



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí

Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Integración de personal y Control) para la Atención al Cliente de la Empresa Est-Solutions de la Ciudad de Estelí, en el Período 2019- 2020.

**Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de
Licenciado en administración de empresas**

Autores:

**Almendarés Rugama Lez Judith
Blandón Rugama Cinthya Lucia
Mileydi Lisseth Benavides Núñez**

Tutora:

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, 24 de marzo de 2021



Contenido

CAPITULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.3. PREGUNTAS PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	17
3.1. EMPRESA.....	17
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA.....	17
3.1.2. FUNCIONES DE LA EMPRESA	18
3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	20
3.1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	21
3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	24
3.2.1. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	24
3.2.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	25
3.2.2.1. LA PLANEACION.....	25
3.2.2.2. ORGANIZACIÓN.....	30
3.2.2.3. DIRECCIÓN.....	35
3.2.2.4. CONTROL.....	40
3.2.2.5. RECURSOS HUMANOS.....	44
3.3. LOS CLIENTES.....	51
3.3.1. CONCEPTO DE CLIENTES.....	51
3.3.2. TIPOS DE CLIENTES Y SUS CARACTERÍSTICAS	53
3.3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	59
3.3.4. BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	61
3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	61
3.5.1. DISEÑO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	63
CAPITULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS E HIPÓTESIS	67
4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	69
CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	70
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.....	70
5.3. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ESTELÍ.....	70
5.4. MUESTRA DE ESTUDIO.....	71
5.4.1. MUESTRA DEL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71

5.4.2. MUESTRA DEL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN	72
5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
5.6. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
6.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES. .75	
6.1.1. MISIÓN Y VISIÓN	77
6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ÁREAS DE TRABAJO.....	77
6.1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES DE LA EMPRESA EST- SOLUTIONS.....	79
6.2. PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y RECURSOS HUMANOS) DE LA EMPRESA EST- SOLUTIONS 2019 - 2020	80
6.2.1. LA PLANEACIÓN EN LA EMPRESA EST-SOLUTION	80
6.2.1.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	81
6.2.1.2. PROGRAMAS Y PRESUPUESTO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	83
6.2.1.3. LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES	84
6.2.2. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EST-SOLUTION.....	84
6.2.2.1. LA TOMA DE DECISIONES.	84
6.2.2.2. LA COMUNICACIÓN.....	86
6.2.3. EL SISTEMA DE CONTROLES EN LA EMPRESA EST-SOLUTION.....	90
6.2.4. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS.....	99
6.3. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN POR PARTE DEL CLIENTE DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS.....	103
6.3.2. DATOS DE LOS CLIENTES ENCUESTADOS.....	103
6.3.3. ATENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS	111
6.3.4. POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN.....	113

6.4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS.	118
6.4.1.FODA DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO EST – SOLUTIONS	118
6.4.2.PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	119
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	135
ANEXO NO. 1. ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EST-SOLUTIONS 135	
ANEXO NO. 2 ENTREVISTA A CLIENTES DE LA EMPRESA	139
ANEXO NO. 3. ENTREVISTA A GERENTE GENERAL	141
ANEXO NO. 4. ENTREVISTA A ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA.	144
ANEXO NO. 5. ENTREVISTA A PERSONAL TECNICO DE EST- SOLUTIONS	147
Cronograma de actividades 1	148

Línea de Investigación: Gestión Empresarial

Tema: Desarrollo Organizacional

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA EST-SOLUTIONS DE LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL PERIODO 2019-2020.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realizó en la empresa EST- Solutions ubicada en la ciudad de Estelí en el período 2019-2020, y analiza el proceso administrativo en sus cuatro pilares fundamentales de la como: planeación, organización, dirección y control. Esta es una investigación aplicada y cuali-cuantitativa. Se realizó investigación documental y se aplicaron entrevistas al personal y encuestas a los clientes. Los principales resultados demuestran que, los productos ofertados por esta tienda tecnológica son de buena calidad, así como también las ofertas sobre los servicios, además según los clientes la atención brindada por parte del personal es muy buena, dándole una ventaja a la empresa ante la competencia, otro resultado principal fue la deficiencia sobre el proceso administrativo que se utiliza en esta empresa, todos los procedimientos son manejados bajo conocimientos empíricos. Se proponen como estrategias para mejorar el proceso administrativo las siguientes: Capacitar al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa sobre procesos de ventas, innovación sobre tecnología que potencialicen a la empresa para mantenerse en el mercado, así como también la motivación hacia los clientes para conservar su fidelidad.

Palabras claves: Empresa, proceso administrativo, atención al cliente

Research Line: Line 1. Business management

Topic: Organizational Development

Subtopic: Administrative Process

**OPERATION OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS (PLANNING,
ORGANIZATION, DIRECTION AND CONTROL) FOR THE CUSTOMER SERVICE
OF EST- SOLUTIONS IN THE CITY OF ESTELÍ, IN THE PERIOD 2019-2020**

ABSTRACT

This investigative work was carried out in the EST-Solutions company located in the city of Estelí in the 2019-2020 period, and analyzes the administrative process in its four fundamental pillars of such as: planning, organization, direction and control. This is an applied and quali-quantitative research. Desk research was conducted and interviews were conducted with staff and customer surveys. The main results show that the products offered by this technological store are of good quality, as well as the offers on the services, in addition, according to the clients, the attention provided by the staff is very good, giving the company an advantage over the competition, another main result was the deficiency on the administrative process used in this company, all procedures are handled under empirical knowledge. The following strategies are proposed to improve the administrative process: Train the personnel who work in the different areas of the company on sales processes, innovation on technology that empower the company to stay in the market, as well as motivation towards customers to retain their loyalty.

Keywords: Company, administrative process, customer service

CAPITULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de esta investigación se relacionada con el tema: “Proceso Administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí, en el período 2019- 2020”, se realizó consultas en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI, y en diversas bases de datos en línea. Se analizaron diferentes estudios realizados con la finalidad de optar al título de licenciatura en Administración de Empresas.

Una primera tesis por las autoras Darling Lisseth Calderón Matamoros, Lía Jaritza Rocha, Adriana Elizabeth Urbina Valle, titulada Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, en el año 2018. El propósito de este estudio es conocer el funcionamiento de la planeación, organización, dirección y control en la organización, así como información obtenida en conjunto con los productores, lo que permitió determinar su manera de trabajar y si cumplen las metas establecidas. Esta investigación es cualitativa y descriptiva. Se aplicaron entrevistas, grupo focal y guías de observación. Los principales resultados muestran que la organización tiene establecidos los elementos de la planeación operativa y estratégica que facilito el trabajo de UCOSD. En la organización, se tiene una estructura organizacional definida por áreas y se cumplen algunas reglas de este proceso administrativo. En Dirección, se cumplen la mayoría de los principios establecidos y se usa diversos tipos de comunicación que ayudan a mantener claros los objetivos. En Control, únicamente se cumplen las etapas iniciales del proceso, se ejerce el enfoque preliminar del control y se práctica la cultura del autocontrol. (Calderón & Rocha, 2018)

Un estudio realizado en el año de 2016 por Olinda Martínez Irías sobre Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados en la Empresa Agrícola Industrial Jacinto López S.A, en el municipio de Jinotega, su objetivo fue evaluar los procedimientos administrativos financieros aplicados a la empresa Agrícola. Este es un estudio de tipo cualitativo. Los resultados

muestran que esta empresa tiene deficiencias en la parte administrativa, no cuenta con algunos formatos para la realización de actividades diarias, no dispone de una estructura administrativa sólida, lo que provoca descontrol en su funcionamiento. La problemática radica en la carencia de un Manual de Procedimientos administrativo financiero que involucre a todas las áreas de la empresa. (Martínez, 2016)

También en 2016 Yashiris Nathali Rodríguez Cruz elaboró la investigación titulada: Desempeño del personal en la atención al cliente del Súper las Segovias de la ciudad de Estelí. Su objetivo fue analizar el desempeño del personal en la atención al cliente para el diseño de una estrategia de desarrollo laboral que contribuya al ambiente laboral en el área de ventas. Según el enfoque filosófico este fue un estudio cuali-cuantitativo o mixto. Se aplicaron 6 entrevistas 2 dirigidas al Responsable del área de ventas y 4 al personal en atención al cliente y 274 encuestas a clientes que visitan el Súper, un 53% son mujeres las que realizan sus compras y el 47% hombres. Algunos resultados señalan que el supermercado no cuenta con un área específica para la atención de los clientes, tampoco el personal está bien capacitado, ni suficientemente motivado para realizar sus labores y tener un buen desempeño dentro de la empresa. Como recomendaciones se sugiere que el súper Las Segovias debe mejorar las estrategias de atención al cliente para poder fidelizarlo, así mismo debe capacitar a los empleados en temas de atención al cliente, y crear incentivos para tener una plantilla de trabajadores motivados, eficaces y comprometidos con la empresa. (Cruz Rodríguez, 2016)

Ana Junieth Rodríguez, Perla Massiel Pineda y Jennifer Auxiliadora Casco realizaron un estudio con el título Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A. sede Estelí en el periodo 2016-2017. El objetivo fue analizar el proceso administrativo enfocado en la producción de los puros y proponer estrategias operativas que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A. Este es un estudio de tipo cualitativo con una muestra no probabilística, las técnicas de recolección de datos fueron entrevistas, guía de observación e investigación documental. Entre los resultados se destaca que la empresa implementa el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso

de producción y comercialización, logrando un mayor rendimiento y eficiencia en la producción de puros. El proceso administrativo enfocado en la producción comprende aspectos de planeación anticipada, en base a los pedidos de los clientes, para disponer de los recursos necesarios, cumplir con la producción diaria y mantener la motivación del personal, también la motivación influye en el comportamiento del recurso humano, y cada actividad realizada para la producción cuenta con un proceso de revisión total en la calidad de la materia prima. Se concluye como estrategias primordiales para cumplir a un 100% el plan de producción, la empresa debe centrarse en la contratación mano de obra, y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que ellos se sientan motivados y sean 96 más eficientes en su desempeño. (Rodríguez & Pineda, 2017)

Otro estudio realizado de 2016 realizado por Doris Elizabeth Alanís Moreno y Haydee María Rocha Toruño se titula_ Estrategias de atención al cliente implementadas por la Ferretería Franklin en la ciudad de Estelí en el año 2016. El objetivo es determinar la efectividad de las estrategias de atención al cliente utilizadas por la ferretería para dar sugerencias sobre estrategias que potencien su capacidad de comercialización. De acuerdo al enfoque filosófico es una investigación cuantitativa y su muestreo es probabilístico, se aplicaron encuestas a los clientes y entrevistas semi-estructuradas. Sus resultados demuestran que la correcta aplicación de las estrategias competitivas influye positivamente en los volúmenes de ventas, y son importantes para la satisfacción del cliente y su fidelización. De igual manera, para la empresa es vital que tenga claramente definidos un plan con objetivos, metas y políticas, para que avance en un mejor posicionamiento y rentabilidad, también la publicidad es importante para ser reconocidos en el mercado, y debe ir de la mano con las necesidades de los clientes potenciales, por ello se recomienda como estrategia realizar un análisis de mercado. (Alaníz Moreno & Rocha Toruño, 2016)

En todas las tesis consultadas se identificó que existe gran variedad de estudios relacionados al tema en la ciudad de Estelí, pero, en la empresa Est-Solutions este es el primer estudio que se realiza, por lo cual aporta nuevos conocimientos sobre la incidencia de la toma de decisiones dentro del proceso administrativo para la atención al cliente y los efectos que provoca en los mismos las políticas y normas de la empresa, además de analizar la situación actual de la empresa en relación

a sus clientes, de tal manera que se puedan realizar mejoras en los procesos para fortalecer la fidelidad de los clientes.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Est- Solutions se crea bajo la figura jurídica de una sociedad anónima, y tiene su sede en la ciudad de Estelí. Actualmente se dedica a la comercialización de productos tales como: venta de repuestos de equipos computarizados y servicios técnicos, así como a la innovación tecnológica dentro de su quehacer empresarial. Sus servicios y productos son demandados debido al desarrollo que ha tenido el país, en el manejo de diversas tecnologías móviles.

En esta empresa labora un total de 16 trabajadores, distribuidos en las diferentes áreas de atención al cliente como son, taller, ventas, contabilidad y administración. Este negocio está en constante desarrollo con productos de las mejores marcas a nivel global en el ámbito del sector de tecnología, más específicamente en el software y hardware de las computadoras.

Est- Solutions, está ubicada de almacén SONY cuadras 2 cuadras al sur, cuenta con una ubicación privilegiada dentro de la ciudad de Estelí, misma que hace posible que la venta de sus productos y servicios tengan gran demanda por sus pobladores, debido al fácil acceso y rapidez para dar soluciones a las necesidades de sus clientes.

El proceso administrativo es un elemento fundamental dentro de una empresa, ya sea de bienes o servicios, este proceso cuenta con cuatro elementos: Planeación, Organización, Dirección, integración de personal, Control y Recursos humanos, que entrelazados logran cumplir con el correcto funcionamiento de la empresa.

En la actualidad la empresa presenta problemas en el proceso administrativo, lo que dificulta el adecuado funcionamiento sus procesos empresariales, a pesar de haber logrado su incursión en el sector tecnológico, Est- Solutions ha perdido terreno en otras áreas, el proceso que se ejecuta en la

misma es deficiente y afecta su operatividad, lo cual se ve reflejado por una serie de inconvenientes que aquejan al negocio, y que serán descritos para cada aspecto de este estudio.

Dentro de la empresa se carece de planeación estratégica, lo que provoca un retraso en su crecimiento económico, tomando en cuenta que no se tiene bien definida una filosofía clara en cuanto a misión, visión, valores y objetivos empresariales que identifiquen a la misma, sin embargo, esto permite estabilidad, coherencia en las operaciones y empoderamiento en la búsqueda de ventajas competitivas, liderazgo y aplicación de estrategias que contribuyen al desarrollo y crecimiento económico de Est- Solutions.

Con respecto a la etapa de organización dentro de la empresa se presenta fallas en su ejecución, siendo este uno de los puntos más relevantes por lo cual los trabajadores no están siendo informados debidamente en su quehacer empresarial, todo esto conlleva a que su desempeño esté enfocado en cumplir no solamente metas personales, sino el hecho de estar comprometidos y de igual forma desarrollar un sentido de pertinencia, que facilite un desempeño eficiente y eficaz por parte de sus empleados.

Además, se dan dificultades de dirección empresarial debido a la incorrecta administración de Recursos Humanos, a veces se contrata personal con poca experiencia necesarios para el desarrollo de las actividades laborales, por ende, esto sobrelleva una mala planeación de las tareas a realizarse. La estructura organizacional de la empresa es inadecuada, existe confusión en la división de funciones, al no existir una delimitación clara de las responsabilidades para cada departamento, lo que ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde.

Se carece de un manual de funciones, dos o más empleados los cuales realizan las mismas labores, independientemente de su cargo, por lo tanto, las actividades no se desarrollan en un ambiente adecuado que permita alcanzar la eficiencia y eficacia, por ejemplo, el de caja, también atiende y muestra los productos al cliente, y eso atrasa su trabajo de cajero porque sus actividades resultan ser poco eficiente. Además, de que un empleado realiza funciones variadas, que no son de su especialidad, carece de conocimientos necesarios para ejercer dicha función.

A esto se suma, el problema del control de funcionamiento de la empresa, como es el caso del inventario, que no lo lleva una sola persona, de modo que no existe un control específico, dato que para la empresa es de suma importancia, stock mínimo en el inventario y esto provoca falta de existencias de diferentes mercancías para cubrir la demanda de los clientes. Las irregularidades en la organización de inventario, conlleva a un desorden interno de la empresa ya no se tiene un sistema que registre la entrada y salida de productos a la misma, obteniendo pérdidas monetarias, clientes insatisfechos, problemas de envíos, de productos, entre otros, todas estas situaciones dan como resultado una disminución en el crecimiento económico de Est- Solutions.

En este aspecto se ve reflejado que el control de las operaciones de la empresa es deficiente, pues, se debe al desconocimiento por parte del administrador, sobre mecanismo para ejecutarlo de forma correcta y por la ausencia de políticas relativas al personal, debido a que no se realizan evaluaciones al desempeño del talento humano, por lo tanto, no se puede medir el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades que realizan los empleados en la empresa y el grado de complejidad de las mismas.

Otra limitante es que la empresa no cuenta con un programa de inducción específica que le de los conocimientos previos al empleado de sus funciones a ejecutar desde el momento que ingresa a su puesto de trabajo, la falta de capacitación para la mejora continua tanto del personal como de la empresa, y la no ejecución de políticas que permitan mantener un personal motivado; esto afecta el cumplimiento y desarrollo de tareas asignadas, mismas que disminuyen la calidad de la gestión empresarial, lo que pone en riesgo la satisfacción de los clientes que constituyen los pilares fundamentales para el crecimiento de todo negocio.

Es importante conservar un balance entre los cinco pilares de la administración (planeación, organización, dirección, integración de personal, control y Recursos Humanos), ya que al enfocarse solo en determinados pilares induciría a la ineficacia en las actividades empresariales, situación que afectaría de manera general a toda la empresa.

1.3. PREGUNTAS PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La ruta crítica que orienta esta investigación se delimita en las siguientes preguntas-problema:

1.3.1. PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo funciona el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control, integración de personal y Recursos Humanos) para la atención al cliente en la empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí en el año 2020?

1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

1. ¿Cómo se implementa el proceso organizativo de la empresa Est-Solutions para ofertar un producto o servicio de calidad?
2. ¿Cómo influye la falta de planeación estratégica en relación a la delegación de tareas dentro de la empresa que permitan la eficacia y eficiencia del personal en la atención al cliente?
3. ¿De qué manera afecta la falta de aplicación de manuales administrativos (políticas, procedimientos y funciones) en relación a la atención al cliente de la Empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí?
4. ¿Cuál es el proceso que se aplica para llevar a cabo el control y manejo del inventario de los productos desde su entrada a bodega hasta que llega al cliente final?
5. ¿Cómo influye el proceso de reclutamiento y selección de personal ejecutado en la empresa para el desarrollo de las actividades que involucran al cliente de Est-Solutions?
6. ¿Qué tipos de estrategias deben implementarse para mejorar el proceso administrativo de la empresa Est-Solutions para brindar productos y servicio de calidad?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfoca en el proceso administrativo de la empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí en el sector de tecnología e innovación que actualmente es importante para el desarrollo del país.

Este estudio permitirá conocer a profundidad cada etapa del proceso administrativo y cómo influye su aplicación en la atención al cliente en la empresa, y así aplicar mejoras que contribuyan a un mejor funcionamiento. Aporta a la administración de EST- Solutions estrategias que ayudaran a que su personal pueda identificar los puntos débiles y que requieran un mejor desempeño, corregir sus debilidades en los procesos utilizados, con el fin de implementar la eficiencia y la eficacia, de tal manera que se pueda garantizar productos y servicios de calidad, que sean satisfactorios para los consumidores y que generen la estabilidad económica de la empresa.

Los propietarios de Est- Solutions tendrán una visión actualizada y amplificada del desempeño laboral de su personal, para analizar aspectos que pueden desarrollarse y promover una mejora continua que beneficie tanto a la empresa como a su clientela. También los cambios en el proceso administrativo, favorecerán a los pilares fundamentales de toda entidad económica como son clientes quienes podrán gozar de una mejor atención una vez que se implementen los parámetros propuesto en este estudio.

Así mismo, será de gran utilidad para que los encargados tomen decisiones correctas que incidan positivamente en el proceso administrativo, llevar un orden lógico y organizado de todas sus operaciones diarias, y de esta manera brindar una eficiente atención a los compradores.

Este estudio es de gran relevancia para la sociedad ya que permite conocer el desarrollo que ha generado el tener una buena gestión administrativa enfocada en el sector de la tecnología, en la economía de las familias y empresas del país.

La Universidad Autónoma de Nicaragua, FAREM Estelí será beneficiada, los actuales y futuros estudiantes podrán consultar un documento con información acerca del proceso administrativo e investigar sobre el tema que contiene diferentes contextos como: planeación, organización, dirección y control.

Finalmente, permite a los autores tener habilidades metodológicas y destrezas para desarrollar investigaciones en las carreras de ciencias económicas y administrativas, tener un amplio conocimiento sobre el estudio empresarial del país, motivando a los estudiantes para que realicen futuras indagaciones respecto a la línea de Gestión Empresarial.

CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, integración de personal, dirección y control) para el diseño de estrategias de mejora de la gestión empresarial por la Empresa Est-Solutions, con sede en la ciudad de Estelí, Periodo 2019-2020.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la organización de la Empresa Est-Solutions en función de la atención a los clientes.
2. Explicar el funcionamiento del proceso administrativo (planificación, organización, integración de personal, dirección y control) de la empresa Est-Solutions, en el periodo 2019-2020.
3. Valorar, desde la óptica de los clientes, el desempeño de los colaboradores en la atención a la clientela que acude a la empresa Est-Solutions en el año 2020.
4. Proponer estrategias que permitan el adecuado funcionamiento del proceso administrativo para la correcta atención al cliente de la Empresa Est-Solutions en la ciudad de Estelí.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos, que son: 1) Empresa, 2) Proceso administrativo, y 3) Clientes.

3.1. EMPRESA

3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es entendida como un ente hacedor, es un almacén, con entradas y salidas de problemas a los que dar una respuesta acertada, para que próximos problemas superen en dificultad a los anteriores y que transforma cosas desde un flujo físico entrante para llegar a un producto final saliente (Goñi Zabala, 2014, págs. 82-83)

Ruiz de Velasco (2007, pág. 28) afirma que desde el punto de vista económico la empresa es un conjunto organizado de actividades, bienes patrimoniales y relacionados de hecho bajo la responsabilidad de una persona.

Desde el punto de vista instrumental se considera la empresa que la estudia como una unidad donde se mezclan no solo fenómenos económicos, sino también otros subsistemas económico-sociales más amplios; es un instrumento para los individuos mediante el cual, los objetivos individuales y los colectivos de todas las personas que participan en ella se ven representados dentro de los objetivos empresariales. (Gil Estallo, 2007, pág. 29)

Como sistema la empresa se define en un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen para la obtención de salientes mediante el proceso de transformación de unos entrantes (Gil Estallo, 2007, pág. 30)

Una empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios y dirección, que combina información personal, equipos y materias primas para transformarlos en productos y/o servicios, información y dinero, mediante decisiones, dirección, planificación, organización, información y control. (Celma Benaiges, 2006, pág. 5)

Según López Martínez (2009, pág. 27) una empresa es la combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material tanto para las personas que han aportado ese dinero, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos.

Una empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. (López Dávila, Jirón Herrera, & Pérez Quintero, 2019, pág. 12)

La empresa se define como: “Un sistema socio-técnico que así mismo se plantea satisfacer necesidades de la sociedad, de clientes y usuarios, de sus trabajadores y de sus accionistas; Para lo anterior, transforma insumos en productos y/o servicios”. (Palacios A., 1999, pág. 16)

3.1.2. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Rovere (2003, pág. 255) anota las principales funciones de la empresa que se refieren a todas aquellas actividades que se realizan para el funcionamiento de la misma en orden jerárquico y organizado, y son:

1. **Función de Productiva:** Esta es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objetivo de su actividad.
2. **Función Financiera:** Se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse donde incluiría actividades esenciales como la planificación de recursos, asesoramiento y toma de decisiones respecto a su uso.
3. **Función de Dirección:** Es una de las funciones clave al hablar de empresa, se refiere al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado.
4. **Función Administrativa:** Se encarga de controlar toda la documentación de la empresa y en la cual también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y los trámites burocráticos. Según (Mendez, 2011)

Otras funciones detalladas por Rovere (2003, pág. 255) pueden incluirse al hablar de empresa y son las siguientes:

1. **Función de Recursos Humanos:** A los recursos humanos se les considera el activo más valioso de la empresa y su gestión implica organizar y dirigir, aunque también planificar y controlar las diversas actividades de los trabajadores en una empresa.
2. **Función Comercial:** Casi siempre relacionada con el sistema de comercialización o marketing, identificando con la actividad de venta de la empresa donde las variables precio, calidad ofrecida y publicidad sean un papel determinante. En un mercado tan avanzado y competitivo como el actual, la actividad de marketing involucra la investigación de mercado, estrategia publicitaria, entre otras.

3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Chiavenato (2001, págs. 45-46) considera que las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias, aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o 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. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y que puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran; Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no solo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
4. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada y medirse en términos de dinero. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).

5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales; en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes y servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

3.1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

1. Clasificación de las empresas según su tamaño

Una forma muy conveniente y tradicional de clasificar a las empresas es en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Por lo general, esta clasificación se hace en función del número de empleados, pero el concepto es un poco más amplio (Palacios A., 1999, págs. 17-18):

- a) **Microempresa:** es aquella en cuyo proceso productivo predomina la actividad manual, pudiendo ser complementada con la utilización de equipos y herramientas menores. Sus propietarios suelen participar en el proceso productivo y no son dueños de otras unidades de producción. Los activos fijos no suelen ser superiores al equivalente a 166 salarios mínimos calculados a razón del monto mensual establecido como salario mínimo nacional por los organismos competentes.

Este tipo de empresas mantiene un número de empleados no mayor a 5 personas, es flexible, su campo de acción es predominantemente local, su patrimonio inicial es relativamente pequeño, su lugar de trabajo generalmente es el domicilio del dueño, los empleados suelen ser familiares o personas de mucha confianza del propietario, usan tecnología adaptada a los pocos recursos que tienen y suelen ofrecer productos de bajo costo y servicios que buscan satisfacer las necesidades básicas de la población de medianos y bajos ingresos.

- b) **Pequeñas empresas:** suelen contar con un número entre 6 y 20 de trabajadores, se considera que su capital contable no exceda los \$20.000, es dirigida por los socios propietarios quienes no poseen en propiedad más de una unidad industrial y el mercado de su zona no sobrepasa los límites de la región a excepción de aquellas industrias que por su carácter especializado cubran el mercado nacional.
- c) **Medianas empresas:** se puede encontrar en dos posibles subgrupos, la mediana inferior caracterizada por generar empleo entre 21 y hasta 50 personas, con un capital que suele ser menor a \$40.000, y la mediana superior, capaz de generar un empleo entre 51 y hasta 100 trabajadores, capital contable no excedente de \$60.000; suele tener socios o propietarios que no poseen en propiedad más de una unidad de producción.
- d) **Grandes empresas:** es una compañía formalmente constituida, capaz de emplear a más de 100 personas, con capital suficiente para su operación, suele invertir fuertemente en equipos y tecnología. Suele atender mercados de carácter nacional e internacional, generalmente sus acciones se cotizan en los mercados de valores con lo que es común tener inversión extranjera, suelen tener contacto y acceso continuo al financiamiento bancario.

2. Clasificación de las empresas según su actividad

Las empresas se clasifican en función de su actividad económica según el sector de actividad donde se desenvuelven. Distinguimos, desde esta perspectiva, tres tipos: empresas del sector primario, empresas del sector secundario y empresas del sector terciario (Fernández Sánchez, Cimadevilla, & González, 2008, pág. 105)

- a) **Las empresas del sector primario:** son aquellas empresas que crean valor al obtener recursos de la naturaleza (empresas agrícolas, mineras, ganaderas y pesqueras, entre otras).

- b) **Las empresas del sector secundario:** son aquellas que transforman unos bienes en otros que, a su vez, se utilizan como factores en otros procesos productivos o que son más útiles para el consumo, incluyen a las empresas industriales y de construcción.
- c) **Las empresas del sector terciario:** son las que ofrecen a los consumidores o a otras empresas un servicio; Incluyen actividades de muy diversa naturaleza, las empresas comerciales (tiendas minoristas, grandes almacenes y otros puntos de venta) ofrecen como servicio los productos a los consumidores finales en el momento y en el lugar de demanda; las empresas de transporte localizan los productos más cerca del consumidor. Hostelería, servicios personales (peluquerías, masajistas, médicos, etc.) turismo y restauración.

4. Clasificación de las empresas según propiedad de capital y forma jurídica

Munch (2007, pág. 146) propone una clasificación dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

- a) **Privadas.** En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo de origen del capital éstas pueden ser:
- **Nacionales.** Cuando los inversionistas son nacionales.
 - **Extranjeras y transnacionales.** Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
 - **Multinacionales.** El capital pertenece a varios países.
 - **Globalizadas.** Son empresas de carácter mundial.
 - **Controladoras.** Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.
 - **Maquiladoras.** Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
 - **Franquiciatarias.** Son aquellas empresas que venden su marca y su *know-how* o forma de organización a inversionistas independientes.

- **Familiares.** Los socios de la empresa y sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.

- b) **Públicas.** Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

- c) **Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal,** cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2.1. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso, para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionada con el propósito de alcanzar las metas que desean. (Osorio González, 2014, pág. 9)

Más adelante se describe cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran siendo ellas: Planificación, Organización, Dirección y Control. Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes; y si se identifican las relaciones básicas entre cada uno de ellos. Este tipo de descripciones, llamados modelos, ha sido usado por estudiantes y practicantes de la administración, desde hace muchos decenios; Un Modelo es una descripción usadas, para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. (Osorio González, 2014, pág. 9)

Dubrin (2000, págs. 30-31) explica que un proceso administrativo, es un enfoque útil y una forma de ver el trabajo de los administradores. Tal proceso consiste en una serie de pasos, que llevan a alcanzar el éxito total; del cual se obtiene un producto o servicio excelente, para alcanzar una utilidad rentable. El administrador debe utilizar recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en forma adecuada para beneficio de la empresa.

3.2.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2.2.1. LA PLANEACION

3.2.2.1.1. Concepto de planeación

Según López (2020) la planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro. Planear es proyectar y generar escenarios.

La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. (Fernández Arena, 1991, pág. 930)

Reyes Ponce (1992, pág. 215) la define como: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de

acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa (Koontz & Weihrich, 1990, pág. 450)

La planeación laboral es la capacidad para planear. Las acciones desempeñadas por la dirección superior con respecto a planear las ventas, la producción, inversiones, se están aplicando en la actualidad en la función de personal, con el mismo interés que en las otras funciones operacionales.

3.2.2.1.2. Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser (Munch, 2010, pág. 41):

- 1. Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- 2. Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- 3. Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

3.2.2.1.3. Elementos de planeación

Zapata (2013, pp. 9-10) anota los elementos de la planeación estratégica los siguientes:

- 1. Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- 2. Valores:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

3. **Estrategia:** patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
4. **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
5. **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
6. **Programas:** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

3.2.2.1.4. Principios de planeación

Longa (2015, pp. 149-150) afirma que los principios que debe tener en cuenta el planificador cada vez que formula un plan y se deben de verificar uno por uno para garantizar la eficacia en el logro de los objetivos.

1. **Previsión:** el principio de previsión establece que se deben fijar plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican teniendo en cuenta las necesidades de recursos, tanto humanos como materiales, que deben ser utilizados.
2. **Coherencia:** el principio de coherencia enseña que los diferentes planes deben formar una unidad coherente hacia el logro del objetivo, los diferentes planes, programas y proyectos, deben ser coordinados y consolidados para evitar los esfuerzos innecesarios o en sentido inverso a los objetivos. Todos los planes deberán orientar sus esfuerzos en el mismo sentido al logro del objetivo deseado.
3. **Flexibilidad:** el principio de flexibilidad es uno de los más importantes que debe cumplir un plan para ser un buen plan. Siempre planificamos hacia el futuro el cual generalmente no es totalmente cierto. Las circunstancias futuras son cambiantes, por lo tanto, los planes deben ser flexibles y adaptables a las circunstancias que se presenten en el futuro. Es necesario que tengan

mecanismos de ajuste para adaptarlos a cambios en las condiciones sociales, económicas o de otra naturaleza, en las cuales dichos planes se desarrollan.

- 4. Continuidad:** este principio de continuidad nos dice que los planes son un proceso continuo que debe revisarse muy a menudo y cuanto sea necesario deberán formularse nuevos planes, adaptándose a las circunstancias y perspectivas futuras que se presenten en el momento actual.

Este principio implica que las metas no se deben abandonar. El plan debe ser continuo hasta el logro de objetivo, ya que, si no, se malgastan los recursos, dejando las cosas sin terminar. El abandono de metas es una práctica muy generalizada en el sector público, en países de baja estabilidad política y escasos recursos económicos. Cambios en el gobierno, traen consigo el abandono de metas y planes. Esta mala utilización y desperdicio de recursos atenta también contra el principio de la racionalidad.

- 5. Sencillez:** este principio dice que es indispensable que los planes sean sencillos para su fácil comprensión. La claridad y sencillez en los planes impulsa el trabajo. Los planes demasiado complejos son incomprensibles y dificultan su ejecución ya que encuentran mayor resistencia entre los miembros de la organización.

- 6. Comparables:** este principio implica que: los planes deben ser comparables con la realidad, ya que esta comparación, además de dar información acerca de lo ocurrido, proporciona las bases para la elaboración de planes futuros. La comparabilidad es necesaria para un control efectivo de los planes.

- 7. Estandarización:** implica la homogeneización de procedimientos, programas y productos que es necesaria y que ayuda a que los planes sean más sencillos y claros.

La estandarización es posible en aquellas tareas que son repetitivas y que no exigen gran discrecionalidad por quien las ejecuta.

8. Participación: según el principio de participación un buen plan nace de la participación de todos aquellos que deberán aunar sus esfuerzos para su ejecución. De esta forma se garantiza una aceptación fácil del plan, un entendimiento claro de lo que se pretende y como consecuencia mayor satisfacción por parte de quienes laboran en su desarrollo y una mayor probabilidad de éxito.

3.2.2.1.5. La evaluación de los planes

La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier organización y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la misma. Evaluar supone hacer un análisis de nuestras actuaciones enfocadas al logro de los objetivos definidos y, por lo tanto, es un momento de reflexión que nos lleva a mejorar. Además, es un ejercicio de responsabilidad, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos financieros. (Biblioteca Nacional de España, 2016, pág. 11)

Para hacer el seguimiento de los objetivos y estrategias planificadas, se utilizarán datos, indicadores y acciones desarrolladas asociados a cada uno de ellos, como variables para medir el progreso hacia el logro de los objetivos. (Biblioteca Nacional de España, 2016, pág. 11)

Los ámbitos de evaluación a través de estos datos e indicadores son (Biblioteca Nacional de España, 2016, pág. 11):

- Productos y servicios
- Resultados (resultados intermedios)
- Impactos (resultados a nivel de fin o de la visión de la institución).

Las dimensiones del desempeño relevantes para medir a través de estos datos e indicadores, sea éste de producto, resultado o impacto, son las siguientes (Biblioteca Nacional de España, 2016, pág. 11):

- Eficacia
- Calidad

- Eficiencia
- Economía.

3.2.2.2.ORGANIZACIÓN

3.2.2.2.1. Concepto de organización empresarial

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Thompson, 2020)

- Para Simón Andrade Espinoza, la **organización** es *"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"*.
- Según Alexei Guerra Sotillo, la *"organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"*.
- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la *"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"*.

- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la **organización** "*cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas*".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la **organización** es una "*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*".

3.2.2.2.2. Principios generales de la organización

Longa (2015) detalla los principios generales de la organización los siguientes:

1. **Unidad de Mando:** Toda persona debe tener un solo jefe, es decir, cada uno debe saber quién es su superior y quiénes son sus inmediatos subordinados. De esta forma, se establecen las líneas de mando, autoridad y responsabilidad en forma clara.
2. **Alcance de Control:** Un jefe debe tener un número de supervisados acordes con su capacidad, tipo de trabajo, necesidad de supervisión, características de la organización, para el logro de una dirección y control efectivos.
3. **Homogeneidad Operativa:** Las actividades de la empresa se llevan a cabo mediante las funciones y a cada trabajador deberán asignársele funciones homogéneas como corresponde a su especialidad, para el logro de los objetivos establecidos.
4. **Delegación Efectiva:** La delegación de funciones debe ser efectiva. Para ello la autoridad deberá ser compatible con las funciones y responsabilidad que se asigna. De esta forma el responsable de una función podrá cumplir con ella efectivamente.

Sintetizando podemos decir que: en cada área o unidad deberá existir un solo jefe (unidad de mando), no se deberá supervisar más personas que las humanamente posibles, conforme al trabajo y características de la organización (alcance de control), el responsable ejecutará únicamente las

funciones de su especialidad y no otras (homogeneidad operativa), la autoridad delegada y la responsabilidad sobre determinadas funciones deberá ser suficiente para una delegación efectiva de las funciones (delegación efectiva). (Longa A., 2015)

3.2.2.2.3. Fases del proceso de organización

En el proceso de organización, Archedora (2018, pp. 55-60) explica que se requiere de cinco etapas que son:

1. **Analizar los objetivos y el trabajo a realizar:** Establecer objetivos es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los miembros de la organización. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados.
2. **Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos:** La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.
3. **Definir las responsabilidades de la realización del trabajo:** Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización: Consiste en el conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una persona (ocupante del cargo). Hay cargos integrados por un solo ocupante (por ejemplo, el de presidente) o un número pequeño de ocupantes

(secretarías y analistas), así como cargos con un gran número de ocupantes (auxiliares, profesores y editores). A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama posiciones.

4. **Definir los niveles de autoridad:** La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas, una comisión de investigación, la policía o el poder judicial. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas. La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

5. **Diseñar la estructura organizacional:** La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.
 - a) La organización efectiva del proceso administrativo tiene unos elementos comunes, independientemente de la naturaleza y del ámbito en que opere la empresa:
 - b) Es de carácter continuo, proporcionando unas pautas bien definidas y la administración de los recursos a lo largo del tiempo;
 - c) Proporciona métodos para ejecutar las actividades de forma mucho más eficiente;
 - d) Reduce costos de producción y aumenta la productividad empresarial, eliminando gastos superfluos;
 - e) Evita esfuerzos duplicados y, por tanto, inútiles, delimitando de forma muy precisa las funciones y competencias del personal.

3.2.2.2.4. Estructura organizacional

Según la definición del académico Mintzberg, «una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas». (Mintzberg, 2017)

Mientras que Strategor explica que una estructura organizacional «es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad». (Mintzberg, 2017)

Todo sistema organizacional de una empresa parte de unos elementos clave con los que elaborar un plan que haga posible el crecimiento de la misma. En base a estos, se define una estructura organizativa.

- Número de empleados
- Disposición y extensión geográfica
- Nivel de desarrollo de producto
- Relación de autoridad central o descentralizado
- Grado de control de calidad del producto o servicio
- Mercado o modelo de negocio

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.

Ejemplo de estructura organizacional

La imagen corresponde a organigrama de empresa que refleja su estructura más genérica. Este ejemplo, se podría definir como organigrama vertical.



Figura No.1 Organigrama de una empresa X

3.2.2.3.DIRECCIÓN

La dirección de la administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos a su disposición, para lograr los objetivos de la empresa con éxito. El gerente maneja recursos humanos financieros y materiales. En la dirección se da énfasis al manejo del recurso humano que es el que da vida a toda organización y la pone en funcionamiento. (Longa A., 2015, p. 218)

“La dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la Empresa”. (Longa A., 2015, p. 218)

1.1.1.1.1. Elementos de dirección

1. Autoridad y poder

El concepto de poder, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente “el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea.” (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 256)

De tal modo, se presentan conflictos cuando la autoridad en línea (la vinculada de modo directo entre el superior y trabajador), considera que el personal de staff invade su área demandando, que no saben trabajar en equipo, que roba todos los créditos para obtener el éxito de la empresa y, además, no cuentan con una visión para la compañía, así, tal situación produce un ambiente tenso de trabajo entre el personal de línea y los de staff. (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 256)

2. La comunicación

Es relevante porque es el conducto por el cual se enlazan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. La actividad de un grupo de trabajo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo el proceso de coordinación y cambio. Dentro de las empresas es necesario lograr que todas las actividades se realicen de una manera eficiente, y para esto se requiere respetar algunos principios generales de la administración, los cuales son aplicables tanto en la dirección, el liderazgo y la comunicación. (Ruíz Gómez, 2012, pág. 55)

Y estos principios son la cadena de mando, unidad de mando, unidad de dirección y delegación versus descentralización. Todos estos principios tienen relación directa con la comunicación, porque dentro de las empresas las personas deben conocer quiénes son los jefes inmediatos y a quienes les deben reportar, esto es, los subordinados deben respetar las jerarquías imperantes en la empresa, lo cual se conoce como principio de cadena de mando. (Ruíz Gómez, 2012, pág. 55)

3. La motivación

Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos y necesidades. El contenido de la teoría de la motivación vale para atender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, descubriendo a los gerentes y a los empleados que participan en la organización todos los días. La motivación, comúnmente, se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, cuando una persona se encuentra motivada y efectúa un gran esfuerzo, pero es poco probable que los niveles elevados de esfuerzo, dirijan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que se conduzca hacia una dirección ventajosa para la organización. (López R. C., 2012,

pág. 119)

Es necesario determinar qué tipo de motivación se debe aplicar en las empresas, ya que existen dos clases, a saber: la interna y la externa. La primera es aquella que nace del interior, como su mismo nombre lo indica. La externa, en tanto, son todos aquellos factores que motivan al trabajador para su mejor desempeño, como incentivos, reconocimientos, etc. (López R. C., 2012, pág. 119)

De ahí que la motivación en las organizaciones juegue un papel determinante, porque en ocasiones el ambiente laboral es de vital importancia para que los subalternos se sientan parte del equipo de trabajo, además de que exista un compromiso con la misma empresa. Porque si se mantiene contentos a los trabajadores, los resultados se reflejarán en la productividad de la misma. (López R. C., 2012, pág. 119)

4. Toma de Decisiones

La toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la solución del problema es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (Daft, 2011, pág. 451)

Para Daft (2011, pág. 451) una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

- 1. Definir el problema.** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

2. **Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo efectividad
4. **Integración:** La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:
 - El hombre adecuado para el puesto adecuado. Esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
 - De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
 - De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa en una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas:

1. **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

2. **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
3. **Introducción o inducción.** Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
4. **Capacitación y desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

1.1.1.1.2. Principios de dirección

Hampton (2011, p. 211) señala como principios de dirección los siguientes:

- De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

- **Aprovechamiento del Conflicto:** A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

3.2.2.4.CONTROL

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Munch, 2010)

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control.

3.2.2.4.1. Tipos de Control

De acuerdo a Munch (2010, págs. 55-56) existen cuatro tipos de control, y se detallan a continuación:

1. Control de cantidad

Es importante tener la cantidad suficiente de artículos disponibles en el lugar adecuado y en el momento que se necesitan, a un costo satisfactorio. El control de la cantidad es importante en diferentes lugares de la empresa; así en las compras, para asegurarse de que se dispone de la materia prima suficiente para la producción, en las ventas, para entregar al mercado la cantidad suficiente que ésta demanda. Implica llevar el control de unidades de materia prima, de unidades de producción y de unidades vendidas. Este control está muy relacionado con el costo, pero es importante llevar los controles por separado, especialmente en épocas de inflación en donde el costo o precio de los productos cambia y distorsiona las medidas y controles.

La importancia del control de cantidad y el control de costo o precio por separado, se observa en el ejemplo de las ventas de una empresa que al analizar sus ventas encuentra que, en bolívares, éstas han aumentado, sin embargo, el número de unidades de producto vendidas ha disminuido. Esto indica, por una parte, que el precio por unidad ha aumentado, pero, que al vender a mayor precio el número de unidades vendidas ha disminuido y posiblemente se está perdiendo competitividad en el mercado. Estos efectos no se podrían observar si sólo se lleva el control en términos monetarios o cuantitativos.

2. Control cualitativo

Dentro del sistema productivo el control cualitativo, o más conocido como control de calidad es muy importante. Su objetivo es mantener una calidad satisfactoria del producto dentro de los criterios establecidos: el logro de un producto bueno y confiable en función de la relación con un precio de venta. No se trata aquí de mantener la mejor calidad, ya que por razones obvias de costo la mayoría de las veces sería imposible. Pero si se debe analizar y controlar las normas mínimas de calidad que debe cumplir el producto para salir al mercado.

Existen varios tipos de controles de calidad, los más utilizados son: el control de inspección y el control estadístico de calidad.

- a) **Control de inspección:** el control de inspección determina qué partes o productos son aceptables y cuáles deben rechazarse. Para establecer este tipo de control, se fija un estándar de inspección y el producto fabricado es comparado con el estándar por medio de un examen visual o por máquinas automáticas. Allí quedan clasificados los aprobados y los rechazados.

Muchas veces este control se hace sobre la producción, lo cual implica costos elevados. La inspección puede realizarse también por muestreo, es decir, por lotes, pero, aun así, los costos y el tiempo gastado suelen ser altos. Por lo tanto) el administrador debe buscar cuál es el lote mínimo de control que arroja resultados satisfactorios.

- b) Control estadístico de calidad:** el control estadístico de calidad es uno de los que mayor auge ha tomado en las organizaciones en los últimos años por su precisión, confiabilidad y bajo costo. Está basado en el cálculo de probabilidades y teorías estadísticas aplicadas a las pruebas por muestreo. Como instrumento de control tiene una calidad muy importante, además de ser correctivo es preventivo; esto significa que mientras el proceso está en marcha, se toman las medidas en el producto terminado y se lo compara con el estándar.

Con esta información se determina si la producción debe continuar o si debe ser interrumpida para introducir una corrección. En este caso, el control estadístico de calidad, previene para que no salga defectuosa toda la producción. En este tipo de control, se determinan las medidas que debe tener un producto, así como el rango de variación inherentes al proceso (en un proceso de fabricación, las piezas no son exactamente iguales). El control estadístico de calidad debe efectuarse periódicamente; el tipo de producto y su proceso de fabricación determinarán la longitud de estos períodos.

3. Control de tiempo

El uso del tiempo es un factor de fundamental importancia en la administración y debe controlarse adecuadamente. El tiempo es un recurso escaso y limitado, su empleo eficaz es uno de los mayores desafíos para un administrador. El establecimiento de fechas de entrega o vencimiento, horarios, cronogramas y la determinación de tiempos asignados para la ejecución de una tarea son fundamentales para la buena administración.

Para determinar cuál es la actual utilización del tiempo en una actividad, se debe llevar un registro diario con períodos fijados de antemano que indique la actividad que se está desarrollando y si ésta, está de acuerdo a lo previsto o no. El registrar dicha información durante un lapso de varios meses, conforma una muestra de las actividades desarrolladas durante este período. El estudio de estos datos revela al administrador cuáles son los factores que roban tiempo y cuáles pueden ser eliminados, así como qué mejoras pueden establecerse para un mejor aprovechamiento de este valioso recurso. En muchas empresas que trabajan eficientemente, se lleva un registro diario y por

horas, de la actividad de las máquinas, horas de operación real, las paradas y sus causas. Luego se analiza si estas paradas se pueden evitar o no, o si es posible, mejorando el mantenimiento, mejorar las horas de operación real.

4. Control del costo

El control de costo es uno de los más importantes y de los más utilizados en todas las actividades de la empresa. La ventaja reside en que el gasto de casi todos los recursos en la empresa puede expresarse en términos de costo, es decir, en una misma clase. La unidad monetaria “Bs.”. Los sueldos y salarios, la depreciación, los gastos en bolívares de luz, agua y electricidad son medidas de gasto de diferentes insumos expresados en unidades monetarias.

Para el establecimiento del control de costo, se fija una norma de costo o costo estándar que representa el volumen normal de gastos para el cumplimiento de un trabajo específico. Esta norma de costo será el patrón de comparación con los gastos reales incurridos, los cuales se obtienen de los registros contables. El costo estándar, generalmente, se expresa en costo por unidad de producción y la comparación se realiza contra el costo real de cada unidad producida. Si la desviación entre el costo real y el costo estándar es significativa deberán tomarse las medidas correctivas.

Una fábrica de productos alimenticios ha determinado el costo estándar para el material de empaque de sus productos. Al finalizar el mes nota que el costo real del empaque por unidad de producción es mayor que el estándar. En este caso, es necesario averiguar las causas de esta desviación en el costo. Una posible causa puede ser un aumento en el precio del material de empaque; otra, un aumento en el consumo del material, es decir, un mayor desperdicio en el momento del envasado o fallas de calidad del material que hacen que se consuma una mayor cantidad.

3.2.2.4.2. Fases del proceso de control

Las fases del proceso de control son (EuncetBusinessSchool, 2020):

- 1. Establecimiento de estándares:** Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.
- 2. Medición de resultados:** La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas.
- 3. Corrección:** La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
- 4. Retroalimentación:** De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

3.2.2.5. RECURSOS HUMANOS

La “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”. (Amador Sotomayor, 2016, pág. 30)

3.2.2.6. Funciones de Recursos Humanos

Mondy (2010, pp. 145-150) anota las principales funciones del departamento de recursos humanos:

1. Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros: Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

2. Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados.

3. Relaciones laborales y con los empleados

Interrelaciones de las funciones de la ARH Todas las áreas funcionales de la ARH están sumamente interrelacionadas. La administración debe reconocer que las decisiones de cierta área afectarán a otras áreas. Por ejemplo, una empresa enfatiza en el reclutamiento de candidatos de alta calidad, pero que descuida las remuneraciones satisfactorias, está desperdiciando tiempo, esfuerzo y dinero.

Además, el sistema de remuneración de una empresa será inadecuado a menos de que se dé a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable. Si una empresa paga sueldos inferiores a los del mercado, siempre estará contratando y capacitando nuevos empleados tan sólo para contemplar su salida en busca de los sueldos más altos que ofrece un competidor.

4. Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

3.2.2.7. El proceso de reclutamiento de los colaboradores

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe

ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento. (Chiavenato, 2007, pág. 155)

3.2.2.8. Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. (Chiavenato, 2007, pág. 156)

También verificamos que el mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. (Chiavenato, 2007, pág. 156)

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. (Chiavenato, 2007, pág. 156)

3.2.2.9. LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Para Chiavenato (2007, pág. 243) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Chiavenato, 2007, pág. 243)

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 243)

3.2.2.10. LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES

Las condiciones de trabajo son el conjunto de factores de la relación laboral, que constituyen la prestación que el trabajador desempeña de acuerdo a su jornada, horarios, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos y un largo etcétera.

Por norma general, estas condiciones de trabajo están estipuladas previamente en el contrato que vincula al trabajador con la empresa, o bien son asumidas por la aplicación legal de convenio colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores en su defecto, por lo que tienen la misma validez que las estipuladas de manera individual en el contrato de trabajo.

Una vez llegado a acuerdo, el trabajador puede exigir al empresario su íntegro cumplimiento y viceversa, por lo que el incumplimiento por parte del trabajador de estas obligaciones contractuales puede suponer su despido procedente por incumplimiento de contrato u otra sanción.

La jerarquía que siguen estas condiciones de trabajo las sitúa en el mismo rango que las que por norma estatal, laboral o por convenio colectivo sean de obligado cumplimiento. (Mondy, 2010)

3.2.2.11. CAPACITACIÓN

Para que un trabajador desempeñe con mayor calidad y eficiencia su trabajo es importante desarrollar un proceso de capacitación. La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 386)

Chiavenato (2007, pág. 386) considera que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. **Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

3.2.2.12. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Para Chiavenato (2007, págs. 386-387) los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

3.3. LOS CLIENTES

3.3.1. CONCEPTO DE CLIENTES

Kotler Philip (2003) define a que el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Lanuza Aburto & Pavón González, 2014, pág. 8)

Lo antes expuesto expresa que cliente es la parte fundamental de una empresa, negocio u Organización ya que por ellos se diseñan y elaboran productos o servicios para su satisfacción o deseos.

El triunfo de una Empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. (Lanuza Aburto & Pavón González, 2014)

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de 25 distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas. (Lanuza Aburto & Pavón González, 2014)

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio. El primordial objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. (Lanuza Aburto & Pavón González, 2014)

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto. (Lanuza Aburto & Pavón González, 2014)

Igualmente encontraron que un cliente es:

1. Es la persona más importante de nuestro negocio.
2. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
2. Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
3. Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.

4. Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
5. Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
6. Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
7. Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
8. Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
9. Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
10. El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.

3.3.2. TIPOS DE CLIENTES Y SUS CARACTERÍSTICAS

Thompson (2006) anota que, en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, 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, 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.
2. **Clientes Potenciales:** Son aquellos (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 clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; e 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

Además, Thompson (2020) anota que existe una clasificación específica de los tipos de clientes, y son actuales y potenciales, que se dividen de acuerdo a la siguiente clasificación:

Clasificación de los Clientes Actuales: Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

- a) **Clientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

- b) **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:** Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:
 - **Clientes de Compra Frecuente:** 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. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos

y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- **Cientes 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.
 - **Cientes de Compra Ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar ésa situación.
- c) **Cientes de alto, promedio y bajo volumen de compras:** Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):
- **Cientes 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%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.
 - **Cientes con Promedio Volumen de Compras:** Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras

habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

- Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

d) Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

- Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores [2]. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
- Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
- Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o 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 éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

- e) **Clientes Influyentes:** Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:
- **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 de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).
 - **Clientes de Regular Influencia:** Son aquellos 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 éstos 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 no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- **Clientes de Influencia a Nivel Familiar:** 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, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.
1. **Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:
- 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.
- a) **Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
 - Clientes Potenciales de Compra Habitual
 - Clientes Potenciales de Compra Ocasional
- b) **Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras:** Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
- a) **Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría

convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales de Influencia Regular
- Clientes Potenciales de Influencia Familiar

3.3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Los expertos en marketing Kotler & Armstrong (2017, pp. 10-11), plantean que la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

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

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Dichas expectativas se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta 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. En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si está a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- a) Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- b) Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- c) Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).

En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

3.3.4. BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, el especialista en marketing Kotler (2013, p. 154) los resume en dos grandes beneficios que brindan una idea clara 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 otros productos adicionales en el futuro.
- 2. Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

La gestión de clientes es la piedra angular sobre la cual se debe sostener el desarrollo y crecimiento de toda empresa. ... Las tácticas que tienen como objetivo generar el bienestar y la satisfacción del consumidor se denomina Sistema de controles. La gestión de clientes es el proceso conformado por un conjunto de tácticas y estrategias que van orientadas a la fidelización de tus clientes; es decir; que decidan voluntariamente seguir comprándote y además te recomienden entre sus círculos cercanos. (De la Hoz, 2017, pág. 50)

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter (2010, pág. 25) señala que la estrategia cómo el profesional inversionista debe de llevar su empresa o industria, y está en elegir actividades que sean diferentes a los competidores.

Michael E. Porter (Kotler, 2010, p. 248) describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Estas acciones son la respuesta a las 5 fuerzas competitivas que Porter indica como determinantes de la naturaleza y el grado de la competencia que rodea a una empresa.

Porter (Kotler P., 2010, p. 249) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una industria. Las estrategias genéricas son:

1.- El Liderazgo: consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto de ventas. Dentro de esta estrategia, los clientes de rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en Investigación y Desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de operación de la empresa.

Esta estrategia fue muy utilizada en la década de los 70. Si la empresa consigue una posición de costos bajos, esto la conduce a obtener beneficios por encima del promedio de la industria y la protege de las 5 fuerzas. Lograr una posición de costo total bajo supone:

- Alta participación de mercado respecto a su competidor más importante.
- Otro tipo de ventaja, por ejemplo, en el acceso a las materias primas.
- Diseño del producto que facilite su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo.
- Servir a segmentos de mercado o grupos más grandes de clientes para asegurar volumen de venta.

Toda esta estrategia conlleva fuertes inversiones en tecnología punta, una política de precios agresiva y una reducción en los márgenes de beneficio para comprar una mayor participación en el mercado.

2.- La Diferenciación: consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria. La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia “la marca”, lo cual supone menor sensibilidad al precio. Esta estrategia requiere sacrificar participación en el mercado, fuertes inversiones en investigación y diseño del producto, materiales de alta calidad e incrementar servicio al cliente.

3.- El Enfoque: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Esta estrategia se basa que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico reducido y más eficiente que los competidores de amplia cobertura. La empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado, o ambas cosas a la vez.

3.5.1. DISEÑO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia. (Torres, 2018, págs. 101-104).

1. Amenaza de nuevos aspirantes

Los nuevos aspirantes a entrar en una empresa aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. Advierte que cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

Las barreras contra el ingreso de nuevos aspirantes pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, la falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a

las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la potencial saturación del mercado.

Los competidores son organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada. En otras palabras, los competidores son organizaciones que compiten por los mismos clientes. Los competidores potenciales son organizaciones que por el momento no están dentro del entorno específico de un sector, pero podrían entrar en él si lo quisieran.

2. La influencia de los proveedores

Los proveedores acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la empresa. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. El poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria como materiales, servicios y mano de obra, se refiere a la capacidad de estos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente.

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria y que las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general, las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

El líder en costos opera con márgenes más grandes que los de sus competidores. Entre otros beneficios, los grandes márgenes del líder en costos, con relación a los de los competidores, le

permiten absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando el costo de los suministros de una industria registra incrementos sustantivos, solo el líder en costos estará en posición de pagar precios más altos y de seguir obteniendo rendimientos promedio o superiores a este. Por otra parte, si un líder en costos es poderoso, podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo cual disminuirían los márgenes de los proveedores.

3. La influencia de los compradores

Los clientes influyentes, es decir, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo cual hace subir los costes, y enfrentando, en general, a los distintos participantes de una empresa. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

Los compradores de una empresa pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia –los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales como comercializadores al menudeo y mayoreo. Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

4. La amenaza de los sustitutos

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una empresa, pero de distinta manera. Explica que se tiene a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o lo fabrica el consumidor –trae el producto o servicio a la casa—. Considera que cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la empresa se reduce, pues los productos sustitutos no solo limitan los beneficios

en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una empresa puede capitalizar en los buenos tiempos.

La amenaza de los productos sustitutos, se refleja en los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa, porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes, adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una empresa. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten, y segundo, la base sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia, en estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos.

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias, las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado. Los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos. A medida que los clientes se vuelvan más leales a una marca, su sensibilidad a los aumentos de precios irá disminuyendo. La relación entre la lealtad a la marca y la sensibilidad al precio aísla a la empresa de los rivales que compiten contra ella.

CAPITULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS E HIPÓTESIS

La presente investigación, es de tipo Cualit-cuantitativa, por lo tanto, se presentan ambas operacionalizaciones. La primera, con enfoque cualitativo, se realiza desde los objetivos específicos, y el segundo por enfoque cuantitativo que se ha elaborado una hipótesis relacionada con el objetivo No 3, y se ha realizado la operacionalización de variables e indicadores.

4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
1. Describir la organización de la Empresa Est-solutions en función de la atención a los clientes.	Organización	Consiste en determinar las tareas requeridas para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos. (Orozco, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura ▪ organizativa ▪ Misión y visión ▪ Funciones del personal ▪ # empleados por áreas ▪ Relaciones de autoridad. ▪ Capacitación. ▪ Salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada • Observación
2. Explicar el funcionamiento del proceso administrativo (planificación, dirección, control y recursos humanos) de la empresa Est-Solutions, en el periodo 2019-2020.	Planeación	La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) y con los medios (cómo). (Reyes Ponce, 2005, pág. 305)	<ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos. • Planificación de compras • Seguimiento y evaluación de planes • Cumplimiento de metas • Recursos (financieros, materiales y humanos) ▪ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista semi-estructurada • Observación
	Dirección	Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. (Reyes Ponce, 2005, pág. 305)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Políticas de dirección. • Integración en actividades. • Toma de decisiones • Comunicación entre la dirección y el personal • Motivación a personal • Manejo de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Observación

	Control	Es el proceso sistemático de regular las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en sus planes. En este sentido la planeación y el control van de la mano. (Reyes Ponce, 2005, pág. 305)	<ul style="list-style-type: none"> • Principios del control • Control financiero • Costos y gastos. • Sistema de control de inventario • Estándares de calidad • Control rendimiento del personal • Controles para la atención al cliente. • Control de calidad • Retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Guía de observación
	Recursos Humanos	Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos (Barquero Corrales, 1987, pág. 21)	<ul style="list-style-type: none"> • No. de empleados • No. empleados x área • Reclutamiento del personal. • Inducción al personal. • Análisis de puesto de trabajo • Selección de personal • Régimen disciplinario • Evaluación al desempeño • Capacitación al personal • Promociones • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista •

4.2.HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La planeación entre los colaboradores incide positivamente en la atención al cliente de la empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí, en el período 2019- 2020.

Variable independiente: Planeación.

Variable dependiente: Atención al cliente

Variable	Definición operacional	Indicadores	Técnicas
Planeación	La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). (Ortiz, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Metas establecidas. • Planes estratégicos • Planes operativos. • Objetivos estratégicos • Filosofía de la empresa • Grado de cumplimiento • Valoración del desempeño. • Capacitación al personal. • Evaluación de planes. • Análisis de los competidores. • Proyectos a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semi estructurada
Atención al cliente.	La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Ferrell, Ferrell, & Hirt, 2004, pág. 283)	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los clientes (Edad, sexo, nivel académico, ingreso promedio, uso de tecnología) • No. promedio de clientes por semana/mes • Comunicación con los clientes • Tipos de clientes • Rapidez en el servicio. • Capacidad de los vendedores • Calidad del servicio • Satisfacción de los clientes • Asesoría al cliente • Aceptación de sugerencias • Ofertas y promociones • Ventajas competitivas. • Créditos. • Condiciones laborales. • Calidad de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista semi-estructurada

CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al nivel de conocimiento, esta investigación es aplicada porque analiza la problemática del proceso administrativo en la atención al cliente en la Empresa Est-Solutions, y se proponen acciones para la mejora de la eficiencia empresarial.

Esta investigación de acuerdo al enfoque filosófico es un estudio cuali-cuantitativo o mixto porque analiza a profundidad el proceso administrativo en la empresa Est-Solutions, pero también pretende comprobar la relación entre las variables

5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo se define como: el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros, para ello nuestra población está conformada por 11 trabajadores. Por lo cual no se trabajará con muestra ya que utilizaremos el 100 % de la población.

5.3. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ESTELÍ

Estelí es una ciudad de Nicaragua, cabecera del municipio y del departamento homónimo. Tiene una superficie de 795,7 km² y una población de 130.000 habitantes aproximadamente.³ con una densidad poblacional de 186 hab/km². Estelí limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce (León), al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia en (Jinotega) y al oeste con Achuapa (León) y San Juan de Limay. (Ministerio Agropecuario (MAG) de Nicaragua, 2020)

La ciudad de Estelí, cabecera del departamento del mismo nombre, dista 147 km de la capital Managua y 110 km de la frontera de El Espino que es el punto fronterizo más cercano con Honduras, se conecta a través de la carretera Panamericana con el occidente y norte de

Nicaragua. La distribución poblacional es eminentemente urbana, un 81% de sus más de 182.000 habitantes viven en la zona urbana mientras que solamente un 19% vive en la zona rural. (Ministerio Agropecuario (MAG) de Nicaragua, 2020)

Estelí está situada en un lugar privilegiado por su clima, entre montañas, a 843,97 msnm. La ciudad de Estelí es una de las más frescas de todo Nicaragua con clima del tipo monzónico de tierras altas, el que se caracteriza por ser subtropical seco, pero bastante fresco, cuenta en algunas zonas con clima de tipo tropical de sabana, modificado por las cordilleras y montañas que rodean a la ciudad. El municipio padece constantes alteraciones, debido al avance de la frontera agrícola y a la deforestación. (Ministerio Agropecuario (MAG) de Nicaragua, 2020)

Figura No. 3: Mapa de la ciudad de Estelí



Fuente: www.insfop.org.ni

Estelí, al estar rodeada por montañas y ríos y a una altura de más de 800 msnm, presenta un variado ecosistema. Se pueden visitar otros lugares como el salto de Estanzuela, La Casita, la Reserva Natural Tisey - Estanzuela, las piedras de la finca "El Jalacate", las cuevas del cerro Tomabú, la reserva de Mirafior y tabacales aledaños, entre otros. Estelí posee una geografía idónea para el paseo ecológico y de aventura, e igualmente el visitante puede conocer la historia del municipio en el museo Municipal o en el de Héroes y Mártires. (Ministerio Agropecuario (MAG) de Nicaragua, 2020)

5.4. MUESTRA DE ESTUDIO

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

5.4.1. MUESTRA DEL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de muestreo de la investigación cualitativa es no probabilístico, porque no todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Para ellos se definen los siguientes criterios de selección de la muestra que son:

- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados.
- Participación voluntaria en el estudio.
- Informantes con cargo de dirección como propietario, y administrador.
- Técnicos que realizan el servicio y atienden directamente a los clientes
- Clientes de la empresa que quieran colaborar con el estudio.

5.4.2. MUESTRA DEL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el tercer objetivo de este estudio que pretende valorar y analizar la capacidad de los colaboradores en función de la atención de sus clientes de la empresa Est-Solutions se va a aplicar una encuesta que permitirá comprobar o rechazar la hipótesis de investigación relacionada con el proceso administrativo que se aplica en la empresa, misma que considerará como universo de estudio a 150 clientes promedio, que se atienden en el periodo de una semana y unos 600 que se atienden de forma mensual.

Tamaño de la muestra

El tipo de muestreo es probabilístico, porque todos los clientes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. El tipo de muestreo es aleatorio simple.

$$n = \frac{600 (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.50)}{(600-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.5)} = \frac{576}{2.46} = 234,44$$

n = 235 encuestas

5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se aplicaron tres técnicas de recolección de datos, que son:

Investigación documental: es unas técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación. El primer paso del investigador debe ser el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorio o trabajos de campo publicados en relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y el particular, muy concreto. Las primeras obras que se reúnan serán aquellas que traten el tema de interés desde el punto de vista general (Paz Baena G. , 2017, pág. 69).

La entrevista: es un interrogatorio sin un rigor científico (sin sacar una muestra de los entrevistados, sin trabajar las preguntas de manera detallada, sin tener que probar el cuestionario antes de aplicarlo), que nos permite obtener una información general pero muy útil sobre el tema que estamos investigando, cómo se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho. El problema es que no podemos generalizar ni afirmar que lo planteado sea cierto para todos. Pero la información nos ayuda a detectar cómo se recibe cierto hecho, esto es el llamado, clima de opinión (Paz Baena G. , 2017, pág. 72).

Encuesta: es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. Un estudio de caso comprende una entrevista extensa con una guía de preguntas o de indicadores para detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella desde sus orígenes hasta el momento actual. Las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores. Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada (Paz Baena, 2017, pág. 82).

5.6. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Etapas: investigación documental:

En esta primera etapa se realizó la recolección de la información sobre el tema de investigación como es el funcionamiento del proceso administrativo para la atención al cliente de la empresa Est-Solutions, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2019-2020, para

la misma se hizo necesaria la revisión de diversos libros de administración, atención al cliente entre algunas tesis realizadas, como apoyo para esta investigación, consultados en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI.

También se realizará la investigación documental durante la etapa de trabajo de campo donde se recopilará en la empresa información sobre el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de Est- Solutions de la ciudad de Estelí.

Etapa 2: Elaboración de instrumentos

Se diseñaron diferentes instrumentos para la recolección de datos. Las entrevistas semi-estructuradas dirigidas a gerente (Ver anexo No. 1), Entrevistas al administrador de la empresa (Ver anexo No. 2), Entrevista a técnicos de la empresa (Ver anexo NO 3), Entrevista a clientes de la empresa (Ver anexo No. 4). La encuesta está dirigida a los clientes (Ver anexo No 5).

Etapa 3: Trabajo de campo

Para la recopilación de la información, las investigadoras se presentaron a las instalaciones de la empresa Est- Solutions y se dirigieron al gerente y se le solicito su autorización para el llenado de diferentes instrumentos que se describen a continuación.

En esta parte de la investigación se aplicaron cada uno de los instrumentos preparados para la obtención de datos ya que la recopilación de ellos es una parte fundamental de todo estudio investigativo, con la finalidad de adquirir datos reales proporcionados por los entrevistados y encuestados.

Este proceso se llevó a cabo en la empresa, tomando en cuenta el número de personas seleccionadas para participar en él, y de esta manera se recopiló la información acertada, ya

que se visitó la empresa para participar de forma directa con los encuestados y resolver dudas en el momento del llenado.

Las encuestas se aplicaron a 245 clientes que actualmente visitan a Est-Solutions, en horarios 8 am a 6 pm. Las entrevistas fueron aplicadas al gerente general de Est-Solutions, al personal encargado del servicio y a los clientes actuales de esta empresa.

Etapa 4: Análisis y elaboración de documento final

En la elaboración del informe se tomó en cuenta todas las sugerencias y recomendaciones dadas por la tutora de Seminario de graduación, desde el inicio hasta finalizar este estudio.

En el documento final de este estudio se plasmó los resultados obtenidos durante todo el proceso de investigación en la Empresa Est-Solutions. Además, se presentan gráficos del procesamiento de la información, para lo que se utilizó SPSS.

Se triangulo los resultados de la encuesta a clientes, entrevista a personal administrativo y técnicos, al igual que la teoría y los objetivos de la investigación.

CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA LA ATENCIÓN A CLIENTES.

EST- SOLUTIONS surge hace 8 años en la ciudad de Estelí, como parte de un pequeño proyecto en el que se pretendía ingresar al mercado mediante el ofrecimiento de diversos productos y servicios tecnológicos, además de la implementación de un centro de estudio en apoyo a los jóvenes universitarios, mismo que con el paso del tiempo crecería considerablemente, de tal manera que se extendiera dentro del departamento, su propietario el Sr. Emir Saldaña Toruño, llevó a cabo el emprendimiento el 28 de octubre del año 2012, con capital propio que ascendía a unos \$ 500 dólares.

“Como funcionales de la informática Nuestro objetivo fue impulsar nuestro aprendizaje en el desarrollo universitario para así tener un punto de referencia establecido creando un negocio que permitiera realizar una estructura de empleo y crecer momentáneamente según el avance que vamos desarrollando en nuestra empresa, como informáticos queremos crear una solución más fácil y óptima al sistema empresarial desarrollando software informático venta en el área informática como periférico, sistema de cómputo, sistema de seguridad integral y seguridad informática. Nosotros empezamos con U\$ 5000 capital propiamente familiar”. (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de est- Solutions. Octubre 2020)

El punto seleccionado para la ubicación de la empresa en la ciudad de Estelí fue de almacén SONY 2 cuadras al sur, sus instalaciones incluyen una oficina para gerencia, otra para el administrativo, área de taller de mantenimiento y área de atención al cliente. Primero se instaló como un centro de estudios informáticos, logrando tener una demanda significativa por parte de la población esteliana, pero las utilidades que generó este negocio nos ayudaron en gran medida a solventar las inversiones realizadas por su propietario.

En 2015 decide dedicarse únicamente a la venta de productos y servicios tecnológicos y se logra convertir en la empresa que hoy en día conocemos como Est – Solution, los ingresos que se generaban en ese momento eran satisfactorios, por lo que consideraron conveniente remodelar sus instalaciones internas a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

“Con el paso del tiempo vi que los centros de estudios técnicos no funcionarían de la manera que yo esperaba, por eso tomé la decisión de darle un giro al emprendimiento que con tanto entusiasmo quería llevar al mercado, es entonces cuando decidí que mi negocio debía estar en función de la venta productos y servicios tecnológicos, en primer lugar se buscaba un punto estratégico para la nueva actividad a la que nos dedicaríamos, necesitábamos ser visible para la clientela desde un punto de referencia al que todos nos pudieran visitar”(Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020)

Por ello, el señor Emir Saldaña Toruño, gerente y propietario de *Est- Solutions* consideró la oportunidad de penetrar en el mercado con nuevos productos y servicios tecnológicos y de buena calidad dentro del departamento. Esta idea se originó a partir de la amenaza presentada luego de que la empresa no tuvo éxito como centro de estudios universitarios, generando pérdidas al negocio, y se vio obligado a cerrarla. La nueva empresa *Est-Solutions* logró posicionarse en la ciudad de Estelí, alcanzando cada uno de sus objetivos, y sacando provecho del alto nivel económico que existe en la ciudad y la demanda presentada por la población.

6.1.1. MISIÓN Y VISIÓN

Misión: *Est-Solutions* es una empresa que desarrolla sistemas informáticos con el objetivo de darle una respuesta automatizada a los clientes nuestra prioridad proporcionarle a los clientes calidad tranquilidad, confidencialidad y seguridad en el desarrollo de la empresa.

“La misión de nuestro negocio en el transcurso del tiempo ha ido cambiando bastante, en este momento nuestro objetivo principal es brindarle al cliente productos y servicios de calidad, que la empresa tenga prestigio y rentabilidad, y a la vez nos enfocamos en que los clientes se vayan satisfechos” (Isaac José Blandón Sobalvarro. Administrador de la empresa. Octubre, 2020).

Visión: Posicionarnos en el departamento como una empresa líder que colabora con la prosperidad y desarrollo, apoyando a la comunidad de la pequeña y mediana empresa en el avance y desarrollo de sus negocios.

“La visión es ser líderes en el comercio de productos y servicios tecnológicos, como empresa apoyamos en avance personal, y nos sentimos comprometidos con nuestros clientes, ayudándolos con el avance informático para darnos a conocer en todo el departamento.” (Isaac José Blandon Sobalvarro, 2020)

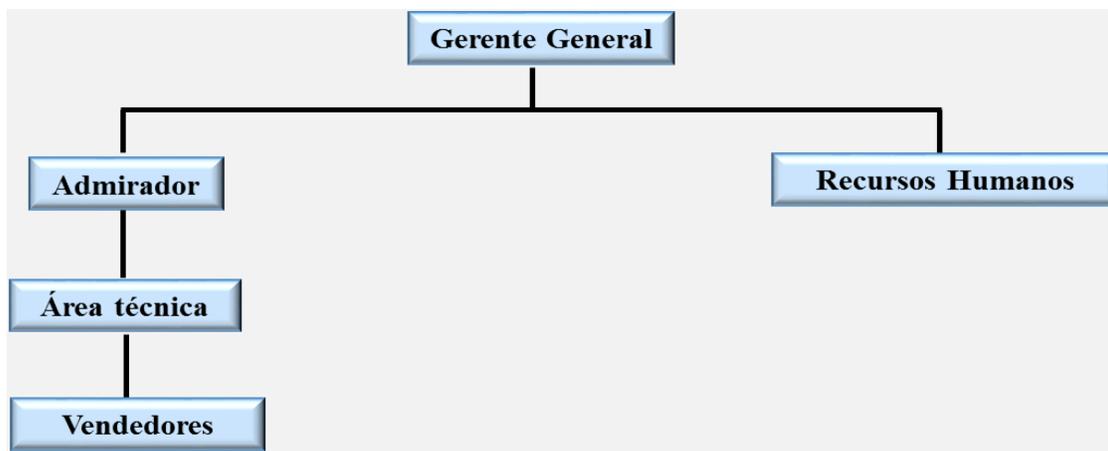
6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ÁREAS DE TRABAJO

La estructura organizativa de Est- Solution está compuesta por la gerencia, el área administrativa, recursos humanos, el área técnica y el área de atención a los clientes, mediante la misma se proporcionan orientaciones a los empleados y directivos, se necesita elaborar informes de relaciones y flujos de información en todos los niveles de la empresa.

En la empresa Est-Solutions se considera que se cuenta con una estructura formal que permite aumentar la eficiencia operativa, informando a los empleados exactamente a quién se deben reportarse.

“Contamos con una estructura organizacional pequeña que nos beneficia en gran manera ya que mediante la misma los colaboradores tienen conocimiento de las autoridades de mando con las que actualmente trabajamos, y a la vez nos permite contratar la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo nuestros objetivos a corto y largo plazo”. (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est-Solutions. Octubre 2020.

Gráfico No.1. Estructura organizativa oficial de la empresa Est-solutions



(Toruño, 2020)

“Nuestra área de trabajo la podemos describir de la siguiente forma (Isaac José Blandón Sobalvarro. Administrador de la empresa. Octubre, 2020):

- *Gerente general: Que se encarga de ver por los intereses fundamentales de la empresa conformando el crecimiento de dicha empresa.*
- *Administrador: es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizadas en la empresa.*
- *Recursos humanos: desarrolla la actividad de ver por la gestión personal de cada trabajador desde sus documentos de contratación hasta los derechos como persona laboral en la empresa.*
- *Área técnica: personal que su responsable de acatar las órdenes laborales mediante una referencia que se va a realizar en la empresa sobre un trabajo asignado”*

6.1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES DE LA EMPRESA EST- SOLUTIONS.

Para Est-Solution la atención al cliente, es de gran importancia, ya que estos son los pilares fundamentales de cualquier organización, la empresa cuenta con un personal calificado quienes se encargan de dar la bienvenida y mostrar los diferentes productos y servicios que les ofrece esta tienda, pero además se le brinda asesoría técnica a los compradores como parte de un valor agregado que ayuda a mantener la fidelidad de los clientes.

Para dar una atención de calidad se ha organizado un espacio amplio para que el cliente pueda observar y seleccionar los productos según sus gustos y preferencias, esto permite una mejor relación entre cliente y vendedor, genera un ambiente de confianza y accesibilidad.

Así mismo, la sala de espera está acondicionada para que el comprador tenga a su alcance brochures, revistas u observar la variedad de productos que se ofrecen mediante un anuncio que se transmite en un TV de plasma, además, en esta sala se encuentran exhibidos la oferta de productos en: vitrinas, estantes y la pared.

Se cuenta con un taller donde laboran los técnicos de la empresa y esta, está equipada con todas las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de las labores a realizar, los espacios son cómodos y accesibles para las diferentes áreas de la empresa. El área administrativa, cuenta con una computadora y un escritorio.

“Contamos con un espacio que brinda todas las condiciones para que el cliente espere a ser atendido por nuestros vendedores, es una estrategia que estamos seguros nos ayudará a mantener la fidelización de los compradores que ya tenemos. Un servicio al cliente de buena calidad brinda beneficios, como es el aumento de ingresos y esto se puede convertir en ventas adicionales, mejora la reputación, mejora la satisfacción al cliente y mantiene a los empleados motivados. De ésta manera nos sentimos comprometidos con nuestros clientes y empleados, ya que estos no estarán presionados por las continuas quejas y reclamos, razón por la que también evitaremos la rotación de personal”. (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020)

La empresa de manera cuenta con las condiciones necesarias para un buen funcionamiento, sin embargo, siempre se proyecta la mejora continua tanto en el aspecto físico como atención al cliente y desempeño laboral.

6.2. PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y RECURSOS HUMANOS) DE LA EMPRESA EST- SOLUTIONS 2019 - 2020

6.2.1. LA PLANEACIÓN EN LA EMPRESA EST-SOLUTION

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro. Planear es proyectar y generar escenarios.

Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. (Fernández Arena, 1991, pág. 930)

A través de la planeación Est- Solution llega a posicionarse en el departamento de Estelí como una nueva opción tanto para las pequeñas empresas como para la población en general, siendo una empresa con una gran variedad de productos y servicios tecnológicos que facilitará el desarrollo personal y empresarial, mediante la planeación estratégica se ha logrado definir el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la estructura de esta empresa.

“Para Est-Solution planificar permite prevenir problemas que se pudieran presentar o, en su defecto, tener tiempo para solucionar, utilizar el tiempo adecuadamente, alcanzar las metas propuestas en menos tiempo, motivación y autodisciplina aplicada a cada uno de los colaboradores. Todo esto ha llevado en gran parte al posicionamiento de la empresa brindando una ramificación de productos y servicios de alta calidad.” (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020)

6.2.1.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Las actividades que se realizan en la empresa están previamente definidas, esto significa saber gestionar los recursos disponibles y definir las prioridades de la manera más ordenada posible, al implementar nuevas actividades como estrategias de innovación se logrará la fidelidad de los clientes, lo que permitirá mantenernos en el mercado local.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad a realizar; no solo representan el punto final de la planeación, si no el fin al que se dirige la empresa mediante la organización, la integración de personal que labora en la misma, la dirección y el control aplicado a cada una de las actividades planeadas.

“La planeación para nosotros representa el punto de partida más importante, puesto que de ella depende el funcionamiento que tenemos en la actualidad, considero que otro aspecto relevante para el crecimiento de nuestra empresa es definir y establecer los objetivos que se pretenden lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar un rumbo planteado, dentro de dichas actividades están el análisis y verificación de las tareas asignadas, evaluar el rendimiento del colaborador, compartimiento de logros a fin de obtener una perspectiva de crecimiento empresarial”. (Toruño, 2020)

Plan de crecimiento anual Est-solutions 2020

- Aumento de las ventas
- Captación de nuevos clientes
- Contratación de nuevos trabajadores
- Apertura de sucursal
- Se espera aumentar un 30% las ventas mensuales.
- Captar un promedio de 20 clientes nuevos por mes para la vena de cómputo.
- Contratar una persona directamente solo para el área de mercadeo de la empresa.
- Apertura de una sucursal en la capital del país, en el cuarto mes del año.

Las actividades planificadas son los servicios de desarrollos de sistemas de facturación e inventario para negocios como ferreterías, farmacias, gasolineras, supermercados, miscelánea entre otros.

6.2.1.2. PROGRAMAS Y PRESUPUESTO PARA LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros. (Rincón Soto, 2011, pág. 12)

Para Est – Solutions los programas y presupuestos con llevan a la recopilación de la secuencia de actividades y el tiempo necesario para la implementación de cada una de ellas, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en tiempo y forma, es importante mantener una información actualizada donde se indique el avance de estas actividades, de esta manera se logra el orden y el control de las mismas.

“Las actividades que se desarrollan en esta empresa se encuentran previamente planeadas y presupuestadas, comprenden básicamente la organización en el análisis y toma de decisiones, Señalar con anticipo las metas y expectativas definidas y planificar las actividades a realizar con algunas técnicas y procedimientos que sistematizadas conforman los programas y proyectos que se pretenden alcanzar, así como sus costos de ejecución” (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est-Solutions. Octubre 2020)

Lamentablemente la Empresa no proporcionó información sobre los costos de ejecución de sus servicios.

6.2.1.3. LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES

La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier organización y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la misma. Evaluar supone hacer un análisis de nuestras actuaciones enfocadas al logro de los objetivos definidos y, por lo tanto, es un momento de reflexión que nos lleva a mejorar. Además, es un ejercicio de responsabilidad, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos financieros. (Biblioteca Nacional de España, 2016, pág. 11)

El proceso de evaluación de los planes en la empresa se desarrolla en función de la recopilación y análisis de datos de las diferentes actividades que se ejecutan, con el fin de poder tomar decisiones acerca de los cambios estratégicos que se pueden aplicar o bien evaluar si los objetivos planeados se cumplen en tiempo y forma.

Est – Solutions aplica una constante evaluación en cada uno de los planes que en ella se ejecutan, esto se hace con el objetivo de darle seguimiento y mantener una mejora continua en el desarrollo de los mismos, este proceso nos trae consigo muchos beneficios a corto, mediano y largo plazo, no solo para la empresa sino también para los colaboradores y por ende se les presta un mejor servicio a nuestros clientes” (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020).

Se establecen metas a corto y largo plazo y se analiza el avance y logro de las metas, se analiza el porcentaje de venta y se actualiza el inventario para que no falte el abastecimiento de la misma.

Se analiza si las actividades programadas han contribuido al cumplimiento de los planes, además las actividades han podido ser revisadas y mejoradas durante su desarrollo.

6.2.2. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EST-SOLUTION

6.2.2.1. LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno, se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la solución del problema es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (Daft, 2011, pág. 451)

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se identifican y resuelven problemas, en este punto el administrador juega un papel muy importante ya que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones que necesita la empresa para su continuo funcionamiento y por ende el crecimiento de la misma. Con frecuencia las decisiones se consideran como el motor de cualquier negocio ya que estas facilitan una adecuada selección de alternativas que forman parte del éxito de toda organización.

“Elegir lo más coherente entre las acciones para lograr nuestro objetivo principal, la toma de decisiones es para nuestra empresa como un sistema de decisiones donde los colaboradores participan consciente y racionalmente, analizando y decidiendo entre opciones más o menos racionales”. (Entrevista con Isaac José Sobalvarro Blandón. Gerente)

El gerente se reúne con su equipo de trabajo para delegar las labores mensuales y se discute en común quien es el más capacitado para llevar a cabo las diferentes tareas.

Se analiza la carga de trabajo del equipo y se determina quien acompañara a los instaladores de servicios, quedando siempre en la empresa un representante que esté a cargo del manejo de la empresa.

La comunicación entre los colaboradores ha sido indispensable en situaciones donde el trabajo a realizar presenta complejidades.

6.2.2.2. LA COMUNICACIÓN

El ser humano como ser social que es, necesita comunicarse ya que tanto voluntaria como involuntariamente se relaciona con los demás y con el medio en que se desenvuelve. Una primera aproximación al concepto de comunicación indica que es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua da una visión general englobando cuatro aspectos del concepto de comunicación. Según su definición, comunicar es:

- Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.
- Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa.
- Conversar, tratar a alguien de palabra o por escrito.
- Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor. (Blanco, 2012, pág. 9)

Uno de los elementos más importantes que permiten el desarrollo de cualquier negocio es la comunicación ya que es necesario que las actividades se desarrollen en un ambiente agradable que transmita confianza y empatía, las tareas que se realizan en la empresa requieren un alto grado de eficiencia en donde se apliquen valores y principios tales como la dirección, coordinación y el liderazgo, estos principios tiene relación directa con la comunicación tomando en cuenta que dentro de las empresas las personas deben conocer quiénes son sus jefes inmediatos y a quienes se deben reportar respetando de esta manera los niveles jerárquicos conocidos normalmente como cadenas de mando.

“La comunicación contribuye a aclarar malentendidos y todo indicio de confusión, además comunicarse efectivamente ayuda a fomentar un entorno laboral agradable y ameno dentro la empresa, se requiere de cierta reflexión para aprovechar al máximo la buena comunicación y, así, optimizar todos los procesos internos de la organización. “Elegir las palabras adecuadas, escuchar y poner atención a lo que nos están diciendo y transmitir nuestro mensaje de manera eficiente es un punto clave en las relaciones laborales” (Entrevista con Isaac José Sobalvarro Blandón. Gerente)

La relación que va más allá de lo laboral contribuye a la correcta comunicación entre colaboradores, y la resolución de problemas que se presenten en la empresa. La experiencia acumulada de los trabajadores aporta al enriquecimiento de los conocimientos de los que son contratados con menos experiencia.

6.2.2.3. EL LIDERAZGO

Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos. (Lussier & Achua, 2011, p. 6)

En el caso de la empresa, se cuenta con un gerente general que cumple con todas las características de un líder, tiene la capacidad de influir, motivar y organizar a todos los colaboradores que trabajan dentro de Est – Solution, es la persona idónea para llevar a cabo las diferentes acciones que permiten lograr fines y objetivos que involucran a todo el personal en un marco de principios y valores que caracterizan a la empresa.

“Un aspecto importante para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones es conocer al recurso humano con el que se trabaja. El liderazgo tiene que ver con la capacidad de tomar riesgos y proporcionar ideas innovadoras, es decir no solo se trata de dar órdenes sino de tener una visión a futuro, es importante saber llegar a los trabajadores y saber comunicar cuales son las actividades a desarrollar para cumplir las metas y que la empresa de resultados. Un líder aprende sobre la profesión de cada

una de las personas en su entorno, promueve las relaciones interpersonales, asume responsabilidades, crea un buen ambiente laboral y sobre todo conoce las funciones de cada puesto de trabajo. (Entrevista con Isaac José Sobalvarro Blandón. Gerente)

Según el gerente de la empresa el éxito lo define las buenas relaciones que se tengan con los trabajadores y esto a su vez mejora el rendimiento en las tareas que se asignan, puesto que la disposición para ejecutar las tareas se da con el mejor ánimo.

Es indispensable que al igual que se capacita los trabajadores para mejorar sus técnicas de trabajo, el líder refuerce sus conocimientos para influir de forma más positiva a sus subordinados.

6.2.2.4.LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES

La gestión de clientes es la piedra angular sobre la cual se debe sostener el desarrollo y crecimiento de toda empresa. ... Las tácticas que tienen como objetivo generar el bienestar y la satisfacción del consumidor se denomina Sistema de controles. La gestión de clientes es el proceso conformado por un conjunto de tácticas y estrategias que van orientadas a la fidelización de tus clientes; es decir; que decidan voluntariamente seguir comprándote y además te recomienden entre sus círculos cercanos. (De la Hoz, 2017, pág. 50)

Para Est-solutions los clientes constituyen sus pilares fundamentales, son la base sobre la cual se sostiene el desarrollo y crecimiento de la misma, por ello la implementación de diferentes técnicas y estrategias que tienen como objetivo generar bienestar y satisfacción a los consumidores es un reto que ayuda a mantener la fidelización y la captación de nuevos compradores, no es suficiente recibir y atender a un cliente se debe ir más allá, para que estos depositen su confianza y seguridad en los productos y en la organización que se representa.

Según la caracterización de los clientes de Est-solutions en su mayor parte son del sexo femenino, universitarias, trabajan de forma permanente, no trabajan o su empleo es temporal,

el ingreso promedio es de 10,000 C\$ y en su mayoría usan la tecnología para el trabajo y además adquieren los productos y servicios de contado.

El tipo de producto con más demanda por los clientes de la empresa es el reloj digital, puesto que es un producto que está de moda en la juventud actual. Que la empresa cuente con variedad de productos la vuelve competitiva y atractiva para los clientes.

“Cuando hablamos de atención al cliente no solo nos referimos a disponer de un buen producto o servicio, sino a ser excelentes en nuestro proceso de venta aplicando valores de confianza, cortesía, lealtad y compromiso por parte de nosotros como empresarios hacia nuestros clientes. (Entrevista con Isaac José Sobalvarro Blandón. Gerente)

El cliente se acerca a la empresa e inmediatamente es abordado por el dependiente, quien le interroga sobre la necesidad que presenta en la adquisición de un producto, luego se presenta una serie artículos de diferentes modelos y marcas. De ser un servicio de instalación de un equipo de cámaras, se presenta al cliente un presupuesto de gastos de artículos y mano de obra, además, se le orienta el modo de uso del servicio y se le brinda servicio de mantenimiento periódico.

Contamos con estrategias enfocadas tanto en el modo en que el negocio gestiona a sus clientes como en la necesidad de capacitar adecuadamente a los empleados, cuidar a los clientes no es una tarea fácil ellos forman un componente muy valioso, por tal razón se hace necesario el hecho de conocer sus necesidades, y darle toda la información que buscan para que vean que son valorados por nuestro personal de trabajo como empresa” (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020)

Según la teoría investigada los tipos de clientes pertenecientes a la empresa son los denominados actuales, aquellos que 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.

6.2.3. EL SISTEMA DE CONTROLES EN LA EMPRESA EST-SOLUTION

6.2.3.1. LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO QUE APLICA LA EMPRESA

El control empresarial es un proceso administrativo muy ligado con la planeación y dirección, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente.

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo. El proceso de control es el complemento de los procesos de planeación y dirección.

Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. Éste se vuelve un patrón de control y de evaluación del desempeño de la actividad. (González, 2012, p. 6)

El control es una de las fases del proceso administrativo por medio del cual se establecen normas o estándares que permiten evaluar los resultados obtenidos, se crea dentro de la empresa con el objeto de corregir posibles desviaciones, y poder prevenirlas, mejorando de esta forma las operaciones que se ejecutan en la misma. Las normas de control interno deben cumplirse rigurosamente ya que es la única manera de alcanzar la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control.

“Las normas de control interno que se aplican en esta empresa están en función de redefinición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, siempre y cuando se amerite un cambio, además de la formulación de estrategias para el desarrollo de planes operativos que sean necesarios, cumplimiento de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos internos, delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad. La adopción de normas también las ponemos en prácticas para la protección y utilización racional de los recursos tanto humanos como materiales. (Entrevista con Isaac José Sobalvarro Blandón. Gerente)

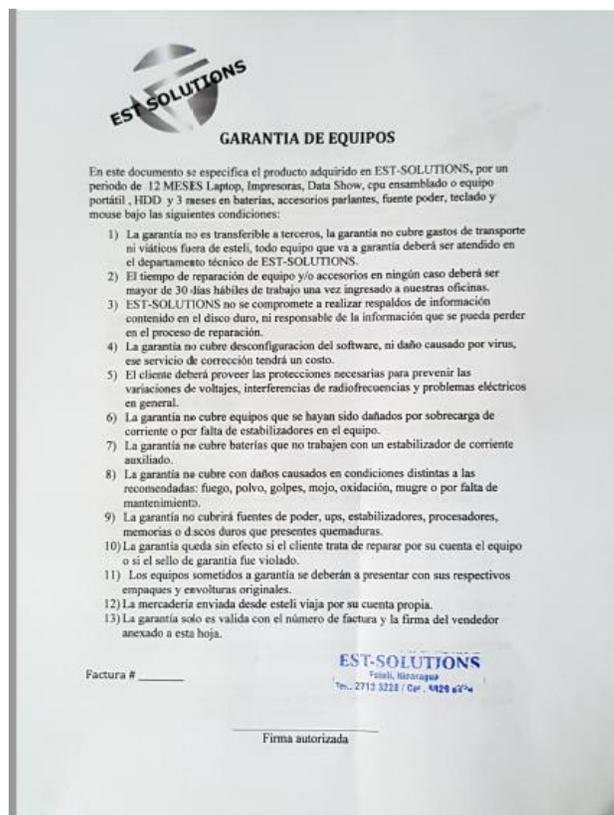
La empresa Est- soluciones se propone anualmente metas y designa tareas a sus colaboradores que se regulan mensualmente, se analiza las ventas del año anterior para proyectar un aumento en el año actual que varía de un 20% a un 30%, se mantiene el margen de precios para equilibrar la situación económica del país, se aplican descuentos y abastecemos a otras pequeñas empresas.

En la relación a los servicios se procura elevar el nivel de calidad y responder en tiempo y forma con los servicios encomendados. En relación a las políticas para la seguridad de los productos vendidos se establecen garantías que protejan al cliente de cualquier falla que pueda presentar el artículo o servicio prestado.

En relación a la línea de acción orientada al mercadeo se establece un presupuesto para la promoción de diferentes servicios que se prestan, también para el correcto cumplimiento de las garantías.

La empresa cuenta con un procedimiento de procesos internos automatizado que lleva el control de inventario, facturación, control de órdenes de taller, control de órdenes de trabajo, al cual se le da seguimiento para supervisar el tiempo y resultados esperados en la satisfacción de los clientes, se designa un supervisor que maneja el control interno para mantener la calidad de los servicios. Se designa personal para cada tarea y las herramientas necesarias para facilitar el trabajo.

Las normas de racionalización se definen según el tipo de trabajo en el caso de los servicios se desarrolla un programa de trabajo lo que permite maximizar el tiempo de trabajo.



Criteria de garantía de reparación de equipos

6.2.3.2. LAS ÓRDENES DE TRABAJO PARA LOS SERVICIOS

Una orden de trabajo es un documento que detalla las especificaciones de un servicio (instalaciones, mantenimiento, reparaciones, etc.).

La orden de trabajo se convierte en una forma de historial de mantenimiento y suele ser particularmente importante para realizar análisis detallados y mejorar la planificación futura. Una orden de trabajo suele contener:

- Nombre de la empresa
- Dirección
- Teléfono de la empresa
- Orden
- Fecha
- Cliente
- Teléfono del cliente
- Descripción del equipo
- Concepto (tipo de servicio)
- Monto
- Firma del responsable
- Firma del cliente
- Nota aclarativa sobre el sistema de devolución del producto.

EST-SOLUTIONS
Esteli, Nicaragua
TEL: 2713 3228 / Cel: 8829 8375

EST-SOLUTIONS
TU SOLUCION EN COMPUTACION
DIR: ESQUINA OPUESTA A FERRTERIA
RUFINO GONZALES ESTELI.
TELEFONOS: 27133228- 88298375
88323000

ORDEN DE ENTRADA A TALLER

ORDEN # 1522
FECHA: 30/12/2020

CLIENTE
ANA RIVERA
TELEFONOS: 57707221

EQUIPO
LAPTOP HP 15 I5
CONCEPTO
REPARACION

MONTO:
CARGADOR: NO
BOLSO: NO

RECIBI CONFORME

ENTREGUE CONFORME

NOTA:
UNA VES REPARADO EL EQUIPO DEBERA SER RETIRADO EN UN PERIODO MAXIMO DE 30 DE DIAS DE LOS CONTRARIO SERA VENDIDO PARA COSTEAR LOS GASTOS DE REPARACION DEL MISMO

En principio, una orden de trabajo es un documento de comunicación para optimizar la planificación y la organización de los proyectos fuera de la oficina. Entre los aspectos fundamentales que cubre una orden de trabajo (Figueroa, 2017, p. 25):

- Define las reglas de asignación, ejecución, presupuesto y liquidación.
- Planifica las intervenciones: tipo, alcance, fechas y recursos.
- Constituye un documento probatorio y una garantía de los servicios realizados.
- Facilita el seguimiento y monitoreo de las intervenciones.

En esta empresa las órdenes de trabajo se dan a conocer de manera verbal y por escrito, según el tipo de trabajo o servicio a realizar, se crea un documento donde se especifican las instrucciones para llevarlo a cabo dicho trabajo. La empresa no cuenta con un formato específico donde se plasmen las órdenes de trabajo diaria, semanal o mensual, tomando en cuenta que se utilizan únicamente cuando una empresa en particular solicita el documento.

“Las órdenes de trabajo se designan de manera verbal dando instrucciones para realizar algún tipo de trabajo o encargo, rara vez se orientan mediante un documento formal y cuando se hace es para cumplir con un trabajo para una empresa en particular, de igual manera se gestiona en cada momento lo que el equipo de trabajo debe hacer y hacer seguimiento del avance del trabajo ya sea mediante la aplicación de supervisiones indirectas en cada puesto” (Entrevista a personal técnico de Est – Solutions, octubre 2020).

Uno de los clientes en la entrevista realizada expuso su opinión sobre el cumplimiento de la entrega de productos: *“Ellos utilizan una norma para retirar los equipos que se dejan en reparación y está muy buena.” (Entrevista a cliente. Octubre, 2020)*

La norma a la que se refirió el cliente es un documento que garantiza la realización del trabajo solicitado y donde especifica todos los detalles generales de la empresa, del producto y del cliente.

Cuando una empresa no tiene el control en el área de ejecución del trabajo y no se detalla el registro adecuadamente con el uso de una orden de trabajo, trae consigo desorganización en el trabajo de los empleados y se corre el riesgo de fallar a los clientes, lo repercute negativamente en la imagen de la empresa.

6.2.3.3.LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS

La contabilidad de servicios ocupa el papel de herramienta analítica y recurrente a la hora de ofrecer información fiel y real a los gerentes de una empresa sobre los costes derivados de la realización de la actividad económica de su empresa abastecedora de servicios. En esos costes se incluyen los gastos derivados de la creación o preparación del servicio a ofertar en el mercado, como los costes administrativos correspondientes a la compañía o la inversión en publicidad y otros elementos de marketing a los que se recurre. (Galán Sanchez, 2018, pág. 6)

El costo de los servicios que proporciona Est – Solutions, incluye los gastos reales, directos e indirectos, calculando un margen de beneficio razonable, para detallar estos costos se requiere de la aplicación específica de técnicas y procedimientos tanto contables como administrativos, para los cuales la empresa toma en cuenta los desembolsos para pago del personal, insumos y otros recursos que se necesitan incorporar para llevar a cabo la comercialización de productos y servicios, comprometidos de ésta manera a ofrecer el mejor de los servicios a nuestros compradores.

“En nuestra empresa el costo de los servicios representan el precio de adquisición de los mismos, como el precio en que estos pueden ser vendidos, para este proceso es necesario realizar un costeo de tu producto y servicio, internalizar tu salario en el precio, identificar los productos y servicios sustitutos e identificar los valores agregados del mismo, definir el precio de los servicios que ofrece la empresa implica una revisión del presupuesto y el alcance de los objetivos comerciales”
(Isaac José Blandón Sobalvarro. Administrador de la empresa. Octubre, 2020).



Ejemplo de cláusulas de contrato de un servicio donde se estipula el pago

Nombre de productos y precios de la empresa Est-Solucion

Producto	N de series	Precios
Laptop HP	G515SE5505	\$1,160
Laptop HP	G515SE5505	\$1,200
HP15,6HD		\$750
HP 15	DY107117-1065G7	\$950
HP 15	DC1058wm Omen17-9750H	\$1,450
Lenovo	Ideapad 3 intel pentium gold 640U	\$390
HP14	DK-0076NR AMD 2,6GHZ	\$350
HP15	DW0083intel pentium gold 2,40GHZ	\$395
HP 15	DY0013x inteli5 8th 1,6GHZ	\$515
Lenovo	Ideapad 320 celeron 1,1GHZ	\$330
Epson	L3110	\$185
Impresor HP	IK TANK 315	\$170
Epson	L3150	\$240
Epson	L5190	\$330
Epson	Tmu220	\$260
HP	Deskjet 115	\$33
HP Laserjet	M107W	\$125
Bematech Ethernet	LR2000	\$200
Termica Bmatech	LR2000	\$190
Mouse Classic		\$3.50
teclado classic		\$8.14
teclado gamer	Combat KB55	\$21
Audifono Klip	Kes105	\$4.55
Audifono XTEC	XTH5530	\$18
Audifono XTEC	XTH5530	\$18
Audifono Argon	HS46	\$25
Audifono Argon USB		\$17
Audifono Klip Xtreme		\$17
Audifono Klip Xtreme USB		\$24
Audifono Klip Xtreme USB		\$15
Audifono Klip Xtreme USB Inalambrico		\$31
Audifono XTEC	XTH345	\$17
Audifono XTEC	XTH620	\$18
Barra de sonido	ksb200	\$95
combo computadora dell inter	core 13,3ghz	\$270
combo teclado usb y mouse	xtk310s	\$22
dell optiplex	890 intel core 13,3 ghz	\$220
EVOO EV 11,6	FHD A4-9120e	\$210
combo genius wireless teclado y mouse		\$25
Teclado Wireless media	K400PLUS	\$38
MOUSE GAMER XTECH	XTM510	\$15
MOUSE BLUE VENOM GAMER	XTM710	\$12
MOUSE GAMER LETHAL HAZE	XTM610	\$12.50
MOUSE INALAMBRICO POLAROID		\$8
MOUSE USB GAMER ARGON COMBAT	MS40	\$163

MOUSE USB GENIUS	DX-120	\$6
MOUSE USB GENIUS	DX-150X	\$7
MOUSE	XTM150	\$4.36
SCORPION GAMER TECLADO	K636	\$18
TECLADO USB GAMER	XTK500S	\$15
Funda para laptop		\$10
Camara de seguridad	Calidad 720P	\$30
	Calidad 1080P	\$40
	1 KIT	\$290
Total de la inversión		\$10,964

Ejemplo de precio de productos

Servicios	Tipo de servicios	Precios
Mantenimiento y reparacion de computadoras	Limpieza	C\$ 300
	Correctivo	C\$450
	Preventido	C\$700
Mantenimiento y reparacion de fotocopiadoras	Preventido	C\$400
	Correctivo	C\$700
	Limpieza total	\$60
Desbloqueo de computadoras	Desativacion de contraseña	C\$200
	Reinstalacion de sistemas	C\$700
Intalacion de camara	4 camaras	\$40
	8 camaras	\$90
Mantenimiento de camaras de seguridad	Limpieza	\$20
Creacion de sistema contable	Segun el comercio	\$300
		\$500
		\$800
		\$1,000
		\$3,000
Instalacion de redes	Varia depende la empresa	\$15 el punto
Soporte informatico		\$15-20

Precio de servicios

Según el entrevistado el coste de la venta de productos determina el salario fijo de los empleados y un monto agregado por comisión cuando se realiza un servicio técnico.

6.2.3.4. PRECIO DE VENTAS Y UTILIDADES POR SERVICIOS

El precio abarca las decisiones sobre gastos y márgenes, lista de precios, descuentos, rebajas y bonificaciones, créditos a clientes etc. Es una herramienta flexible y puede ser fijado desde un mínimo hasta un máximo. A la hora de establecer una política de precios hay que tener

presente que el precio y el beneficio van unidos, a mayor precio, mayor beneficio, aunque es más fácil vender a un bajo precio que elevado. (Ruano Bolivar, 2020)

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio, valor que se puede referir a cualquier eslabón de la cadena de distribución: El precio de venta a mayorista, es el precio al que adquiere los productos el mayorista. El precio de venta a minorista, es el precio que paga el minorista. El precio de venta al público, es el precio que paga el consumidor o usuario por los productos y servicios que adquiere. (Ruano Bolivar, 2020)

La Empresa Est-solutions para la comercialización de productos y servicios se incurre en una serie de costos que van desde su adquisición hasta la venta final que se le da a los mismos, una vez realizada la venta no todo es utilidad, puesto que para poder vender ese valor debió haberse comprado un bien para lo cual indudablemente hubo la necesidad de incurrir en un costo el cual se conoce como costo de venta.

Los servicios están más ligados a gastos reales, directos e indirectos, calculando un margen de beneficios razonable por cada servicio, poner el precio a un servicio puede resultar un aspecto subjetivo ya que, si este se altera, no tendrá la demanda esperada, en cambio, si se reduce demasiado las utilidades no serán beneficiosa para la empresa.

“No es fácil estipular el precio de los servicios, puesto que para este proceso se necesita la elección de la mejor opción tanto para el cliente como para la empresa ya que si fijamos un precio de venta de un servicio demasiado bajo será complicado ganarse la vida y, por el contrario, con un precio demasiado alto se corre el riesgo de asustar a posibles clientes. Esta cuestión se debe tener en cuenta desde el principio para poder implementar la estrategia de precios más adecuada para nuestro negocio”. (Emir Saldaña Toruño. Gerente Propietario de Est- Solutions. Octubre 2020)

6.2.4. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS

6.2.4.1. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LOS COLABORADORES

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. (Chiavenato, 2007, pág. 148)

El recurso humano que labora para la empresa Est-solutions está compuesto por el gerente, administrador, responsable de recursos humanos, personal técnico y el personal de limpieza. En el departamento de Recursos Humanos se ejecutan diferentes procesos que se llevan a cabo desde el proceso de reclutamiento, selección, y contratación de personal, hasta que un colaborador decide retirarse de la empresa, es muy importante ya que este departamento ayuda a conseguir los objetivos estratégicos que permiten mejorar su eficiencia y efectividad.

“Contamos con un personal capacitado que cumplen con cada una de las responsabilidades que le son asignadas por su jefe inmediato, como administrador considero importante la inversión que se puede realizar en esta área. Nuestro objetivo es consolidarnos como una empresa líder en el mercado local y nacional, lo que se logra únicamente con la disposición y motivación del personal que labora para la empresa”. (Isaac Sobalvarro. Administrador de Est- Solutions. Octubre 2020)

La etapa del reclutamiento comienza desde que existe la necesidad de cubrir un puesto vacante dentro de la empresa, definir el perfil del postulante es un punto clave que conlleva a la búsqueda del candidato idóneo que se requiere contratar mediante una serie de procesos, en el transcurso del tiempo y con los avances tecnológicos la tarea se vuelve más competitiva

y compleja puesto que la decisión de quien formará parte de la empresa repercute en el funcionamiento de la misma.

“Por medio de un contacto interno”.

“Al ingresar solo se da una semana de prueba”.

“Principalmente la experiencia en el cargo”.

Según los técnicos entrevistados expresaron que la contratación se lleva a cabo por la recomendación de un agente interno trabajador de la empresa que los recomienda, y luego se hace pasar al nuevo contratado por una semana de adaptación para desarrollar las habilidades necesarias para el cargo.

6.2.4.2.LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, pág. 246)

La evaluación al desempeño es considerada como una de las etapas más importantes dentro de una organización, ya que es la que permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planeados para cada puesto de trabajo, mediante la aplicación de la evaluación la empresa adquiere información básica que le permitirá tomar decisiones justas. A partir del rendimiento y la conducta de los trabajadores evaluados se comprobará la competencia y la excelencia con que realizan el trabajo, pero sobre todo el aporte significativo para el negocio y de qué forma contribuyeron para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

“Toda organización de éxito que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes la aplica dentro de sus procesos diferentes tipos de evaluaciones, en nuestro

caso medimos el desempeño mediante elementos como fortalezas del colaborador, capacidades, posibilidades, aptitudes, grado de integración. El desempeño lo realiza el responsable de cada área quien decide aplicar el método que se adecue a cada puesto en sí, también puede optar por una autoevaluación en donde el empleado reconozca sus fortalezas y debilidades, comprometiéndose a mejorar su desempeño con el apoyo de sus propios compañeros de trabajo” (Isaac Sobalvarro. Administrador de Est- Solutions. Octubre 2020)

El sistema que utiliza la empresa para medir el desempeño de sus trabajadores es por medio de trabajos encargados cada mes y según el tiempo invertido en la realización del servicio y la calidad de los mismos, del mismo modo la venta de productos en la empresa, lo que se determina por medio de la facturación.

6.2.4.3. LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES

Las condiciones de trabajo son el conjunto de factores de la relación laboral, que constituyen la prestación que el trabajador desempeña de acuerdo a su jornada, horarios, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos y un largo etcétera.

Los colaboradores de la empresa desempeñan sus labores dentro de un ambiente laboral seguro y tranquilo, las instalaciones prestan las condiciones necesarias para que estos desempeñen sus actividades de una manera eficaz y eficiente. La empresa garantiza unas condiciones físicas, medioambientales y organizativas acorde a las exigencias del mercado laboral, puede decirse entonces que cumple con todas las medidas estipuladas tanto el código laboral como lo establecido en la ley 618 Ley de higiene y seguridad laboral.

“Dentro de la empresa se ha establecido una buena comunicación entre todos los colaboradores, se trabaja en equipo para dar una mejor solución a los problemas que se presentan en el día a día, se manifiesta el respeto y la comprensión hacia ellos. Tratamos de brindarle las condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades, estamos conscientes que para el trabajador la motivación es base para conseguir el

éxito de este negocio, es por ello que mantenemos una comunicación fluida, nuestros salarios son muy competitivos en relación con los competidores, el uso de herramientas según el trabajo que se desempeñe, entre otros aspectos que hacen posible el hecho de brindar las mejores condiciones para el personal que actualmente está con nosotros". (Sovalbarro, 2020)

6.2.4.4. LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS COLABORADORES

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. (Chiavenato, pág. 532)

Para Est – Solutions, las capacitaciones forman parte de un proceso que se aplica en la mayoría de las organizaciones sean grandes, medianas, o pequeñas, estas suministran información y conocimientos necesarios para que las personas desempeñen satisfactoriamente un trabajo determinado, además de proporcionar habilidades y destrezas que incorporaran en su labor, se considera que es la estrategia que beneficia no sólo al empleado sino también a la organización en general, ambos en conjunto se encaminan para lograr los objetivos y las metas propuestas.

Con la aplicación de la capacitación, se consigue el fin último de toda organización que es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía. Es una realidad que toda institución necesita capacitar a su personal, para que realice el trabajo con efectividad y eficiencia. El personal nuevo debe ser sometido constantemente a períodos de entrenamiento, pero, también es necesario entrenar

al personal que ya tiene tiempo dentro de la organización, incluso a los directivos; para la mejora, innovación y calidad de la misma.

“Las capacitaciones que se implementan en esta empresa están enfocadas en la Comunicación grupal, competencia y habilidades personales, motivación personal, entre otras. Para nosotros capacitar a los empleados es una estrategia deben enfocarse tanto en el modo en que el negocio gestiona a sus clientes como en la necesidad de capacitar adecuadamente a los empleados, nos enfocamos en cuidar a los clientes ya que son un gran componente muy valioso para la empresa, entender para conocer las necesidades del cliente, darles toda la información necesaria para que vean que son valorados por nuestro personal de trabajo como empresa.

Hay que tomar en cuenta que la capacitación es un punto educacional aplicado de manera organizada mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo, actividad de la empresa, metas y objetivos alcanzable por parte de la organización” (Isaac Sobalvarro. Administrador de Est- Solutions. Octubre 2020)

Los trabajadores de la empresa son capacitados en temas como instalación de circuitos cerrados, seguridad y soporte informático, y se realizan en un intervalo de dos a tres meses.

6.3. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN POR PARTE DEL CLIENTE DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS

6.3.2. DATOS DE LOS CLIENTES ENCUESTADOS.

Tabla 1. Sexo de encuestados
Universo: 235 encuestas

Sexo		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	118	48.6
	Femenino	115	50.6
	Total	243	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

Según la tabla 1. Los clientes de Ets-solutions pertenecen en un 50.6% al sexo femenino y un 48.6% al sexo masculino, lo que resulta interesante, pues demuestra el gran interés por este sexo en artefactos de

tecnología, además indica que la empresa ha logrado la empatía de este segmento poblacional.

Tabla No.2. Nivel académico
Universo: 235 encuestas

Nivel académico		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Primaria	3	1.2
	Secundaria	68	29.0
	Técnico	22	9.4
	Universidad	140	59.6
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

La tabla 2, da conocer que de estas 233 personas encuestadas el 59.6 % poseen un nivel académico universitario, un 29 % únicamente cursaron la secundaria, un 9.4 % técnico superior y un 1.2% primaria respectivamente.

Prevalece el nivel universitario, puesto que son las futuras generaciones en el mundo laboral y que dependen actualmente de la tecnología.

Según la tabla 3, de los 232 encuestados el 49.0% dijo que si trabaja en tanto el 49.8 dijo no hacerlo. Esto significa que los clientes de la empresa son en gran medida dependientes de sus padres.

Tabla 3. Trabaja
Universo: 235 encuestas

Trabaja		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	115	49.0
	No	117	49.8
	Total	232	98.8
Perdidos	Sistema	3	1.2
Total		235	100.0

Según la tabla 4. Del total de 120 encuestados dijeron que el tipo de trabajo que poseen es en un 31% permanente y el 19.6 % es temporal. Esto demuestra que los clientes tienen características particulares en relación al tipo de empleos, puesto que algunos son trabajadores temporales,

indica la capacidad de comprar artefactos de precios módicos.

Tabla No.4. Tipo de trabajo
Universo: 235 encuestas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Permanente	72	31.4
	Temporal	48	19.6
	Total	120	51.0
Perdidos	Sistema	115	49.0
Total		235	100.0

Según la tabla 5, del total de 117 encuestados el promedio de salario de los clientes de la empresa es de 10,000 C\$ mensuales. Esto significa que los clientes de Ets-solutions poseen un ingreso representativo en relación al costo de los productos tecnológicos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1000 C\$	2	.8
	1100 C\$	2	.8
	1200 C\$	2	.8
	2000 C\$	3	1.2
	3000 C\$	5	2.0
	4000 C\$	3	1.2
	5000 C\$	4	1.6
	6000 C\$	4	1.6
	6500 C\$	1	.4
	7000 C\$	6	3.3
	7200 C\$	1	.4
	7500 C\$	1	.4
	7800 C\$	1	.4
	8000 C\$	12	4.9
	8500 C\$	3	1.2
	9000 C\$	11	4.5
	9500 C\$	1	.4
	10000 C\$	21	9.8
	11000 C\$	2	.8
	12000 C\$	1	.4
	13000 C\$	1	.4
	14000 C\$	2	.8
	15000 C\$	15	6.9
	16000 C\$	1	.4
	17000 C\$	1	.4
	18000 C\$	1	.4
20000 C\$	2	.8	
28000 C\$	1	.4	
30000 C\$	1	.4	
50000 C\$	1	.4	
Total		117	49.8
Perdidos	Sistema	118	50.2
Total		235	100.0

6.3.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Educación	75	31.8
	Trabajo	92	38.8
	Recreativo	30	13.9
	Total	197	84.5
Perdidos	Sistema	38	15.5
Total		235	100.0

Según la tabla 6. De un total de 197 encuestados un 38.8% respondió que utiliza la tecnología para el trabajo, otro 31.8 dijo que la utiliza para la tecnología y un 13.9% lo hace para fines recreativos. Lo anterior demuestra la importancia de este tipo de empresa en la actualidad y su apogeo por el contexto de la COVID19.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Apartado	31	13.1
	Crédito	48	20.8
	De contado	153	64.9
	Total	232	98.8
Perdidos	Sistema	3	1.2
Total		235	100.0

Según la tabla 7. Del total de 232 encuestados el 64.9% dijo adquirir sus productos de contado, otro 20% contestó que al crédito y un 13.1% dijo que en apartado. Que la mayoría de clientes hagan sus compras de contado se debe a que los productos que se venden son artículos pequeños.

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Reloj digital	193	82.9
CPU	193	82.9
Papelería de oficina	173	74.7
Cámaras de seguridad	171	73.9
Fundas de laptop	131	57.6
Teclado	126	55.5
Parlantes	119	52.7
Mouse	116	51.4
Auriculares	109	48.6
Laptop	105	46.9

Memoria USB	103	46.1
Accesorios de oficina	75	34.7

Según la tabla 8, los tres productos más solicitados por los clientes son: reloj digital (82%), los CPU (82%), papelería de oficina (74.7%) y las cámaras de seguridad (73.9%).

“De acuerdo con las pláticas que tenemos con los clientes, nos hemos dado cuenta que los productos que compran los necesitan para desarrollar sus trabajos, ya que no cuentan con los equipos básicos en sus centros de trabajo que les permita desempeñarse de una buena manera” (Juan José Jarquín Sevilla. Responsable del área técnica. Octubre, 2020)

La anterior cita expresa que los colaboradores de la empresa consultan a sus clientes sobre las necesidades primordiales de estos y así asegurar que la empresa cuente con todo lo que la población demande, tanto en productos electrónicos como servicios tecnológicos.

Según la tabla 9. De 235 clientes encuestados para determinar cuál de los productos que ofrece la empresa, los tres más solicitados, el 71.9% solicita el servicio de mantenimiento y reparación de computadoras, convirtiéndose este en el más demandado, le sigue con el 49.3% el servicio de soporte informático, y con el 29.7% las instalaciones de redes.

Tabla No.9. Servicios solicitados por clientes.		
Universo: 235 encuestas		
Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Mantenimiento y reparación de computadoras	169	71.9
Soporte informático	116	49.3
Instalaciones de redes	70	29.7
Mantenimiento y Reparación de fotocopadoras	69	29.3
Desbloqueo de computadoras	59	25.1
Instalaciones de cámara de seguridad	57	24.2
Mantenimiento de cámara de seguridad	53	22.5
Creación de sistemas contables	39	16.5

Para esta encuesta sobre servicios se tomó en cuenta las demandas más comunes de la empresa y los porcentajes están representados del total de los encuestados, tomando en cuenta que algunos clientes demandan más de un servicio.

Según la tabla 10, del total de 195 encuestados respondieron que se sienten muy

Tabla No.10. Calidad de las piezas de repuesto. Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfecho	147	61.6
	Poco satisfecho	48	20.8
	Nada satisfecho	3	1.2
	Total	195	83.7
Perdidos	Sistema	40	16.3
Total		235	100.0

satisfechos con la calidad de los repuestos representados con un 61.6%, el 20.8% dijo sentirse poco satisfecho y apenas un 1.2% dijo sentirse nada satisfecho. Esto indica que la empresa tiene una excelente selección de sus productos para ofrecer a sus clientes y brindarles la mejor calidad.

Tabla No.11. Calidad de los productos. Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfecho	130	54.3
	Poco satisfecho	80	35.5
	Nada satisfecho	6	2.4
	Total	216	92.2
Perdidos	Sistema	19	7.8
Total		235	100.0

Según la tabla 11, la calidad de los productos de 216 encuestados, el 54.3% se expresa muy satisfecho, el 35.5% poco satisfecho y el 2.4% nada satisfecho.

Significa que los clientes tienen una experiencia positiva en relación a la calidad de los productos lo que permite que la empresa se proyecte.

Tabla 12. Calidad de los servicios Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfecho	136	58.8
	Poco satisfecho	63	26.5
	Nada satisfecho	3	1.2
	Total	202	86.5
Perdidos	Sistema	33	13.5
Total		235	100.0

Según la tabla 12, en relación a la calidad de los servicios de 202 encuestados el 58.8% respondió que muy satisfecho, el 26.5% poco satisfecho y el 1.2% dijo que nada satisfecho. Esto indica que los colaboradores de la empresa demuestran estar capacitados para las tareas que se les designan.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfecho	116	49.8
	Poco satisfecho	97	41.2
	Nada satisfecho	4	1.6
	Total	217	92.7
Perdidos	Sistema	18	7.3
Total		235	100.0

Según la tabla 13. En relación a precio de productos de 217 el 49.8% dijo estar muy satisfecho, el 41.2% respondió que poco satisfecho y el 1.6% nada satisfecho. Que la empresa tenga la satisfacción de sus clientes en relación al precio, la convierte en una referencia para futuros compradores.

Según la tabla 14, en relación a calidad del trabajo de 202 encuestados el 61.2% dijo estar muy satisfecho, el 22.9% dijo poco satisfecho y el 2.4 % nada satisfecho. La calidad del trabajo se valora con el tiempo de duración que este tenga desde que es realizado lo que significa que la empresa responde muy bien en sus tareas asignadas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy satisfecho	144	61.2
	Poco satisfecho	51	22.9
	Nada satisfecho	6	2.4
	Total	202	86.5
Perdidos	Sistema	33	13.5
Total		235	100.0

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	215	90.2
	No	16	8.2
	Total	231	98.4
Perdidos	Sistema	4	1.6
Total		235	100.0

Según la tabla 15, al cumplimiento de las expectativas de productos por los clientes del total de 231 encuestados el 90.2% y el 8.2% respondió que no. Significa que la empresa mantiene a sus clientes con los mejores productos en el mercado y siempre procura la calidad de los servicios brindados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Una vez por semana	16	6.5
	Una vez por mes	30	13.5
	Dos veces al año	28	12.7
	Solo una vez	80	33.9
	Esporádicamente	79	32.7
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

Según la tabla 16, la frecuencia de compra de productos en la empresa un 6.5% lo hace una vez por semana, el 13.5% una vez por mes, el 12.7 % dos veces al año, el 33.9% solo una vez y 32.7% esporádicamente. Esto demuestra que la mayoría de clientes son nuevos en la empresa.

“Los clientes que visitan éste negocio por lo general son personas que nunca nos habían visitado, pero también nos visitan pequeñas empresas que necesitan de nuestros productos o servicios al menos una vez por semana, a ellos los consideramos como clientes leales”. (Juan José Jarquín Sevilla. Responsable del área técnica. Octubre, 2020).

Según la tabla 17, los clientes en relación la atención recibida por el personal de la empresa en un 15.5% se expresó totalmente satisfecho, un 60% dice estar satisfecho, un 21% dijo estar algo satisfecho, y por último el 1.6% expreso estar insatisfecho.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente satisfecho	35	15.5
	Satisfecho	144	60.4
	Algo satisfecho	51	21.6
	Insatisfecho	3	1.6
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

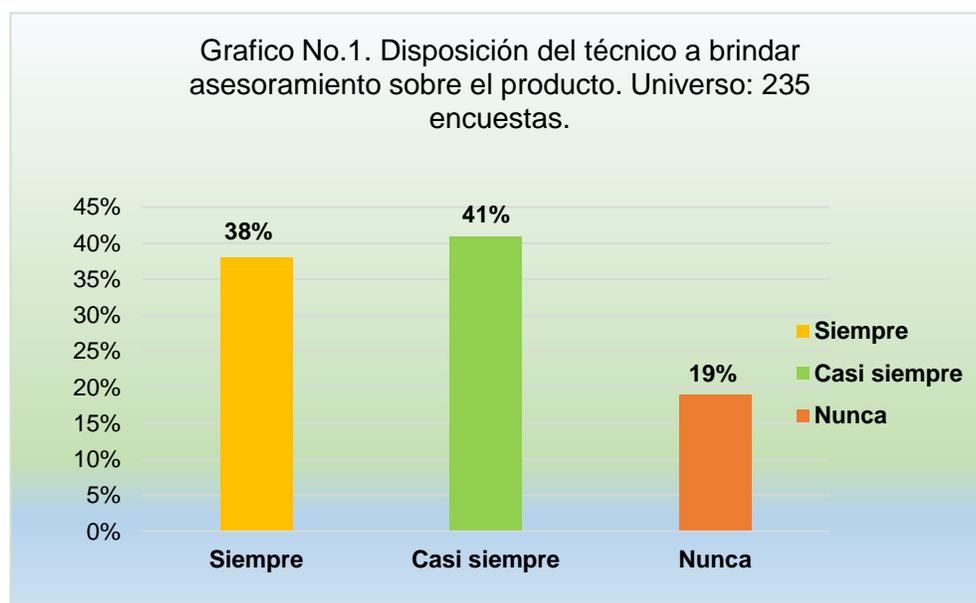
“La atención en los negocios es primordial, pero muchas veces no conocemos los términos que se manejan en esta parte de la tecnología, quizás es una razón por la que considero que la atención es regular, aunque siendo sincera los vendedores informan beneficios y garantías que tenemos al comprar un producto en particular” (Cliente de la empresa).

Que los resultados respondan en su mayoría digan estar satisfecho significa que el trabajo de la empresa, aunque no alcanza los máximos valores en atención al cliente se mantienen en los parámetros aceptables.

6.3.3. ATENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS

Según la tabla 18. Del total de 235 encuestados el 68.9 % respondieron que lo que más les gusta de la empresa Ets-Solutions es la calidad de sus productos, otro 63.4% dijeron que le gusta la infraestructura del local, otro 62.5% los precios accesibles, un 57.4% la atención del personal, y el 56.1% las promociones y ofertas.

Tabla No.18. Lo que más le gusta de la Empresa Est-solutions. Universo: 235 encuestas		
Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de los productos	162	68.9
Infraestructura	149	63.4
Precios accesibles	147	62.5
Atención del personal	135	57,4
Promociones, ofertas	132	56.1
Accesibilidad	116	49.3
Variedad de productos	114	48.5
Condiciones del local	65	27.6



Esto significa que la mayoría de los clientes están satisfechos con las condiciones que les brinda la empresa y que, aunque no alcanzan el margen de la excelencia el trabajo realizado ha sido suficiente para mantener a los clientes complacidos.

En relación a la atención directa al cliente, un 41% afirma que casi siempre se le brinda asesoramiento al realizar una compra, lo que facilita que el cliente sea más selectivo, en tanto un 38.4% especifica que siempre le han dado una buena información en relación al producto que compra lo que hace posible que el cliente hoy día tiene la decisión de compra, por ultimo un 19.2% respondió que nunca ha recibido esta atención.

“La mayoría de las veces que he comprado productos en este local me han sabido explicar la forma como lo voy a usar, para que la durabilidad sea mayor, eso es importante ya que uno sabe qué tipo de producto es el que está comprando”.

Tabla 20

La atención brindada por los vendedores de esta empresa es excelente ya que un 54.7% de las personas encuestadas afirman que el tiempo de espera para ser atendidos oscila entre 5 y 10 minutos, otro 22.9 % respondió que espera entre 10 y 20 minutos, el 4.1 % espera entre 20 y 30 minutos y un 17.6% afirma que la atención es inmediata. (Tabla No.20)

Tabla No. 20. Tiempo que espera para ser atendido.			
Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 5-10 minutos	130	54.7
	De 10-20 minutos	54	22.9
	De 20-30 minutos	8	4.1
	Atención inmediata	41	17.6
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

“Yo considero que la atención es rápida en el momento, lógicamente que cuando en la tienda hay varios compradores pues hay que esperar un poco o nuestro turno para ser atendidos, pero no es tanto, máximo unos 10 o 15 minutos cuando mucho, es comprensible que los vendedores realicen ese proceso” (Cliente de la empresa)

Un 54% de los compradores considera que los colaboradores están comprometidos con esta empresa, lo que permite que se brinde un servicio de calidad, mientras que un 46% explica que los trabajadores realizan su trabajo tal y a como le es encomendado.

“Cada persona trabaja por que tiene necesidad esa es una realidad que no la podemos ocultar, raro son los trabajadores que se apegan a los principios de la organización para la que trabajan o se identifican con ella” (Entrevista a Juan Pérez. 23 de septiembre 2020)

6.3.4 POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN.

Según la tabla 21, el medio por el cual los clientes conocieron sobre la empresa un 44.1% por internet, 39.6% por las amistades, otro 15% por la radio y el 0.4% por la TV, lo que refleja el buen uso de las redes sociales y la excelente impresión en sus clientes que recomiendan la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TV	1	.4
	Radio	37	15.1
	Internet	108	44.1
	Amigos	97	39.6
	Total	243	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		245	100.0

“Hoy en día las redes sociales nos informan de donde podemos adquirir productos y servicios de calidad o bien al alcance de nuestros bolsillos, es por ello que los negocios como este que venden productos tecnológicos tienen que promover lo que venden a través del internet” (Cliente entrevistada de Est-Solutions)”

“No todos los negocios le brindan una información correcta a uno cuando compra sus productos, pero uno decide donde comprar de acuerdo a las recomendaciones que recibimos de otras personas, la atención es importante, sino te atienden bien, aunque los productos sean buenos uno mejor no vuelve a comprar en ese negocio” (cliente de Est – Solutions)

Según la tabla 22. Un 64% de los encuestados explica que las promociones que más se aplican es este negocio son los descuentos al momento de realizar una compra, 14.29% menciona que las asesorías tecnológicas son otra promoción importante, puesto que beneficia a la empresa para la captación de los clientes, mientras que un 7.14 % menciona la entrega a domicilio y el 10.27 % menciona los combos como estrategia de venta, también un 4.2% dijo que las entregas a domicilios son las estrategias de comercialización que usa la empresa al vender sus productos y servicios.

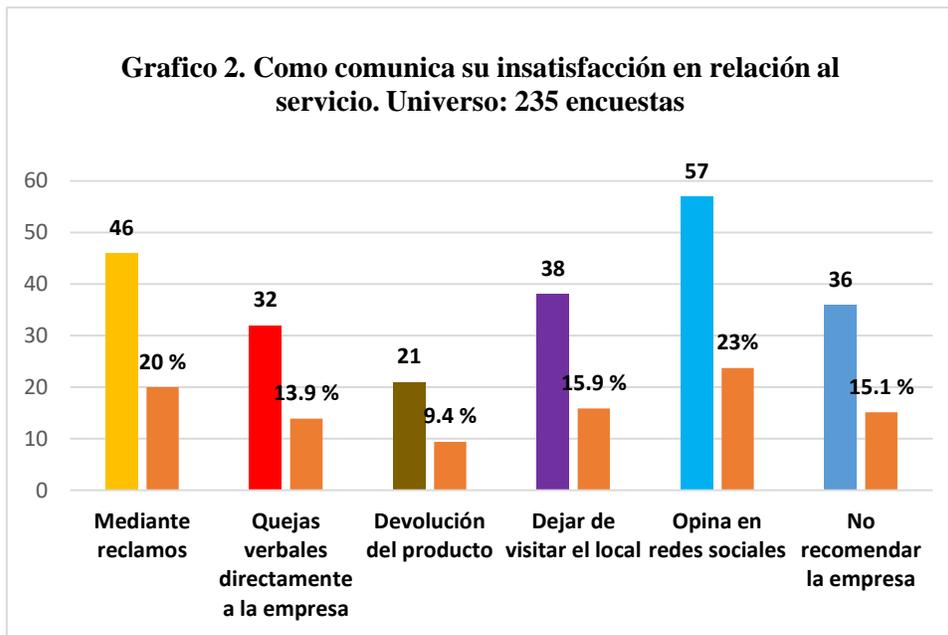
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Descuento	139	58.8
	Asesorías tecnológicas	30	13.1
	Entrega a domicilio	14	6.5
	Servicios gratis	9	3.7
	Combos	22	9.4
	Total	214	91.4
Perdidos	Sistema	21	8.6
Total		235	100.0

Según la tabla 23. En relación a la percepción de los clientes sobre las promociones sobre un 67.3 % de los clientes lo clasifica como bueno, otro 24.5 % afirma que es excelente y un 16% dijo que es malo lo que plantea que la empresa tiene retos que superar para llegar a la excelencia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Excelente	58	24.5
	Bueno	160	67.3
	Malo	13	6.5
	Total	231	98.4
Perdidos	Sistema	4	1.6
Total		235	100.0

“La mayoría de personas que compramos algunos productos en este negocio lo hacemos por la facilidad de llegar aquí, sin incurrir en tantos gastos de transporte, además los precios están un poco cómodos y los productos que hasta el momento he comprado me han salido de buena calidad” (Cliente de la empresa Est – Solutions).

“He tenido la experiencia de venir a comprar en varias ocasiones diferente producto en este local y me he beneficiados de muchas promociones como los descuentos, la instalación de servicios gratuitos, y la entrega a domicilio hasta la puerta de mi casa, es por eso que prefiero comprar aquí ya que conozco los posibles beneficios que puedo tener con mi compra” (Cliente entrevistada de Est-Solutions).



De acuerdo con las evaluaciones que realiza la empresa después de que un cliente ha comprado un producto o servicios un 23.7 % afirma que mediante las redes sociales logra expresa su insatisfacción, el 20 % lo hace mediante reclamos, un 15.9 % deja de visitar el local, el 15.1% dijo no recomendar la empresa, el 13.9 % dijo que lo hace mediante quejas verbales a la empresa y un 9.4% devuelve el producto.

Es evidente que la empresa es abierta para mejorar su servicio, permitiendo que los clientes expresen su inconformidad por los medios que se les facilite más como usuarios de sus servicios, con el objetivo de mejorar la atención a sus clientes.

“En algunas ocasiones he recibido mensajes de texto donde me preguntan si el servicio está funcionando bien, también he tenido la oportunidad de regresar al negocio para que me cambien un producto fallado siempre dentro del límite del tiempo de garantía, creo que estas acciones que hacen permiten que un cliente vuelva

a comprar aquí o bien recomendarlos con otras personas” (Cliente de la empresa Est – Solutions.

“La visión es ser líderes en el comercio de productos y servicios tecnológicos, como empresa apoyamos en avance personal, y nos sentimos comprometidos con nuestros clientes, ayudándolos con el avance informático para darnos a conocer en todo el departamento.” (Isaac Sobalvarro. Administrador de Est- Solutions. Octubre 2020)

6.3.5. LA PRUEBA DE HIPOTESIS

Correlaciones

			25. Percepción del profesionalismo en la comunicación por el personal de la empresa	26. Valorando la rapidez de la atención que ofrece Est-Solutions
Rho de Spearman	19. ¿Cómo percibe el profesionalismo en la comunicación por el personal de la empresa?	Coefficiente de correlación	1.000	.729**
		Sig. (unilateral)	.	.000
		N	235	235
	21. ¿Cómo valora la rapidez de la atención que ofrece Est-Solutions?	Coefficiente de correlación	.729**	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	.
		N	235	235
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).				

Para la comprobación de la hipótesis se tomaron las variables ¿Cómo percibe el profesionalismo en la comunicación por el personal de la empresa? y ¿Cómo valora la rapidez de la atención que ofrece Est-Solutions?, Según los resultados de la encuesta en relaciona estas variables un 69.0 respondió que valora como bueno el profesionalismo y en relación a la atención recibida un 60.4% en el rango de satisfecho lo que indica la relación entre las dos variables y según Rho de Spearman en el coeficiente de relación es de .729 estando por encima del 0.05 que se estipula para ser aceptada.

Según la tabla 25. Los encuestados en relación a la percepción del profesionalismo en un 27.8 % como excelente, un 69.0 como bueno, un 2.4% como malo, lo que significa que debe mejorarse aún más la preparación de los técnicos encargados.

Tabla No.25. Percepción del profesionalismo de comunicación del personal de la empresa.			
Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Excelente	66	27.8
	Bueno	161	69.0
	Malo	6	2.4
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

Según la tabla 26. En relación a la variable relacionada con la atención recibida por el personal de la empresa los encuestado respondieron en un 15.5% como satisfechos, otro 60.4% respondió satisfechos, un 21.6% dijo algo satisfecho y solo un 1.6% insatisfecho. Esto significa que la empresa tiene una buena atención al cliente, sin embargo, debe mejorar aún más.

Tabla No.26. Valorando la atención recibida por el personal de la empresa.			
Universo: 235 encuestas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente satisfecho	35	15.5
	Satisfecho	143	60.4
	Algo satisfecho	51	21.6
	Insatisfecho	4	1.6
	Total	233	99.2
Perdidos	Sistema	2	.8
Total		235	100.0

“La visión es ser líderes en el comercio de productos y servicios tecnológicos, como empresa apoyamos en avance personal, y nos sentimos comprometidos con nuestros clientes, ayudándolos con el avance informático para darnos a conocer en todo el departamento.” (Isaac Sobalvarro. Administrador de Est- Solutions. Octubre 2020)

Según la comprobación de la hipótesis la empresa demuestra que la planeación que ejecutan en la actualidad funciona en términos medios y es percibida de esa forma por los clientes.

6.4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EST – SOLUTIONS.

En este punto se realizará un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa Est - Solutions, con el objetivo de determinar las estrategias a ser sugeridas a partir del estudio realizado.

6.4.1. FODA DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO EST – SOLUTIONS

DEBILIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con manuales de funciones de los puestos. • Demoras en la atención al cliente. • Dificultad para tomar de decisiones. • Disminución de la participación en el mercado • Falta de capacitación específica en atención al cliente. • Planes de desarrollo sin presupuesto definido. • Condiciones en infraestructura inadecuada en la atención al cliente. 	Aspectos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo consumo de parte de los clientes. • Crisis económica actual. • Inestabilidad sociopolítica del país. • Ingreso al mercado de nuevos productos de los competidores. • Alza de los impuestos. • Baja en la demanda de servicios tecnológicos. • Aranceles elevados en importación o exportación de productos.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica. • Local propio. • Asesoría profesional por técnicos de la empresa. • Excelente imagen empresarial. • Variedad de productos. • Servicios a domicilio. • Calidad en los productos y servicios. • Habilidades técnicas eficientes. • Sistema de ventas efectivo. • Usos de redes sociales para la publicidad de la empresa. • Capacitaciones a los colaboradores en temas de tecnología. 	Aspectos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos segmentos de mercado. • Crecimiento en el mercado tecnológico. • Acaparar nuevos productos para mantener la fidelidad de la clientela. • Empezar nuevos servicios. • Desarrollo de productos o servicios innovadores. • Flexibilidad de costes.

La empresa Est – Solutions es una empresa que se encuentra bien posicionada en la comercialización de productos y servicios tecnológicos de calidad, cuenta con un personal altamente capacitado que brindan una excelente atención a los clientes potenciales como a los actuales, lo que permite alcanzar las metas y los objetivos empresariales propuestos.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas durante la realización del trabajo de campo dieron como resultado que la atención brindada a los clientes es satisfactoria en días de poca asistencia, pero es ineficiente cuando existe aglomeración de personas en espera de ser atendidos, ya que el personal de ventas es limitado y en algunas ocasiones se sobre cargan de pedidos por parte de los compradores. Esta problemática provoca insatisfacción al cliente y por ende una mala experiencia, lo que pone en duda la capacidad de los colaboradores de la empresa.

Para mejorar el proceso administrativo de Est –Solutions es importante que tanto la empresa como sus colaboradores se adapten a los constantes cambios organizacionales, lo que les permitirá proporcionar un mejor servicio y mantener una clientela leal y motivada, analizando cada aspecto negativo que se produzca, de tal manera que se pueda aplicar un mecanismo de corrección y control de acuerdo a los objetivos planeados, se deben aprovechar al máximo las oportunidades que generen beneficios y garanticen el crecimiento empresarial.

6.4.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Estrategia 1: Capacitar al personal para la mejora en la comunicación con los clientes.

Objetivo: Preparar al personal para que utilice un lenguaje apropiado que pueda adaptarse a los diferentes clientes del negocio.

Actividades:

1. Implementación de capacitaciones en función de la comunicación con el cliente para mejorar la calidad y afectividad de los colaboradores de la empresa.
2. Promoción de charlas sobre diferentes tipos de clientes con el fin de mejorar estrategias de marketing.
3. Especialización de los colaboradores de la empresa en temas específicos de su especialidad para mejorar la calidad de los servicios.

Estrategia 2: Establecer metas para el servicio al cliente.

Objetivo: Crear una cultura de servicio que permita a la empresa la retención de los clientes con una estrategia diferenciada.

Actividades:

1. Diseño de promociones novedosas competitivas que estimulen a los clientes para permanecer en la empresa.
2. Asesoramiento al cliente en la selección del producto o servicio que necesita.
3. Ofrecer productos y servicios adicionales a los que el cliente comúnmente compra.
4. Motivación a los clientes para que regresen a la empresa.
5. Establecimiento de mecanismos de control que identifique a los clientes permanentes con el objetivo de estimular su fidelidad con descuentos en los productos.

Estrategia 3: Evaluar las necesidades del cliente.

Objetivo: Identificar los productos y servicios que los clientes demandan para su uso personal o empresarial.

Actividades:

1. Atención al cliente mediante una bienvenida agradable para ganar su confianza y fidelidad.
2. Identificación de las necesidades de los clientes para mejorar la propuesta de ventas de productos.

3. Identificación, por medio de encuestas en línea, las necesidades en servicios tecnológicos para ampliar los servicios brindados.
4. Comunicación telefónica para verificar la satisfacción del cliente y subir el nivel de calidad de los colaboradores de la empresa.
5. Plan de visitas a los pequeños negocios para garantizar el funcionamiento de los equipos comprados y mantener la fidelidad de los clientes a la empresa.

Estrategia 4. Mejora en la atención al cliente.

Objetivo: Mejorar la atención en los periodos con mayor afluencia de clientes.

Actividades:

1. Distribución del personal de venta para que brinden una atención inmediata a los clientes para lograr la eficiencia en el tiempo de atención.
2. Mejorar la comunicación en las líneas de mando para evitar la aglomeración de clientes dar respuestas rápidas a las demandas de los clientes.
3. Promoción de un lenguaje sencillo y positivo en la comunicación con los clientes y mejorar la calidad de las asesorías.
4. Demostrar una gestión organizada y profesional hacia el cliente y lograr la confianza en el trabajo a realizar.

Estrategia 5: Innovar en sistemas que potencialicen la empresa

Objetivo: Diseñar programas y sistemas innovadores que permitan la mejora continua en la planificación de la empresa.

Actividades:

1. Creación de una base de datos de los clientes actuales para lograr el movimiento de clientes activos en la empresa.
2. Actualización constante de los sistemas de comunicación con los clientes principalmente en las redes sociales.

3. Creación de un programa que lleve el control de inventario y de stock para estimular la competitividad de la empresa en productos y servicios brindados.
4. Utilización de las redes sociales para evaluar las relaciones de los colaboradores con clientes y mejorar el área de atención.
5. Nombramiento de un recepcionista para la atención de los clientes y mejorar la calidad del servicio en todo momento.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados se concluye que:

- La organización de la empresa Est-solutions en función de la atención a los clientes, se preocupa por evaluar a los colaboradores en relación a los servicios brindados a estos, de igual forma se realizan encuestas y da seguimiento para verificar en relación a la satisfacción en los clientes de los productos y servicios brindados, igualmente se aplican garantías en los artículos que se ofrecen para seguridad en las compras que realizan los usuarios.

En relación al funcionamiento del proceso administrativo planificación, dirección, control y Recursos Humanos de la empresa Est- soluciones, esta se propone anualmente metas y designa tareas a sus colaboradores que se regulan mensualmente. Con respecto a los servicios se procura elevar el nivel de calidad y responder en tiempo y forma con los servicios encomendados. En relación a las políticas para la seguridad de los productos vendidos se establecen garantías que protejan al cliente de cualquier falla que pueda presentar el artículo o servicio prestado.

- La línea de acción orientada al mercadeo se establece con un presupuesto para la promoción de diferentes servicios que se prestan, también para el correcto cumplimiento de las garantías. Las normas de racionalización se definen según el tipo de trabajo y en caso de los servicios, se desarrolla un programa de trabajo lo que permite maximizar el tiempo de ejecución de estos.
- La capacidad de los técnicos en función de la atención de sus clientes, se da a partir de capacitaciones a los colaboradores en pro de mejorar la comunicación con estos. El personal de la empresa, responde en la atención a los clientes en un tiempo adecuado según la opinión de los encuestados.

- Los asesoramientos brindados por los técnicos se adecuan eficientemente a las necesidades que presentan los clientes. Los encargados de instalar los servicios tecnológicos cuentan con los conocimientos necesarios para brindar un servicio eficiente a los clientes.

- Las estrategias propuestas que mejoren el funcionamiento de la atención a los clientes están orientadas para la facilitación en la comunicación, para potencializar la fidelidad de los compradores existentes. Además, establecen metas para el servicio al cliente que procure una atención rápida y segura del trabajo realizado, del mismo modo se evalúan las necesidades del usuario. Es indispensable la mejora en la atención al cliente, por último, la innovación en creación de promociones y servicios de la empresa produce mayor atracción a consumidores existentes y nuevos prospectos.

-

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad para EST SOLUTIONS, y para cada uno de los colaboradores de esta, así como también para nuestra facultad se recomienda lo siguiente:

Para la empresa Est-solutions

- Desarrollar capacitaciones dirigidas a sus colaboradores para mejorar la atención al cliente.
- Mayor manejo de inventarios sobre los productos que oferta la empresa.
- Personal capacitado en el área de ventas, para una mejor atención al cliente.
- Mejor distribución de puestos dentro de la empresa.
- Uso de técnicas y métodos administrativos para un mejor rendimiento de la empresa.
- Se recomienda crear un formato de evaluación al desempeño para seguimiento de los colaboradores.
- Utilizar las herramientas brindadas por las redes sociales para la oferta de productos y la medición del nivel de satisfacción de los clientes en los productos y servicios.
- Crear garantías en productos y servicios que ubiquen a la empresa en ventaja con la competencia.
- Crear un plan estratégico anual estructurado que exprese todas las características necesarias e incluya un presupuesto para proyectar el desarrollo de las actividades.
- Implementar la estrategia de empleado del mes como estímulo para motivar a los colaboradores, y mejorar la atención al cliente.

Para la FAREM – ESTELÍ:

- Seguir fortaleciendo sus líneas investigativas, para motivar a futuros investigadores de nuestra facultad.
- Crear convenios con la empresa EST SOLUTIONS, para que la información solicitada por parte de futuros investigadores de nuestra facultad, sea brindada de una manera rápida y exista apoyo por parte del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- (2018). *Acompañamiento para la elaboración de Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio UCOSD del departamento de Matagalpa, durante el año 2018 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Matagalpa, Matagalpa.
- Alaníz Moreno, D. E., & Rocha Toruño, H. M. (2016). *Estrategias de atención al cliente implementadas por la Ferretería*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Esteli, Esteli. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4791/1/17800.pdf>
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Arrechadora, I. (26 de junio de 2018). Conduce tu Empresa. Mexico. Obtenido de Conduce tu Empresa: <http://www.conducetuempresa.com>
- Arreguin, L. J. (07 de julio de 2019). <https://asnews.m>. Recuperado el 29 de junio de 2020, de <https://asnews.m>: <https://asnews.mx/noticias/la-estructura-y-el-proceso-de-organiza>
- Barquero Corrales, A. (1987). *La Administración de Recursos Humanos (I parte)*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Biblioteca Nacional de España. (2016). *Evaluación del plan estratégico Biblioteca Nacional de España*. Biblioteca Nacional de España, Madrid, España. Obtenido de http://www.bne.es/export/sites/BNWEB1/webdocs/LaBNE/Transparencia/Institucional/Evaluacion_Plan_Estrategico_BNE_2012_2014.pdf
- Blanco, C. (2012). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Mexico, México.
- Blandón Torres, K., Aguilera Altamirano, R., & Rodríguez Monjarrez, C. (2017). *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro*

- financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016 (Tesis Pregrado)*. UNAN Managua, FAREM-Estelí, Estelí.
- Brunetti, G., Collesei, H., Vescovi, T., & Sóstero, U. (2004). *La librería como negocio. Economía y administración* (1ra. Edición ed.). (M. F. Miret, Trad.) México: Libros sobre Libros.
- Caballero Rizo, A., Dávila Obregón, V., & Tinoco Raùdez, K. (2017). *Análisis de la gestión administrativa del proceso productivo de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017. (Tesis Pregrado)*. UNAN Managua, FAREM-Estelí, Estelí.
- Calderón, D., & Rocha, L. J. (2018). *Acompañamiento en el Diagnóstico del Proceso Administrativo*. Tesis para optar al grado de licenciatura, UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa, Matagalpa, Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4791/1/17800.pdf>
- Celma Benaiges, M. D. (2006). *Concepto, contenido y objeto de la administracion de empresas*. Madrid, España: La Universidad Virtual "UOC".
- Chiavenato, I. (2001). *Administación Teoría, proceso y práctica* (3a. Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL IINTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Cruz Rodriguez, Y. N. (2016). *Desempeño del personal en atención al cliente del Súper “Las Segovias”*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Estelí, Estelí.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, México: Décima Edición.
- De la Hoz, E. (2017). *Modelo de gestión de relaciones con los clientes*. Madrid, España.
- Dubrin, A. J. (s.f.). En A. J. Dubrin, & A. J. Dubrin, *Fundamentos de administracion*. México.
- Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de la Administración*. Mexico, México.
- EuncetBuisnesSchool*. (28 de Diciembre de 2020). Obtenido de EuncetBuisnesSchool: <https://blog.euncet.es/5-fases-proceso-control-gestion/>
- Fernández Arena, J. (1991). *El proceso administrativo* (2a. Edición ed.). México, México: Diana.

- Fernández Sánchez, E., Cimadevilla, B., & González, J. Á. (2008). *Iniciación de negocios. Aspectos directivos*. (1ra Edición ed.). Madrid, España: PARAINFO EDITORIAL. Obtenido de <https://www.paraninfo.es/Catalogo/9788497326643/Iniciacion-a-los-negocios--aspectos-directivo>
- Ferrell, O., Ferrell, L., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (4ta Edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Figueroa, C. X. (2017). Modalidad Órdenes de Producción. Quito.
- Galán Sanchez, J. (2018). *Contabilidad de servicios*. Madrid, España.
- Gil Estallo, M. d. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa.*: Madrid.
- González, J. (2012). FUNDAMENTOS DEL CONTROL DE PROCESOS. Madrid.
- Goñi Zabala, J. J. (2014). *MENTEFACTURA*. Madrid: Diaz De Santos.
- Hampton, D. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. En D. Hampton, *Fundamentos de gestión empresarial*. (pág. 211). Mexico, D.F.
- Kluwer, W. (02 de enero de 2020). *Wolters Kluwer*. Obtenido de Wolters Kluwer: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAC2PsU4DMQyG3yYLEmoPBpYsd8fQoagqEWL1JeYaEew2cY7m7XG5erG_39Zv-1IxN4dXsXteYooBwsNXJR-ZIJnSiKn9WJcrGoGp2I0BLxXSyN522xvEBR1M2uAcMPdNK2GBdMRit8-mnPj3DZY4g6hnD3k1iyHY18_NLbrupXsyC
- Koont, H. (2012). *Administración de una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración de una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración de una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (22 de 11 de 2012). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico. Obtenido de actualidadempresa: <http://actualidadempresa.com/la-comunicacion-y-su-importancia-en-la-empresa>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7ma. ed.). México, DF, México, México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V. Obtenido de https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf

- Koontz, H., & Weihrich, J. E. (1990). *Administración*. México, México: McGraw-Hill.
- Koonzt, H. (2012). *Administración en una Perpectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kootz, H. (2012). *Administracion de una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Mexico.
- Kotler y Armstrong. (2017). *Fundamentos de Marketing*. En *Fundamentos de Marketing* (págs. 10-11). Mexico: 6ta Edición.
- Kotler, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 154). Mexico.
- Kotler, P. (2010). *El Marketing*. Editorial Paidós SAICF,.
- Kotler, P. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Mexico, México.
- Lanuza Aburto, C. V., & Pavón González, J. M. (2014). *Marketing de servicio*. Managua: UNAN-Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/7958/1/3139.pdf>
- Longa, A. (2015). *Diseño Oganizacional*. En A. Longa, *Introducción a la administración* (págs. 182-188). Caracas.
- Longa, A. (2017). *Introducción a la Administración*. En A. d. Longa, *Introducción a la Administración* (págs. 185-160). Caracas.
- Longa, A. d. (2015). *Elementos de la Planeación*. Caracas, Venezuela.
- Longa, A. d. (2015). *Principios de la Administración*. En A. d. Longa, *Principios de la Administración* (pág. 218). Caracas.
- Longa, A. d. (2015). *Principios de la Planeación*. En A. d. Longa, *introduccion a la Administracion* (págs. 170-171). Mexico.
- López Dávila, E. U., Jirón Herrera, K., & Pérez Quintero, Y. (2019). *Proceso administrativo del área de producción de la Empresa “La Perla S. A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN- MANAGUA/FAREM- ESTELÍ, Estelí.
- López Martínez , F. (2009). *La Empresa Explicada de Forma Sencilla*. En E. Boix, *¿Que es una empresa?* (pág. 27). Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- López, A. G. (26 de Diciembre de 2020). *Academia*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/37250340/Proceso_administrativo

- López, R. C. (2012). *Proceso administrativo*. Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Los consumidores, clientes y usuarios. (2015). *Clientes*, 25-26.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). Mexico, DF, México, México: Cengage learning. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2da. Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, O. (2016). *Análisis de los procedimientos administrativos financieros aplicados a la empresa*. Jinotega, Jinotega. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4791/1/17800.pdf>
- Mendez, S. (2011). *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento*. México: Mac Graw Hill.
- Ministerio Agropecuario (MAG) de Nicaragua. (30 de diciembre de 2020). *Censo Nacional Agropecuario de Nicaragua (CENAGRO)*. Censo, Managua, Nicaragua. Obtenido de Ministerio Agropecuario (MAG). Nicaragua: <https://www.mag.gob.ni/documents/publicaciones/cenagro/esteli>.
- Mintzberg, H. (24 de noviembre de 2017). *HR.TRENDS by infoempleo*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de HR.TRENDS by infoempleo: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa>
- Molina, A. d. (19 de julio de 2017). .esan.edu. Recuperado el 29 de junio de 2020, de .esan.edu: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07>
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Monjarrez Maldonado, E., & Vallecillo Torrez, R. (2012). *Funcionamiento administrativo de la microempresa Panadería Santa Ana de la ciudad de Estelí en el año 2012. (Tesis Pregrado)*. UNAN Managua, FAREM-Esteli, Esteli.

- Munch, L. (2007). *Administración. escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México, México: Pearson educación.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1ra. Edición ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A.
- Navaza, C. L. (2012). *Estaregias Empresariales*. Mexico.
- Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestion empresarial en COPROABAS Jinotega*. Matagalpa: UNAN-Managua.
- Ortiz Salgado, W., Gutiérrez García, I., & Corea Zeledón, F. (2013). *Proceso de administración, producción, y comercialización de la Panadería Figueroa en el municipio de Estelí en el segundo semestre del año 2013 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, Estelí.
- Ortiz, H. P. (15 de diciembre de 2020). *Administración por procesos* . Obtenido de Administración por procesos : <https://itesobpm.wordpress.com/analisis-estrategico/>
- Osorio González, I. L. (2014). *El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Pregrado)*. Universidad Rafael Landívar , Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Palacios A., L. E. (1999). *Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana* (1ra Edición ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Paz Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Mexico, México: Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Paz Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico, México: Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

- Paz Baena, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico, México: Patria.
Obtenido de
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Perez, J. (23 de septiembre de 2020). Principios y valores de la organización . (C. Blandón, Entrevistador)
- Porter, M. (2010). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. En M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (págs. 255-260). Mexico: Amazon.
- Promonegocios.net*. (2006). Recuperado el 2020, de Portal de mercadotecnia:
<https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. México, México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Cali, Cali, Colombia.
- Rodriguez, J., & Pineda, P. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A.* UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Esteli, Esteli. Obtenido de
<https://repositorio.unan.edu.ni/4791/1/17800.pdf>
- Rovere, M. G. (2003). Técnico en Gestión. En M. G. Rovere, *Técnico en Gestión* (1ra edición ed., pág. 211). Madrid, España: Cultural, S.A.
- Ruano Bolivar, M. R. (02 de enero de 2020). *CourseHero*. Obtenido de CourseHero:
<https://www.coursehero.com/file/44420056/p5sd5519pdf/>
- Ruiz de Velasco, A. (2007). *Manual de derecho mercantil* (3ra Edicion ed.). Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Ruíz Gómez, P. G. (2012). *Dirección* (1ra. ed.). México, México: Red tercer milenio.
Obtenido de
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

- Silvestre Mendez, J. (2011). LA ECONOMIA EN LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. En A. Obregon, *MICROECONOMIA Y EMPRESA* (págs. 16-35). Mexico: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.com.mx/>
- Sobalvarro, I. J. (23 de septiembre de 2020). Control interno de la empresa. (L. Blandón, Entrevistador)
- Sobalvarro, I. J. (23 de septiembre de 2020). La comunicación en la empresa. (L. Blandón, Entrevistador)
- Sobalvarro, I. J. (15 de octubre de 2020). Organización del trabajo. (L. Blandón, Entrevistador)
- Sobalvarro, I. J. (23 de septiembre de 2020). Visión de la empresa. (L. Valladares, Entrevistador)
- Sovalbarro, I. J. (15 de octubre de 2020). Liderazgo. (L. Blandón, Entrevistador)
- Sovalbarro, I. J. (23 de septiembre de 2020). Recursos Humanos . (L. J. Almendares, Entrevistador)
- Terry, G. R. (10 de 11 de 2015). *financisite.wordpress*. Obtenido de <https://financisite.wordpress.com: https://financisite.wordpress.com/2015/11/10/la-planeacion-administrativa/>
- Thompson, I. (26 de Diciembre de 2020). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Torres, Z. A. (enero-junio de 2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Escuela de Administracion y Negocios* (84), 101-104. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n84/0120-8160-eand-84-00097.pdf>
- Toruño, E. S. (20 de noviembre de 2020). Estructura de la empresa Est-solutions. (investigador, Entrevistador)
- Toruño, E. S. (23 de septiembre de 2020). Plan de crecimiento anual. (L. Almendares, Entrevistador)
- Trujillo, M. Y., & Herrera, B. Y. (2011). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la Empresa Familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de*

Estelí en el año 2011 (Tesis de Pregrado). Tesis de Licenciatura, UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua, Estelí.

Vásquez Urbina, W., Mairena Blandón, M., & Rivera Zeledón, A. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa HardBar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018*. UNAN Managua, FAREM-Estelí, Estelí.

Wolters kluwer. (27 de diciembre de 2020). Obtenido de Wolters kluwer:

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjCyNjtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA8IP3-DUAAAA=WKE

Zapata Bojórquez, M. I. (2013). *Planificación Estratégica*. Mexico, México: Buzon de Pacioli.

ANEXOS

ANEXO NO. 1. ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EST-SOLUTIONS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. FAREM-ESTELI.

Objetivo: Esta encuesta tiene por objetivo recopilar información relacionada funcionamiento del proceso administrativo que utiliza la empresa Est-Solutions, proporcionando una serie de estrategias que mejoren la gestión empresarial de la misma, durante el periodo 2019-2020.

I. DATOS GENERALES:

1. **Sexo:** Femenino: _____ masculino: _____
2. **Nivel académico:** Primaria: _____ Secundaria: _____
Técnico: _____ Universidad: _____
3. **Trabaja:** Si _____ No _____ (Si respondió no, pasar a la pregunta No.7)
4. **Tipo de trabajo:** Permanente: _____ Temporal: _____
5. **Ingreso promedio mensual:** _____
6. **Uso de la tecnología:**
Educativo _____
Trabajo _____
Recreativo _____
7. **¿Cómo conoció sobre la Empresa Est-Solutions?**
TV _____ Radio _____ Internet _____ Amigos _____
8. **¿Con que frecuencia compra productos en la empresa Est-Solutions?**
Una vez por semana: _____ Una vez por mes: _____
Dos veces al año: _____ Solo una vez: _____
Esporádicamente: _____
9. **¿Qué sistema utiliza para adquirir sus productos?**
Sistema de apartado _____ Crédito _____

II. PRODUCTOS O SERVICIOS DE EST-SOLUTIONS

10. ¿Qué tipo de producto o servicio solicitó en su última visita a la Empresa Est-solutions?

Tipo de producto	Si	Tipo de servicio	Si
Accesorios para oficina		Mantenimiento y reparación de computadoras.	
Fundas para laptop		Mantenimiento y Reparación de fotocopiadoras.	
Auriculares		Desbloqueo de computadoras.	
Parlantes		Instalaciones de cámara de seguridad.	
Teclado		Mantenimiento de cámara de seguridad.	
Extensores de WIFI		Creación de sistemas contables	
Reloj digital		Instalaciones de redes.	
Laptop		Soporte informático	
CPU			
Baterías estabilizadoras			
Papelería de oficina			
Mouse			
Memoria USB			
Cámaras de seguridad			

III. CALIDAD DE SERVICIO

11. ¿Cómo valora la calidad del servicio que recibe en esta empresa?

Excelente _____ Bueno _____ Mala _____

12. ¿Cuándo realiza una compra, el personal técnico se muestra disponible para brindar asesoramiento sobre el uso del producto?

Siempre: _____ Casi siempre: _____ Nunca: _____

13. ¿Qué es lo que más le gusta de la Empresa Est-solutions?

Condiciones del local: _____ Calidad de los productos: _____

Atención del personal: _____ Accesibilidad: _____

Precios accesibles: _____

Promociones, ofertas: _____ | Variedad de productos: _____

14. ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en la empresa?

Infraestructura: _____ Atención al cliente: _____

Espacios en la atención al cliente _____ Área de Parqueo: _____

Seguridad: _____
Ubicación del local _____

15. ¿Cumple la empresa con sus expectativas de productos o servicios?

Si: _____ No: _____

VI. ATENCION DEL PERSONAL

16. ¿Por qué es usted cliente de Est-Solutions?

Por la atención _____ Por la calidad del trabajo profesional _____
Tiempo de respuesta del personal: Rápida _____
Asesoría satisfactoria _____

17. ¿Cómo valora la atención recibida por el personal de la empresa?

Totalmente satisfecho __ satisfecho __ Algo satisfecho__ insatisfecho__ totalmente insatisfecho__

18. ¿Cómo percibe el profesionalismo en la comunicación por el personal de la empresa?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

19. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para ser atendido?

De 5 a 10 minutos: _____ De 10 a 20 minutos: _____
De 20 a 30 minutos: _____ Me atienden de inmediato: _____

20. ¿Cómo valora la rapidez de la atención que ofrece Est-Solutions?

Excelente _____ Buena: _____ Mala: _____

21. ¿Qué tan satisfecho está con:

Atención al cliente	Muy satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Del personal técnico			
Rapidez del servicio			

22. ¿Qué tan satisfecho esta con:

Tipo de atención al cliente	Muy satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Calidad de las piezas de repuesto			
Calidad de los productos			

Calidad de los servicios			
Precio de los productos			
Calidad del trabajo			

23. ¿Ha tenido alguna vez problemas con los productos o servicios que ofrece esta empresa? Sí _____ No _____

24. Después que usted compra o solicita un servicio ¿De qué forma la empresa evalúa la calidad del servicio o producto vendido?

Llamadas telefónicas: _____ Encuestas: _____ Entrevistas: _____
Opinión en redes sociales: _____ Ninguno: _____

25. ¿De qué manera usted comunica su insatisfacción en relación al servicio?

Mediante reclamos: _____ Quejas verbales directamente a la empresa: _____
Devolución del producto: _____ Deja de visitar el local: _____
Opinión en redes sociales: _____ No recomienda a la empresa: _____

POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN

26. ¿Tiene conocimiento de las promociones que hace Est-Solutions?
Sí _____ No _____

27. ¿Cuáles son las promociones?

Descuentos _____ Asesorías tecnológicas _____
Entrega a domicilio _____ Servicios gratis _____ Combos _____

28. ¿Cómo valora las promociones de esta empresa?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. FAREM-ESTELI

ANEXO NO. 2 ENTREVISTA A CLIENTES DE LA EMPRESA

Objetivo: Obtener información con los Clientes actuales de Est-Solutions, con respecto al funcionamiento del proceso administrativo de la misma y como incide este en la atención al cliente.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Nivel Académico: _____

Fecha de aplicación: _____

Edad: _____ sexo _____

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EST-SOLUTIONS

1. ¿Por qué medio se enteró de la empresa Est-solutions?
2. ¿Qué opinión tiene acerca de Est-Solutions y de sus productos y servicios que ofrece?
3. ¿Cuáles son los aspectos que le gustan de la Empresa Est-solutions?
4. ¿Cómo es el trato del personal de la empresa?
5. ¿Qué opina sobre la estrategia de promociones y ofertas que ofrece la empresa para mantener la motivación de sus clientes actuales?
6. ¿Qué tipo de productos adquiere en la empresa Est-Solutions y que sistema utiliza para adquirir sus productos?
7. ¿Qué cree que debe mejorar la empresa?
8. ¿Cuál es su expectativa de los productos y servicios que ofrece la empresa Est-Solutions?

ATENCION DEL PERSONAL

1. ¿Cómo valora la atención que se le brinda al cliente en Est-Solutions
2. ¿Qué opina sobre el lenguaje que utiliza el personal técnico al momento de atenderlo?
3. ¿Qué opina sobre el cumplimiento en la entrega de los productos?
4. ¿Cómo valora la calidad y eficiencia del personal en la entrega de los servicios que ha solicitado?
5. ¿Cómo describiría la forma en qué empresa verifica la satisfacción que tienen sus clientes?
6. ¿Cuáles han sido las experiencias más agradables que ha tenido como cliente de esta empresa?

7. ¿Cuáles han sido las experiencias negativas que ha tenido relacionadas con la atención en la empresa?
8. ¿Cómo podría expresar la insatisfacción a la empresa al recibir un mal servicio?
9. ¿Qué tipos de asesorías le gustaría que la empresa le proporcionara en caso de necesitarla?

POLITICA DE COMERCIALIZACION

1. ¿Cuáles son los medios que utiliza **Est-Solutions** para divulgar las promociones o actividades que promueve la empresa?
2. ¿Cuál de las promociones que ofrece **Est-Solutions** te llama más la atención? ¿Por qué?
3. ¿Qué opinas sobre las promociones que ofrece **Est-Solutions** para mantener tu fidelidad como cliente?



ANEXO NO. 3. ENTREVISTA A GERENTE GENERAL.

Por este medio estamos solicitando su valiosa colaboración para llevar a cabo un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un análisis del funcionamiento del proceso administrativo para el diseño de estrategias de mejora de la gestión empresarial en la Empresa Est-Solutions, con sede en la ciudad de Estelí, Periodo 2019-2020; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha de aplicación: _____

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál ha sido su participación en la creación e implementación de la filosofía que se desarrolla en Est- Solutions?
2. ¿Cómo está diseñada la estructura organizativa de la empresa?
3. ¿Cuál es su participación en el diseño de puestos jerárquicos que actualmente tiene la empresa?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña dentro de la empresa?
5. ¿Cómo se realiza el procedimiento de asignación de recursos dentro de la empresa?
6. ¿De qué manera usted incide en la organización de tareas y responsabilidades en la empresa?

PLANEACION

1. ¿Qué tipos de planes se ejecutan dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es su participación en el proceso de planificación en la empresa?
3. ¿Cómo se realiza la planificación laboral para cada uno de los colaboradores?
4. ¿Qué participación tiene los colaboradores en el proceso de planeación?
5. ¿Cómo es su participación en la preparación del presupuesto de Est-Solutions?
6. ¿Qué tipos de capacitaciones se implementan para el desarrollo tanto de todos los colaboradores como de Est-Solutions?

7. ¿De qué manera la planeación ha contribuido al cumplimiento de las metas de Est-Solutions?

DIRECCION

1. ¿Cuáles son las principales políticas de dirección que se aplican en Est-Solutions?
2. ¿Cuál es su estrategia de dirección en la empresa?
3. ¿Cuál es el procedimiento en la toma de decisiones en la empresa?
4. ¿De qué manera la empresa mantiene la motivación de sus colaboradores?
5. ¿Cuáles son las tareas que demandan más esfuerzo por parte de la organización?
6. ¿Qué tipos de estrategias aplica para el manejo de conflictos?

CONTROL

1. ¿Qué tipos de controles implementa la empresa?
2. ¿Cuál es su participación en la aplicación de los controles ~~el proceso de control~~ que se aplican en Est-Solutions?
3. ¿Cuál es el procedimiento que implementan para controlar los costos y gastos de la empresa?
4. ¿Cuál es el método de control de inventario que se aplica a las actividades diarias de la empresa?
5. ¿Cómo se controlan las órdenes de trabajo para cada cliente?
6. ¿Cómo se controla la productividad –en tiempo y forma- de los colaboradores que atienden directamente a los clientes?
7. ¿Qué mecanismos utiliza para conocer la satisfacción del cliente en relación con el servicio brindado?

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo es el proceso de contratación de personal que tiene Est-solutions?
2. ¿De qué manera se realiza y evalúa el período de para la contratación de nuevos colaboradores?
3. ¿Qué condiciones brinda a sus trabajadores para que se desempeñen bien en sus labores (equipamiento, salario, y estímulo laboral)?
4. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza usted con sus trabajadores?
5. ¿De qué manera la evaluación al desempeño mejora la efectividad de los trabajadores?
6. ¿De qué manera se garantiza la productividad y disciplina de sus colaboradores?



7. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de Est-Solutions?
8. ¿De qué manera se motiva a sus trabajadores para que se desempeñen eficientemente?

ATENCION AL CLIENTE

1. ¿Qué tipos de estrategias de comercialización para la captación de clientes implementa Est-Solutions?
2. ¿De qué manera la Empresa garantiza la atención al cliente?
3. ¿Qué características tiene el personal para considerarse como una empresa competente en el mercado?
4. ¿Cuál es la estrategia orientada a sus trabajadores para mantener la calidad del servicio al cliente?
5. ¿Con que tipos de promociones y beneficios implementa la empresa para mantener la fidelidad de sus clientes?
6. ¿De qué forma evalúa la satisfacción de los clientes?
7. ¿Cuáles son las características de los competidores de la empresa Est-Solutions?

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta actualmente la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene Est-Solutions?
3. ¿Qué oportunidades de desarrollo tiene su empresa?
4. ¿Cómo enfrentan las dificultades la empresa?
5. ¿Cuáles han sido los logros más importantes que ha tenido la empresa?
6. ¿Cómo visualiza el futuro de Est-Solutions los próximos 5 años?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.FAREM-ESTELI

ANEXO NO. 4. ENTREVISTA A ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA.

Objetivo: Recopilar información con el Responsable del departamento de administración de Est-Solutions con respecto al funcionamiento del proceso administrativo de la misma y como incide en la atención al cliente.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha de aplicación: _____

ORGANIZACIÓN

- 1- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña dentro de la empresa?
- 2- ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la Empresa Est-Solutions?
- 3- ¿Cómo está diseñada la estructura organizativa de la empresa (áreas y funciones)?
- 4- ¿De qué manera están subdivididas las tareas y responsabilidades de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo?
- 5- ¿Cómo se organizan para la asignación de recursos sus colaboradores para que cumplan eficientemente con el servicio solicitado por los clientes?
- 6- ¿Cómo determina Est-Solutions que sus colaboradores siguen los procesos establecidos para el desempeño de su labor?

PLANEACION

1. ¿Qué importancia tiene la planeación en esta empresa?
2. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue Est-Solutions?
4. ¿Cómo se asegura que las actividades de la empresa avancen de acuerdo a lo definido en los planes?
5. ¿Qué medidas implementa cuando no se cumplen los planes establecidos en la empresa?
- 6- ¿Cómo se planea el programa de capacitación a los colaboradores para mantenerse actualizado con la tecnología?
7. ¿Cómo se planifican y ejecutan las órdenes de trabajo para los técnicos?

DIRECCION

1. ¿Qué importancia tiene para usted como administrador el proceso de dirección?
2. ¿Qué estilo de dirección es el más se acopla a esta empresa?
3. ¿En que se basan para diseñar sus políticas y estrategias empresariales?
4. ¿Cómo se analizan y se toman las decisiones en los diferentes niveles de la empresa?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta como administrador de esta empresa?

6. ¿Cómo influye la dirección en la motivación del personal que labora en esta empresa?
7. ¿De qué forma se asegura que los colaboradores se apropien de las metas y objetivos estratégicos de la Empresa Est-Solutions?

CONTROL

1. ¿Cómo se aplican los controles contables en la Empresa para definir gastos, costos y precios de los servicios al cliente?
2. ¿Cuáles son los controles internos: administrativos y contables, que aplica la empresa Est-solutions?
3. ¿Cuál es el procedimiento que implementan para controlar los costos y gastos y definir el precio de los servicios que ofrece la empresa?
4. ¿Cuáles son las limitaciones para aplicar el control interno en la empresa?
5. ¿De qué manera se controla el desempeño de los empleados?
6. ¿Cómo se controlan las órdenes de trabajo para cada cliente?
7. ¿Cómo se controla la productividad –en tiempo y forma- de los colaboradores que atienden directamente a los clientes?
8. ¿Qué métodos de control aplica la empresa para brindar una buena atención a los clientes?

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué procesos se aplican para llevar a cabo el reclutamiento del personal?
2. ¿Qué aspectos toman en cuenta al seleccionar al candidato idóneo que trabajará en la empresa?
3. ¿De qué forma se aplica y evalúa el proceso de inducción de personal al empleado que se integra a su puesto de trabajo?
4. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal en la empresa Est-Solutions?
5. ¿Qué seguimiento da la administración a los indicadores de desempeño laboral?
6. ¿Qué métodos utiliza la empresa para evaluar la satisfacción del empleado y cuál es el objetivo del mismo?
7. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la promoción y ascenso de sus colaboradores?
8. ¿De qué manera se da cumplimiento al reglamento interno de la empresa?
9. ¿Cómo logra la comunicación efectiva con el personal que labora para esta empresa?

ATENCION AL CLIENTE

1. ¿Qué características tiene el cliente que acude a la Empresa Est-Solutions?
2. ¿Qué tipos de productos y servicios son los más demandados por los clientes?
3. ¿Cuál es la estrategia publicitaria que se utiliza Est-Solutions para darse a conocer entre sus clientes?
4. ¿Qué estrategia aplica la empresa para brindar una buena atención a los clientes?
5. ¿Cómo se garantiza la eficiencia y calidad de los colaboradores en los servicios prestados a los clientes?
6. ¿Qué estrategias implementa Est-Solutions para mantener la fidelidad de su clientela?
7. ¿De qué manera se manejan las quejas y sugerencias de los clientes?
8. ¿Qué métodos de evaluación aplica la empresa para conocer la satisfacción de sus clientes?

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta la empresa Est-solutions?
2. ¿Qué métodos utiliza la empresa que le permita compararse con la competencia?
3. ¿Qué oportunidades de desarrollo tiene la empresa
4. ¿Qué amenazas identifica usted en el posicionamiento que tiene Est-Solutions?
5. ¿Cómo visualiza el futuro de Est-Solutions los próximos 5 años?

ANEXO NO. 5. ENTREVISTA A PERSONAL TECNICO DE EST-SOLUTIONS

Objetivo: Recopilar información con el personal técnico de la área de atención al cliente de Est-Solutions, con respecto al funcionamiento del proceso administrativo de la misma y su incidencia en el cliente.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha de aplicación: _____

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña como personal técnico?
2. ¿De qué manera la empresa cumple con los objetivos de ventas propuestos?
3. ¿Cómo se identifica con la visión, misión, y objetivos de la empresa Est-Solutions?
4. ¿Cuáles son los valores que guían el desempeño laboral en la empresa Est-Solutions?
5. ¿Cómo está organizada el área técnica de la empresa?
6. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?
7. ¿Cómo se han desarrollado los planes de capacitación para mantener actualizado al personal técnico de la empresa?

PLANEACION

1. ¿Qué tipos de planes operativos ejecuta usted como técnico?
2. ¿Cómo funcionan las órdenes de trabajo?
3. ¿De qué manera se cumplen los objetivos planteados en su área de trabajo?
4. ¿Qué medidas se aplican cuando no se cumplen con los objetivos propuestos?
5. ¿De qué manera se evalúa y da seguimiento al cumplimiento de los planes en el área técnica?
6. ¿Cuáles son sus recomendaciones técnicas para que la empresa realice las compras de repuestos y equipos?
7. ¿De qué manera usted se mantiene actualizado técnicamente para garantizar la eficiencia en su trabajo?

8. ¿Cuáles han sido las capacitaciones que ha recibido de la empresa para garantizar su eficiencia como técnico?

DIRECCION

1. ¿Cómo percibe el proceso de dirección desde su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo percibe el proceso de comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa?
3. ¿De qué manera influyen sus opiniones en la toma de decisiones de la empresa?
4. ¿Qué sistemas de supervisión aplica la empresa para garantizar eficiencia laboral del personal técnico?
5. ¿De qué manera la empresa motiva al personal técnico en la ejecución de sus funciones?
6. ¿Cómo soluciona las dificultades que se presentan en su puesto de trabajo?

CONTROL

1. ¿Qué procesos de control están bajo su responsabilidad?
2. ¿Cuál es el procedimiento (o protocolo) técnico que aplica Est-Solutions para dar mantenimiento a los equipos que ofrece?
3. ¿De qué manera informa el control de los costos y gastos en su puesto de trabajo?
4. ¿Qué sistema de control de inventario (piezas, material y equipo) lleva desde su puesto de trabajo?
5. ¿Qué requisitos se toman en cuenta al momento de evaluar su desempeño laboral en el área técnica?
6. ¿De qué manera contribuye usted para que la empresa alcance sus estándares de calidad y se logre una buena atención a los clientes?

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo fue su proceso de reclutamiento en la empresa?
2. ¿Cómo fue su proceso de inducción (o de prueba) que se le aplicó al ingresar a esta empresa?
3. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta para su contratación final como personal técnico?
4. ¿Cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten sus ideas, cultura y la forma de pensar de la misma?

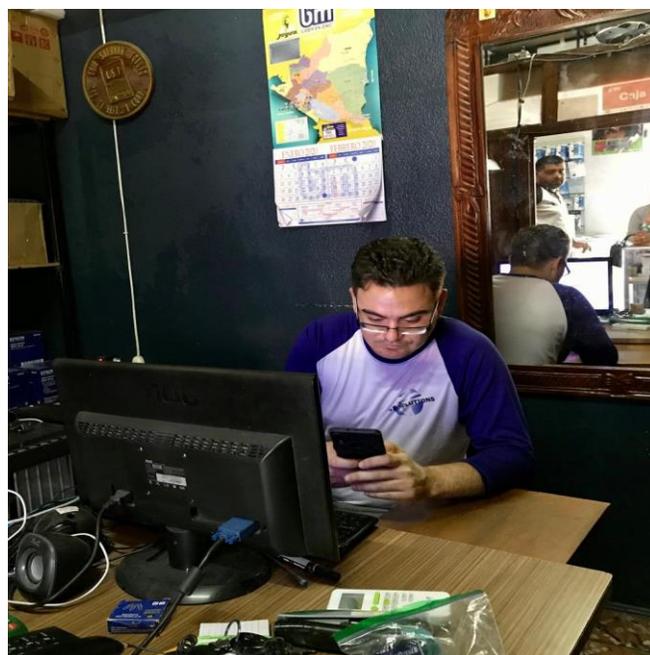
5. ¿Cómo se asegura la empresa que los técnicos cumplan eficientemente con sus funciones?
6. ¿Qué medidas se aplican en caso de no cumplir con las funciones y reglas establecidas?
7. ¿Cómo se evalúan los resultados de su desempeño laboral dentro de esta empresa?
8. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la promoción y ascenso del personal técnico?

ATENCION AL CLIENTE

1. ¿Qué tipos de productos o servicios está capacitado para ofrecer en Est-Solutions?
2. ¿Qué estrategias usa al momento de vender un producto o servicio?
3. ¿Qué tipos de productos y servicios son los más demandados por los clientes?
4. ¿Qué tipo de asesoría brinda el personal técnico a sus clientes?
5. ¿De qué forma participan los técnicos en la creación de ofertas y promociones para los clientes?
6. ¿Cuál fue el problema más difícil que le presentó un cliente de esta empresa?



Área de taller (Lez Almendares 15/12/2020)



Área administrativa (Lez Almendares) 15/12/2020



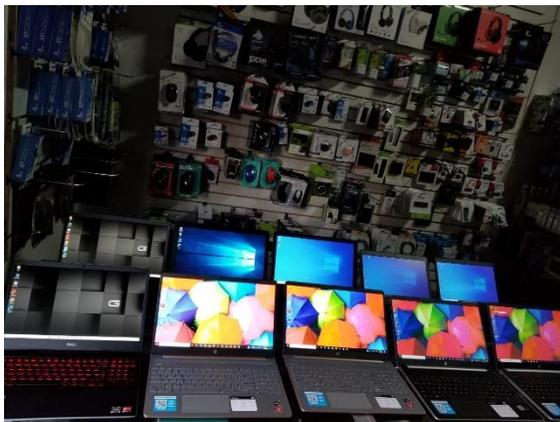
Entrevista a gerente (Lez Almendares) 15/12/2020



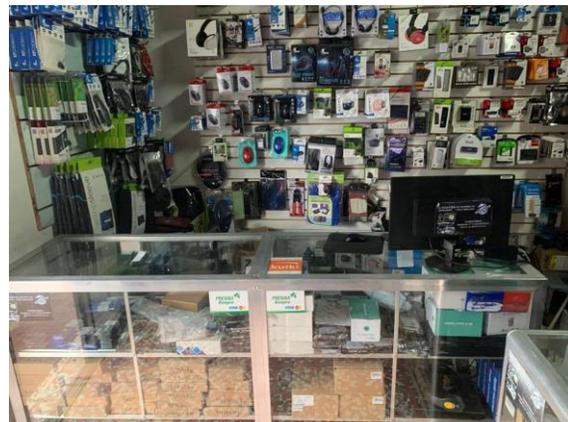
Entrevista a clientes (Lez Almendares) 15/12/2020



Instalaciones de la empresa (Lez Almendares) 15/12/2020



Productos de la empresa Est-Solutions



Área de ventas (Lez Almendares) 15/12/20