista a gerencia y personal.

### **Etapa 3: Análisis de la información**

El análisis de la información se tomará información proporcionada de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

### **Etapa 4: Elaboración de informe final.**

Se procesó toda la información obtenida de las encuestas en el programa SPSS para un informe final.



### **5.7.3 Elaboración del informe final**

En esta etapa se procesará y analizará la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada trabajador y cliente, para diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados con el programa SPSS, conclusiones y recomendaciones finales.

## **CAPITULO. VI RESULTADOS.**

### **6.1 ANTECEDENTES DE DESARROLLO EN EI SECTOR CONSTRUCCION: 2012-2016**

El crecimiento sostenido del sector construcción en los últimos años ha tenido un auge significativo en Estelí. Este auge se debe a que hay inversionistas locales y extranjeros interesados en potenciar el desarrollo económico y turístico en el norte del país y a que hay demandas que aún no han sido cubiertas; por lo que hay capital para la compra de inmuebles y edificar construcciones para posibles negocios, esta situación se ha venido sosteniendo en los últimos años, por lo que la construcción ha venido siendo un motor de la economía que genera empleo y su efecto tiene repercusión en todos los ámbitos.

En ello ha influido su posición geográfica al norte del país, ya que los departamentos cercanos la utilizan como puerto comercial, además de su pujante desarrollo infraestructural tanto en el orden habitacional, como de comercios y viales, conjuntamente con el auge de la industria del tabaco<sup>14</sup>.

Reyes Alfonso Castillo, presidente de la Cámara de Comercio y Servicios de Estelí, destacó que un factor que contribuye a esta situación es el compromiso ciudadano

---

<sup>14</sup>sandinismo, (2016). Destacan desarrollo económico de Estelí. Recuperado el 07 de septiembre del 2016. <http://www.lavozdelsandinismo.com/economia/2016-06-29/destacan-desarrollo-economico-de-esteli/>



para con el desarrollo de la ciudad, fundamentalmente en el área de la construcción de inmuebles, el cual ha sido impulsado también por diversas firmas constructoras.

El 26 de abril del 2012 se dio la inauguración de la primera fase del centro de salud “Leonel Rugama” el cual cuenta con áreas de emergencia, ambiente de nebulización para adultos y niños, sala de observación, amplias salas de espera, consultorios para la atención de la población en psiquiatría, dermatología, pediatría, medicina interna,

Otorrinolaringología, entre otras. El sector ferretero; en Estelí; es un sector de peso importante; en franco crecimiento donde la parte este y oeste; tienen la influencia de este sector.

Entre las edificaciones y obras que destacaron en el 2012: La mega-construcción del centro comercial Multicentro-Estelí, considerado el más millonario en la zona norte de Nicaragua y que se construyó a orillas de la carretera panamericana y se terminó a mediados del 2013. Estelí, se ha convertido en un nuevo polo de desarrollo. En esa ciudad se construyó este moderno edificio de cinco pisos y 7,000 metros cuadrados, que en los dos primeros niveles concentrará un centro comercial, y en los tres últimos tiene un lujoso hotel. Mariano Chávez, representante del Condominio Pinares de Santo Domingo, en Managua, detalló que la nueva infraestructura en Estelí costo US\$9 millones, y es la más cara construida fuera de Managua. El edificio fue finalizado en diciembre de 2013, para entregar los módulos a la gente del comercio.

En el año 2014 se inaugura la lotificación colinas del diamante, por la empresa Representaciones comerciales Bienes Raíces J.R, con 729 lotes de terreno lo que significa el descongestionamiento de las familias amotinadas, que cuentan con un lote para construir su vivienda.

En el año 2015 la cooperativa COVISCOF R.L comienza a construir una lotificación de 3000 lotes de terreno, donde ella misma hace financiamientos para la construcción de viviendas de a sus cooperantes.



## **6.2 HISTORIA DE SUCURSAL SINSA ESTELI**

SINSA es una empresa de capital Nicaragüense que inició sus operaciones en 1990, sus fundadores tuvieron la visión de establecer un negocio de exportaciones con conceptos innovadores basados en el servicio, productos de calidad y un personal altamente profesional.

En el año 2005 SINSA apertura su sucursal en Estelí, su primer inventario fue cerámica, a finales del mes de enero del 2012 SINSA concluyó e inauguró un nuevo edificio de venta de productos para la construcción y de materiales eléctricos, cerámicos y ferreteros en el kilómetro 148 y medio carretera panamericana en Estelí. SINSA inauguró sus nuevas instalaciones para dar una mayor comodidad a sus clientes.

Con aspecto visionario y en búsqueda de nuevos mercados se establece Estelí, los que, de acuerdo al ritmo de la economía, van brindando a los consumidores variedad de productos y marcas de relevante calidad, con el afán de vender los mejores productos, a los mejores precios y comenzar a incursionar y a ganar mercado de imagen comercial.

En su qué hacer empresarial SINSA, tiene como visión consolidarse cómo una organización líder e innovadora bajo estándares internacionales para satisfacer las necesidades de sus clientes con personas trabajadoras calificadas, variedad de productos y calidad en el servicio.

### **6.2.1 Misión, visión, y valores**

La misión y visión de SINSA son establecidos por la junta directiva generales actores claves en el plan estratégico institucional de la empresa.



**a) Misión**

Brindar soluciones integrales para atender las necesidades de nuestros clientes en construcción, renovación y decoración, promoviendo el desarrollo de las comunidades donde tenemos presencia.

**b) Visión**

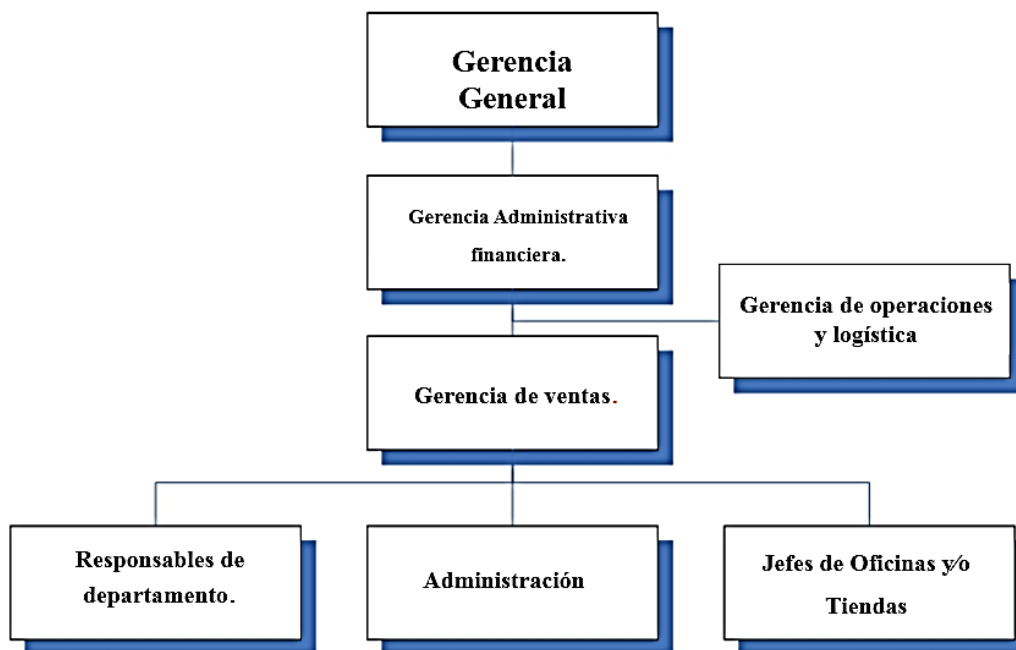
Consolidar una organización líder e innovadora bajo estándares internacionales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con colaboradores calificados, variedad de productos y calidad en el servicio.

**c) Valores**

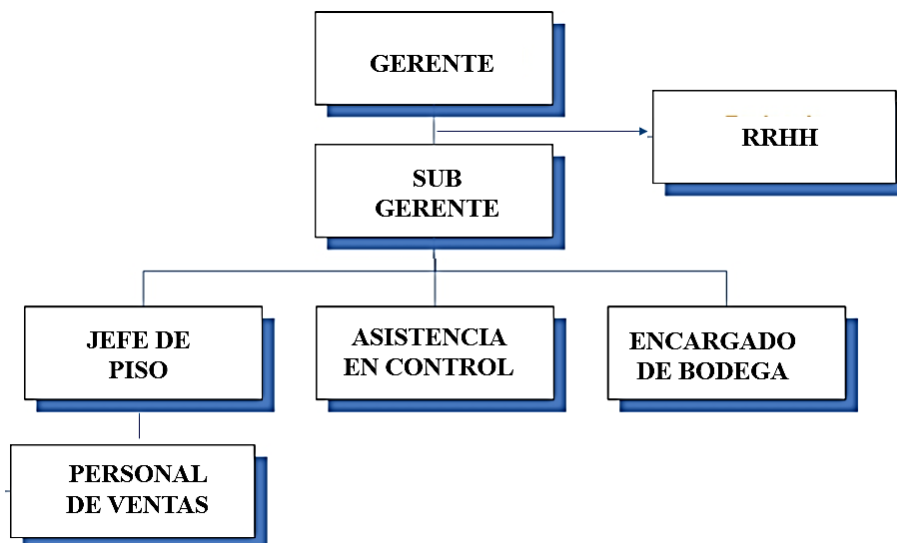
- Servicio.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo.
- Honestidad.
- Excelencia.



### 6.2.2 Estructura organizativa.



### 6.2.3 Organigrama de sucursal SINSA Estelí<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Fuente elaboración propia.



## **6.3 POLÍTICAS DE ESTÍMULO PARA LOS EMPLEADOS EN SUCURSAL SINSA ESTELÍ**

En este capítulo se realiza una descripción de las políticas de estímulo de los empleados para la atención al cliente en la sucursal, para ello es importante conocer si los directrices de la empresa valoran como un factor importante en la atención los estímulos hacia los empleados.

### **6.3.1 Políticas de Estímulos**

Cuando se utiliza el término recurso para referirse al personal de la organización, no hace referencia únicamente al recurso humano; sino también que es necesario señalar al recurso como un talento humano, el capital principal de la organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización; puesto que no debe administrarse sino gestionarse, por lo cual se deben de establecer políticas de estímulos para el desarrollo productivo de los empleados traduciéndose a una mejora en motivación al personal.

En cualquier aspecto de la vida, todos necesitamos alguna muestra de aprobación para seguir con nuestros afanes diarios, muchas veces en el trabajo esa aprobación es más requerida por los empleados, pues sienten que es la forma que poseen para medir su actuación y situación laboral.

Alrededor de todo el contenido de este estudio se entenderá que las políticas de estímulo son herramientas fundamentales, que permiten que la iniciación humana se comprometa bajo sus propios intereses y ejercitar las capacidades personales de los trabajadores. Con estas herramientas se permiten superar desafíos, pero también se trata de crear satisfacción no solo a través de factores externos sino también factores internos, que por lo general se ofrecen recompensas como: bonos, incentivos, felicitaciones, comisiones, viáticos, aumento de salario, posibilidades de ascenso dentro de la empresa. (HALLAK, 2000).





El estímulo es un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial con que la gran mayoría de los trabajadores ingresó a la empresa, pero que puede haber perdido debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado.

Todo estímulo tiene una respuesta, analizar qué tipo de respuesta se quiere obtener de los empleados para poder identificar cuál sería el estímulo más adecuado. En esta etapa se realiza una interpretación de estas políticas de estímulo que encierran los motivos por el cual los trabajadores realizan sus funciones dentro de la sucursal, en el cual se analizaran las políticas de estímulos de los empleados para la atención. Se tomaron los datos de los instrumentos aplicados principalmente entrevista al personal.

SINSA posee políticas de estímulos para el personal, donde se reconoce el valor que tienen los estímulos para llevar a cabo un mejor funcionamiento del proceso atención, tener empleados motivados se traducirá a empleados comprometidos, además trae como consecuencia mayor productividad. Los estímulos son estipulados por la Gerencia General y en su caso por lo establecido para ese puesto de trabajo por las normativas de SINSA, donde las personas trabajadoras tienen derecho a que se les pague en tiempo sus prestaciones sociales, estipulado bajo el código del trabajo vigente así lo afirma el gerente de la Sucursal.

En la entrevista sostenida con el Gerente Administrativo de Sucursal SINSA Estelí manifiesta, que los estímulos para los trabajadores son de gran importancia para lograr un mayor rendimiento del personal por lo que afirma que: *“Es indudable los negocios sin recurso humano no funcionan, se puede tener el mejor edificio con artículos de punta y alta tecnología pero si el personal no está motivado, dedicado, comprometido con el trabajo y con responsabilidad difícilmente el negocio funcionara, la manera en SINSA motiva al personal es a través de incentivos, bonos, comisiones de venta y se mide el desempeño de ellos a través de métodos cuantitativo y cualitativo de los beneficios del personal apoyándoles en sus actividades”*.



### **a) Bono Monetario**

SINSA establece un bono mensual a los trabajadores esto con el fin de que el trabajador se motive y sienta que se le reconoce su trabajo, este bono aumenta en acorde a la productividad del empleado, así lo afirma el responsable de ventas Lic. Joel Antonio López Ramírez: *"Los bonos se usan para darle al trabajador bienestar, aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, ya que el empleado vuelve social su pago en su hogar y esto le genera un cambio positivo en actitud"*.

En SINSA existen dos tipos de bonos, el bono permanente que es otorgado por SINSA mensualmente y el bono de proveedores de las marcas para estimular a los trabajadores, el responsable de ventas afirma que: *"Los proveedores de las marcas dan un bono a los vendedores por cumplir con la meta establecida de su marca, este bono es ocasional y el otro bono es el que SINSA otorga al personal ventas este bono esta categorizado en vendedores de categoría A, vendedores de Categoría B, vendedores de Categoría C"*.

Los vendedores son evaluados mensualmente y su bono depende de la evaluación, donde se toman en cuantos parámetros en el cumplimiento de metas, puntualidad y clima laboral, el responsable de ventas afirma que: *"Los vendedores se evalúan una vez al mes según su categoría, el bono del vendedor de categoría A es equivalente a 3000 córdobas, el de categoría B 2000 córdobas y el C 1000 córdobas y los ocasionales el mínimo es 150 dólares que es el bono de proveedor de las marcas"*.

### **b) Incentivos**

Los incentivos que SINSA emplea son regalos como artículos para el hogar, canastas navideñas, bonificaciones monetarias, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, también incentivos por presentarse a trabajar puntual y



mantener el área de trabajo ordenadas. La formación laboral SINSa lo toma como un incentivo ya que en una era en la que el acceso al conocimiento es totalmente necesario aportar valor a la empresa

Así lo afirma una agente de ventas Sonia Fonseca Zeledón *“Lo que SINSa está implementando es incentivarnos a través de bonos, regalías y comisiones por ventas, pero hay que cumplir con ciertas actividades como desempeñarse bien laboralmente, atender bien a los clientes, mantener ordenada el área de trabajo y que los productos de tu área tengan los sellos y etiquetas de precios.”*

En SINSa existe una cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores, donde los trabajadores tienen la oportunidad de adquirir préstamos con bajos interés y al tener su dinero dentro de la cooperativa obtiene un interés adicional así lo afirma la agente de ventas: *“SINSa nos apoya por medio de una cooperativa de ahorros y créditos donde podemos hacer la solicitud y nos prestan ese dinero, y nosotros elegimos el tipo de pago si es efectivo o en chequé”.*

### **c) Comisiones de venta**

En SINSa las comisiones sobre las ventas se pagan exclusivamente a los empleados venden mercadería o artículos. El objetivo de la comisión es motivar a los agentes de ventas a vender más y sobre pasar las metas sobre ventas. La comisión se paga aparte del sueldo.

Así lo afirma una agente de ventas Sonia Fonseca Zeledón *“La empresa, nos suele pagar una comisión por venta realizada, aparte del sueldo y esto asegura el buen desempeño de nosotros porque luchamos para conseguir las metas establecidas por SINSa”.*

### **6.3.2. Valoración desde los empleados de las políticas de Estímulo**

Las personas necesitamos pertenecer a un grupo, así lo afirma Chiavenato en el grupo de necesidades sociales, pero además esquematiza que están relacionadas con las necesidades de aprecio ya que estas definen la manera en que la persona se



ve y valora, es decir, con la auto valoración y autoestima “comprende la autoestima, la confianza en sí mismo la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatuto social, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. (Chiavenato, 2007. p.51).

El grado de satisfacción está ligado a los estímulos que la empresa otorgue al trabajador el descanso es parte fundamental, así como también los tiempos libres y las actividades de recreativas entre otros desahogos. Los trabajadores de SINSA trabajan en un entorno de tiempo saturado aun que las remuneraciones son gratificantes para los empleados, el incentivo monetario no gratifica así lo afirma una agente de ventas de la sucursal

*“Trabajo 10 horas diarias de lunes a viernes, aunque el trabajo es cansado, recibo la remuneración del pago de las horas extracurriculares y el fin de semana se trabaja hasta las 3 de la tarde, en cierta ocasión afecta porque no me queda tiempo para pasar con la familia, para salir. Ya que el trabajo en SINSA es mucho y de alguna u otra manera eso afecta nuestras vidas porque es mucho trabajo”.*

Para los directrices de SINSA debería resultar importante establecer horarios mixtos entre empleados, la empresa debe de tomar en cuenta el descanso de los trabajadores tal y como lo afirma Mahis,R.L (2010) El derecho al descanso consiste a que el trabajador debe cesar en su actividad por un periodo de tiempo y tiene como finalidad, permitirle recuperara las energias gastadas en la actividad, proteger su salud fisica y mental, el desarrollo de la labor con mayor eficiencia y la posibilidad de atender otras tareas que permitan su desarrollo integal como persona e integrante de un grupo familiar.

### **a) Recreación**

SINSA apoya a sus trabajadores en sus actividades recreativas como en la conformacion de un equipo de sotbooll, aportando un porcentaje de dinero para la compra de uniformes, tambien las ventas de patio son de recreacion para los



empleados ya que salen de rutina así lo afirma el Gerente de la sucursal. *“ SINSa apoya a los trabajadores apoyándoles en la compra de uniformes y otra forma de recreación son las ventas de patio donde los trabajadores hacen juegos, rifas, se pintan su cara y partes de su cuerpo en diferentes dibujos y colores”.*

## **b) Participación**

Al hablar de participación de los trabajadores, en el contexto de este estudio esta, relacionado en el nivel de involucramiento en la elaboración del diseño y planificación del trabajo. Esto es considerado como una técnica motivacional ya que constituye una de las formas en que los empleados pueden participar en la toma de decisiones. La participación en la toma de decisiones requiere de un análisis profundo en cuanto a si en todos los puestos de trabajo es permisible la autonomía, o si el desarrollo de las funciones del trabajador va en dependencia de los requerimientos de su jefe.

El gerente de la sucursal afirma que: *“En SINSa se moldea al personal, el 90% del personal tiene la visión de la empresa como es de crecer y hacia a donde se quiere llegar y como principal enfoque es la atención al cliente donde se cuenta con todo lo necesario para lograr este objetivo para desenvolverse en un ambiente mejor”*

Es evidente que SINSa cuenta con las condiciones necesarias para un buen desempeño laboral por lo que se hace necesario una participación de los empleados en los procesos de atención al cliente, donde ellos puedan poner en práctica sus habilidades profesionales dado que ellos son la cara de la empresa y serviría como estímulo para ellos conocer más su puesto de trabajo.

### **6.3.3 Nivel de Satisfacción de los empleados.**

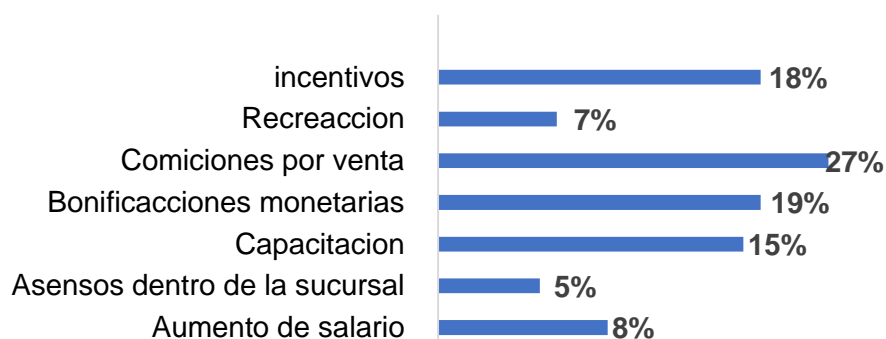
De acuerdo a los hallazgos de la investigación se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:



- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Recreación

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de los empleados. El ambiente laboral de sucursal SINSA Estelí es agradable para los empleados, así como también las remuneraciones ya que como se mencionó anteriormente son gratificantes, lo que hace que SINSA sea una de las empresas de mucho anhelo para trabajar. En el siguiente grafico se muestra el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Sucursal.

### **Nivel de satisfaccion de los estímulos de los empleados**



Ya una vez abordado las políticas de estímulo de los empleados de Sucursal SINSA Estelí, y como son percibidas estas por los trabajadores se proceden a realizar un análisis acerca del proceso de atención al cliente que implementa la Sucursal.



## **6.4 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE UTILIZA SUCURSAL SINSA ESTEL**

En este capítulo aborda el proceso de atención al cliente que utiliza sucursal SINSA Estelí. Se ofrece un servicio llamado Experiencia de compra extraordinaria, lo que lo define como servicio al cliente, SINSA es una empresa líder en el ramo ferretero y el objetivo es brindar ese servicio de compra extraordinaria, ya que todos los servicios son mecanizados como comprar, vender y entregar.

El proceso de atención al cliente inicia desde el parqueo así lo afirma el gerente de la sucursal donde se le da un lugar al cliente para estacionar su vehículo, se debe de tener en cuenta que el proceso de atención no es responsabilidad propiamente del personal de venta, es deber de cada uno de los trabajadores fomentar el buen servicio al cliente por lo tanto el gerente afirma que: *"en SINSA la preocupación es brindar ese servicio que atraiga a clientes por lo tanto se involucran todos y cada uno de los empleados, desde el personal de limpieza hasta Gerencia"*

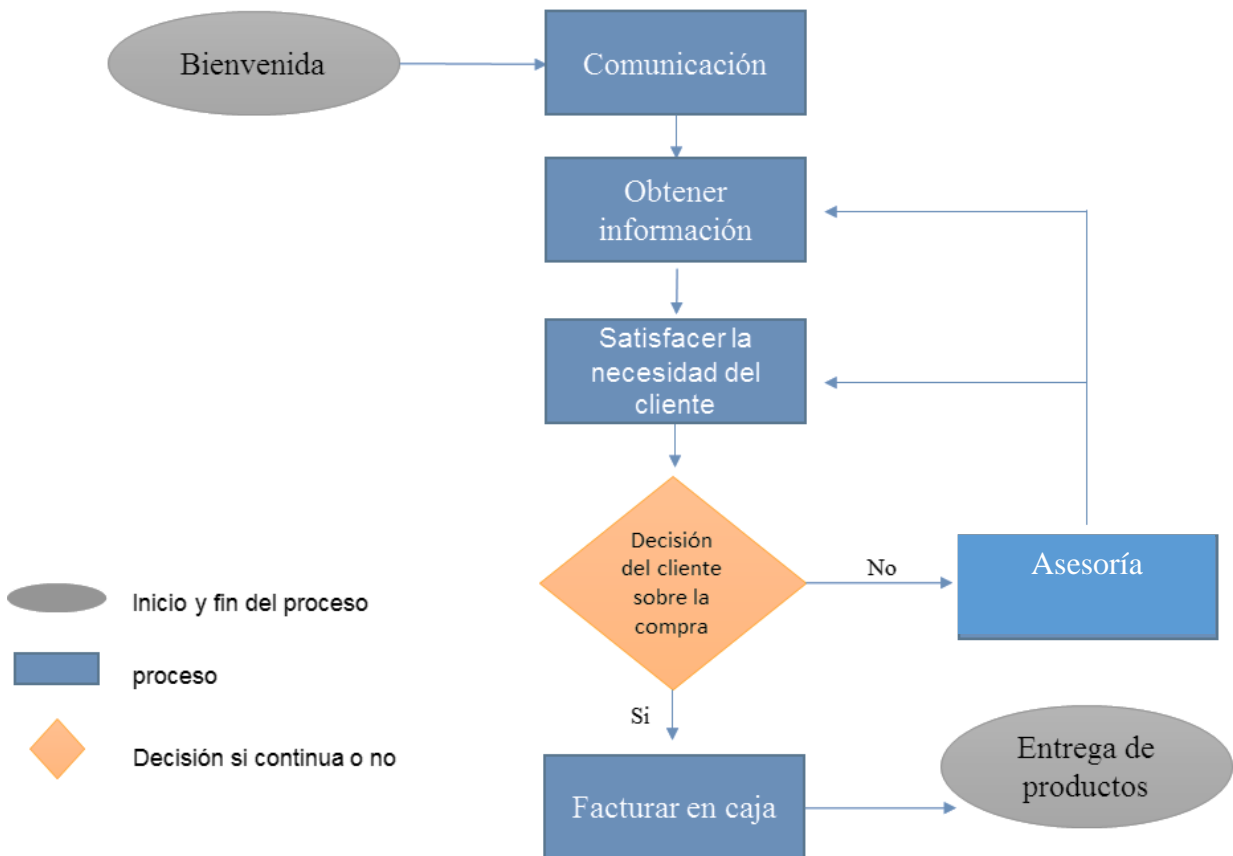
En este proceso también se involucra un departamento SAC (servicio de atención al cliente), este departamento se encuentra en cada tienda o sucursal SINSA, este es el encargado de recepcionar cualquier reclamo o devolución de mercadería según la necesidad del cliente ve las garantías de los productos, herramientas, artículos etc.

Este sistema se implementó para brindar una mejor atención al cliente así lo afirma el gerente de la sucursal donde se recolecta toda la información necesaria del cliente este se encarga de enviar el producto a talleres SINSA y se le está notificando al cliente el avance de su producto o reclamo.



### Procedimiento de atención al cliente en Sucursal SINSa Estelí:

El Gerente de la sucursal SINSa afirma que el proceso de atención al cliente este guiado por una serie de pasos:



**Paso 1 Bienvenida:** Cuando el cliente llega a la sucursal lo primero que se hace es darle la bienvenida por el guarda de seguridad, luego el cliente es abordado por un agente de venta el cual le da la nuevamente la bienvenida.

**Paso 2 Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente en un lenguaje corporal sencillo que él pueda entender asegurando que mantenga abierto un canal de confianza y seguridad entre asesor de venta y cliente. Es aquí donde el asesor debe ejecutar el servicio sin contraer problemas con el cliente, en este caso el





personal no debe usar apelativos con el cliente, por ejemplo: que busca amor, que necesita corazón porque se enfrenta a una diversidad de caracteres y en ocasiones llegan parejas donde se puede presentar malos entendidos y es por ello que SINSA prohíbe que el personal utilice este tipo de lenguaje soez.

**Paso 3 obtener información:** Conocer cuáles son las necesidades de los clientes para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le escuchamos y que realmente nos interesamos por su petición.

**Paso 4 Satisfacer la necesidad del cliente:** En este paso llegamos a facilitarle las indicaciones acerca de su pedido los agentes de ventas deben de atender al cliente según su necesidad, ejemplo: si el cliente va a buscar una puerta el deber del asesor es indicarle los requerimientos para su instalación, tales como el marco de la puerta, cerraduras bisagras, pintura, barniz y previamente llevarlo a donde se encuentran los estilos, marcas y diferentes precios con el objetivo de ayudarle con su necesidad y evitando que regrese por todos los requerimientos para la estación de la puerta y que el cliente se beneficie en su tiempo.

**Paso 5 facturara y entrega:** En este paso se asegura que la necesidad ha sido resulta, se le orienta al cliente que pase a facturar a caja, luego el vendedor procede a la entrega de los productos revisándolos previamente en presencia del cliente, los accesorios se entregan en tienda y los materiales de construcción los entrega el personal de bodega este le lleva su producto hasta su vehículo el cual le agradece por su compra y le invita a que regrese pronto.

Ya una vez abordado lo relacionado al proceso de atención al cliente que utiliza sucursal SINSA Estelí, se procede a realizar un análisis de la valoración de los clientes acerca del personal que labora en la sucursal.

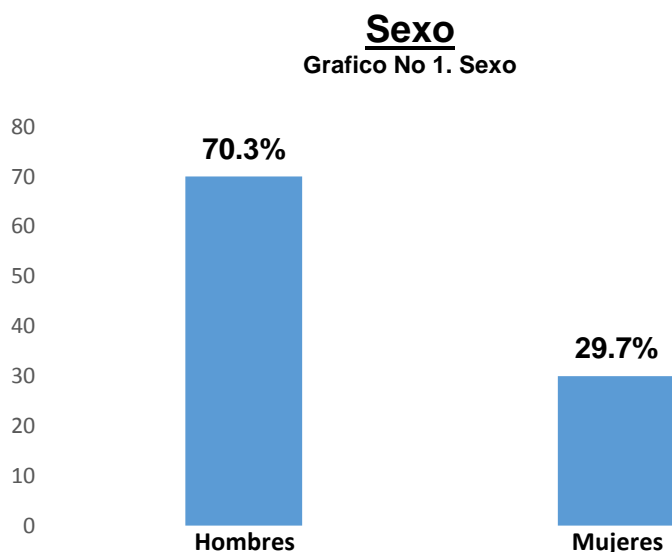


## 6.5 VALORACION DESDE LA OPTICA DE LOS CLIENTES DE SUCURSAL SINSA ESTELÍ.

En este hincapié se aborda la opinión de los clientes de la Sucursal, se debe de tomar en cuenta ya que es un indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua el proceso de atención al cliente.

### 6.5.1 DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES

El grafico N<sup>o</sup>1 muestra el sexo del encuestado donde el 70.3% de los encuestados corresponde al sexo masculino y el 29.7% al sexo femenino.



*Fuente: Anexos. Datos primarios de la encuesta a clientes. Junio, 2016*

El grafico anterior muestra que los clientes que frecuentan más la sucursal pertenecen al género masculino se puede afirmar que SINSA debe de priorizar la conservación de estos clientes que son contratistas, soldadores, ebanistas,



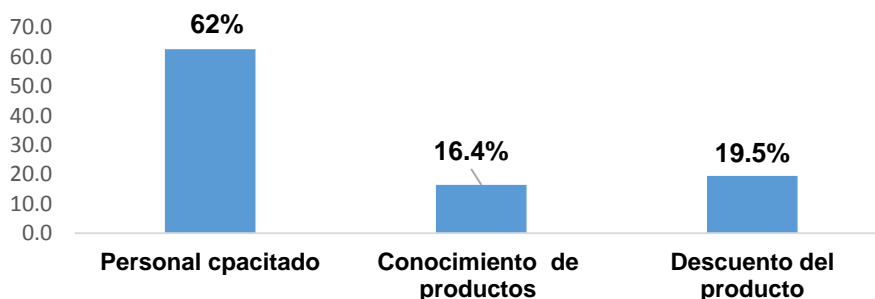
electricistas e ingenieros ya que oscilan en su gran mayoría tal y como lo afirma el Gerente de la sucursal:

*“Los clientes que vienen a comprar son contratistas que es la mayoría como un 80%, que son personas que hacen proyectos y viene a comprar los materiales aquí a la sucursal, también vienen ebanistas, electricistas, constructores, ingenieros, y viene la gente normal que anda visitando, también están los clientes que andan observando y está el cliente impulsivo que entro y compro, pero en fin los que más vienen son los constructores, contratistas, soldadores, ebanistas e ingenieros” (Datos primarios de la entrevista. Junio, 2016)*

### 6.5.2 El personal desde la óptica de los clientes

El grafico N° 2 muestra ¿Qué necesita SINSA para brindar una mejor atención? Donde el 62.6% de los encuestados opina que para mejorar la atención al cliente en la Sucursal se necesita un personal más capacitado, el 19.5% opina que para mejorar la atención deben realizarse descuentos a los productos, y el 16.4% opina que el personal debe tener conocimiento de los productos que se ofertan.

#### QUE NECESITA SINSA PARA BRINDALE UNA MEJOR ATENCION



*Fuente: Anexos Datos de la encuesta a clientes. Junio, 2016.*



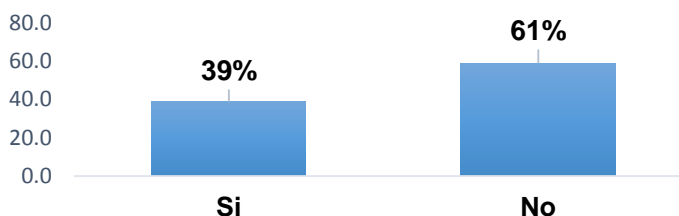
Como se puede observar en el gráfico anterior un personal capacitado tiene más relevancia en la mejora del proceso de atención al cliente, la formación personal no debe orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas y si no también en los procesos de atención al cliente dado que en dos negocios que venden el mismo producto lo que los diferencia no es el precio ni la calidad, es un buen servicio. De acuerdo con Corrales, (2005 p.99) cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional, constituyen una de las inversiones más rentables y la atención influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales.

También se pudo observar (ver gráfico N° 2) que hacer descuentos obtuvo un 19.5% de valoración. Se debe de tomar en cuenta que la competencia es cada vez mayor, cada vez aumenta más el número y la variedad de productos ofertados en el mercado, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado y tener conocimiento de lo ofertado.

En lo referente a la eficiencia del personal el 39% de los encuestados dijo que el personal de SINSA es eficiente, y el 61% afirma que no son eficientes. (Ver Gráfico N° 3).

### **EFICIENCIA DEL PERSONAL**

**Grafico No 3: Son eficientes las personas que brindan el servicio en SINSA.**



**Fuente:** Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.

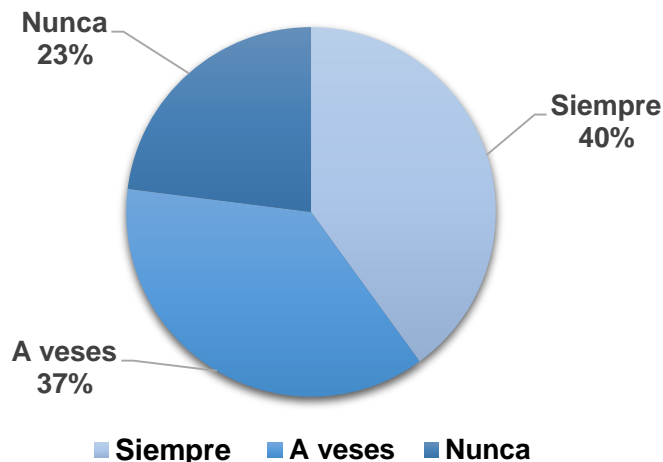


En el grafico anterior se pudo observar que el 61% de los empleados no son eficientes y es por ello que es importante ser eficientes en el campo laboral para lograr la satisfacción al cliente, ya que cada vez son más exigentes ya no solo buscan calidad y precio, sino también un buen trato en un ambiente agradable con una rápida atención y un servicio personalizado.

Los clientes se forman una opinión en cuanto a la ayuda que brinda el personal en el momento de escoger entre la gama de productos, donde el 40% afirma que el personal siempre está dispuesto a ayudarlos, el 37% opina que a veces y el 23% que nunca (ver Gráfico No.4).

#### **EI PERSONAL ESTA DISPUESTO A AYUDAR A SUS CLIENTES**

*Grafico No 4: El personal de SINSA está dispuesto a ayudar a sus clientes.*

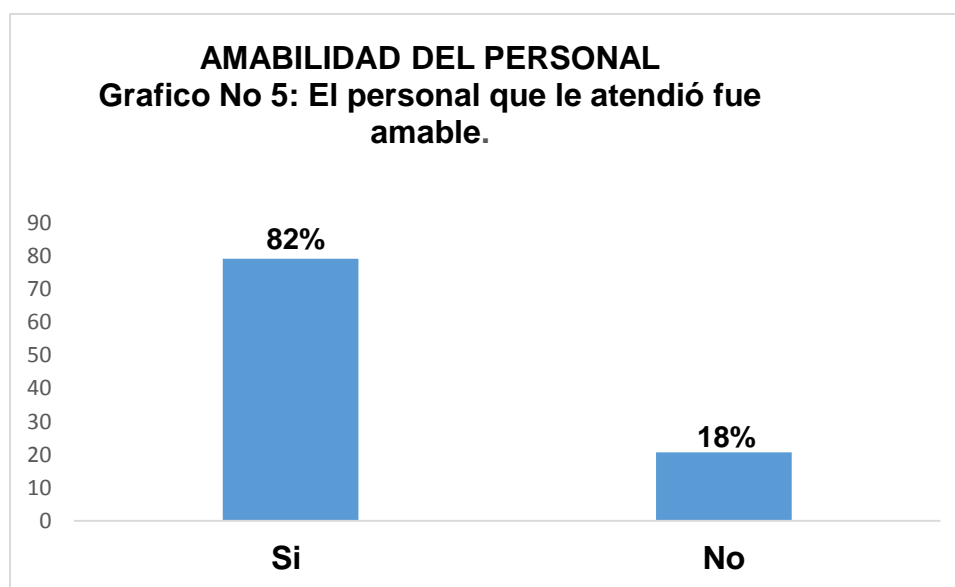


*Fuente: Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.*

Los clientes, para reducir la incertidumbre buscan a las personas encargadas de atender estas deben estar siempre dispuestas a brindarles su ayuda, porque la calidad del servicio depende de quien lo ofrece. El cliente necesita saber para qué sirve el producto, y si es nuevo, que ventajas le ofrece sobre los que ya existen, una información adecuada acerca de los productos o artículos. (Campbell, 2000)



Toda empresa que desee sobrevivir debe pensar en sus clientes, al suministrarle amabilidad, respeto y tolerancia dado que la creación de nuevos clientes depende del trato que se les haya dado a los antiguos. En el grafico N<sup>o</sup> 5 muestra el 82% de los encuestados opina que el personal que le atendió fue amable y el 18% no lo fue.



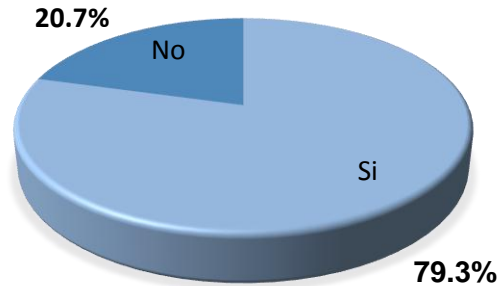
*Fuente: Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.*

Según el grafico anterior se puede afirmar que el personal de SINSA tiene amabilidad con los clientes, en la entrevista sostenida con el gerente afirma que: *“El buen trato al cliente es importante ya que se obtiene la satisfacción del cliente ya que sin este no hay negocio ni crecimiento si se tiene la insatisfacción de un cliente el negocio no crece ya que para SINSA el cliente es lo primero así se logra que el cliente se vaya a gusto y con una buena perspectiva del personal del negocio.”*

El profesionalismo implica conocer los servicios que brinda la empresa resolver las situaciones imprevistas a las que se enfrentan los clientes. En el siguiente grafico se observa que el 79.3% de los encuestados afirma que el personal de la sucursal es profesional y el 20.7% afirma que no lo es (Ver gráfico No 6).



**PROFESIONALISMO DEL PERSONAL**  
**GRAFICO NO 6: A SU CRITERIO EL PERSONAL DE SINSA CUENTA CON GRADO DE PROFESIONALISMO EN KLA ATENCION AL CLIENTE**



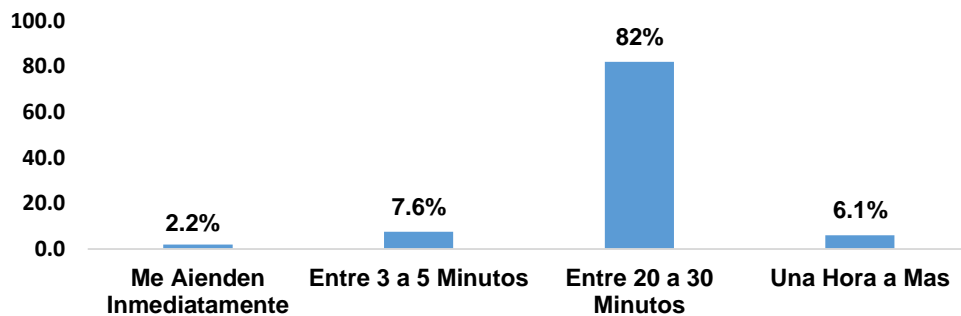
*Fuente: Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.*

La rapidez y el trato personalizado son factores claves en la atención al cliente, lo que significa agilidad con la que se le toman los pedidos al cliente, entrega del producto, o atención de sus consultas o reclamos.

El siguiente gráfico se aprecia que el 2.2% de los encuestados afirmó que es atendido inmediatamente, el 7.6% es atendido entre 3 a 5 minutos, el 82. % entre 20 a 30 minutos, y el 6.1% es atendido en una hora.

**CUANTO TIEMPO TIENE QUE ESPERAR PARA SER ATENDIDO**

*Grafico N° 7: Cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido*



*Fuente: Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.*



Como se visualiza en el gráfico N° 7, el tiempo es un factor imprescindible para el cliente, por lo que se hace necesario que la empresa tome este factor importante donde se presenten procesos simples y eficientes. Se puede considerar que para la mejora del proceso de atención al cliente en la Sucursal, es necesario atender las solicitudes de los clientes en tiempo y forma ya que en ocasiones el cliente se molesta por tener que esperar mucho tiempo en ser atendido.

Para ello resulta importante que SINSA contrate más personal en el área de venta y la apertura de una caja para atender rápidamente a los clientes tal y como lo afirma una colaboradora de la sucursal: *"La administración está bien, desde mi punto de vista se necesita la contratación de más personal y la apertura de una caja más ya que al momento de que el cliente va a cancelar solo hay una persona atendiendo y se da lo que es la acumulación de clientes y se puede observar que los clientes se molestan ya que nos enfrentamos a varios tipos de caracteres diferentes y más aún cuando el cliente está apresurado"*.

En la tabla N° 1 se aprecia desde la óptica del cliente el tiempo que tiene que esperar el cliente en el momento de facturar, donde el 51.3% de los encuestados afirma que es mucho el tiempo de espera en caja, el 19. % que es suficiente el tiempo de espera y el 29.7 % que es poco el tiempo de espera en caja.

### TIEMPO DE ESPERA PARA FACTURAR PRODUCTOS

**Tabla No.1. Como considera el tiempo de espera en caja para facturar su pedido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	97	<b>51.30%</b>	50.5	50.5
	Suficiente	37	<b>19%</b>	19.3	69.8
	Poco	58	<b>29.70%</b>	30.2	100
	Total	192	<b>100%</b>	100	

*Fuente: Anexo Datos de la encuesta. Junio, 2016.*





Normalmente el cliente tiene prisa así lo afirma Campbell en su libro creación de clientes, donde refleja que hay empresas que tienen en cuenta este requerimiento del cliente, donde facilitan display de autoservicio para que los compradores seleccionen y paguen el artículo en cuestión de segundos. Otras empresas, en cambio continúan perdiendo clientes debido a que la compra de su artículo requiere demasiado tiempo. (Campbell, 2000).

Un autoservicio es una mejora en atención al cliente en la sucursal, y ayuda a agilizar la compra. La tabla N° 2, expresa que 69.4% considera bueno que SINSA este implementando el autoservicio y el 30.6% considera que no es necesario.

### AUTOSERVICIO.

**Tabla No.2. Considera Necesario que SINSA implemente el auto servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	136	<b>69.40%</b>	70.8	70.8
	No	57	<b>30.60%</b>	29.2	100
	Total	193	<b>100%</b>	100	
Total		193	<b>100.00%</b>		

*Fuente: De la encuesta. Junio, 2016.*

Los autoservicios son utilizados para mejorar el proceso de compra venta donde el cliente escoge su producto a su gusto y preferencia. SINSA Estelí cuenta con este sistema de autoservicio pero solo para productos o artículos pequeños así lo afirma el gerente de la sucursal: *“En SINSA tenemos un autoservicio para la compra de artículos tangibles y la mercadería pesada es facturada por los vendedores entonces el cliente debe de esperar su turno para que el vendedor le despache y luego facture en caja”*

La entrevista anterior muestra un dato relevante a ser tomado en cuenta por los directrices de SINSA para brindar un mejor servicio y una mejor experiencia de compra dado que los compradores de los productos suelen retrasar su decisión de



compra cuando se ven obligados a retirarse del establecimiento debido a la tardanza del personal que atiende.

Ya una vez abordada la opinión de los clientes se procede a desarrollar estrategias que contribuyan al fortalecimiento del proceso de atención al cliente en la sucursal.

## **6.6 ESTRATEGIAS.**

A partir de los resultados de esta investigación se prevé un diseño de estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso de atención al cliente en sucursal SINSA Estelí. La propuesta que se presenta a continuación se ha estructurado de tal forma para darle cumplimiento al cuarto objetivo específico de esta investigación.

### **6.6.1 FODA.**

#### **Fortalezas**

1. Es la Empresa Líder en el mercado ferretero.
2. Calidad en los productos.
3. Amplio local.
4. Servicio de parqueo.
5. Exclusividad de proveedores.
6. Fidelidad de los clientes.
7. Variedad de los productos.
8. Crédito para clientes exclusivos.
9. Publicidad.

#### **Debilidades.**

1. Falta de personal.
2. Proceso lento de Atención.
3. Información de Productos en otro idioma.
4. Precios Dolarizados.
5. Servicio a domicilio.
6. Precios no incluyen IVA.

#### **Oportunidades**

1. Mercado en expansión.
2. Crecimiento
3. Acceso a la tecnología.
4. Culturas de las personas.
5. Crecimiento de la ciudad.

#### **Amenazas.**

1. Nuevos competidores.
2. Poder adquisitivo.
3. Inflación de los precios.
4. Mercado Saturado.



## **6.1.2 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN SUCURSAL SINSA ESTELÍ**

**Línea Estratégica 1:** Apertura de caja

**Objetivo:** Garantizar que el cliente no tenga que esperar demasiado tiempo para facturar su producto.

**Actividad:**

1. Establecer un área para colocar la nueva caja.
2. Seleccionar a la persona que va a ocupar el puesto de cajero.
3. Facturar los productos o artículos que lleva el cliente.
4. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo y otros documentos de valor.
5. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
6. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
7. Realiza arqueos de caja.
8. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
9. Realiza conteos diarios de dinero en efectivo.
10. Atiende a las personas que solicitan información.
11. Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
12. Transcribe y acceso información operando un microcomputador.
13. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
15. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
16. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



## **Línea estratégica 2. Horarios Mixtos del personal**

**Objetivo:** Estimular a los trabajadores con horarios mixtos con el fin de velar que realicen su labor con calidad, satisfacción física y mental.

### **Actividades:**

1. Cumplimiento de los horarios
2. Rotación en los horarios de entrada y salida del personal.
3. Horarios flexibles
4. Fomentar en el personal la responsabilidad en el cumplimiento de dicho horarios.

## **Línea estratégica 3. Servicio a domicilio**

**Objetivo:** Establecer una estrategia que Garantice la satisfacción de los clientes.

### **Actividades:**

1. Entrega de los productos en tiempo y forma.
2. Mantener un orden cronológico con los pedidos a entregar.
3. Realizar informes semanales de los productos entregados.

## **Línea estratégica 4: Capacitación al personal**

**Objetivo:** Adquirir los conocimientos necesarios para lograr un servicio satisfactorio a los clientes.

### **Actividades:**

1. Realizar periódicamente evaluaciones de las labores realizadas.



2. Realizar capacitaciones al personal.
3. Realizar talleres que promueva el buen servicio al cliente.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES**

El proceso de atención al cliente de sucursal SINSA Estelí fue en motivo por el cual se llevó a cabo esta investigación, de lo cual es posible extraer estas diversas conclusiones:

Los resultados de la investigación documental y el análisis del contenido permitieron fomentar la relación entre el proceso de atención, políticas de estímulos de los trabajadores y la opinión desde la perspectiva de los clientes. Aplicar las técnicas de recolección de datos, especialmente de la entrevista al personal y encuestas a los clientes permitió determinar posibles fallos en el proceso de atención que se relaciona directamente con el desempeño laboral y la satisfacción del cliente.

La encuesta a los clientes determino que el proceso que utiliza SINSA es lento y en lo referente al personal destacan que cuentan con un alto grado de amabilidad con profesionalismo y eficiencia

Mediante la entrevista al personal, se profundizo sobre el procedimiento utilizado por la sucursal y en relación con la encuesta se encontró que los clientes desean una rápida atención con un trato personalizado, que les permita tener una mejor experiencia de compra para ello es recomendable hacer mejoras en el autoservicio, que colabore con la agilidad del proceso donde el cliente no involucre mucho su tiempo para escoger y facturar sus productos.

En lo que respecta a las políticas de estímulo establecida por la empresa, se logró evidenciar que los y las trabajadoras de la sucursal demuestran alto grado de satisfacción en cuanto a los incentivos y comisiones, pero alegan que el trabajo es cansado es por ello que se considera necesario el establecimiento de horarios mixtos entre los trabajadores. Así mismo reflejan que la sucursal cuenta con las condiciones



necesarias para brindar un buen servicio ya que las condiciones son seguras y un grado de cobertura de sus expectativas y necesidades.

La participación de los empleados en el proceso de atención al cliente es un punto clave que contiene oportunidades de desarrollo de las capacidades de los empleados donde se destaca el hecho de que SINSA moldea al personal en un noventa por ciento.

Todo lo anterior refleja que sucursal SINSA Estelí es una empresa donde muchas personas desean trabajar ya que esta aporta estímulos gratificantes para los trabajadores donde son utilizados para demostrar que el personal es tomado en cuenta ya que para la empresa es necesario incentivar a sus trabajadores para que ofrezcan una mayor efectividad.

Se puede considerar que es necesario la indagación de esta temática que permiten la explicación y entendimiento de los procesos de atención ya que son la clave del éxito de las empresas.



## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES**

A continuación, se comparten recomendaciones que podrían ser de gran utilidad para los directrices de SINSA al fin de contribuir al mejoramiento del proceso de atención al cliente y a la mejora del desempeño laboral. Es importante que la empresa sea flexible respecto a los horarios del personal y a las demandas de los clientes donde ellos mismos orientan a que se induzca al cambio.

En vista a la problemática planteada al inicio de esta investigación, se prevé la importancia que tiene el horario mixto, apertura de una caja, el servicio a domicilio y el cambio de las etiquetas de precio a moneda nacional con IVA incluido de los productos, para llevar a cabo una mejor eficiencia en el proceso de atención al cliente.

Al personal de dirección se recomienda evaluar el nivel de satisfacción que presenta el personal de manera que se considere mejorar la calidad de salud laboral y mental de los trabajadores sin perder de vista los objetivos provistos de la empresa.

Los directrices de SINSA deben realizar una valoración periódica de las opiniones de los clientes, para garantizar que se cumpla el grado de satisfacción de ellos. Se debe implementar incentivos motivacionales que entusiasmen a los trabajadores a sentirse identificado con la empresa y por ende logrando la satisfacción del personal y de la empresa. En este plan se deben integrar acciones como:

- Capacitar al personal para brindar una rápida y eficiente atención.
- Involucrar talleres de motivación a corto, mediano y largo plazo
- Organizar actividades recreativas periódicamente donde se brinde la oportunidad de involucrar al personal, a participar activamente con el fin de unir los lazos de compañerismo y cooperación erradicando así el agotamiento y la Fatiga laboral.



## **Bibliografía**

- Acevedo, J. (abril. de 2010). *clasificacion de las empresas*. Recuperado el 09 de agosto de 2016, de <http://elcontadorvirtual.blogspot.com>
- Br. Julio César González Medina, B. D. (09 de junio de 2016). *Sistema Bibliotecario*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/bases/tesis/pdf/53149.pdf>
- Br. Maggiber Valle López, B. E. (09 de junio de 2015). *Sistema Bibliotecario UNAN*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de <http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/bases/tesis/pdf/51666.pdf>
- Br. Vásquez Muñoz Ariela Elizabeth, B. L. (2015). *Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la*. Esteli: 17346. Recuperado el 15 de agosto de 2016
- Campbell, R. (2000). *La creacion de Clientes*. Madrid: Ediciones piramides S 3 edicion .
- Causo, R. P. (2007). *Atencion al cliente* (Primera ed.). Vigo.
- Chiavenato, I. (2007). Mexico D.F: Octava edicion Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *administracion del proeso administrativo* . City University of los Angeles, California : 658.3CH532.
- Corrales, A. B. (2005). *Administración de recursos humanos*. EUNED: (II parte).
- Dussen, j. (4 de abril de 2011). Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://servicioalclientejd.blogspot.com/>
- Eden. (24 de 12 de 2014). <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/las-5-tecnicas-mas-efectivas-de-motivacion-laboral/>. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/las-5-tecnicas-mas-efectivas-de-motivacion-laboral/>
- Galeon, A. (12 de enero de 2015). *politicas para la atencion*. Recuperado el 12 de agosto de 2016, de Hispavista <http://motivacionempresa.galeon.com/productos.html>
- Harris, D. (12 de septiembre de 2014). *Definicion de una estrategia de servicio al cleinte*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-servicio-cliente-hechos\\_90616/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-servicio-cliente-hechos_90616/)
- Henderson, B. (14 de Abril de 2014). *estrategia\_ empresarial*. Recuperado el 13 de Agosto de 2016, de [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
- Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez, S. (2008). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. Cuarta edicion). Mexico: Mc Graw Hill.
- luz marina Velasques Espinoza, E. L. (12 de enero de 2015). *sistema bibliotecario UNAN*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1844/1/16369.pdf>





- Mahis, R. L. (2010). *human Resouse management*. south Western cengage learning: 13a edicion .
- Mendoza, J. E. (2010). *Servicio al cliente* (Primera edición ed.). Oaxaca, México: Network de psicología oragnizacional.
- Morales, J. S. (2002). *Economia y la empresa* . Mexico: ISBN96842250833.
- Rizo, G. E. (s.f.). (b. c. repositorio.unan.edu.n, Productor) Recuperado el 18 de agosto de 2016, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1841/1/16367.pdf>
- Romero, p. (2011). *conseptos, características, clasificacion y funciones de la empresa*. Recuperado el 09 de agosto de 2016 , de <http://empresaromero.blogspot.com>
- Stoner. (1996).
- Thompson. (2005). *la satisfaccion del cliente*.  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacion-cliente.htm>. Recuperado el 12 de agosto de 2016
- Velasco, J. A. (1994). *Gestion de la Calidad Empresarial* (Primera edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- HALLAK, J. (marzo de 2000). *unes doc unesco*. Obtenido de Desafios de la educacion :  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez, S. (2008). *Metodologia de la Investigacion* (Vol. Cuarta edicion). Mexico: Mc Graw Hill.
- Morales, J. S. (2002). *Economia y la empresa* . Mexico: ISBN96842250833.
- Pavlov, I. (02 de 2008). *aprendisaje*. Recuperado el 09 de septiembre de 2016, de [http://teoriadaprendizaje.blogspot.com/p/pavlov\\_03.html](http://teoriadaprendizaje.blogspot.com/p/pavlov_03.html)
- sandinismo, I. v. (2016 de 06 de 26). *destacan desarrollo economico en Esteli*. Recuperado el 2016 de 09 de 2016, de <http://www.lavozdelsandinismo.com/economia/2016-06-29/destacan-desarrollo-economico-de-esteli/>



## **Anexos**

Anexo 1: Entrevista

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA**

### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.**



---

#### **Entrevista dirigida a Gerente y trabajadores**

##### **Objetivo:**

Recopilar información con el Gerente, administrador y trabajadores del área de venta del Sucursal SINSA Estelí sobre el desempeño laboral con respecto a la atención al cliente.

##### **I. Datos Generales:**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

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

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

##### **II. Contenido**

1. Cuáles son los objetivos que tiene SINSA con respecto a sus clientes.
2. ¿Por qué los precios se encuentran dolarizados?
3. ¿El Establecimiento tiene las condiciones adecuadas para brindar un buen servicio?



4. ¿Cuáles son las estrategias de atención al cliente que usa el SINSNA?
5. ¿Cuáles son sus políticas de estímulo para la atención?
6. De qué manera llaman la atención de sus clientes.
7. Cómo se da cuenta usted de que el cliente está recibiendo la atención adecuada.
8. Cree usted importante la medición de la satisfacción del cliente.
9. ¿qué tipos de clientes visitan la Sucursal?
10. A través de qué medios piensa usted que manifiesta el cliente su satisfacción o insatisfacción.
11. En cuanto al personal cree que cumple con los requisitos para crear un ambiente agradable para el cliente.
12. ¿Qué aspectos considera usted que el cliente toma al visitar el Súper?
13. Cree usted que Motivando a sus trabajadores serán más eficientes en sus labores.
14. ¿De qué manera Motivan a sus trabajadores para que se sientan satisfecho al realizar su trabajo?
15. Se han presentado conflictos entre el cliente y el personal de trabajo.
16. ¿Por qué considera de gran importancia la actitud de sus trabajadores hacia los clientes?
17. ¿De qué manera usted se da cuenta que hay insatisfacción laboral y como lo identifica y que hace al respecto?
18. ¿De qué manera logran una mayor satisfacción del cliente?
19. Brinda capacitaciones sobre atención al cliente a sus trabajadores. ¿Cada cuánto?
20. ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
21. ¿Qué haría usted si un cliente era grosero con usted?
22. ¿Cómo te enfrentas a comentarios negativos de los clientes enojados?



Anexo 2: Encuesta

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-MANIGUA**  
**Facultad regional multidisciplinaria**  
**FAREM –Estelí**



La presente encuesta tiene como finalidad determinar la satisfacción de los clientes en Sucursal SINSA Estelí.

Conteste con sinceridad el siguiente cuestionario. Marque con una X su respuesta.

Numero de encuesta \_\_\_\_\_  
Datos Generales del encuestado.

1. Sexo

- Femenino.
- Masculino.

2. ¿Con que Frecuencia compra en Sucursal SINSA Estelí?

Una vez por semana.

- Una Vez al mes.
- Una vez al año.
- En Ocasiones.

3. ¿Cuánto Tiempo tiene que esperar aproximadamente para ser atendido?

- Me atienden Inmediatamente.
- Entre tres a Cinco Minutos.
- Entre veinte a treinta minutos.



Una Hora a más.

4. ¿Afecta su tiempo comprar en SINSA?

Si

No

5. ¿Ha Tenido usted un problema al momento de comprar en SINSA?

SI

No

6. ¿Los representantes de SINSA han escuchado sus problemas acerca de productos y servicios?

Si

No

7. ¿Qué Cree usted que deben mejorar?

Infraestructura.

Proceso de atención al cliente.

Parqueo.

Localización.

8. ¿Usted Se siente Bienvenido al entrar a SINSA?

Siempre.

Pocas veces

Nunca.



9. ¿Cómo valora la Actitud del personal Hacia Usted?

- Bueno.
- Regular.
- Malo.

10. Los vendedores son amables?

- Siempre.
- A menudo.
- Pocas veces.
- Nunca.

11. ¿El vendedor ofrece productos adicionales?

- Si
- No

12. ¿Crees que el personal tiene un buen conocimiento de los productos o servicios?

- Si
- No.

13. ¿Cuál es su grado de satisfacción general respecto al servicio ofertado por el personal?

- Bueno
- Regular
- Malo



14. ¿cómo considera que los precios estén dolarizados en SINSA?

- Bueno
- Regular
- Malo

15. ¿Para hacer más rápida su compra que propondría a SINSA? Describa

16. A su criterio el personal de SINSA cuenta con el grado de profesionalismo?

17. ¿Que podríamos hacer para crear una mejor experiencia para usted? Describa

**Gracias por su amable contribución, estos datos se utilizarán para desarrollo profesional.**

