



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM – Estelí**

**Estrategias empresariales implementadas por la empresa Siembras y  
Cosechas en el período de 2019 - 2023**

Trabajo de seminario de graduación para optar  
al grado de

**Licenciado en Administración de empresas**

**Autores**

Dixon Bismar Espinoza Vivas

Jennifer Dariana Sevilla Corrales

**Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, diciembre 2023





Estrategias empresariales implementadas por la empresa Siembras y Cosechas en el período 2019-2023



## **AGRADECIMIENTO**

Alcanzada esta meta es meritorio agradecer a quienes nos apoyaron, a todos nuestros más sinceros agradecimientos.

### **A Dios:**

Por darnos la sabiduría para culminar con éxito nuestro trabajo y ser nuestra guía a lo largo de todo este camino recorrido.

### **A nuestros padres:**

Por ser el pilar fundamental en nuestras vidas, quienes con su apoyo incondicional comprensión y amor durante el proceso, hicieron posible culminar con éxito la carrera de administración de empresas.

### **A la UNAN-Managua, FAREM-Estelí:**

Por habernos brindado la oportunidad de ser estudiante de la carrera de Administración de Empresa en esta prestigiosa institución educativa.

### **A los propietarios del negocio Siembras & Cosechas:**

Por la amabilidad de recibirnos y brindarnos la toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, además del tiempo necesario para entrevistarlos y complementar la información.

### **A nuestros maestros:**

Por guiar nuestro trabajo y formación profesional a lo largo de esta etapa académica. Especialmente agradecemos a nuestra tutora, Dra. Beverly Castillo Herrera, por todo el apoyo y dedicación en nuestra investigación.



Estelí, 12 de febrero 2024

## CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Estrategias empresariales implementadas por la empresa Siembras y Cosechas***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Dixon Bismar Espinoza Vivas y Jennifer Dariana Sevilla Corrales***; y fue realizado en el II semestre de 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la empresa Siembras y Cosechas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

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



## **Estrategias empresariales implementadas por la empresa Siembras y Cosechas en el período de 2019 a 2023**

### **RESUMEN**

Esta investigación analiza las estrategias empresariales de la empresa “Siembras y Cosechas” implementadas en el período 2019-2023, esta información es de trascendencia para los propietarios, quienes a partir de los resultados conocerán las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y la situación real de la empresa que ha disminuido la participación en el mercado en los últimos años. Esta investigación es aplicada y de acuerdo con el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa. Se realizó investigación documental en la empresa, se entrevistaron a los propietarios y se encuestaron a 332 clientes en la ciudad de Estelí y en San Benito. Los principales resultados demuestran que la mejor estrategia implementada para la expansión y posicionarse en el mercado fueron las franquicias y para la satisfacción del cliente ha sido la calidad de sus productos. Se comprueba la hipótesis de investigación afirmando que la fidelidad de los clientes de la empresa depende de factores como la calidad del producto y la calidad de la atención. Para mejorar la competitividad de la empresa se proponen nuevas estrategias como: a) Fortalecer el funcionamiento orgánico de la empresa, b) Retomar el modelo de franquicias en la empresa, c) Implementar el enfoque de servicio de calidad en la atención al cliente, d) Mejora de la calidad y en la oferta de nuevos productos, e) Mejorar el posicionamiento de la marca y sus productos a través de la inversión en publicidad.

**Palabras clave:** atención al cliente, clientes, empresa, estrategias empresariales



## **Business strategies implemented by Siembras y Cosechas company in the period from 2019 to 2023**

### **ABSTRACT**

This research analyzes the business strategies of the company “Siembras & Cosechas” implemented in the period 2019-2023, this information is of importance for the owners, who from the results will know the main weaknesses, strengths, opportunities and the real situation of the company that has decreased market share in recent years. This research is applied and, in accordance with the philosophical approach, is qualitative-quantitative. Documentary research was carried out in the company, the owners were interviewed and 332 clients were surveyed in the city of Estelí and San Benito. The main results show that the best strategy implemented for expansion and positioning in the market was franchises and for customer satisfaction has been the quality of its products. The research hypothesis is tested by stating that the loyalty of the company's customers depends on factors such as product quality and quality of service. To improve the competitiveness of the company, new strategies are proposed such as: a) Strengthen the organic functioning of the company, b) Resume the franchise model in the company, c) Implement the quality service approach in customer service, d) Improvement in quality and the offer of new products, e) Improve the positioning of the brand and its products through investment in advertising.

**Keyword:** customer service, clients, company, business strategies.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
3.1. Preguntas de investigación .....	8
Pregunta General:.....	8
Preguntas específicas: .....	8
4. JUSTIFICACIÓN .....	9
5. OBJETIVOS .....	10
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
6.1. Empresas .....	11
6.1.1. Tipos de empresas .....	11
6.1.2. Características de una empresa .....	12
6.1.3. Tipos de empresas .....	13
6.1.4. Elementos de una empresa .....	13
6.1.5. Empresas de servicio.....	14
6.1.6. Características de las empresas de servicio.....	15
6.1.7. Las empresas y los modelos de negocio .....	15
6.1.8. Empresa familiar .....	16
6.1.9. Modelo de franquicia .....	16
6.1.10. Tipos de franquicias .....	16
6.2. Cliente .....	18
6.2.1. Concepto de cliente .....	18
6.2.2. Concepto de cliente .....	19
6.2.3. Características del cliente.....	20
6.2.4. Concepto de atención al cliente (Cliente al cliente).....	21
6.2.5. Importancia de atención al cliente.....	22
6.2.6. Factores que inciden en la atención al cliente .....	24
6.2.7. Solución al cliente .....	25
6.2.8. Despedida al cliente .....	26
6.2.9. Factores de fidelización de clientes.....	26



6.2.10. Calidad del producto o servicio para comercializar .....	28
6.3. Estrategia organizativa empresarial .....	28
6.3.1. Concepto de estrategia empresarial .....	31
6.3.2. Competitividad empresarial .....	32
6.3.3. Estrategias empresariales para la competitividad .....	33
7. HIPÓTESIS O SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN .....	35
<b>7.1. Operacionalización de los objetivos específicos</b> .....	35
7.2. Hipótesis de la investigación .....	36
8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	36
9. DISEÑO METODOLÓGICO .....	37
9.1 Tipo de investigación .....	37
9.2. Área de estudio .....	37
9.2.1. Breve caracterización de la ciudad de Estelí .....	37
9.2.2. Breve caracterización de la Comarca San Benito .....	38
9.3. Población y Muestras del estudio .....	39
9.3.1. Criterios de selección de la muestra para la investigación cualitativa .....	39
9.3.2. Tamaño de la muestra para la investigación cuantitativa .....	39
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	40
9.4.1. Técnicas de recolección de datos .....	41
9.5. Etapas de investigación .....	41
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	44
10.1.1. Evolución de la empresa Siembras & Cosechas .....	44
10.1.2. Evolución del FODA .....	46
10.1.3. Presente de la organización de la empresa .....	47
10.1.3.1. Misión, visión y valores de la empresa .....	48
10.1.3.2. Organigrama de la empresa .....	49
10.1.4. Productos, precio y proveedores .....	50
10.2. Estrategias organizativas y empresariales. ....	53
10.2.1. Estrategias empresariales .....	55
10.3. Impacto de las estrategias de atención al cliente a nivel operativo .....	57
10.4. Propuestas de las estrategias para la competitividad y posicionamiento empresarial bajo el modelo de franquicia .....	89



10.4.1. Propuestas de estrategias .....	92
11. CONCLUSIONES .....	95
12. RECOMENDACIONES .....	97
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
14. ANEXOS.....	102

### Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos .....	35
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	36
Tabla 3. Clientela en las sucursales de la Empresa Siembra & Cosechas .....	40
Tabla 4. Personas encuestadas por sucursal .....	40
Tabla 5. Precios ofertados al consumidor .....	51
Tabla 6. Costos de los insumos para la elaboración de los productos .....	52
Tabla 7. Genero de los clientes de la empresa .....	57
Tabla 8. Nivel académico.....	58
Tabla 9. Ocupación de la clientela .....	59
Tabla 10. Ingreso promedio mensual de los clientes .....	59
Tabla 11. Nivel de conocimiento del negocio.....	60
Tabla 12. Frecuencia de visitas al negocio.....	61
Tabla 13. Visitas a las sucursales por los clientes.....	62
Tabla 14. Productos con mayor demanda por los clientes .....	63
Tabla 15. Variedad de productos en las sucursales .....	64
Tabla 16. Combinaciones preferidas por los clientes.....	65
Tabla 17. Valoración del sabor del producto .....	66
Tabla 18. Valoración del tamaño del producto .....	67
Tabla 19. Valoración de la presentación del producto .....	67
Tabla 20. Valoración de la variable precio .....	68
Tabla 21. Valoración de la variable color .....	69
Tabla 22. Valoración de las mesas y sillas del local .....	70
Tabla 23. Valoración del tamaño del local.....	70
Tabla 24. Valoración de la limpieza del local .....	71
Tabla 25. Valoración de los equipos .....	72
Tabla 26. Valoración orden del local .....	73
Tabla 27. Valoración calidad/precio del producto .....	73
Tabla 28. Valoración atención al cliente.....	74
Tabla 29. Valoración amabilidad al cliente.....	75
Tabla 30. Valoración presentación.....	75
Tabla 31. Valoración de la información.....	76
Tabla 32. Valoración rapidez del personal.....	76
Tabla 33. Valoración tiempo de espera.....	77
Tabla 34. Calidad del servicio al cliente basado en 10 .....	78



Tabla 35. Valoración factores de preferencia .....	79
Tabla 36. Valoración personal de servicio .....	79
Tabla 37. Valoración acciones de enmienda.....	80
Tabla 38. Valoración fidelidad.....	81
Tabla 39. Valoración buena atención/fidelización .....	81
Tabla 40. Valoración buena atención/calidad del producto .....	82
Tabla 41. Valoración diferencia con la competencia .....	83
Tabla 42. Valoración aspectos negativos .....	84
Tabla 43. Valoración atraer nuevos clientes .....	85
Tabla 44. Análisis PESTEL del macroentorno del posicionamiento empresarial .....	89
Tabla 45. FODA de Siembras & Cosechas.....	91

### **Índice de figuras**

Figura 1. FODA Siembras & Cosechas 2017 .....	46
Figura 2. Organigrama de la empresa Siembras & Cosechas. ....	49
Figura 3. Indicadores de sostenibilidad de la empresa.....	87
Figura 4. Factores de fidelidad de los clientes con la empresa .....	88



## 1. INTRODUCCIÓN

Nicaragua es un país pionero en la innovación, posee grandes oportunidades de emprendimiento, principalmente para personas que ambicionan el éxito a partir de sus propios negocios y considerando que el país se ubica dentro de los países subdesarrollados que muchas veces no existen oportunidades en el mundo laboral, el emprendedurismo se convierte en una estrategia importante para iniciar un emprendimiento innovador.

En este sentido, el presente estudio se enfoca en el análisis de las estrategias empresariales implementadas por la empresa familiar Siembras y Cosechas fundada en Estelí en el año 2013 y que se ha convertido en una iniciativa empresarial destacada por promover liderazgo, creatividad y dirección empresarial en los diferentes niveles de la organización, convirtiéndose en una referencia para emprendedores, principalmente en la zona norte del país, cuyos pilares fundamentales son la confianza, la valoración y el respeto.

Este trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos; el primer capítulo aborda la introducción, el planeamiento del problema, la justificación de la investigación y los objetivos general y específicos. El segundo capítulo, corresponde al marco referencial, marco conceptual, el marco legal y la hipótesis. En este capítulo, se elabora el marco teórico en el cual se desarrollan las distintas variables del tema de investigación.

Posteriormente sigue la descripción del capítulo tres, que es el marco metodológico, el cual comprende las técnicas metodológicas utilizadas que incluyen las variables e instrumentos metodológicos, el tipo y diseño de la investigación. En las últimas dos partes, se realiza una investigación de campo, teniendo por objeto identificar los factores con mayor incidencia en la empresa estudiada. El capítulo cuatro, son los análisis y discusión de resultados donde se integran y triangulan los resultados de las diferentes técnicas de investigación aplicadas.

Por último, se expresan las conclusiones alcanzadas derivadas del análisis y las recomendaciones que a criterio de quienes desarrollan la investigación son necesarias para



la ejecución de la propuesta. Se incluye con la bibliografía utilizada, así como los anexos referentes al tema.

## **2. ANTECEDENTES**

En esta investigación se hicieron revisiones en diferentes bases de datos en internet y en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua, FAREM-Estelí) e identificaron diversas tesis/investigaciones a nivel local, nacional e internacional consideradas como principales antecedentes a este estudio titulado; Estrategias Empresariales Implementadas por Siembra & Cosechas en el período de 2019 a 2023.

**A nivel local**, se resalta la tesis de licenciatura en Administración de Empresas titulada, Estrategias Empresariales que ha Implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017. Esta investigación es de tipo Cualitativa-Cuantitativa (Mixta) porque analiza a profundidad la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por la Empresa. El principal resultado demuestra que la mejor estrategia que ha implementado la empresa para expandirse y posicionarse en el mercado ha sido a través de las franquicias, extendiéndose a varias ciudades, y han logrado cuidar la calidad de sus productos lo que ha permitido ser una empresa de éxito con clientes satisfechos (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017).

Una segunda investigación es la tesis para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas, titulada, Estrategias de comercialización de la empresa familiar CONSTRUNICA con respecto a empresas similares de la ciudad de Estelí, periodo 2018-2019. Esta investigación es considerada cuantitativa, por hacer una relación entre dos variables como son las estrategias de comercialización y posicionamiento de la Empresa CONSTRUNICA y de empresas dedicadas a la comercialización de materiales ferreteros y de construcción.



Los principales resultados que la estrategia que más implementan los propietarios es la estrategia de precios, la estrategia de promoción, a través de descuentos promociones, bonificaciones, regalías; permitiéndoles mantener su posicionamiento y la captación de nuevos clientes potenciales (67%) (Ruiz Castro, Peralta Merlo, & López Iglesias, 2020).

Una tercera investigación fue la tesis sobre Estrategias de posicionamiento de la empresa HecoMarket en la atención a sus clientes de las sucursales Estelí, 2016. De acuerdo al enfoque filosófico ésta es una investigación cuantitativa, que analiza la relación entre las variables: estrategias de posicionamiento y calidad de servicio al cliente. Dentro de los resultados, proponen como principales estrategias para mejorar el posicionamiento de HecoMarket las siguientes: 1) Implementar promociones y descuentos; 2) Diseño de una campaña de publicidad; 3) Buscar financiamiento para adquirir locales propios; 4) Expandirse a sectores donde la demanda no está atendida y 5) capacitar e incentivar a los empleados para mejorar la calidad de atención al cliente (Benavides & Hernández, 2017).

Otra investigación publicada en el año 2015 para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, titulada Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015. Según el enfoque filosófico esta investigación es de tipo cuantitativa porque establece una relación entre las variables: calidad y demanda. Los principales resultados encontrados reflejan que los factores que hacen a una panadería competitiva son: precio, calidad, buen servicio, presentación del producto e higiene del local. Todos estos factores son imprescindibles para el desarrollo y éxito de las empresas panaderas de la ciudad de Estelí (García & Hernández, 2015).

A **nivel nacional**, existen una diversidad de investigaciones que se convierten en antecedentes importantes para el planeamiento de la presente propuesta de investigación, descritas a continuación:

Trabajo Monográfico para optar al Título de Licenciatura en Turismo Sostenible “Propuesta de Plan de Negocio como Estrategia de Gestión Empresarial para la Sostenibilidad de la



Empresa de Turismo y Educación Ambiental SONATI, municipio de LEÓN para el periodo 2015 - 2016”. Esta investigación se caracteriza por tener un enfoque cualitativo por su nivel de profundidad, de tipo descriptivo con carácter explicativo y con método inductivo.

Entre los principales resultados se puede resaltar; se logró identificar, factores internos y externos que intervienen en la situación actual de SONATI, ausencia de gestión empresarial, por ellos se definió el plan de negocios como la herramienta adecuada y posible solución a las debilidades. SONATI forma parte del modelo de turismo responsable, atractivo para los turistas que buscan experiencias en sitios respetuosos del medio ambiente. El ser una organización no gubernamental, brinda oportunidades a SONATI para gestionar fondos externos y así alcanzar mayor estabilidad económica. La colaboración de turistas voluntarios, es y ha sido fundamental en el desarrollo sostenible de la empresa siendo una ventaja comparativa para dicha empresa (Peña & Pérez, 2016).

Una segunda investigación, para optar al título de Licenciatura en Mercadotecnia, Titulada, Propuesta de Estrategias de Posicionamiento a la Empresa Dymark, Para Ofrecer Servicios de Marketing Digital como Canal de Promoción y Ventas para las MIPYMES de la Ciudad de León, durante el período de febrero- octubre del 2017. Investigación de tipo descriptivo, de corte transversal.

Los resultados muestran que la empresa no tiene el suficiente personal en el área de diseño y poder elaborar las artes de los productos y la publicidad de su empresa, esto ha llevado a ser poco conocida en la ciudad de León y la competencia es alta en ese tipo de servicios. Se propone a la empresa capacitar a su personal de ventas para que brinden un mejor servicio, mantener el convenio con el banco de su oferta de préstamo, establecer días de visita a sus clientes potenciales para promover los beneficios del marketing digital, implementar un sistema que facilite el proceso de producción, realizar brochures y visitas a los negocios de personas de mayor edad para darles a conocer todos los beneficios que brinda el marketing digital, promover la publicidad digital e impresa de la empresa con los servicios que ofrece, entre otros (Molina & Salazar, 2017).



La tercera investigación corresponde a la Monografía para optar al Título de Licenciatura en Mercadotecnia titulado “Diseño de Estrategias basado en las 7 Ps del Marketing Mix, que permitan incrementar el posicionamiento en Billar Ducho's Pool, ubicado en la ciudad de Jinotega. Investigación cualitativa. Como resultado se presenta una propuesta elaborada en base a las “7P’s” del marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos y Presencia Física, elementos importantes para realizar la mezcla del marketing, llamado también Marketing Mix (Munguía & Muñoz, 2020).

La tesis titulada Contratos de franquicia y su aplicación en el año 2021. Esta investigación de tipo de estudio teórico, la cual describe la manera correcta de como ejecutar bien los contratos de franquicia en Nicaragua. Este estudio afirma que todas las franquicias tienen que regirse por los siguientes parámetros y leyes. “fundamentada jurídicamente en Nicaragua en base a las leyes relacionadas a los derechos de propiedad intelectual como lo es la Ley No. 380, “Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos”, además de la Ley. 354,” Ley de Patentes De Invención, Modelo De Utilidad y Diseños Industriales”, entre otras. Esta tesis nos esclarece como se debe aplicar legalmente este tipo de modelo en ayuda de nuestra investigación (García Aguilar, 2021).

Otra de las tesis titulada; El marketing digital como estrategia de posicionamiento, su principal aporte el conocimiento de la importancia del uso de las estrategias de posicionamiento y en este caso el marketing digital, explicando que: “Tomando en cuenta la manera en la que hoy en día se hacen negocios/ventas y la forma de atracción de nuevos consumidores es de vital prioridad reconocer la importancia de las redes sociales en el crecimiento acelerado para el posicionamiento” (Lezama González, Alemán Urbina, & González Martínez, 2022, pág. 77).

La tesis sobre Anatomía de un plan de negocios para lograr la competitividad en las organizaciones, es un estudio de tipo cualitativa, mostrando una perspectiva de un plan de negocios desde un ambito interno para permitir lograr la competitividad en las



organizaciones y poner llevar a cabo un buen plan para mejorar el negocio. La tesis no resalta que “Debe estipular una estrategia para conseguir fondos suficientes para que el negocio continúe operando” ( Rivas Pérez, González Eugarríos, & Moreno Muñoz, 2022).

**En relación con investigaciones internacionales**, se identificaron algunos trabajos que se resumen a continuación:

La Tesis titulada; Plan de Negocio para la implementación de la franquicia de una Clínica Veterinaria en el Perú, es una investigación de tipo cuali-cuantitativa, con un tipo de muestreo probabilístico, que aunque no tiene el mismo enfoque de Siembra & Cosechas, pero los pilares para una correcta aplicación de un modelo de negocios de franquicias es el mismo, en el cual se plantea que la empresa para lograr esto tiene que realizar una serie investigaciones en ámbitos puntuales como análisis estratégico y estudio de mercado que pueden ser de gran ayuda para la empresa.

La tesis titulada Estrategias y modalidades de ingreso de cadenas multinacionales de comida rápida en el mercado peruano, es una investigación de tipo cuali-cuantitativa y se enfoca en diversas estrategias que franquicias internacionales aplican para introducirse en mercados “Para ello han utilizado estrategias como el desarrollo de productos, penetración de mercados y la diversificación de manera puntual tropicalizando productos existentes” (Cruzado Bobadilla & Cueva Espinoza, 2018, pág. 64).

A lo largo de esta revisión de información científica para complementar esta investigación queda evidente que la comunidad científica local, nacional e internacional está prestando interés por las investigaciones relacionadas con el tema de las estrategias empresariales en la procura de alcanzar mayor productividad principalmente de las empresas pequeñas y medianas que en los últimos años se han convertido en los motores económicos de las económicas principalmente de los países con mayor vulnerabilidad, en ese sentido Nicaragua y Estelí en particular han entrado en esta dinámica lo ayudará a que nuestra economía tenga mayor sostenibilidad e independencia en el corto y mediano plazo.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Esta investigación se centra en la experiencia de la Empresa de batidos Siembras y Cosechas, fundada en la ciudad de Estelí en el año 2012 por la señora Elisabeth Vivas. Hasta el año 2017, esta empresa gozaba de mucho prestigio, llegó a tener 34 sucursales a nivel nacional. Sin embargo, desde años anteriores acarreaban problemas con la organización ya que esta al ser una empresa de origen familiar muchas de las decisiones y funciones esenciales de la organización recaían en la propietaria de la empresa y sus familiares, esto siendo más evidente al pasar por crisis que posteriormente se abordarían.

El crecimiento tanto en sucursales como en la venta de franquicias se vieron frenados por muchos factores adversos. En el año 2018, producto de la crisis socio-política que vivió Nicaragua, se convirtió en un periodo de inestabilidad para la empresa. Dado la prolongación del conflicto político, la economía del país se vio perjudicada y por consiguiente este tipo de negocios se vieron afectados por las bajas ventas generadas en parte por la migración de la población reduciendo las ganancias.

Por otra parte, a partir del 2018, el país experimentó un incremento en los precios de muchos productos exportados como son las frutas de provenientes del extranjero, los empaques y los vasos que la empresa utiliza para el embaudo del producto, afectando a los costos de los principales productos de la empresa en los años posteriores obligando a los propietarios a enfocar sus inversiones en nuevas empresas con mejores costes.

En el año 2020, a raíz del problema de la pandemia del COVID 19, Siembras y Cosechas estuvo al borde del cierre definitivo, las ventas bajaron a su punto más bajo en la historia. Sin embargo, al transcurrir el tiempo se adaptaron a las medidas de higiene y la empresa consiguió seguir en el mercado, no obstante, en los siguientes años, la empresa empezó a trabajar de una manera monótona y las ventas únicamente servían para cubrir gastos. Además de no realizar control y monitoriamente sobre el rendimiento mensual y poder llevar un control financiero idóneo debido a que el área administrativa era totalmente



controlada por la propietaria y al no poseer una organización sólida en cada área, estos eventos afectaron en mayor medida a la empresa.

Paralelamente, el incremento de negocios con características similares cada vez se hacía más frecuentes y la competencia vio esa ventaja sobre la empresa en el mercado, aunado a esta situación, Siembras & Cosechas no tuvo un gran control y manejo de las recetas por lo que la competencia imitaba con gran facilidad la variedad de batidos que brindaban, generando alta oferta de productos similares.

### **3.1. Preguntas de investigación**

#### **Pregunta General:**

¿Cuáles son las estrategias empresariales que la empresa Siembras y Cosechas han implementado en el período 2019 - 2023?

#### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cómo ha sido la evolución organizativa de la Empresa Siembras y Cosechas?
2. ¿Qué factores han influido para el bajo rendimiento de la empresa al momento de aplicar las estrategias?
3. ¿De qué manera ha funcionado la estrategia de atención al cliente, a nivel operativo, de la empresa Siembras y Cosechas?
4. ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para mejorar el posicionamiento de la empresa Siembras y Cosechas en la población?
5. ¿Cuáles son particularidades de la estrategia de comercialización que implementa la empresa en las diferentes sucursales que administra?

## 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se origina en la necesidad de conocer a profundidad las estrategias de comercialización de la empresa Siembras y Cosechas que se ha convertido en la ciudad de Estelí en un modelo de negocio replicable por su compromiso en la promoción del consumo de productos naturales saludables para la sociedad.

Esta investigación es de suma importancia para los propietarios de la empresa porque contarán con información confiable sobre la evolución de las estrategias implementadas desde el 2019 hasta la fecha. Con esta información tendrán la posibilidad de precisar los puntos débiles de la empresa, además de proporcionar un conjunto de estrategias enfocadas en la mejora de un modelo de negocio, lo que repercutirá en la toma de decisiones para asesorar a los propietarios de franquicias con la finalidad de mejorar el desempeño y lograr el éxito a corto y mediano plazo.

Así mismo, aporta a los propietarios de las franquicias que aún continúan funcionando, facilitándoles información para la permanencia y mejorar las estrategias de atención a los clientes para contribuir al crecimiento. De igual manera, los resultados pueden ser de utilidad para los nuevos emprendedores interesados en el establecimiento de un negocio bajo el modelo de franquicia.

A la UNAN-Managua, FAREM-Estelí, el estudio puede contribuir porque fortalece la línea de investigación orientada a empresas con particularidades únicas como son los emprendimientos familiares como iniciativas económicas relevantes para sociedades como la nicaragüense. Por consiguiente, la información generada podrá ser consultada por los estudiantes e investigadores de la facultad para seguir desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con esta temática que aparentemente existen muy pocos estudios en la actualidad.



Finalmente, este estudio aporta a los estudiantes de la facultad para adquirir nuevos conocimientos sobre el funcionamiento y las estrategias en un modelo de negocios de franquicias. De esta manera, podrán considerar este trabajo como un antecedente si desean darle continuidad a este tipo de temática.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar las estrategias organizativas y de comercialización implementadas por la empresa Siembras y Cosechas en el periodo 2019-2023, con el propósito de elevar la competitividad de la empresa en el mercado bajo el modelo de negocios de franquicia.

### **5.2 Objetivos Específicos:**

1. Describir la evolución organizativa de la Empresa Siembra & Cosechas, identificando las principales fortalezas, debilidades y oportunidades como modelo de franquicia.
2. Identificar las estrategias organizativas que implementa la Empresa Siembra & Cosechas.
3. Analizar la estrategia de atención al cliente a nivel operativo de la Empresa Siembras y Cosechas.
4. Proponer estrategias que mejoren la competitividad y el posicionamiento empresarial bajo el modelo de franquicia de la Empresa Siembra y Cosechas.

## 6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el desarrollo de esta investigación se identificaron tres ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Cliente; 3) Estrategia organizativa empresarial, a continuación, se detallan cada uno de ellos:

### 6.1. Empresas

De acuerdo a Antón Pérez & Garijo de Miguel (2011, pág. 9) se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Para otros actores, el concepto de empresa tiene como finalidad generar productos y servicios capaces de cubrir las necesidades ilimitadas de los consumidores. “La empresa funciona para cubrir objetivos previamente definidos, así, el principal objetivo, y primera razón de ser de la empresa, es la obtención de rentabilidad económica, es decir, la consecución de beneficios” (Lobato Gómez, 2011, pág. 43).

#### 6.1.1. Tipos de empresas

Según Lobato Gómez (2011, pág. 44) una manera de definir los tipos de empresas es basado en tres sectores de actividad:

1. **Las empresas del sector primario:** las que se dedican a extraer los productos de la naturaleza; se consideran empresas enmarcadas en este sector las empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.
2. **Las empresas del sector secundario:** las que transforman los productos obtenidos por las empresas del sector primario en bienes y servicios directamente utilizables por los consumidores. Son las empresas industriales o productivas y las empresas constructoras. Algunos teóricos dividen este sector en dos, proponiendo así la

construcción como un sector aparte dada la gran capacidad que tiene de impulsar el desarrollo de los otros tres sectores.

**3. Las empresas del sector terciario:** estas empresas son denominadas de servicios, se dedican a prestar y comercializar productos intangibles como son los servicios. Son empresas de servicios los bancos, por ejemplo, las compañías de seguros, los hoteles, los centros de formación, etc.” Antón Pérez & Garijo de Miguel (2011, pág. 9) consideran que, aunque todas las empresas tienen características comunes, no todas son iguales. Se considera que dependiendo del criterio que utilicemos para clasificarlas, existen diferentes tipos de empresas, las que pueden ser clasificadas por los siguientes criterios:

- a) Tamaño (Pequeñas, Medianas y Grandes).
- b) Tipo de actividad (sector primario: agrícolas, ganaderas y pesqueras, Sector secundario: mineras, industriales y de construcción y Sector terciario: servicios).
- c) Ámbito (Locales, Provinciales, Regionales, Nacionales y Multinacionales).
- d) Propiedad (Privadas, Públicas y Mixtas).
- e) Forma Jurídica (Individual y Social).

### **6.1.2. Características de una empresa**

La definición descrita por Mejía Delgado (2011, págs. 4-5) las características de una empresa las clasifica de la siguiente manera:

- **Actividad económica** (Dirigida a obtener unos rendimientos económicos o sociales).
- **Organizada** (Con estructura organizacional, objetivos y dirección general).
- **Para actividades específicas** (Operando en un entorno especial y con unos fines concretos).

### 6.1.3. Tipos de empresas

Soriano y otros (2015, pág. 14) señalan los principales objetivos de una empresa son:

- 1. Objetivos de rentabilidad perseguidos:** en mayor o menor medida por todas las empresas privadas. En el caso de algunas empresas públicas, este tipo de objetivos pasa a ocupar un segundo plano.
- 2. Objetivos de crecimiento y de poder de mercado:** tiene como consecuencia el fortalecimiento de la posición de la empresa y su colocación en una situación más favorable de cara al futuro, si bien el crecimiento tiene sus aspectos negativos como puede ser la pérdida de flexibilidad. El crecimiento se puede materializar mediante aumento de las cifras de producción, venta, desarrollo horizontal y vertical.
- 3. Estabilidad e integración con el medio:** dado que la empresa tiene la consideración de sistema abierto, es imprescindible para su supervivencia que consiga mantener una situación de estabilidad y adaptabilidad a las nuevas condiciones del entorno. En la actualidad, este tipo de objetivos ocupa un lugar preferente debido a las circunstancias cambiantes del medio en el que la empresa realiza su actividad.
- 4. Objetos sociales:** la empresa está inmersa en la sociedad y para conseguir mayor aceptación, es frecuente que se plantee la consecución de objetivos de esta índole. En determinados tipos de empresas sean estas públicas o cooperativas, estos objetivos se convierten en prioritarios en detrimento de los objetivos de carácter económico.

### 6.1.4. Elementos de una empresa

En dependencia del giro de cada empresa, también los elementos que están conformadas varían, pero todas se rigen por una serie de elementos esenciales para su buen funcionamiento. Según Soriano y otros (2015, pág. 15) los elementos de una empresa se pueden identificar por las siguientes características:

1. **La organización:** conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior, estructura que es definida normalmente por el empresario (el cual surge normalmente de los propietarios y/o administradores).
2. **Objetivos y metas:** son los que persigue la empresa y que normalmente define el empresario.
3. **Cultura de la empresa:** conjunto de valores, creencias, símbolos, motivaciones, etc., que forman la mentalidad de la empresa y que, en definitiva, van a condicionar la forma de actuar de la misma.
4. **Know-how (saber hacer):** conjunto de conocimientos técnicos, económicos, capacidades, experiencias e información que poseen los miembros de la empresa y que posibilitan el desempeño de su actividad.
5. **Las relaciones externas de la empresa:** clientes, proveedores, entidades financieras y sociedad en general.

#### 6.1.5. Empresas de servicio

“Las empresas de servicio son aquellas que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio se pueden dividir en: servicios públicos varios, servicios privados, transporte, turismo, alimentación, instituciones financieras, educación, salud, finanzas y seguros, comunicaciones, y cultura diversión y deportes” (Mejía Delgado, 2011, pág. 9). A partir de estas definiciones se determina que las empresas de servicio muchas veces se manejan en ambas partes, las empresas públicas y privadas, estas no necesariamente tienen que tener fines de lucro sino también son de ayuda para la sociedad.

### **6.1.6. Características de las empresas de servicio**

De acuerdo con Rentería (2013, pág. 26) las características de una empresa de servicio son:

1. El servicio está relacionado con brindar algo con diligencia, prontitud y disposición.
2. El servicio no es displa-centero porque no implica sometimiento o exigencia, sino que el personal que brinda un servicio lo hace porque le gusta y además recibe una remuneración a cambio.
3. Existen tres variables que inciden principalmente en el resultado del servicio: a) las relaciones entre los integrantes de la organización (si no son fluidas son un obstáculo y se nota), b) La capacitación adecuada (sin conocimiento no se está en condiciones de brindar un buen servicio), c) La vocación.

### **6.1.7. Las empresas y los modelos de negocio**

“Toda organización caracteriza en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio” (Enric Ricart, 2009). Un modelo de negocio son aquellas acciones, decisiones y todo lo que pueda afectar a la empresa para lograr obtener beneficio económico.

Para Elson (2021, pág. 97), es imprescindible tener un plan de negocio razonable, ejecutable, realista, asumible, creativo, detallado, profesional, y con información y datos objetivos”. Lo que se interpreta con esta definición, es que el autor hace énfasis en tener todos los aspectos del modelo de negocios apegado a la realidad, pero con un gran diferenciador en creatividad y enfoque claro.

### **6.1.8. Empresa familiar**

Se llama empresa familiar cuando los miembros una la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia, es decir, la familia controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones empresariales. La mayoría de los votos son propiedad de la familia que fundo la compañía. La mayoría de votos puede ser directo o indirecto. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía (Ruiz, Peralta, López, & Castillo, 2020).

### **6.1.9. Modelo de franquicia**

La franquicia se define como un sistema de cooperación entre diferentes empresas que están ligadas por un contrato, donde la franquiciadora otorga a la otra (franquiciada) a cambio de una contraprestación o pagos el derecho a explotar una marca en unos signos distintivos, asegurándole ayuda técnica y los servicios regulares necesarios (Mejía Valencia, 2014).

El objetivo de la franquicia, generalmente consiste, en crear una red de cadenas franquiciada a través de una serie de empresas que reproducen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador. “La franquicia es un acuerdo comercial en virtud del cual el titular de un negocio, una marca o de un conocimiento o experiencia, le otorga a otro, un emprendedor, el derecho a explotarlo y replicarlo de forma independiente, en un lugar determinado, a cambio de una contraprestación económica” (Mejía Valencia, 2014).

### **6.1.10. Tipos de franquicias**

De acuerdo con Mejía Valencia (2014, págs. 38-39), la división de los tipos de franquicias que se implementa en las empresas son las siguientes:

- 1. Franquicia de producción:** se caracteriza porque el franquiciante, además de ser el dueño de la marca, fabrica los productos que comercializa a través de los establecimientos franquiciados.
- 2. Franquicia de distribución:** franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona los productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta, propios o franquiciados. En la franquicia de distribución hay dos tipos: a) La franquicia con central de compras, que consiste en que el franquiciador constituye una central de compras cuya misión es doble: en primer lugar, de selección y adquisición de surtido que se va a ofrecer en los puntos de ventas y distribución directa desde la central a los franquiciados. b) La franquicia con central de homologación, se presenta cuando el franquiciador elabora un catálogo con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en sus puntos de ventas.

Esta negociación culmina con la selección de una serie de proveedores. Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores normalmente, deben pagar al franquiciador un porcentaje de las ventas a los franquiciados.

- 3. Franquicia de servicios:** consiste en la explotación de un determinado servicio, cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transmite a los franquiciados. Este tipo de franquicia es la de mayor auge en el mundo de hoy.
- 4. Franquicia industrial:** el franquiciante es el titular de la propiedad industrial, cede a los franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y venderlo en el mercado.

## 6.2. Cliente

### 6.2.1. Concepto de cliente

Para Blanco García (2013, pág. 192), el concepto de cliente es muy amplio, por lo que se pueden plantear diferentes conceptos de cliente desde las distintas funciones de la empresa. Se puede decir que la definición de cliente desde el punto de vista global de la empresa es: La persona que constituye el eje principal de toda la actividad de la empresa, por lo que es la destinataria final de todos los esfuerzos de esta última como organización. Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa.

A como menciona Blanco García (2013, pág. 194), para identificar al cliente hay que analizar el papel que juega cada persona en un proceso de compra. Así se pueden diferenciar los siguientes tipos de conceptos de cliente:

- **El decisor.** Persona que toma la decisión final sobre la compra.
- **El ejecutor:** Persona que realiza los trámites de compra.
- **El influyente:** Persona que aconseja sobre la compra.
- **El usuario:** Persona que utiliza el producto del proceso de compra.

“Todos estos roles que se dan en un proceso de compra pueden ser desarrollados por personas diferentes o por una única persona. En el caso que las personas que desarrollan los distintos roles sean diferentes, todas tendrían algo de clientes de la empresa vendedora, siendo la más importante la que toma las decisiones. Si el cliente es una sola persona, agrupará todos los papeles en su actuación y se manifestará el cliente de la empresa propiamente dicho” (Blanco Garcia, 2013, pág. 192).

Blanco Garcia (2013, pág. 192), argumenta que cuando el cliente esté identificado, una de las funciones fundamentales de la empresa será establecer un sistema de relaciones

beneficiosas para las dos partes; para ello es necesario que la empresa disponga de la siguiente información sobre el cliente: ¿De qué tipo son?, ¿Cuáles son las necesidades?, ¿Hasta dónde llega la capacidad de compra?, ¿Cómo se comportan tanto en la decisión de compra como en el acto de compra y en los periodos posventa?, ¿Cuáles son los factores principales que influyen en su satisfacción.

### **6.2.2. Concepto de cliente**

Para la empresa es muy importante identificar cada tipo de cliente, ya que debe diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. Pero debe tener en cuenta que a quienes se dirigen los mensajes de persuasión de compra son: el decisor y el influyente. No todos los clientes son iguales, el sistema de relaciones que se establece entre la empresa y los clientes depende además de los objetivos y la forma de proceder de la empresa, así como de la tipología de cada cliente. A continuación, son clasificados los distintos tipos de clientes, bajo los criterios relación cliente-empresa (Blanco Garcia , 2013, pág. 192).

Comprender los tipos de clientes es fundamental para adaptar las estrategias empresariales, mejorar la satisfacción del cliente, retener clientes, desarrollar productos y servicios adecuados, y maximizar la rentabilidad. Es un enfoque centrado en el cliente que ayuda a las empresas a tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. El conocimiento de la tipología del cliente a tratar tiene gran importancia, ya que señala las diferentes técnicas de comunicación, habilidades sociales y estrategias que es preciso desarrollar para relacionarse con los clientes (Blanco Garcia, 2013, pág. 13).

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.: quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades. Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la

satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización (de Guevara, 2020, pág. 10).

En primer lugar y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes (de Guevara, 2020, pág. 10):

**a) Clientes Actuales:** Son aquellas personas, empresas u organizaciones que le compran 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 le permite tener una determinada participación en el mercado.

**b) 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 en el corto, mediano o largo plazo y por tanto, se les puede considerar como la fuente de ingresos futuros (de Guevara, 2020, pág. 10).

Esta primera clasificación ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretende lograr dos objetivos que son de vital importancia (de Guevara, 2020, pág. 11): a) Retener a los clientes actuales, b) Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

### **6.2.3. Características del cliente**

Según Rumin (2019, pág. 17), en la actualidad, los clientes y consumidores han evolucionado, de manera que son mucho más exigentes, tienen mejor nivel cultural, se



interesan más por conocer toda la información sobre lo que compran y saben lo que quieren adquirir otras características del consumidor del siglo XXI son:

- Aumentan las compras motivadas por el deseo, aunque el consumidor sigue comprando alimentos y productos de primera necesidad, se da más importancia al ocio, al placer, etc.
- Cada vez más, el consumidor utiliza nuevas tecnologías en la compra, con el fin de facilitar y hacer más cómoda la acción de comprar. Utiliza terminales de puntos de venta, Internet etc.
- El consumidor busca la rapidez, la comodidad, los productos que le faciliten la vida. Debido a los tiempos que vivimos, donde los dos miembros principales de la familia trabajan, se busca la comodidad, la rapidez y productos que hagan más fácil la vida cotidiana (lavavajillas más rápidos, secadoras, microondas con más funciones, etc.).

#### **6.2.4. Concepto de atención al cliente (Cliente al cliente)**

“Se ha establecido las bases de lo que es el servicio, diferenciándose con otros términos como el servilismo o la servucción. Otra distinción importante es el servicio y la de atención al cliente. El servicio es un término más general que recoge todos los procesos con los que se consigue la satisfacción del cliente. La atención es una parte de ese servicio, que es el contacto directo del personal con el cliente. Atender al cliente es, escucharle, aceptar sus sugerencias y reclamaciones, responder con cortesía a sus peticiones, etc.; todo ello conforma una parte del servicio que recibe el cliente (Pérez, 2012, pág. 42).

En la práctica, relacionarse con los clientes no es tarea fácil, pues necesita el desarrollo de competencias como la empatía, la escucha activa, facilidad de palabra y la buena actitud, entre otras. La forma de desarrollar estas habilidades es ejercitándolas con ayuda de tácticas que hagan posible establecer buenas relaciones con los receptores para invitarlos o animarlos a elegir tu marca (de Guevara, 2020, pág. 25).



Las técnicas de atención al cliente son parte de la estrategia empresarial para acercarse al cliente, para dejar una huella en la memoria de las personas. ¡Valioso recordar que un buen servicio depende de las formas de ser tratados! Brindar un servicio de calidad al cliente debe de ser un objetivo general para todos los actores en una empresa, desde el saludo adecuado hasta el último seguimiento por correo electrónico, llamada o comentario en las redes sociales, aquí la calidad juega un papel importante (de Guevara, 2020, pág. 25).

### **6.2.5. Importancia de atención al cliente**

El éxito de toda empresa depende de que el cliente esté conforme con los productos y/o servicios ofrecidos; sin embargo, la mayoría de los ejecutivos considera a la función de la atención al cliente de sus empresas poco más que una molestia necesaria, lo cual me resulta paradójico. Por lo general, aquellas compañías que no recortan gastos para diseñar la marca, mejorar las operaciones y potenciar la tecnología sí escatiman en las inversiones que preservan y fortalecen este vínculo vital final en su cadena de ingresos. En realidad, dejando de lado el aspecto de la inversión, muchas de estas empresas no cuentan siquiera con una estrategia de atención al cliente para gestionar la experiencia del mismo de punta a punta, es decir, desde las ventas hasta la facturación (Goodman, 2014, pág. 20).

Una mala atención puede tirar por la borda todo el esfuerzo que haya hecho una empresa por retener su cartera de clientes y ampliarla. Los clientes, saben cómo responder ante una mala atención: generalmente cambia de local, y hasta manifiestan a los amigos y colegas que hagan lo propio. Desde una perspectiva estratégica, se considera que la atención al cliente es un elemento vital en la experiencia del cliente de punta a punta, y por consiguiente, en la relación con el cliente (Goodman, 2014, pág. 20).

Asimismo, considera a la atención al cliente como todo un miembro del triunvirato marketing-ventas-servicio. Según dicha visión, se comienza con el establecimiento de expectativas, se continúa con la venta y entrega de los productos de la manera que sea más



conveniente para el cliente y se finaliza con una asistencia extraordinaria y una facturación correcta y transparente (Goodman, 2014, pág. 20).

Con un enfoque estratégico, también se reconoce que la función del servicio genera una fuente de información sobre actitudes, necesidades y comportamiento de los clientes. La combinación de estos datos con la información operativa y de las encuestas disponibles puede ser utilizada en virtualmente todo esfuerzo destinado a definir la experiencia del cliente, desde el desarrollo del producto hasta las comunicaciones de marketing y ventas, y desde cómo gestionar las quejas hasta la gestión completa de la relación con el cliente (Goodman, 2014, pág. 21).

Al aceptar la importancia estratégica de la atención al cliente, las personas llegan a darse cuenta de que les interesa el tema, independientemente de la función que desempeñe en la organización. Esto no es mencionado en un sentido idealista ni remoto, sino que más allá del lugar que ocupe en la empresa (Sistemas, Gestión de Riesgo, o Recursos Humanos), la persona que funge como ejecutivo, puede establecer de qué formas mejorar directamente la experiencia del cliente y, en consecuencia, la posición de su empresa en el mercado y sus ingresos a futuro. También puede ayudar a que se evite, y no que se ignore, el rebote de los costos extra que ocasionan los inconvenientes con los clientes (Goodman, 2014, pág. 21).

La atención al cliente ha cobrado demasiada importancia como para seguir usando los métodos tácticos habituales. Hoy en día se requiere un enfoque estratégico sumado a lo que Sue Cook, anteriormente de la Universidad Apple, llama "objetivos osados", respaldados con los fondos adecuados y una rigurosa ejecución. Es mucho lo que está en juego. Las empresas con una fuerte lealtad y retención de clientes siempre se ubican entre las primeras en ingresos, márgenes y ganancias de sus categorías (Goodman, 2014, pág. 32).

Las empresas con una boca a boca positivo pueden gastar poco o nada en marketing. La equidad de marca que la empresa posee depende por completo de que sus clientes estén satisfechos. Toda estrategia para desarrollar y vender un producto o servicio, o para entrar

a un mercado o conservarlo, depende en última instancia de clientes satisfechos (Goodman, 2014, pág. 32).

### **6.2.6. Factores que inciden en la atención al cliente**

La atención al cliente se puede realizar mucho más eficazmente si se tiene en cuenta que ésta sigue una secuencia que recorre las siguientes fases. Cada una de las fases conlleva una serie de destrezas comunicativas que, recurrentemente, se aplican en los distintos momentos de la secuencia (Pérez, 2012, pág. 43).

#### **1. Presentación del cliente**

Según Pérez (2012, pág. 43), se trata de dar al cliente, en los primeros momentos de contacto con él, incluso antes de que se dirija a los empleados de la empresa, una predisposición a comprender y a solucionar el problema. Se deben mantener verbal y gestualmente comportamientos de saludo y de bienvenida con una postura distendida, evitando el "disparo automático", Dando entrada al cliente para que explique su problema, mantener oral y gestualmente comportamientos de saludo y bienvenida: mirando a los ojos, con una sonrisa y con frase de acogida, no dejándose implicar por el estado emocional del cliente, no precipitarse, controlar adecuadamente los mensajes orales y gestuales, dejar que el cliente exponga su inquietud con preguntas de apertura: "¿En qué puedo ayudarle?", "Dígame".

#### **2. Atención al cliente**

Se trata de prestar la atención a los datos que haga el cliente acerca de sus inquietudes, necesidades o problemas. Es necesario prestar una perfecta atención cuando escucha eficazmente con la escucha pasiva, sin interrumpir al cliente hasta que haya finalizado su mensaje, ni evaluando o prejuzgando anticipadamente (Pérez, 2012, pág. 44).

Según Pérez (2012, pág. 44) para una escucha eficaz es preciso lo siguiente:

- Contacto ocular, asistiendo con la cabeza y usando palabras que hagan ver al cliente que le presta atención; "sí", "ajá", "ya veo".
- Sin interrumpir, para que eso sea posible, debe esperar a que finalice el mensaje; tan solo interrumpir en el momento en el que no se ha entendido el mensaje y siempre con fórmulas como: "perdón", "no le entiendo bien". No evaluar o prejuizar anticipada.

### **3. Comprensión al cliente**

Consiste en asegurarse de la comprensión de los distintos mensajes que va exponiendo el cliente; para conseguir eso es necesario formular preguntas eficaces, empatizando con el cliente y verificando la información obtenida (Pérez, 2012, pág. 44).

Para formular preguntas eficaces, también es necesario saber que hay preguntas "abiertas" que sirven para obtener información y que pueden comenzar con qué, cómo, dónde, por qué, cuándo y quién, y "cerradas", para confirmar o verificar información (se responden con un sí, un no, o un dato) (Pérez, 2012, pág. 44). Empatizar con el cliente supone ponerse en su lugar, comunicarle que comprendemos sus sentimientos; para ello, sería bueno verificar la información obtenida y resumir aquellos mensajes que haya transmitido el cliente cuyo contenido sea necesario verificar para asegurar acciones posteriores (Pérez, 2012, pág. 44).

#### **6.2.7. Solución al cliente**

Se trata de explicar y llevar a efecto las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente informándole sobre las acciones y trámites que se efectúan, asegurando que el cliente comprende y queda satisfecho con la solución, averiguando si el cliente tiene otros problemas y/o necesita algo más (Pérez, 2012, pág. 44).

- Para informar al cliente sobre las acciones y trámites que se efectúan es muy importante organizar la información, no presuponer adaptando el lenguaje y el mensaje-
- Para averiguar si el cliente tiene otros problemas y necesidades es bueno obtener retroalimentación del cliente utilizando la técnica de las preguntas, y volver a aplicar el modelo en el caso de que surjan otros problemas-
- Para tener seguridad que el cliente comprende y queda satisfecho con la solución, debemos obtener retroalimentación del cliente, mediante la escucha pasiva y la escucha activa.

### **6.2.8. Despedida al cliente**

Como menciona Pérez (2012, pág. 45), la despedida al cliente consiste en conseguir que el cliente en la despedida quede satisfecho y se finaliza la atención de una forma adecuada.

Para despedir al cliente, lo más conveniente es:

- Verificar la conformidad del cliente con la "satisfacción" sobre el servicio realizado.
- Preguntar al cliente otra cosa en la que se le pueda ayudar.
- En esta fase es conveniente mirar a los ojos, usar un tono de voz cálido y amistoso, adoptar una postura corporal distendida, con una expresión facial plácida.
- Fijar próximos encuentros y/o acciones cuando sean necesarios. Siempre deberemos manifestar cordialidad verbal y gestual y no dar sensación de impaciencia. Sonreír y quedar a su disposición.

### **6.2.9. Factores de fidelización de clientes**

Para Sánchez (2022, pág. 100), la fidelización del cliente consiste en conseguir que vuelva a nuestras instalaciones, convirtiéndose en fiel a nuestros productos, marcas o servicios. Además, un cliente fiel puede atraer aumentando nuestras ventas. Captar a un nuevo cliente es menos rentable que retenerlo, por ello la importancia de su fidelización. Existen diferentes técnicas que pueden emplearse con la intención de fidelizar a los clientes, siendo:

- Brindar un buen servicio al cliente.
- Mantener el contacto con el cliente.
- Buscar un sentimiento de pertenencia.
- Ofrecer un producto o servicio de buena calidad.

Es imprescindible que el cliente se cree una idea óptima de nuestro establecimiento, del servicio y del personal. Por ello, es importante cuidar desde el principio el servicio que se brinde al cliente ofreciendo productos de buena calidad. Para mejorar la atención al cliente se deben trabajar las técnicas de fidelización en las que el cliente se sienta una parte importante de la empresa y para ello se deberá mantener el contacto con el cliente (Sánchez, 2022, pág. 100).

En resumidas cuentas, para lograr la satisfacción del cliente, se debe conocer a qué tipo de clientes se va a dirigir y estudiar cuáles son sus necesidades para saber, no solo cómo cumplirlas, sino mejorarlas. La importancia de la satisfacción al cliente queda expresada en diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Asociación, que concluyeron en lo siguiente (Rumin, 2019, pág. 18).

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces mantener satisfecho al que ya está ganado
- Un cliente satisfecho comenta, como promedio, su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por

término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos (Rumin, 2019, pág. 18).

### **6.2.10. Calidad del producto o servicio para comercializar**

Para Ramírez, Rugama, y Rizo (2017, pág. 50), una empresa que satisface la mayoría de las necesidades de sus clientes es una empresa de calidad, sin embargo, es importante diferenciar entre la calidad ajuste y la calidad de resultados. Así, la calidad se puede definir conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que satisface las necesidades manifiestas del cliente.

Esta definición gira claramente entorno a los consumidores. La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente que demandan productos de calidad, y por la oferta existe, podrán elegir los productos que les satisfagan por eso, los fabricantes, buscan diferenciar sus productos de la competencia. En la actualidad, los clientes pueden elegir y generalmente lo hace en función de la calidad del producto. Además, la mejora de la calidad de los productos a la larga reduce su coste real (Ramírez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 50).

### **6.3. Estrategia organizativa empresarial**

Una buena estrategia es clave en el éxito empresarial; hay proyectos con una definición estratégica muy rigurosa que han fracasado y a la inversa, proyectos arrancados sin ortodoxia en su definición, que han ido muy bien. Pero esto no es lo habitual, son las excepciones; es más, si una empresa arranca con éxito a pesar de no haber definido una estrategia formalmente, o se somete pronto a una forma de gestión profesional, incluyendo la definición y adopción de una estrategia, o en breve tendrá problemas (Rodero, 2020).

De la misma forma que no se acepta el inicio de la construcción de un edificio sin haber hecho los estudios previos del terreno, desconociendo cuántas plantas tendrá o el tipo de

viviendas a construir, también no se debe aceptar arrancar una empresa sin el mínimo rigor y enfoque (Rodero, 2020).

Algunos aspectos clave de la estrategia organizativa incluyen:

- Diseño organizativo.
- Cultura organizativa.
- Gestión del talento.
- Procesos y sistemas.
- Gestión del cambio.
- Evaluación y mejora continua.

La formación en las organizaciones tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades. De una manera genérica, se puede decir que los objetivos según Gairin (2010, pág. 17) son: a) Habilitar para realizar las tareas que demanda la organización, en general, y el puesto de trabajo, en particular, en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno sociolaboral; b) Promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un mayor conocimiento y adaptación a nuestras posibilidades.

El proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas de la profesión o del puesto de trabajo, impulsar el conocimiento de nuevas estrategias formativas para las organizaciones. Si se considera a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, se resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan (Gairin, 2010, pág. 17).

No todo es previsible y panificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar, pero también las hay complejas cuya solución requiere



la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades. Se plantea así un desafío a la organización que tan sólo puede ser superado a partir del aprendizaje. Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente cuando en el futuro sea necesario (Gairin, 2010, pág. 19).

El pensar en la organización que aprende como un modelo integral de desarrollo de recursos humanos en el que todos los trabajadores de una organización se integran en un proceso de aprendizaje nos acerca a la filosofía, que no necesariamente a la práctica, de la Calidad Total: abarca a todos y a todas las facetas de la organización (Gairin, 2010, pág. 19). Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación (Gairin, 2010, pág. 19 ).

Las organizaciones aparecen realizando un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto. En ese sentido, se dice que operan con una racionalidad finalista. Desde lo social, ellas tienen funciones que cumplir en su medio y lo hacen a través de sus propósitos. Pero la organización no sólo está preparada para cumplir objetivos. No sólo se mantiene si es eficaz, si cumple sus propósitos. Si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir, posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma (Etkin, 2009, pág. 43).

Los objetivos le dan un sentido para su desempeño, pero no son una condición de existencia. Los objetivos no son "determinantes" de su continuidad, porque el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones al interior de la organización. Muchas veces los directivos utilizan los objetivos como "retrospectiva" para buscarle o darle sentido a lo que ocurrió (Etkin, 2009, pág. 43).

### **6.3.1. Concepto de estrategia empresarial**

Etimológicamente, estrategia proviene del griego; el término estrategos, vinculado a la profesión de general, está compuesto por stratos (ejército) y ag (dirigir). Por tanto, el significado inicial de la palabra era "dirigir a los ejércitos", estando fuertemente vinculado al ámbito militar (Rodero, 2020, pág. 26).

El concepto de estrategia, además de responder a enfoques de distinta amplitud, también se ejemplifica en distintos niveles. Puede verse: a) como una decisión compleja cuyos contenidos se refieren a las formas de lograr la supervivencia y el crecimiento de la organización (la estrategia corporativa o de conjunto); b) como una visión o un enfoque que privilegia la cuestión de ser proactivo y renovarse en un entorno con demandas crecientes (el cambio estratégico), y c) como una forma de gestión, que se caracteriza por el desarrollo de las capacidades distintivas que agregan valor a los productos y a la empresa (la dirección estratégica) (Etkin, 2009, pág. 180).

La estrategia define las posiciones que la empresa se propone ocupar en el futuro (elemento de la racionalidad finalista) y también sirve como marco para darle coherencia a las decisiones de los gerentes (elemento de la racionalidad cohesiva). El concepto de estrategia conlleva la idea de actores, escenarios y reglas de juego. En una economía de mercado, la estrategia se refiere a decisiones donde está presente la necesidad de confrontarse con otros competidores para lograr colocar la producción de la empresa y satisfacer la demanda de clientes y usuarios. Estas decisiones estratégicas se toman con una visión amplia del negocio y sus enlaces con el exterior. Incluyen tanto los propios intereses y capacidades como los acuerdos y la trama de relaciones que es necesario y conveniente establecer con otras organizaciones, como las fusiones, asociaciones y alianzas (Etkin, 2009, pág. 181).

Las estrategias son decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia (no parcializada), en la cual se conjugan y articulan factores de política, económicos y sociales. Son complejas también porque



implican una toma de posición que compromete y moviliza múltiples áreas de la organización. Se definen para el conjunto de la organización (la estrategia corporativa), para sus divisiones o unidades de negocios (las estrategias competitivas) y para sus áreas funcionales (estrategias de producción, financieras, comerciales, de comunicación, de personal) (Etkin, 2009, pág. 181).

La estrategia es un concepto que se refiere a la necesidad y la voluntad de enfrentar no sólo lo inesperado (el momento), sino también lo desconocido (en cuanto al tema o la fuerza). Parece una contradicción enfrentar lo inesperado, pero de eso se trata. La estrategia no es una definición para un caso aislado; es una pauta para el futuro. La empresa intenta lograr sus objetivos a pesar de los factores inciertos en el entorno. En su contexto operan las fuerzas competitivas del sector económico, las cambiantes demandas de usuarios y clientes, y otras variables del medio ambiente social y político, que no son controlables. El concepto de estrategia se refiere a la capacidad de adaptación de la empresa, pero no a la autoorganización (Etkin, 2009, pág. 184).

Es decir, se trata de cambios pensados, deliberados, en el marco de un plan general. No son respuestas de momento que se ajustan en forma impensada a las necesidades de supervivencia y continuidad de la empresa. Si bien hay decisiones que flexibilizan los planes o que reajustan los objetivos, esto no ocurre por procesos desconocidos que se articulan naturalmente entre sí. Respecto de la estrategia, la metáfora de lo viviente es de aplicación limitada (Etkin, 2009, pág. 184).

### **6.3.2. Competitividad empresarial**

Una empresa tiene ventaja competitiva sobre una competidora cuando posee una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla. En definitiva, es una habilidad para conseguir un rendimiento más alto. Obtener ventaja competitiva sostenida en el tiempo es el sueño de cualquier directivo. La principal función de la estrategia es el establecimiento

de ventajas singulares sobre la competencia, garantizando su propia supervivencia y crecimiento, en detrimento precisamente de esos competidores (Rodero, 2020, pág. 57).

El enfoque de la ventaja competitiva lleva una orientación darwinista de la estrategia. Si se desea tener cada vez más cuota de mercado, la competencia será cada vez menos y, llevando eso al extremo, haría que esas empresas competidoras incluso llegasen a desaparecer. La ventaja competitiva se consigue por diferencias con la competencia; diferencias que permiten sobrevivir en la selección natural aplicada al ecosistema empresarial (Rodero, 2020, pág. 57).

### **6.3.3. Estrategias empresariales para la competitividad**

Las estrategias no se aplican para ambientes programables; no son rutinas para resolver problemas ya experimentados. Se refieren a un ambiente donde la empresa debe enfrentar los desafíos de las fuerzas competitivas que actúan en mercados que "tienen sus reglas", es decir, que no son cautivos. Aquí no se habla de la existencia de una supuesta mente o fuerza de los mercados como si fueran una entidad pensante. Pero sí advertimos la existencia de reglas y de una interrelación de factores que son externos a la empresa y que a sus directivos les resulta difícil desarticular o reorientar. La estrategia no se formula como un compuesto químico, porque sus componentes deben adecuarse a las condiciones ambientales. Esas son decisiones únicas, no programables (Etkin, 2009, pág. 186).

La eficacia de la estrategia tiene que ver con la inteligencia de la dirección, en cuanto a la riqueza o creatividad de los cursos de acción planteados. Pero también la eficacia se relaciona con los cambios en el entorno. Como el contexto no es previsible, la imaginación o visión del directivo desempeña un rol primordial. Esto no es magia o adivinación; tiene que ver con la capacidad de repensar las propias experiencias en un ambiente complejo (Etkin, 2009, pág. 186).



En el enfoque estratégico, el contexto suele identificarse con las fuerzas que compiten y sostienen o colaboran con la organización. La pertinencia de una estrategia (si es o no correcta) depende del peso relativo de los factores que juegan en el análisis: a) los productos y las demandas de los clientes, usuarios y otros actores del entorno social, económico y jurídico, y b) los productos y servicios que la empresa está dispuesta y preparada para ofrecer en su contexto. La estrategia refleja entonces una toma de posición (una opción entre las disponibles) que se construye sobre la base de las influencias y capacidades internas, en conjunción con las demandas del contexto, el cambio tecnológico y las ofertas de otras organizaciones del medio (Etkin, 2009, pág. 186).

## 7. HIPÓTESIS O SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

### 7.1. Operacionalización de los objetivos específicos

**Tabla 1. Operacionalización de los objetivos**

Objetivos específicos	Dimensiones del análisis	Definición operacional	Categoría	Fuentes
1. Describir la evolución organizativa de la Empresa Siembra & Cosechas, identificando sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades en su modelo de franquicia.	Franquicia	Sistema de cooperación entre diferentes empresas que están ligadas por un contrato, donde la franquiciadora otorga a la otra franquiciada a cambio de una contraprestación el derecho a explotar una marca en unos signos distintivos, asegurándole ayuda técnica y servicios necesarios (Mejía Valencia, 2014, págs. 21-22).	- Rentabilidad - Posicionamiento en el mercado - Competitividad empresarial	- Entrevista - Observación - Investigación documental
2. Identificar las estrategias organizativas implementadas por la empresa Siembras & Cosechas.	Empresa familiar	Aquellas empresas que los miembros una la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia, por consiguiente, la familia controla efectivamente las operaciones de empresariales (Ruiz Castro, Peralta Merlo, & López Iglesias, 2020)	- Organización familiar para toma de decisiones - Innovación empresarial - Compromiso con los clientes	- Entrevista
	Estrategia empresarial	La estrategia define las posiciones que la empresa se propone ocupar en el futuro (elemento de la racionalidad finalista) y también sirve como marco para darle coherencia a las decisiones de los gerentes (elemento de la racionalidad cohesiva). El concepto de estrategia conlleva la idea de actores, escenarios y reglas de juego (Etkin, 2009, pág. 180).	- Fidelidad de la clientela - Competitividad en el mercado - Compromiso de los colaboradores	- Entrevista - Observación
3. Analizar la estrategia de atención al cliente a nivel operativo la Empresa Siembras & Cosechas.	Atención al cliente	Atención al cliente es escuchar eficazmente y entender efectivamente las inquietudes y necesidades de la clientela (Pérez, 2012, pág. 44)	- Calidad de la atención - Calidad de los productos - Competitividad de los precios	- Entrevista - Encuestas - Observación
4. Proponer estrategias que mejoren la competitividad y el posicionamiento empresarial bajo el modelo de franquicia de la Empresa Siembra & Cosechas.	Competitividad empresarial	Empresa que posee una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla por y conseguir un mayor rendimiento (Rodero, 2020).	- Costos de operación - Satisfacción de la demanda - Contrarrestar la competencia -	- Entrevista - Observación - Investigación documental

## 7.2. Hipótesis de la investigación

La calidad del producto y la atención de los colaboradores inciden en la fidelidad de los clientes de la empresa Siembras & Cosechas en el año 2023.

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>
Calidad del producto	La calidad se define como el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto/ servicio que satisface las necesidades del cliente (York, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empaque del producto</li> <li>- Segmento de consumidor</li> <li>- Calidad en insumos o materia prima</li> <li>- Presentación, sabor</li> <li>- Normas de Higiene en la preparación.</li> <li>- Estudios nutricionales</li> <li>- Personal capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevista</li> </ul>
Atención a clientes	Es prestar atención al cliente acerca de sus inquietudes, necesidades o problemas ahí la necesidad de la escucha pasiva, hasta que haya finalizado su mensaje sin pregustación anticipadamente al cliente (Pérez, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez en el atendimento</li> <li>- Amabilidad de los colaboradores</li> <li>- Presentación del local</li> <li>- Precio del producto</li> <li>- Diversidad de productos</li> </ul>	
Fidelización	Consiste en conseguir que vuelva a nuestras instalaciones, convirtiéndose en fiel a nuestros productos, marcas o servicios (Sánchez, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Servicio de calidad al cliente</li> <li>- Contacto frecuente con el cliente</li> <li>- Calidad del producto.</li> </ul>	

## **9. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **9.1 Tipo de investigación**

De acuerdo con el objeto de estudio, esta es una investigación aplicada, ya que analiza la problemática del modelo de franquicia de la Empresa Siembra & Cosechas en el período 2019-2021, y la estrategia de atención al cliente que aplica en la actualidad, a fin de proponer soluciones para mejorar su capacidad competitiva.

Según el enfoque filosófico, esta investigación es de tipo Cualitativa-Cuantitativa (mixta) porque se estudia a fondo las estrategias de atención al cliente y estrategias empresariales implementadas por la empresa. Una investigación es considerada Cualitativa o Mixta, cuando se analiza a profundidad la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por una Empresa.

### **9.2. Área de estudio**

El universo de estudio de esta investigación lo conforma 4 sucursales de la empresa Siembras & Cosechas en Nicaragua, dos se ubican en la ciudad de Estelí, una en Condega y la última sucursal en San Benito, Managua. La sede central de la franquicia se ubica en la ciudad de Estelí.

#### **9.2.1. Breve caracterización de la ciudad de Estelí**

Estelí se encuentra ubicado en la región norte del país entre los 12° 45' y 13° 25' de Latitud Norte y los 86° 02' y 86° 45' de longitud Oeste. El territorio de Estelí, fisiográficamente pertenece a las tierras altas del interior donde sobresale el valle inter montano de Estelí que se considera geomorfológicamente como una altiplanicie, que a la vez es una especie de anfiteatro abierto en sus partes este y oeste por las mesetas de Estelí de cumbres horizontales y pendientes muy inclinadas conocidas como mesetas de Moropotente en el oriente, donde se

sucedan unas tras otras (ocote calzado, el coralito, plan helado, las cruces, el bordo, la laguna, la guayaba, el cebolla etc.), casi todas ubicadas en el municipio de Estelí.

Estelí fue creado como departamento segregándole de Nueva Segovia por Decreto de ley del 8 de diciembre de 1829, promulgando durante la administración del Dr. Roberto Sacaza. El departamento de Estelí presenta una variada actividad agrícola y comercial, como paso obligado que es entre las áreas populosas del Pacífico y Honduras. La agricultura prospera en valles y terrazas aluviales y consiste en granos básicos, hortalizas, tabaco, etc.



En las mesetas se aprovechan los pastos para la ganadería. Su riqueza mineral está presente en cierta actividad de oro en Limay; jaspe en Condega, puzolana en La Trinidad, arcilla en Pueblo Nuevo y piedras en Tapiscayan. El buen clima que goza el departamento, aromatizado con el olor de los pinos, invita al desarrollo de áreas turísticas en algunas mesetas Estiliana (INEC, págs. 4,5).

### 9.2.2. Breve caracterización de la Comarca San Benito

La comarca del Empalme San Benito, Pertenece al municipio de Tipitapa, Se encuentra ubicado dentro de los límites del departamento Managua, a 35 km. de la cabecera departamental. Se subdivide en seis comunidades que son, Empalme San Benito, Quebrada Honda, Ulises Tapia Roa, Los Roques, Los Novios y San Benito Agrícola. El clima y precipitación es seco (sabana tropical) con temperaturas promedios de 23° c en la parte de la zona norte del municipio.

La vegetación varía según sus zonas, en la zona norte la vegetación es esencialmente de matorral bajo. El uso potencial del suelo es para ganadería de carácter extensivo y de



cultivos de pastos para la protección de los suelos y árboles con fines energéticos. La vegetación de la zona central o noreste ha sido sustituida por cultivos anuales, el suelo es apto para cultivos de caña de azúcar, ajonjolí, sorgo y ganadería tecnificada. La zona sur conserva la mayor parte de la vegetación del municipio, predominan árboles perennes y arbustos, los suelos son propios para el cultivo del maíz, yuca, sorgo, ajonjolí y la crianza de ganado, así como los cultivos de musáceas (FUNDACCO, 2023).

### 9.3. Población y Muestras del estudio

#### 9.3.1. Criterios de selección de la muestra para la investigación cualitativa

El muestreo realizado es considerado no probabilístico, donde no todos los sujetos del universo de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Los individuos de la muestra fueron elegidos en base a los siguientes criterios:

- Participación voluntaria en el estudio
- Propietarios de la empresa Siembras & Cosechas
- Propietarios de franquicias en Estelí y otros municipios
- Colaboradores de la empresa, con al menos 5 años de trabajo
- Clientela de la empresa de todas las sucursales

#### 9.3.2. Tamaño de la muestra para la investigación cuantitativa

La fórmula estadística para calcular la población finita que se utilizó para comprobar la hipótesis fue la siguiente:

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



N = Población (2,590 clientes por semana).

P = Estimación proporcional de la población (0.5).

Q = (1-P) = Diferencia de la estimación proporcional de la población (1-0.5) = 0.5

Z = (1 - ) = Valor del estadístico z (tabla de distribución normal) para un riesgo de  $\alpha \times 100$   
e= error estándar muestral.

**Tabla 3. Clientela en las sucursales de la Empresa Siembra & Cosechas**

Tabla 3. Clientela en las sucursales de la empresa Siembras & Cosechas				
Sucursales	Clientes /Día	Clientes X semana	Porcentaje	Numero de encuestas
Frente a Shell Esquipulas	75	525	20%	66
Centro de la Ciudad	160	1,120	43%	143
Piedra larga, Condega	70	490	19%	63
San Benito	65	455	18%	60
TOTAL	370	2,590	100%	332

**Cálculo del número de encuestas realizada**

$$n = \frac{2590 (1.95)^2 \cdot (0.50) (0.50)}{2590 (0.05)^2 + (1.95)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)} = \frac{2,462.}{7.42} = 332$$

**n= 332 encuestas a clientes**

Al aplicar la formula poblacional los resultados indicaron que se tenía que encuestar a 332 personas en total las cuales se dividieron de la siguiente manera (Tabla 4):

**Tabla 4. Personas encuestadas por sucursal**

Tabla 4. Total de personas encuestadas y por sucursal	
Sucursal	Encuestas
Frente a Shell Esquipulas	66
Centro de la Ciudad	143
Piedra larga, Condega	63
San Benito	60
Total	332

#### 9.4.1. Técnicas de recolección de datos

Para llevar a cabo los objetivos planteados en la investigación se usaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta:** Este es un método utilizado para recopilar información y opiniones de un grupo de personas. Consiste en formular una serie de preguntas que se presentan a los participantes quienes proporcionan respuestas que luego se analiza y se utilizan para obtener conclusiones o tomar decisiones (Anexo No.1).
- **Entrevista:** la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más persona, el objetivo de la entrevista se utiliza para obtener información o discutir un tema en particular, pueden ser estructuradas con preguntas determinadas (Anexo No.2, 3 y 4).
- **Guía de observación:** una guía de información es un instrumento utilizado para recopilar información sistemática y objetiva durante un proceso de observación. Consiste en una lista de elementos o categorías específicas que el observador debe tener en cuenta al realizar la observación. La guía de observación proporciona una estructura y un enfoque para registrar los datos relevantes y asegurarse de que se capturen los aspectos importantes del fenómeno o situación que se está observando.

#### 9.5. Etapas de investigación

##### **Etapas de investigación documental**

En la primera etapa se recopiló información de libros de la biblioteca virtual de la UNAN Managua-FAREM-Estelí, para obtener información sobre estrategias empresariales y atención al cliente, también se hizo uso de algunas páginas web, se recopiló información sobre el funcionamiento que tiene la empresa Siembras & Cosechas. Al igual se revisaron otras tesis para considerarlas como antecedentes de esta investigación.

## **Etapa 2: elaboración de instrumentos**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos (Anexo No. 1, 2, 3 y 4)., se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización. Se diseñaron 2 tipos de instrumentos: primeramente, se diseñaron entrevistas: dirigidas a los propietarios de la empresa (Anexo No.3), gerentes de sucursales, ex dueños de franquicias (Anexo No.4). y entrevistas dirigidas a los clientes (Anexo No.2)., además de haberse aplicado 332 encuestas dirigida a los clientes (Anexo No.1) que visitan las diferentes sucursales de la empresa.

## **Etapa 3: trabajo de campo**

Para la elaboración del trabajo de campo, se visitaron a los correspondientes para realizar la recopilación de datos entrevistando a los propietarios, gerentes, dueños anteriores de franquicias y a clientes (Anexo No.1, 2, 3 y 4) que entraron en nuestro foco de búsqueda, después se realizaron las encuestas al azar con clientes que estuvieron dispuestos a brindar su información. En total se aplicaron 332 encuestas a los clientes en las diferentes sucursales de la ciudad de Estelí, así como en San Benito, lo que permitió atender al objetivo N°3, que es en función a identificar los elementos que ha implementado la Empresa para la Satisfacción de sus clientes.

Una vez identificado los encuestados se les hizo una breve introducción de la investigación para indicarle el objetivo del estudio por lo cual se les estaba solicitando su colaboración por un periodo no mayor a 30 minutos. Cabe mencionar que esas entrevistas y encuestas se realizaron en los meses de octubre del año 2023.

## **Etapa 4: análisis y elaboración de documento final**

### **Análisis de la información cualitativa**

La información cualitativa es básicamente la información de las entrevistas dirigida a los propietarios de la empresa, que sirvió para entender el andamiaje administrativo, operativo, organizativo de la empresa; con esa información se generaron matrices acerca del

funcionamiento genérico de la empresa. Esta información fue determinante para el planeamiento de las propuestas de estrategia, que se partió con el análisis PESTEL donde se abordan aspectos del contexto político, económico, social, tecnológico, económico y legal. Esto permitió identificar elementos oportunidades y amenazas, que se incluyeron en el análisis FODA.

### **Análisis de la información cuantitativa**

La información de las encuestas (Anexo No.1) se dividió en 3 partes, información general de los encuestados, situación socioeconómica y la valoración del servicio de la empresa. Las primeras dos partes de la encuesta se analizaron con estadística descriptiva con el programa SPSS. Los datos de la tercera parte de la encuesta, se ingresaron en una base en Microsoft Excel y se realizó un gráfico del tipo Radial en este mismo programa.

El gráfico muestra la percepción de los clientes sobre cada variable analizada (atención cliente, rapidez del servicio, información adecuada, presentación producto, servicio al cliente, satisfacción calidad/precio, orden en locales, buenos equipos, limpieza en locales, tamaño de locales, muebles adecuadas, colores adecuados locales, precio del producto, buen tamaño producto, buen sabor producto, variedad de productos), generando un valor numérico producto de la opinión del encuestado, valor que se relacionó con el número total de encuestados que fueron 332 personas. Este procedimiento metodológico permitió medir el alcance de cada una de las variables/indicadores que inciden en la fidelidad de la clientela de la empresa Siembras & Cosechas.

Con la misma base de datos, posteriormente con los valores obtenidos se trabajó en el programa SPSS lo que permitió realizar Análisis multivariado (componentes principales) obteniendo gráficos que permiten analizar la fidelidad de los clientes agrupados en 4 segmentos según la frecuencia de visitas a las sucursales (De 1 a 2 veces por semana, 2 a 3 veces al mes, Una vez al mes, Rara vez) versus los diferentes variables de preferencia seleccionados, generando gráficos Biplot que relacionan a través de correlaciones los segmentos de población con las variables de preferencia.

Finalmente se elaboró el documento final cuya organización se realizó en base al documento de Modalidades de Graduación aprobado por UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

## **10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **10.1.1. Evolución de la empresa Siembras & Cosechas**

En la relación al objetivo específico N. 1 de la investigación se hace esta descripción de la evolución de Siembras & Cosechas.

En el año 2013 la señora Ana Elizabeth Vivas Jiménez, procedente de Rio San Juan, apertura la primera sucursal de Siembras & Cosechas en la ciudad de Estelí, después de una expansión a nivel nacional hasta el año 2018, las sucursales en propiedad de ella se redujeron a 4 (Estelí Centro, frente a la Shell Esquipulas en Estelí, Piedra larga en Condega y empalme de San Benito, Managua).

*“Nuestros objetivos siguen teniendo los mismos pilares desde que inicié hasta el día de hoy, la marca ha estado dormida por muchas circunstancias que hemos vivido, pero nos vemos en un futuro nuevamente en más ciudades del país” (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista noviembre, 2023).*

Después del año 2018 la empresaria dirigió sus inversiones en negocios que abrió siempre en la dirección de la comida como lo fueron: Llévalas empanadas y Don Vigorón. Estas empresas al igual que Siembras & Cosechas tuvieron impacto en la ciudad de Estelí, pero la empresaria decidió no realizar una expansión y ventas de franquicia para poder contralorar estas empresas de manera más directa.

*“Después del 2018 no nos estancamos en los problemas que sufríamos con la empresa y en el país, sino que decidimos como familia seguir emprendiendo en más negocios los cuales con mucho esfuerzo pudimos*



*sacar a flote” (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista noviembre, 2023)*

Años posteriores Siembras & Cosechas mantuvo su misma imagen, no cambio colores ni agrego nuevos productos, también las sucursales principalmente eran dirigidas y controladas por personal con poca preparación, pero no siempre tenían la suficiente capacidad de llevarlas de manera correcta. La empresaria comentó:

*“Cuando uno dirige las empresas con su familia no siempre se le puede dar la atención como se debe a todas y en ese momento las empresas nuevas nos estaban ayudando a mantenernos financieramente cuando sufríamos problemas como la crisis del 2018 o la pandemia” (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista noviembre, 2023).*

En el año 2022, la empresaria con ayuda de sus hijos planteó un relanzamiento de la marca con un nuevo logo, nuevos colores y agregando más variedad de sabores a sus batidos, este inició a mediados del año 2023 hasta el presente.

*“Mis hijos han crecido y sus roles que en un principio eran ser degustadores pasaron a más importante involucrándose más con la empresa y desempeñando acciones más importantes de mucha ayuda para mí”, (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista, noviembre 2023)*

La empresa siempre visita eventos en la ciudad de Managua como Nicaragua Diseña, Nicaragua Emprende y diversas ferias que es invitada por INTUR, MEFCCA y otros ministerios que desempeñan un rol importante para empresas como esta.

*“Cuando llegamos a estos eventos siempre los clientes muestran un cariño y nostalgia con la marca preguntándonos que cuando volveremos a abrir*

*en puntos que antes teníamos sucursales”, (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista noviembre, 2023)*

Siembras & Cosechas se mira a futuro nuevamente en más departamentos del país con un modelo su negocios y estructura más sólidos con experiencia para desarrollar el potencial de la empresa.

*“Iremos paso a paso para volver con Siembras & Cosechas al mercado nacional, traemos nuevas ideas y proyectos que con ayuda de Dios y mi familia los vamos a ir ejecutando”, (Ana Elizabeth Vivas. Propietaria. Entrevista noviembre, 2023).*

### 10.1.2. Evolución del FODA

En la tesis de Ramírez, Rugama & Rizo (2017), la cual analizaba las estrategias empresariales implementadas por Siembras & Cosechas, se realizó un FODA para identificar la realidad de la empresa en el año 2017.

**Figura 1. FODA Siembras & Cosechas 2017**

Fortalezas.	Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad del producto</li> <li>- Posicionamiento del producto.</li> <li>- Maquinaria y equipos adecuados al proceso de producción.</li> <li>- Adquisición de materia prima de proveedores confiables.</li> <li>-Posicionamiento de la Empresa como franquicia.</li> <li>--Personal Calificado.</li> <li>-Accesibilidad de frutas frescas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevas tecnologías.</li> <li>-Crecimiento potencial en nuevos departamentos.</li> <li>-Demanda creciente del mercado.</li> <li>-Incorporación de nuevos proveedores.</li> <li>-Fidelización de los clientes.</li> </ul>
Debilidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La empresa no cuenta con un organigrama.</li> <li>-No existen planes de formación para el equipo de trabajo.</li> <li>- Disminución en las ventas por temporadas.</li> <li>-Escasa implementación de publicidad y promoción de ventas.</li> <li>- Falta de inventario de las frutas existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rápido crecimiento de la competencia.</li> <li>-Mejores precios de la competencia.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>- Existencia de productos sustitutos.</li> <li>-Altos costos de las frutas.</li> </ul>

Fuente: (Ramírez Navarrete, Rugama Villarreyna, & Rizo Valdivia, 2017).

En base al análisis del FODA (Figura 1) de 2017, se puede determinar que la empresa en sus debilidades sigue acarreando problemas en la organización como la falta de organigrama, planes inexistentes de formación de equipos de trabajo para las áreas de los departamentos, entre otras que con el tiempo afectarían en gran magnitud el alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Sin embargo, en 2017 ya era evidente que los principales factores para desarrollar la fidelización con sus clientes eran la calidad y posicionamiento del producto en el mercado, también que el personal estaba debidamente calificado, aun así, las amenazas que se describen en este FODA son los principales problemas que la empresa en el presente sufre y que no pudieron mitigar.

### **10.1.3. Presente de la organización de la empresa**

**Siembras & Cosechas** está en posesión de 4 sucursales que son administradas, controladas y supervisadas por los propietarios de la empresa y desde hace 4 años no se han vendido franquicias. Estas están organizadas de la siguiente manera:

- Sucursales Estelí: se encuentran 3 sucursales dirigidas por los propietarios y el equipo parte de la organización, siendo hoy en día sus modelos centrales de la empresa, la más reciente abierta en Piedra Larga, Condega, en un complejo turístico de los empresarios.
- Sucursal San Benito – Managua: esta sucursal está dirigida principalmente por una gerente bajo la supervisión y control de los propietarios.

### **10.1.3.1. Misión, visión y valores de la empresa**

#### **Misión:**

Posicionarnos como una marca reconocida a nivel nacional por nuestros deliciosos batidos y ensaladas de frutas, un excelente servicio y sobre todo por la calidad de los productos. Queremos ser la empresa que represente la calidad del mercado de batidos de fruta, y para eso, contamos con un equipo capacitado, entregado y apasionado por brindar lo mejor de nosotros para satisfacer al cliente.

#### **Visión**

Ser la empresa líder en Nicaragua, reconocida por la calidad, excelencia operativa y continua innovación, impulsada por el talento de nuestra gente, guiada por un modelo de negocio que comparte el riesgo y la rentabilidad.

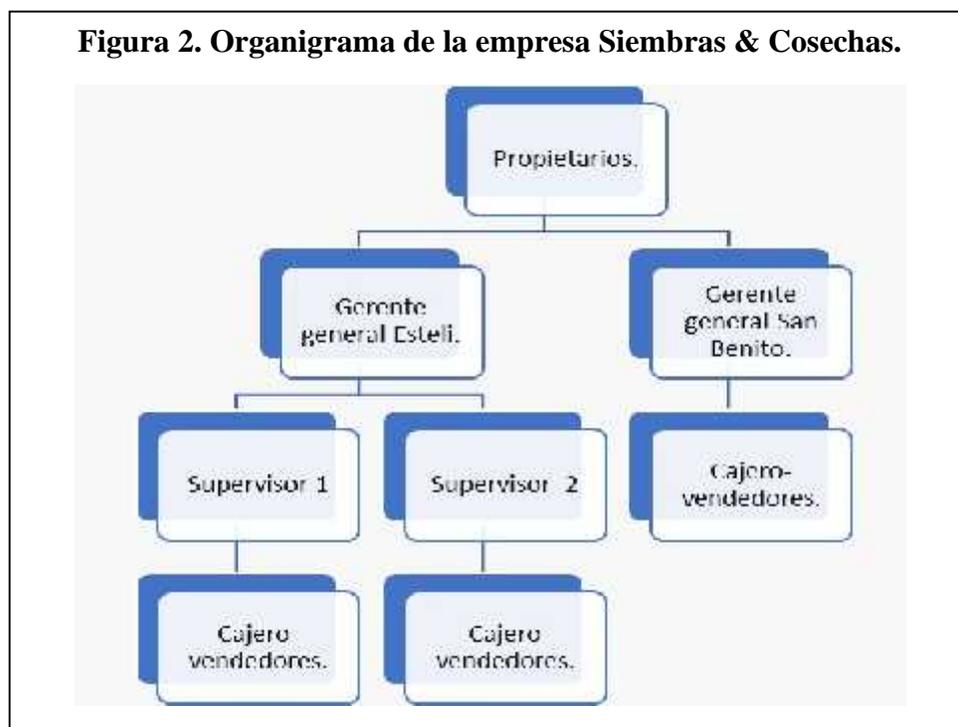
#### **Valores**

- Cumplimiento: Entregar los productos en tiempo y forma, sin hacer esperar mucho al cliente.
- Calidad: Entregar los productos con una buena presentación y en buen estado.
- Honestidad: Nuestros procesos son transparente.
- Compromiso: Brindar siempre un buen servicio con el que el cliente se sienta a gusto.
- Conducta ética: Integridad, honestidad, compromiso y responsabilidad.
- Satisfacción de nuestros clientes.
- Orientación al logro, la calidad y la seguridad.
- Trabajo en equipo.

### 10.1.3.2. Organigrama de la empresa

La empresa no posee un organigrama formal, por lo tanto, en esta investigación se presenta esta propuesta basada en la entrevista realizada con la Sra. Ana Elizabeth Vivas, propietaria, y también se hace referencia a los mandos y funciones que realizan los colaboradores como se muestra en la figura 1.

Al parecer la no existencia de un organigrama organizacional, acontece desde años atrás, este mismo resultado se refleja en una investigación realizada por Ramírez, Rugama, Rizo, y Castillo (2017) indicando que la Empresa familiar Siembras & Cosechas carece de un organigrama formal, por lo tanto, no están definidas claramente las funciones y el grado de autoridad de cada uno de los miembros.



Fuente: Datos entrevista con propietaria. noviembre 2023

**Propietarios:** Estos son la Sra. Elizabeth Vivas y el Sr. Bismar Espinoza, ellos llevan el control y dirección de las sucursales existentes ya sea en Estelí como en San Benito, ellos toman la última palabra para la ejecución de diferentes decisiones que surgen en la empresa.



**Gerente Estelí:** Manejadas por uno de los hijos de los propietarios, tiene funciones administrativas y contables bajo la supervisión de los propietarios.

**Supervisores:** garantizar el buen manejo de los locales asignados el día con día, teniendo obligaciones como control de calidad, control de inventarios, cierres de caja y control de ventas.

**Cajero/vendedores:** Estos prestan el servicio al cliente y preparan los productos solicitados por los clientes, tienen como obligación la limpieza del local, atención al cliente, pago a proveedores del local, control y rotación de inventario, cierre de caja.

**Gerente San Benito:** la encargada de esta sucursal es la Sra. Dorelia Rosales, se encarga de otros dos negocios que poseen los propietarios fuera de Siembras & Cosechas, se encarga de la logística, supervisión, control y eficiencia de esta sucursal.

#### **10.1.4. Productos, precio y proveedores**

En relación con los productos, Siembras & Cosechas posee una gama de productos derivados de la fruta y que se complementa de manera idónea. Sobre los batidos, la empresa posee 4 tipos especiales Premium: frutas para ti, Manantial de frutas y los funcionales. Cada uno de estos poseen características diferentes y precios particulares. Cabe recalcar que los clientes tienen la opción de crear un batido propio, con diferentes combinaciones adecuado a las restricciones para la creación.

Otro importante producto son las ensaladas de fruta las cuales poseen piña, papaya, sandía, banano, manzana, uvas y poseen dos variantes. La ensalada normal únicamente con granola y la fruta mix, a la que pueden incorporar diversos toppings al gusto del cliente. También la marca posee productos alternos como Muffins, galletas de la marca Galleta D' Oro, Yogurts y agua embotellada.

Con respecto a los precios de los productos, la empresa Siembras & Cosechas define los precios bajo la fijación de precios en función de sus costos, esto quiere decir que suman todos los costos generados y al final se agrega el porcentaje de margen ganancia deseada al precio final. Los precios al consumidor se presentan en la tabla 5.

**Tabla 5. Precios ofertados al consumidor**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO (C\$)</b>
BATIDOS	ESPECIALES PREMIUN	C\$ 90.00 – 100.00
BATIDOS	FRUTAS PARA TI	C\$ 90.00 – 100.00
BATIDOS	MANANTIAL DE FRUTAS	C\$ 80.00 – 90.00
BATIDOS	FUNCIONALES	C\$ 80.00 – 90.00
ENSALADAS	DE FRUTAS	C\$ 90.00
ENSALADAS	HELADO MIX	C\$ 120.00
POSTRES	MUFFINS	C\$ 40.00
POSTRES	GALLETA D' ORO	C\$ 40.00
BEBIDAS	AGUA EMBOTELLADA	C\$ 25.00 – 35.00

En referencia a los costos de los insumos en la producción de los batidos en las diferentes sucursales, los batidos se ofrecen en dos presentaciones; la presentación mediana tiene un costo de producción de 33 córdobas por unidad (insumos) y se oferta al público en 90 córdobas. La presentación grande presenta un coste de 47.19 córdobas por unidad y se comercializa en 100 córdobas (Tabla 6).

**Tabla 6. Costos de los insumos para la elaboración de los productos**

<b>Costeo de producto Siembras &amp; Cosechas año 2023</b>					
<b>VERANO</b>					
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CTOXONZ</b>	<b>MEDIANO (C\$)</b>		<b>GRANDE (C\$)</b>	
		<b>ONZ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ONZ</b>	<b>TOTAL</b>
Mora	4.13	2	8.27	3	12.40
Blueberry	10.52	0.5	5.26	0.7	7.36
Fresa	4.55	2	9.09	3	13.64
leche	0.91	4	3.63	6	5.44
Hielo	0.10	6.5	0.65	9.7	0.97
azúcar	0.83	1	0.83	1.5	1.25
empaque			5.27		6.13
		<b>TOTAL</b>	<b>33.00</b>		<b>47.19</b>
		<b>precio</b>	<b>90.00</b>		<b>100.00</b>
		<b>costo</b>	<b>37%</b>		<b>47%</b>

Para los proveedores, la empresa tiene como principales proveedores de frutas a la empresa Dos Robles S.A, que abastece principalmente con frutas de origen extranjero; las frutas de origen nacional se compran en mercados.

*“En todo lo que llevamos con la marca fomentamos el consumo de fruta nacional para ayudar a aquellos comerciantes que salen a aganarse el pan de cada día como nosotros”* refirió Vivas, entrevista noviembre, 2023.

En productos como lácteos y jugos de naranja la empresa trabaja con Lala S.A, la cual suministra la empresa directamente en los locales siendo uno de sus principales proveedores todas las semanas. Autoempaque S.A, es una empresa Taiwán la cual provee desde hace 8 años abastece a Siembras & Cosechas de vasos, rollos fill para vasos, maquinas selladoras, tazas para las ensaladas, Entre otros. El cual han realizado una alianza importante para el desarrollo de la marca como la empresa tan importante que es.

## 10.2. Estrategias organizativas y empresariales.

Basado en el objetivo específico N. 2, se identificó que la empresa no aplica estrategias de manera agresiva, sino que lo hace de manera espontánea, ya que al ser miembros de una familia la planeación se va haciendo en el camino; sin embargo, con la experiencia que los propietarios han adquirido a través de los años con la marca, se aplican las siguientes dos acciones primordiales para la existencia del negocio:

- **Retención de clientes:** La empresa considera que mantener sus productos más importantes sin grandes cambios ni apearse a tendencias pasajeras permite que sus clientes más longevos sigan familiarizados con la marca y de esta manera se pueden retener a lo largo del tiempo.
- **Diversidad en la oferta:** Siembras & Cosechas se caracteriza por tener muchas opciones de combinaciones al punto de poder crear un batido propio con las medidas correspondientes, esto hace que los clientes perciban una gama mayor de opciones para satisfacer sus necesidades al momento de consumir sus productos.

Dentro de las estrategias de venta y atención al cliente, Siembras & Cosechas concentra sus estrategias de venta en los colaboradores, a través de capacitaciones para que realicen las funciones con mayor calidad, paralelamente se evalúan de modo que garanticen el cumplimiento de sus funciones. Actualmente Siembras & Cosechas mantiene un personal más capacitado y con una atención al cliente más eficiente, uno de los problemas que tuvo la empresa era la falta de capacitación al nuevo personal lo que influía mucho en una mala atención.

Los esfuerzos de venta se orientaban al incremento del ticket promedio a través de la venta sugestiva. Como complemento a los batidos, en las tiendas se ofertan, otros productos como galletas, agua, muffin con el fin de complementar sabores y acompañar los batidos con alimentos más sólidos.



*Los colaboradores eran medidos a través del sistema de facturación, el cual generaba reportería, por usuarios, producto, fechas y demás criterios, permitiendo así evaluar esfuerzos de ventas. Además, se conocía, producto de mayor rotación, horarios de mayor venta, etc. (Dorelia Rosales, entrevista noviembre 2023)*

Estos datos permiten orientar los esfuerzos de venta a los batidos de mayor rentabilidad y a realizar estrategias de ventas que brindaran novedad a los clientes y mejores márgenes a la empresa. Ejemplos:

- Batido del mes
- Combos de batidos y complementos
- Descuentos a empleados y estudiantes
- Canjes

Otra de las estrategias implementadas es la captación de clientes. En los últimos años los clientes han visto nuevos sabores en el menú y una atención al cliente más eficiente acompañado de mejoras en el local. La primera vez que visitaron el local la mayor parte de los clientes se enteró de la empresa a través de sus amistades, los clientes también resaltaron la buena calidad de los productos que ofrece Siembras & Cosechas, podemos comprobar que es un lugar que recomendaría ya que la mayoría ha conocido el negocio por recomendaciones de amigos.

Los clientes afirmaron que uno de los motivos para ser fiel a Siembras & Cosechas era la calidad de sus productos y que siempre ha cumplido las expectativas, también se comprobó que Siembras & Cosechas mantiene un precio factible en el mercado en comparación con la competencia y manteniendo siempre su calidad.

También ha sido implementada la divulgación como estrategia para generar mayores ventas. La divulgación del negocio se hace en base a logos, anuncios en el local, Publicidad

en Tv y Radio, a través de amistades y familiares; sin embargo, la divulgación boca a boca es la eficiente (46.6%), ese resultado fue expresado por los encuestados quienes indicaron; los clientes argumentaron que llegaron a ese negocio a través de las amistades por lo que se puede deducir buena recomendación por parte de quienes lo visitan.

En la visita a la sucursal se observó que una de las sucursales cuenta con nuevas instalaciones una de ellas es una pantalla donde muestra la variedad de productos que ofrecen, dándole al cliente una mayor facilidad de saber las novedades que ofrece el negocio sin que el vendedor tenga la obligación de decirlo, esto es bueno ya que los vendedores no siempre tienen tiempo para mencionar la variedad de producto que ofrecen quitándole al cliente la opción de poder elegir más variedad.

### **10.2.1. Estrategias empresariales**

En relación a la franquicia, la empresa hoy en día no tiene ninguna franquicia activa, ya que quieren mantener el control de la empresa directa con los propietarios, pero el interés de expandir su marca por este modelo de negocio no es nulo. Este modelo de negocio funcionaba con una inversión inicial, la cual garantizaba todo el equipo necesario para el funcionamiento, capacitación y acompañamiento durante su apertura y primer mes de función. Se acordaba que los empaques e insumos eran adquiridos por el franquiciado en bodega central.

El dueño de franquicia estaba en la obligación de cumplir con todos los procedimientos, normas, estrategias, promociones que orientase la marca. Se entregaba en el periodo acordado permisos, licencias, solvencias y demás certificaciones requeridas para su funcionamiento, cumplía con un pago anual acordado entre las partes la cual se establecía de acuerdo con su ubicación y ventas. Se realizaban reuniones donde se conocía opiniones y sugerencias de los franquiciados sobre el funcionamiento de sus negocios y la marca.



*El procedimiento para conseguir la franquicia fue fácil y rápido, se dejaba claro todos los derechos y deberes que cada una de las partes y en menos de 2 meses ya se estaba laborando con la empresa. (John Mejía poseyó una franquicia en Juigalpa)*

Las tiendas franquiciadas eran supervisadas por el área operativa en ocasiones de forma incógnita otras con previo aviso, con el fin de evaluar atención al cliente, recetas, limpieza, infraestructura, inventarios. Se dejaba una hoja de visita por escrito donde se plasmaban los niveles de cumplimiento, recomendaciones de mejora y cualquier otro comentario del que debiera dejarse constancia, el cual era recibido, verificado y firmado por el colaborador en turno, los puntos de limpieza, recetas y permisos eran el más riguroso cumplimiento.

En caso de incumplir se notificaba al titular de la franquicia solicitando seguimiento y e indicando que se observaría el punto de venta con mayor frecuencia, cuando el problema persistía se notificaba por escrito al franquiciado, si no se encontraba mejora evidente en un plazo de 60 días se solicitaba el retiro de la marca.

El fracaso de empresa como franquicias estuvo relacionado con 3 factores fundamentales; el conflicto político que se originó en el año del 2018, por lo que hubo un incremento en los precios de productos exportados como las frutas, los empaques y los vasos que la empresa utiliza para el embazado del producto, afectando los costos de producción.

En el año 2020, a raíz del problema de la pandemia del COVID 19, las ventas bajaron a su punto más bajo en la historia, de la empresa, las ventas únicamente servían para cubrir sus gastos, no se monitoreaba su rendimiento mensual y poder llevar un control financiero idóneo, el área administrativa era casi inexistente.

Un tercer factor fue el incremento de negocios con características similares cada vez se hacían más frecuentes al parecer la competencia vio esa ventaja sobre la empresa en el mercado y aunado a esta situación, Siembras & Cosechas no tuvo un gran control y manejo

de sus recetas por lo que la competencia imitaba con facilidad la variedad de batidos que poseían generando una alta oferta de productos similares.

### 10.3. Impacto de las estrategias de atención al cliente a nivel operativo.

Acatando el objetivo específico N. 3, se realizó este análisis con relación al desempeño de las estrategias de atención al cliente y el impacto que estas han tenido en su clientela.

En la tabla 7, se puede observar la información general de los clientes, siendo que los principales clientes que frecuentan las sucursales de Siembras & Cosecha son del género femenino con un porcentaje de 71.7 y solamente el 28.3% son del sexo masculino. Esta característica es bien marcada en los diferentes puntos de ventas, quizás esté relacionado con el mayor cuidado que prestan las mujeres a su salud y el consumo de productos naturales se ha convertido en parte fundamental en la dieta.

Una investigación de García & Cajina (2016, pág. 49), indica que la ingesta de frutas en una relación de 400 gramos, reduce el riesgo de desarrollar enfermedades no transmisibles y ayuda a garantizar una ingesta diaria suficiente de fibra dietética.

**Tabla 7. Genero de los clientes de la empresa**

Sexo. Universo: 332 clientes.		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	238	71.7
Masculino	94	28.3
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

Los niveles académicos de los clientes de Siembras & Cosechas son variados, encontrándose cuatro tipos, desde nivel primaria hasta universitario con predominio de las personas con nivel universitario 76.8% convirtiéndose, por tanto, en el segmento principal

de consumidores de la empresa; el nivel primario representó el 1.8% como se indica en el Tabla 8.

Estos resultados evidencian la importancia de la educación académica en el cambio de hábitos alimenticios a favor de productos más saludables. Este comportamiento puede ser explicado en la teoría de (Izquierdo, Armenteros, Cotilla, & González, 2004). “*Educar en el arte de comer de manera saludable y armoniosa requiere perseverancia y argumentos convincentes*”. Esta teoría nace de argumentos como, “haré dieta, consultaré un nutriólogo, haré ejercicio, etc. En este sentido, el nivel académico podría hacer la diferencia al momento del cambio de hábitos alimenticios en la población.

**Tabla 8. Nivel académico**

Nivel Académico. Universo: 332 clientes.		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Primaria	6	1.8
Secundaria	60	18.1
Técnico	11	3.3
Universidad	255	76.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

En la tabla 9, se puede apreciar que la mayoría de los clientes son trabajadores formales reflejándose esta característica en el 66.6% de los usuarios convirtiéndose en un indicador importante porque estamos en presencia de clientes posiblemente con una buena capacidad adquisitiva lo que se ve reflejado en la sostenibilidad que ha tenido la empresa en el mercado principalmente en la ciudad de Estelí que funciona como su casa matriz.

**Tabla 9. Ocupación de la clientela**

¿Trabaja formalmente? Universo: 332 clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
No	89	26.8
Sí	221	66.6
Tal vez	22	6.6
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

La información presentada en la tabla 10, indica que la mayoría de los clientes (45.8%) que visitan las diversas sucursales cuentan con ingresos mensuales entre 1,000.0 a 8,000.00 córdobas; seguido de los clientes con ingresos en un rango de entre 16,001.0 a 24,000.0 córdobas. Estos dos rangos de clientes corresponden al 74.1% lo que indica que la mayoría de la clientela de Siembras & Cosechas presentan una capacidad adquisitiva importante convirtiéndose en una oportunidad estratégica para la empresa.

**Tabla 10. Ingreso promedio mensual de los clientes**

Ingreso promedio mensual. Universo: 332 clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
De C\$ 1.00 A C\$ 8,000.00	152	45.8
De C\$ 8,001.00 a C\$ 16,000.00	33	9.9
De C\$ 16,001.00 a C\$ 24,000.00	94	28.3
De C\$ 24,001.00 a más	53	16.0
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

**Un cliente comenta:** *“como cliente de la empresa Siembras & Cosechas, considero que los precios del negocio son precios justo para los ciudadanos y aparte de eso el negocio siempre mantiene la calidad de sus productos”* (Eliezer Salgado- entrevista 25 de octubre 2023).



Con relación al conocimiento de la empresa por los clientes, el mayor porcentaje (41.6%) de los clientes argumentaron que llegaron al negocio por primera vez a través de las recomendaciones de amistades quienes indicaron de la calidad de los productos, 28.6% de las personas dijeron haber llegado al haber observado el logo de la empresa (Tabla 11).

Afirma Ruiz, Peralta, López y Castillo (2020, pág. 10) que la publicidad es una de las actividades fundamentales para aumentar las ventas y lograr el adecuado posicionamiento en el mercado empresarial. De esta argumentación se puede deducir, que la empresa al no contar con una política de publicidad oficial, abre un espacio importante a la competencia; la empresa además de la calidad de los productos, ha implementado una política de buena atención al cliente convirtiéndolas en sus dos principales estrategias empresariales.

**Tabla 11. Nivel de conocimiento del negocio**

¿Cómo conoció a Siembras & Cosechas? Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Logo	95	28.6
Anuncios en el local	53	16.0
Publicidad en Tv y Radio	18	5.4
Amistades	138	41.6
Familiares	28	8.4
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

Un cliente comento: *“Visite el lugar por primera vez por la recomendación de un amigo y desde entonces he sido un cliente frecuente de Siembras & Cosechas y al igual cuando alguien quiere optar por un batido recomiendo este lugar, ya que me gustó mucho, llevo más de un año frecuentando este lugar”* (Carlos Lacayo- entrevista 25 de octubre 2023).

El 71.1% de la clientela tiene más de un año de visitar el lugar de su preferencia, esto indica que la mayor parte de los clientes encuestados conocen el local desde sus inicios y aún siguen frecuentando, demostrando alta fidelidad de los clientes para con la empresa que, a



pesar de no tener una política de divulgación oficial, cuentan con su aprobación. La escasa publicidad existente es ocasional cuando por ejemplo anuncian sus inauguraciones, nuevas ubicaciones, o propaganda realizada por algunos proveedores (Tabla 12).

Para Ruiz Castro, Peralta Merlo y López Iglesias (2020), la propaganda es una estrategia masiva con el fin de influir sobre el público al cual se dirigen o a la comunidad en general. Contrariamente, en Siembras y cosechas, son las mismas personas las se encargan de hacer la propaganda (de voz a voz) basándose en la calidad de servicios y la buena atención que reciben.

**Tabla 12. Frecuencia de visitas al negocio**

Tiempo que lleva visitando las sucursales de Siembras y Cosechas. Universo: 332 clientes.		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de un mes	39	11.7
Desde hace 6 meses	34	10.2
Desde hace un año	23	6.9
Más de un año	236	71.1
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

Un cliente comento: *Visite el lugar por primera vez por la recomendación de un amigo y desde entonces he sido un cliente frecuente de Siembras y Cosechas y al igual cuando alguien quiere optar por un batido recomiendo este lugar, ya que ha gustado su calidad, llevo más de 3 años que frecuento este lugar"* (Carlos Lacayo- entrevista 25 de octubre 2023).

En la tabla 13, se observa que el 33.4% de la población visita la sucursal una o dos veces al mes. Sin embargo, también se destaca con un alto porcentaje los clientes que la visitan 1 a 2 veces por semana; esta característica indica la aceptación de la empresa a través de sus productos. En las visitas a las sucursales, se pudo observar que las mayores afluencias de

clientes se presentan los fines de semana, evidenciando lo que muchos clientes comentan; *“en Siembras & Cosechas encontramos un lugar donde hay variedad de batidos saludables y de buena calidad”*.

De ahí la importancia de la buena comunicación empresa cliente para activa su cliente; en ese sentido, Tellis & Redondo (2002), consideran que la comunicación es trascendental porque ayuda a mantener la lealtad de los compradores habituales de la marca y provocar fidelidad en los nuevos compradores.

**Tabla 13. Visitas a las sucursales por los clientes**

¿Con que frecuencia visita las sucursales? Universo: 332 clientes.		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
De 1 a 2 veces por semana	91	27.4
2 a 3 veces al mes	111	33.4
Una vez al mes	36	10.8
Rara vez	94	28.3
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

Un cliente comento: *“Hace más de un año decidí llevar un estilo de vida más saludable debido a mi estado de salud y en Siembras & Cosechas encontré un lugar donde podía encontrar diferente variedad de batidos saludables y de buena calidad”* (Nadieska Blandón-entrevista 25 de octubre 2023).

En relación a la calidad del producto, precio y el local (Tabla 14) se nota que el producto más consumido por los clientes de Siembras & Cosechas son los batidos con 87% de preferencia; ensaladas de frutas son apetecidas únicamente por el 12.7 % de los clientes. Esta particularidad está relacionada con el hecho que en las sucursales se ofrece más variedad de batidos en comparación con las ensaladas de frutas.

Esta conducta, se puede explicar a partir de la teoría de la atención selectiva de Tellis y Redondo (2002, pág. 150) que inicia con la siguiente interrogante, ¿Por qué los consumidores tienen preferencias comunes ante ciertos estímulos?, la explicación indica que al menos existen tres explicaciones sobre la atención selectiva del consumidor que son: pragmatismo, preferencia del consumidor y consistencia cognitiva.

**Tabla 14. Productos con mayor demanda por los clientes**

Producto favorito de Siembras & Cosechas. Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Batidos	290	87.3
Ensaladas de frutas	42	12.7
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

Los clientes en su mayoría valoraron la variedad de productos que ofrece la empresa como buenos (75.3%), Esto quiere decir que están satisfechos con la oferta que maneja cada local de venta (Tabla 15). Para Kotler (1996), la oferta es una estrategia, de ahí, la importancia de idear estrategias de oferta efectiva a fin de cubrir necesidades del mercado meta.

La teoría de Kotler, tiene aplicabilidad en la empresa Siembras & Cosechas que con el pasar de los años, la variedad de productos ofertados ha venido incrementando, logrando incluso tener un segmento de mercado conquistado (profesionales).

**Tabla 15. Variedad de productos en las sucursales**

¿Cómo valora los siguientes aspectos del producto? (Variedad) Universo: 332 clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	250	75.3
Regular	70	21.1
Malo	12	3.6
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

En la Tabla 16, se pueden apreciar las 13 combinaciones de batidos que se ofertan en la empresa, donde la combinación favorita resultó ser la compuesta por café Mocca, banano y chocolate alcanzó el porcentaje más alto 26.8%. El consumo de este tipo de bebidas ha venido incrementando sobre todo en las personas que desean tener un cuerpo sano, tonificado o ya sea que deseen refrescarse tomando un nutritivo batido, cuyo consumo proporciona bienestar a su cuerpo (Herrera & Montenegro, 2017).

En el segmento de clientes de Siembra & Cosechas se aplica la estrategia de segmentación concentrada de Alcaide y otros (2013, pág. 79), que consiste en dirigirse exclusivamente con una única oferta a los segmentos que demandan dicha oferta, en lugar de distribuir sus esfuerzos en diferentes segmentos.

**Tabla 16. Combinaciones preferidas por los clientes**

Nombre de su batido o combinación preferida. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Café Mocca, Banano y Chocolate	89	26.8
Naranja, mango y piña	21	6.3
Calor	17	5.1
Fresa, Banano, Crunch	18	5.4
Fresa Guanábana	17	5.1
Kiwi Fresh	28	8.4
Mango, banano y papaya	6	1.8
Otoño	19	5.7
Pasión	16	4.8
Piña crema de coco	11	3.3
Sandía, Banano y crema de coco	12	3.6
Verano	18	5.4
Ninguno	60	18.1
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

*Un joven dijo: “Pueden agregar bebidas calientes para la temporada de invierno y así ampliar el menú de Siembras & Cosechas”*

En la tabla 17, se presenta la valoración de la variable sabor de los productos de Siembras & Cosechas. Los clientes determinaron como buenos los productos 78.6%; un 21,4% consideran que el factor sabor es regular. Este resultado es un indicativo del posicionamiento de la empresa con la clientela que según Tellis y Redondo (2002, pág. 548) indica que el posicionamiento (positioning), es la acción y efecto de proyectar una imagen definida del producto en la mente del consumidor. Esta argumentación está en concordancia con (Kotler, 1996), que plantea que el posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.

**Tabla 17. Valoración del sabor del producto**

Valoración del sabor del producto. Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	261	78.6
Regular	71	21.4
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Un cliente dijo: *‘Me gusta el sabor de los batidos de siempre y cosechas porque se siente muy naturales en comparación a otros batidos que he probado. Tienen más variedad de opciones naturales’* (Paola Ordoñez-entrevista 25 octubre 2023).

El tamaño de los batidos fue aceptado por el 78.0% de los clientes quienes se manifestaron satisfechos; el 22% lo vio regular (Tabla 18). Variables como el tamaño del producto son determinantes al momento de hacer un análisis con el precio para hacer sentir a los clientes satisfechos con el tamaño del producto adquirido, de ahí la importancia de hacer consultas a los clientes para ir haciendo ajustes necesarios y evitar inconformidades; aunque no es el caso de Siembras & Cosechas porque su clientela manifestó satisfacción es importante que la empresa esté atenta a cambios en la conducta del consumidor.

Según Kotler (1996), vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y compras de comparación, de modo que sea posible detectar y corregir un servicio deficiente.

**Tabla 18. Valoración del tamaño del producto**

Valoración del tamaño. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	259	78.0
Regular	73	22.0
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

En campo se observó una buena aceptación de la presentación de los productos por los clientes, eso se corroboró con los resultados donde, el 82.5% de los clientes concordaron con la presentación que se ofrecen los productos (Tabla 19). De acuerdo a Kotler (1996), el producto representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto (presentación). La presentación es por tanto la primera impresión del consumidor por consiguiente el empresario debe prestar atención a esa característica determinante en la mente del comprador.

**Tabla 19. Valoración de la presentación del producto**

Valoración de la presentación. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	274	82.5
Regular	58	17.5
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

La tabla 20, se aprecia la opinión de la clientela de Siembras & Cosechas sobre los precios de los productos comercializados. En un 74.4%, dicen estar satisfecho; el 25.6% aseguró no estar muy de acuerdo. Con relación a los precios Kotler (1996), plantea que existen dos formas para la fijación de los; fijación de precios con base al valor percibido, se pone un precio en función a cómo el cliente percibe todos los atributos y a cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto y la fijación de precios con base al valor, que a diferencia del caso

anterior indica que el precio debe representar una ganga extraordinaria para los consumidores: “más” por “menos”.

La situación de los precios siempre de los productos tiende a ser un tema polémico porque a los consumidores siempre les gustaría ahorrar un poco de dinero, de ahí la importancia de ofertar productos de calidad que compense el pago que hace el consumidor y es lo que parece estar sucediendo en la empresa donde el 74.4% expresó satisfacción.

**Tabla 20. Valoración de la variable precio**

Valoración del precio del producto. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	247	74.4
Regular	85	25.6
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Los colores de pintura de las sucursales son aceptados por la mayoría de los clientes, 65.1% manifestaron satisfacción; 33.1% de los encuestados consideran que es regular (Tabla 21). El cliente al visitar un lugar presta mucha atención a la presentación del lugar por su misma comodidad, de ahí la importancia de los empresarios en atender esta demanda de la clientela; de acuerdo a (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 59).

Para muchos emprendedores la presentación es fundamental la hora de comenzar un negocio un propietario de un negocio indicó *“Siempre cuando comenzamos un negocio, aunque sea pequeñito, lo queremos bonito. Que impacte los colores, que mire el cliente que está aseado, aunque no tengamos la tecnología, después nos viene la tecnología”*

**Tabla 21. Valoración de la variable color**

Valoración de los colores del local. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	216	65.1
Regular	110	33.1
Malo	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

*La Sra. Vivas nos dijo “Pienso seguir mejorando los demás locales que se encuentran en el departamento de Estelí, para continuar brindando una mejor atención a los clientes” (Entrevista Elizabeth Vivas – noviembre 2023).*

En la tabla 22, se observa que la clientela no está muy satisfecha con algunos aspectos del local como lo son las sillas y mesas. El 50.6% considera que las mesas y las sillas son inadecuadas. Para un 47.6% esos artículos son apropiados.

En ese tipo de situaciones, un paso necesario es que el propietario identifique los servicios que los clientes valoran más y su importancia relativa (Kotler, 1996). En los resultados finales aparece el tema de las sillas y las mesas como uno de los factores menos desarrollados por la empresa, posiblemente sean muebles inadecuados, considerando que los clientes cuando visitan esos lugares una de sus principales expectativas es el confort; la empresa debería hacer una valoración sobre el tema para buscar alternativas y cambiar esa percepción que tienen los clientes sobre esa limitante.

**Tabla 22. Valoración de las mesas y sillas del local**

Valoración de mobiliario: mesas y sillas. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	158	47.6
Regular	168	50.6
Malo	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El supervisor comento: *“Estamos trabajando en eso con las mejoras de los locales para darle una mayor comodidad a los clientes y se sientan más a gusto”*

En la tabla 23, se puede apreciar que el 63.0% de los clientes consideran que el tamaño de los locales donde funciona Siembras & Cosechas no son adecuados (regular), únicamente el 33.4% lo consideran como bueno. Para Kotler (1996), existe un conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren un producto.

Esa apreciación de los entrevistados es muy importante para los propietarios de la empresa quienes deben hacer una valoración sobre las mejoras en la infraestructura para garantizar espacios más confortables para sus clientes que son determinantes en la vida del negocio.

**Tabla 23. Valoración del tamaño del local**

Valoración del tamaño del local. Universo: 332 clientes		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	111	33.4
Regular	209	63.0
Malo	12	3.6
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** datos primarios. octubre 2023.

Un cliente comentó: *El lugar tiene poco espacio y a veces si quieres consumir en el lugar es un poco incómodo, cuando se pone lleno es muy incómodo poder hacer tu pedido* (Josué Corrales- entrevista 25 de octubre 2023).

La variable limpieza del local fue evaluada por los encuestados en un 78.9% como bueno y un 21.1% consideran que es regular (Tabla 24). Los resultados de la investigación de Ramirez, Rugama y Rizo (2017, pág. 64), indican que, en la ciudad de Estelí, se observó que la Sucursal del Centro es el local que presenta buenas condiciones al ofrecer sus servicios en un lugar amplio y agradable, para que el cliente se sienta satisfecho.

La mayoría de los encuestados, manifestaron satisfacción con la limpieza del local, eso significa que las sucursales se caracterizan por mantener buen un aseo. Sin embargo, es importante no generalizar porque una empresa responsable debe prestar atención al 21.1% de personas que indicaron que ese servicio es regular, por lo que se puede entender como un llamado de atención a los propietarios para poner mayor atención a ese tema que es sensible en ese tipo de negocios.

**Tabla 24. Valoración de la limpieza del local**

Valoración de la limpieza. Universo: 332 clientes		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	262	78.9
Regular	70	21.1
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Un cliente comentó: *De las veces que he visitado el local nunca me he encontrado con un mal aspecto de la sucursal* (Norvin Ramon- entrevista 25 de octubre 2023).

Según los encuestados, la empresa cuenta con un buen equipo de trabajo para la elaboración de sus batidos y sus otros productos, esto fue reflejado por 77.7% de los individuos; en cambio un 22.3 %, considera que es regular (Tabla 25). Para Guerra (1998), con el avance rápido de la tecnología hay cierta tendencia a seleccionar equipos de fácil uso y no de mucha duración, pero relativamente barato, comparado con un equipo de mayor eficiencia, pero a un costo mayor.

Por las aseveraciones de los clientes, se deduce que los tipos de equipos utilizados en la empresa Siembras & Cosechas, son aceptables lo que se ve reflejado en la calidad de los productos que comercializan.

**Tabla 25. Valoración de los equipos**

¿Cómo valora los siguientes aspectos del local:(EQUIPOS) Universo: 332 clientes		
Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	258	77.7
Regular	74	22.3
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 73.5% de los encuestados, considera que existe buen orden del local, mientras que el 24.7% considera que es regular (Tabla 26). En los resultados cuantitativos se pudo verificar que los locales, es uno de los factores que fue más resaltado por los encuestados al considerarlos espacios acogedores para la clientela.

**Tabla 26. Valoración orden del local**

¿Cómo valora los siguientes aspectos del local:(ORDEN) Universo: 332 clientes?		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	244	73.5
Regular	82	24.7
Malo	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023

En la tabla 27, se puede apreciar que la valoración de los encuestados sobre la relación calidad/precio de los productos es de 57.5% que dijeron estar satisfechos y 42.5% que considera esta relación como muy satisfecho. Para Juárez, Pineda y Bermúdez (2017, pág. 29), la calidad de un producto o servicio y el cliente, es un conjunto de características o propiedades inherentes, que tiene un producto o servicio las cuales satisfacen las necesidades del cliente, las mismas que se ven reflejadas en una sensación de bienestar del cliente.

La mayoría de la clientela se declara satisfecha con el precio que pagan por los productos, a lo largo de esta investigación se ha venido reflejando la posición de los clientes sobre la calidad de estos productos lo que indica que existe una relación el precio de pago con lo que están recibiendo.

**Tabla 27. Valoración calidad/precio del producto**

Nivel de satisfacción con relación calidad/precio del producto Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Muy satisfecho	141	42.5
Satisfecho	191	57.5
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Con relación a la valoración de la atención al cliente, se observa (Tabla 28) que, de acuerdo con los clientes, la atención que brinda la empresa es buena, así lo reflejaron el 73.8% de los encuestados, ellos manifestaron que siempre reciben un trato amable por los vendedores; sin embargo, también existen un segmento importante de clientes (26.2%) que consideran que deberían capacitar a los trabajadores, principalmente a los nuevos para una atención más grata.

Para Kotler (1996), una empresa centrada hacia el cliente se enfocará más en los desarrollos de estos (clientes) al formular sus estrategias; estas empresas están en mejor posición para identificar nuevas oportunidades. La atención al cliente es fundamental para la sostenibilidad de la empresa, de ahí la importancia que los propietarios de la empresa Siembras & Cosechas tengan control de las actitudes de sus colaboradores para con su clientela.

**Tabla 28. Valoración atención al cliente**

¿Cómo evalúa la atención del servicio al cliente? Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	245	73.8
Regular	87	26.2
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Según la información de los encuestados que se presenta en la tabla 29, el 70.5% de los encuestados piensan que el personal de atendimento es amable con los clientes; no obstante, un 27.7% considera como regular la amabilidad de los trabajadores hacia la clientela. Kotler (1996), argumenta en sus investigaciones que las empresas avanzan por 4 etapas de enfoque como son; orientación hacia el cliente, orientación hacia el producto, orientación hacia el competidor y orientación hacia el mercado.

La empresa Siembras y Cosechas, ha entendido la importancia de los clientes en su negocio, de ahí que ha diseñado una estrategia de amabilidad y respeto con ellos con el fin lograr su satisfacción.

**Tabla 29. Valoración amabilidad al cliente**

¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención: (Amabilidad) Universo: 332 clientes

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	234	70.5
Regular	92	27.7
Malo	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 82.5% de los clientes concuerdan que la presentación del lugar es buena, sin embargo, el 18%, manifiesta contrario a esa aseveración (Tabla 30). Este resultado se vincula con las normas higiénicas que deben de prevalecer en negocios de esta categoría, donde la presentación del lugar es primordial.

**Tabla 30. Valoración de la presentación del local**

¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención: (Presentación del producto). Universo: 332 clientes

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	274	82.5
Regular	58	17.5
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

En la tabla 31, se puede apreciar que el 62.7% de los encuestados considera que la información disponible es buena; el 33% piensa que el flujo de información facilitada al cliente es regular. Según el criterio de Guerra (1998), el éxito de las decisiones depende de la cantidad y calidad de las informaciones que se tengan a la disposición. De acuerdo con este resultado, existe satisfacción con el tema de la información por parte de la empresa

principalmente cuando visitan las sucursales, siendo un indicativo del trabajo que hacen los colaboradores en el área de atención al cliente.

**Tabla 31. Valoración de la información**

¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención:(Información sobre el producto)  
Universo: 332 clientes

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	208	62.7
Regular	112	33.7
Malo	12	3.6
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 64.2 % de los clientes consideró que la atención es rápida, mientras que el 32.5% evaluó la rapidez del servicio como regular (Tabla 32). Según los clientes de la empresa, la atención que brindan los trabajadores de las sucursales de Siembras & Cosechas es de muy buena calidad, debido a la amabilidad en el servicio, la rapidez en la preparación de los batidos y las ensaladas de frutas específicamente (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 78). La empresa con el pasar de los años ha mantenido su clientela a partir de una estrategia de cortesía con sus clientes, de ahí que los encuestados valoran positivamente la empresa.

**Tabla 32. Valoración rapidez del personal**

¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención:(Rapidez en la atención al cliente)  
Universo: 332 clientes

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	213	64.2
Regular	108	32.5
Malo	11	3.3
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

En la tabla 33, se observa que los clientes en un 61.4%, consideran como bueno el tiempo que esperan mientras son atendidos en las sucursales; sin embargo, un 35.2% manifestó estar menos de acuerdo con el tiempo de espera para ser atendidos por los colaboradores. “se pudo observar que la atención brindada por los trabajadores depende de la demanda que exista, si el local está muy lleno es más largo el tiempo de espera de parte de los clientes debido a que hay poco personal y si el local se encuentra vacío la atención es más rápida porque los clientes son atendidos inmediatamente” (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 64).

La insuficiente cantidad de personal en las sucursales de la empresa es una de las limitantes que se ha encontrado en esa investigación, por lo que sería importante la contratación de personal temporal principalmente en las épocas consideradas altas como es el verano, donde por las condiciones climáticas propias de la época la demanda por ese tipo de productos incrementa.

**Tabla 33. Valoración tiempo de espera**

¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención? (ESPERA) Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Bueno	204	61.4
Regular	117	35.2
Malo	11	3.3
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Según los comentarios de la mayoría de los clientes, la atención que brinda la Empresa Siembras & Cosechas es muy buena, siempre reciben un trato amable de los vendedores y con el tiempo sienten que ha mejorado la rapidez para la entrega de los productos. En una valoración numérica del 1 al 10, los clientes consideraron la atención entre 8 y 9, este resultado sugiere que la mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio de la empresa.

Sin embargo, también hay clientes que piensan que deberían mejorar en la capacitación de algunos trabajadores para una atención más grata hacia los clientes (Tabla 34). Según Kotler (1996), existen una serie de factores (culturales, sociales, personales y psicológicos) que influyen la conducta del consumidor en su decisión de adquirir un producto o servicio.

Los dueños de Siembras & Cosechas deben de saber que mantener la calidad de sus productos es esencial para competir en el mercado, considerando que son una marca reconocida, con nivel de aceptación en el mercado, precisan cuidar ese prestigio para garantizar principalmente sus clientes fieles.

**Tabla 34. Calidad del servicio al cliente basado en 10**

¿Cómo calificarías la calidad de nuestro servicio del 1 al 10, considerando que 10 es la máxima calificación? Universo: 332 clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
6	40	12.0
7	42	12.7
8	92	27.7
9	89	26.8
10	69	20.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

A través de la tabla 35, se verifica que la fidelización de los clientes hacia la empresa se sustenta principalmente en los factores, la calidad de producto (41.9%) y la buena atención al cliente (40.7%).

Para Kotler (1996), cada grupo tiene un rango conocido de necesidades en cuanto a productos y servicios, preferencias en cuanto a distribuidores y medios que ayudan a definir con más precisión sus ofertas de mercado. A lo largo de esta investigación, se ha observado que la empresa cuenta con un segmento de mercado bien definido que le ha valido para su

permanencia, quedando claro que Siembras & Cosechas cuenta con una importante preferencia en los consumidores.

**Tabla 35. Valoración factores de preferencia**

¿Qué aspectos toma en cuenta para preferir este negocio? Universo: 332 clientes)

Variables	Frecuencia	Porcentaje %
Buena atención de los colaboradores	135	40.7
Calidad del producto	139	41.9
Rapidez para entregar el producto	30	9.0
Precio	11	3.3
Mayor cantidad del producto obtenido	11	3.3
Otros	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 84% de los encuestados informó nunca haber recibido malos tratos por el personal de servicio de la empresa, solamente un 16.0% confirmó haber tenido una mala experiencia en el local (Tabla 36).

**Tabla 36. Valoración personal de servicio**

¿Alguna vez has tenido una mala experiencia con el personal de nuestras sucursales? Universo: 332 clientes

Variabes	Frecuencia	Porcentaje %
No	279	84.0
Si	53	16.0
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 19.3% de los clientes afectados tomó la decisión de no visitar el local nuevamente, otros clientes han optado por los reclamos a la gerencia, otros prefieren las denuncias en las redes sociales (Tabla 37). Con la variedad de opciones en el mercado muchos consumidores actualmente cuando tienen una mala experiencia cambian de negocio, esa aseveración

posiblemente explique porque el 48% de los encuestados se decidieron por la otra opción (mayoría).

**Tabla 37. Valoración acciones de enmienda**

¿Qué acciones tomo ante la mala experiencia con el personal de Siembras y Cosechas? Universo: 332 clientes.		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Reclamo al colaborador	46	13.9
Enojo	38	11.4
Queja con el supervisor	11	3.3
Dejo de visitar el local	64	19.3
Me quejé en redes sociales	12	3.6
Otro	161	48.5
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

En relación a la fidelización del cliente, el 56.0% de clientes encuestados se consideran fieles a los productos que comercializa Siembras y Cosechas. El 44% no se considera fiel al consumo de esos productos, posiblemente son consumidores que migran por diferentes empresas en la búsqueda de sus productos preferidos (Tabla 38). Aunque no son garantía de fidelidad, los descuentos son eficaces porque son un arma excelente para fortalecer la relación con los clientes que están cerca de ser fieles, además que se consigue interactuar con ellos (Ruiz, Peralta, López, & Castillo, 2020, pág. 111).

La fidelidad del cliente se logra con una buena estrategia de comercialización, donde el empresario debe tener una tipificación de sus consumidores para definir las actividades empresariales que corresponde según cada tipo de cliente.

**Tabla 38. Valoración fidelidad**

¿Se considera un cliente fiel al consumo de productos de Siembras y Cosechas? Universo: 332 clientes.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
No	146	44.0
Si	186	56.0
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 96.4% de los clientes encuestados estuvieron de acuerdo con la afirmación que la buena atención es la que permite a la empresa constar con clientes fieles (Tabla 39). Para Ruiz, Peralta, López y Castillo (2020, pág. 109). los clientes son cada vez más exigentes, no sólo buscan precio y calidad, sino también, buena atención, un ambiente agradable, y un servicio rápido.

Cuando un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, hablará mal de la empresa e incluso en redes sociales. Con la competencia actual en mercado, el tema de la fidelidad exige al empresario mejor preparación organizativa, financiera, administrativa, etc., con el propósito de contar las estrategias apropiadas para garantizar sostenibilidad en el mercado.

**Tabla 39. Valoración buena atención/fidelización**

¿Considera que la buena atención al cliente al momento de comprar el producto mejora la fidelización a la empresa? Universo: 332 clientes.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
No	12	3.6
Si	320	96.4
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

El 65.4% de los encuestados concuerda con esa afirmación que una buena atención al cliente influye en la calidad de productos. El 34.6% de los encuestados difiere con esa argumentación (Tabla 40).

**Tabla 40. Valoración buena atención/calidad del producto**

En su opinión, ¿La buena atención al cliente influye más que la calidad de un producto? Universo: 332 clientes.		
<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
No	115	34.6
Si	217	65.4
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Para el 50.6% de los clientes, Siembras & Cosechas es diferente a la competencia, esa diferencia la atribuyen principalmente a la calidad de sus productos (Tabla 41).

Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros. La solución a la competencia en precios por ejemplo consiste en desarrollar una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta podrá incluir características innovadoras para distinguirlas (Kotler, 1996). Desde este concepto, la competencia debería entenderse como una oportunidad para mejorar el funcionamiento de la empresa y no necesariamente como una amenaza en el mercado.

**Tabla 41. Valoración diferencia con la competencia**

¿Qué aspectos diferencian a Siembras & Cosechas de sus competidores? Universo: 332 clientes.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Calidad de producto	168	50.6
Mejor atención	54	16.3
Buena imagen corporativa (logo, colores)	47	14.2
Presentación del local	23	6.9
Tiene mejor publicidad	10	3.0
Mejores precios	30	9.0
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

Los clientes en 21.7% y 20.5% respectivamente, manifestaron que la poca publicidad en redes sociales y el hecho de no tener servicio a domicilio son dos de los principales aspectos negativos de la empresa. Las redes sociales invaden nuestra vida cotidiana y es inevitable toparse con un anuncio, Facebook se ha convertido en una gran herramienta publicitaria para cualquier negocio (Benavides & Hernández, 2017, pág. 60).

El uso de las redes sociales hoy en día es una de las estrategias de comercialización más barata para los empresarios aprovechando que en las ciudades uso de las redes sociales se ha venido masificando en la medida que la tecnología ha venido avanzando.

**Tabla 42. Valoración aspectos negativos**

¿Qué aspectos son los más negativos en Siembras & Cosechas? Universo: 332 clientes.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Mala atención de colaboradores	23	6.9
Baja calidad de producto	18	5.4
Mucho tiempo de espera	25	7.5
Alto precio	26	7.8
Falta limpieza del local	23	6.9
Poca publicidad en redes sociales	72	21.7
No tiene servicio a domicilio	68	20.5
No tiene todos los productos	18	5.4
Ninguno	59	17.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuentes:** Datos primarios. octubre 2023.

En la tabla 43, los encuestados sugieren la importancia de promover la buena atención de los colaboradores (28.3%) y trabajar más en la publicidad (14.5%), acciones que contribuirían para atraer mayor clientela a la empresa, principalmente a nuevos consumidores. En la mercadotecnia se han identificado dos tipos; los Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos, son los que en la actualidad están realizando compras. 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 simplemente no necesitan el producto (Kotler, 1996).

Toda empresa necesita manejar estos conceptos para aplicarlos en su negocio, con el fin diseñar estrategias de mercadotecnia para mantener el mayor número de sus clientes activos además de capturar aquellos clientes que están insatisfechos con la oferta de otras empresas de la competencia.

**Tabla 43. Valoración atraer nuevos clientes**

¿Cuáles son los aspectos que podría mejorar para atraer mayores clientes a Siembras & Cosechas? Universo: 332 clientes.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje %
Buena atención de colaboradores	94	28.3
Calidad de producto	46	13.9
Rapidez para entregar el producto	30	9.0
Precio	27	8.1
Arreglo del local	41	12.3
Mayor porción	16	4.8
Publicidad en redes sociales	48	14.5
Servicio a domicilio	12	3.6
Ninguno	12	3.6
Otro	6	1.8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023.

El principal estudio y el más completo encontrado sobre estrategias de comercialización de la empresa Siembras & Cosechas es una tesis y un artículo científico realizado en el año 2017 por investigadores de la FAREM-Estelí (3 estudiantes, 1 docente).

Los resultados ahí compartidos corroboran los resultados encontrados en esa investigación donde se puede percibir una relación simbiótica entre la empresa y los clientes por la calidad de servicio que se presta al consumidor al ser una empresa comprometida con la calidad a pesar de las limitaciones organizacionales, administrativas que reflejan en un artículo de Ramírez, Rugama, Rizo y Castillo (2017), donde se analizaron las estrategias de comercialización.

En estos resultados se encontraron hallazgos importantes como, el nivel académico de los clientes, el estado ocupacional de los clientes y los ingresos mensuales. Estas 3 variables son importantes desde el punto de vista de la sostenibilidad del negocio, considerando que la mayoría de sus clientes tienen una profesión, esto se ha traducido en la generación de

un segmento de mercado selecto compuesto por personas que han variado sus hábitos alimenticios tradicionales por hábitos saludables ahí sobresale el segmento de las mujeres principalmente.

Adicionalmente esos clientes han reportado un nivel de ocupación de 66.6% deduciéndose que en presencia de consumidores fijos (el 71% reportaron que visitan hace más de un año los negocios) con frecuencias máximas de visitas de 2 a 3 veces al mes (34%); con respecto a los ingresos mensuales, los clientes reportaron tener una capacidad adquisitiva importante. El 46% indicó ingresos hasta 8,000.00 córdobas mensuales, el 28% estimó ingresos en 16,000.00 y el 16% reportó ingresos de hasta 24,000.00 córdobas mensuales.

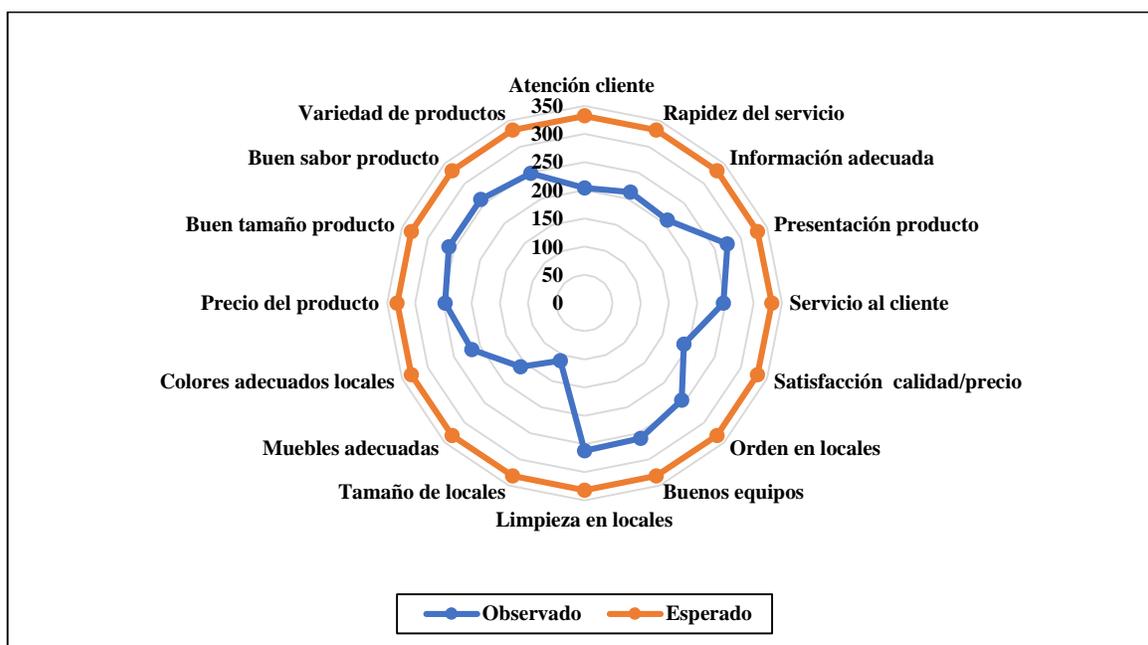
Parece ser entonces que los elementos analizados e mencionados anteriormente son los que fundamentan la estrategia de atención al cliente que la empresa implementa a lo largo de su vida empresarial y que ha dado buenos resultados reflejándose en la permanencia en el mercado y la consolidación de un segmento importante de la población.

Para este análisis se identificaron 17 indicadores (variables), donde se puede apreciar que los clientes consideran que; la presentación del producto, la variedad de productos, el sabor del producto, el tamaño del producto, el precio del producto, la limpieza en locales, los buenos equipos, el orden en los locales resultaron ser los más desarrollados; mientras que los indicadores menos avanzados son; el tamaño de los locales, la satisfacción calidad/precio, los muebles adecuados, la información adecuada, la rapidez del servicio, atención al cliente (Figura 2).

La atención al cliente parece ser una limitante que la empresa viene presentando con el pasar de los años, esta misma situación fue encontrada en una investigación realizada por Ramírez, Rugama, Rizo y Castillo (2017), quienes argumentan que el negocio Siembras & Cosecha carece de suficientes estrategias para tener una mejor relación con los clientes, provocando por la poca cantidad de personal provocando que en ocasiones exista mala atención, sobre todo esto sucede en las temporadas altas.

En esta misma investigación, se afirma que la calidad de los productos es una de las principales estrategias que ha permitido la satisfacción de los clientes. Sin embargo, en esta nueva investigación al consultar a los consumidores sobre la relación de la calidad/precio de los productos la valoración fue menos positiva; probablemente ese cambio de opinión de los clientes está relacionado con el contexto económico del país en la actualidad. A pesar de que existe la necesidad hacer ajustes en la empresa la expresión generalizada es que gran parte de la clientela de Siembras & Cosechas dicen estar satisfechos por los productos que consumen.

**Figura 3. Indicadores de sostenibilidad de la empresa**

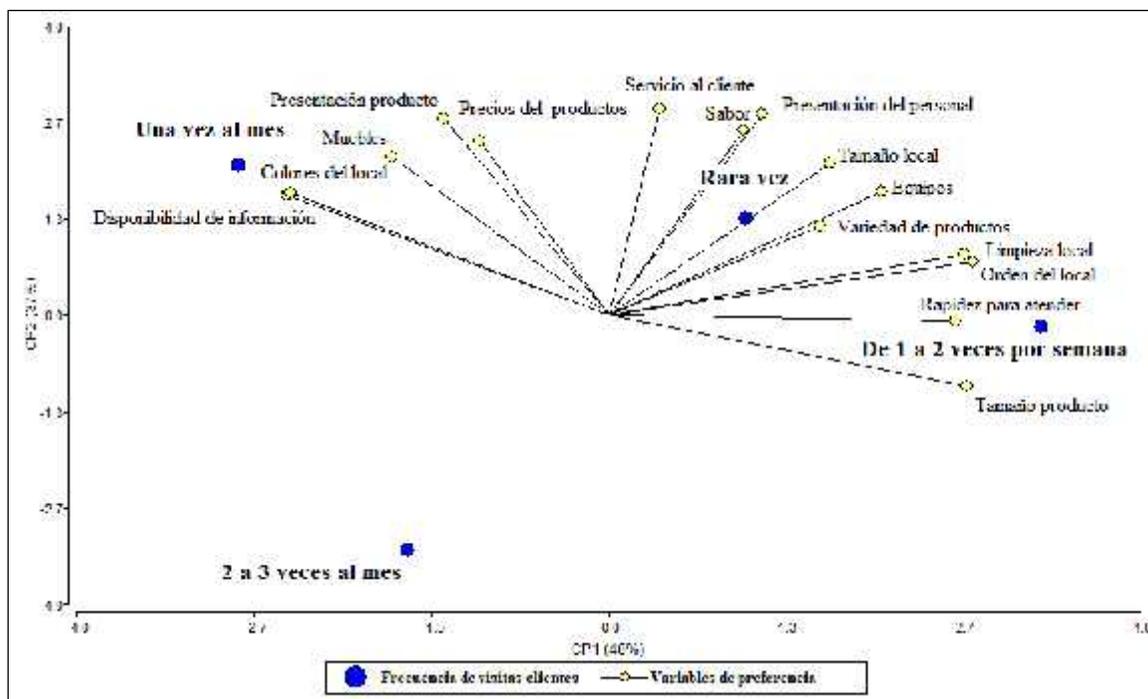


**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023

A través de los componentes principales (correlaciones) se representa los indicadores de preferencia de los clientes para la fidelización con la Siembras & Cosechas, basado en los cuatro grupos de consumidores identificados con una varianza total de 85% (CP1/CP2). se puede apreciar la existencia de dos grupos de consumidores bien definidos; a) los que visitan el negocio, 1 vez al mes y 2 a 3 veces al mes y b) los consumidores que visitan el negocio, de 1 a 2 veces por semana y los que raramente visitan.

Los resultados indican, que los agrupados en la primera opción (a) son clientes poco exigentes parece ser que no prestan mayor importancia a las variables de preferencia analizadas; sin embargo, quienes visitan 1 vez por mes, presentan algunas exigencias, situación contraria acontece con los que visitan de 2 a 3 veces al mes. Los agrupados en la segunda opción (b), al parecer son los más exigentes la mayor cantidad de variables de preferencias se agrupan en ese segmento (Figura 3).

**Figura 4. Factores de fidelidad de los clientes con la empresa**



**Fuente:** Datos primarios. octubre 2023

#### 10.4. Propuestas de las estrategias para la competitividad y posicionamiento empresarial bajo el modelo de franquicia

Atendiendo el objetivo específico N.4, se elaboró una serie de propuestas para las estrategias, partiendo del análisis PESTEL, con el fin de hacer un análisis preliminar de los factores externos que afectan a la empresa. (Tabla 44).

**Tabla 44. Análisis PESTEL del macroentorno del posicionamiento empresarial**

Aspecto	Factor	Detalle	Plazos			Impacto	FODA
			CP	MP	LP		
POLÍTICO	Medidas gubernamentales con el comercio exterior	Alza de aranceles de bienes importados como empaques, genera que la empresa aumente sus costes		X		Negativo	Amenaza
ECONÓMICO	Se congela la tasa de deslizamiento del córdoba sobre el dólar 2024	La empresa paga sus importaciones y productos en dólares, por lo tanto, no habrá variación al momento de realizar el tipo de cambio		X		Positivo	Oportunidad
	Crecimiento del sector del emprendimiento	Cada vez hay más emprendimientos que diversifican la economía y los batidos son uno de los principales productos		X		Negativo	Amenaza
SOCIAL	Las personas han comenzado a cuidarse más y alimentarse mejor	La posesión de un menú funcional abre la posibilidad de obtener más clientes con conciencia más saludable			X	Muy positivo	Oportunidad
	Incremento de las migraciones	La oferta laboral es alta, pero hay una gran tasa de migración		X		Negativo	Amenaza

Continuación *Análisis PESTEL*

Aspecto	Factor	Detalle	Plazos			Impacto	FODA
			CP	MP	LP		
<b>T E C N O L Ó G I C O</b>	Implementación de nuevos sistemas de cajas e inventarios	En el mercado cada vez el coste de sistemas de facturación e inventarios son más accesibles.	X			Positivo	Oportunidad
<b>A M B I E N T A L</b>	Residuos	Los tipos de empaque que posee la empresa no son biodegradables y algunos clientes inconscientes tiran los empaques teniendo un impacto		X		Muy negativo	Amenaza
<b>L E G A L</b>	Aumento del salario mínimo en el área de la actividad económica	La planilla de la empresa crece, pero hay más flujo de dinero en los clientes		X		Indiferente	Neutral

CP: corto plazo; MP: mediano plazo; LP: largo plazo

Para el análisis FODA, este fue realizado con la información obtenida por la empresa Siembras & Cosechas por medio de las entrevistas, encuestas y observaciones para identificar los elementos de las principales fortalezas y debilidades, pero detectando sus oportunidades y amenazas (Tabla 45).

**Tabla 45. FODA de Siembras & Cosechas**

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelización de la clientela</li> <li>2. Calidad de sus materias primas</li> <li>3. Posicionamiento de la empresa en el mercado</li> <li>4. Personal con calificación competitiva</li> <li>5. Control de la empresa a nivel familiar</li> <li>6. Eficiencia en la toma de decisiones de la empresa.</li> <li>7. Buen control de costos</li> <li>8. Logística eficiente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No presencia sólida en redes sociales</li> <li>2. Poca publicidad</li> <li>3. Poca capacitación de personal</li> <li>4. Introducción nula de nuevos productos</li> <li>5. Organigrama incompleto</li> <li>6. Modelo de franquicia con poco aprovechamiento.</li> <li>7. Poca interés en crecimiento de los departamentos de la organización.</li> <li>8. Rotación de personal por reclutamiento deficiente.</li> <li>9. Baja diversificación de proveedores.</li> <li>10. Escases de productos por dependencia a proveedores existentes.</li> </ol>
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relanzamiento de la marca a nivel nacional</li> <li>2. Interés de la compra de franquicias de la empresa</li> <li>3. Auge de redes sociales y captación de clientes por medio de ellas.</li> <li>4. Costes de sistemas de facturación asequibles.</li> <li>5. Crecimiento del mercado de los productos saludables</li> <li>6. Precios en importaciones más estables por congelamiento del dólar sobre el precio del Córdoba para el 2024.</li> <li>7. Mayor incidencia de proveedores en el mercado nacional e internacional.</li> <li>8. Incremento de plataformas para el asesoramiento y capacitación de personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento masivo de competencia</li> <li>2. Migración de la población</li> <li>3. Crecimiento en el mercado de productos sustitutos</li> <li>4. Creciente necesidad de servicio de delivery.</li> <li>5. Incremento de captación de clientes por medio de redes sociales.</li> <li>6. Competencia con personal cada vez mejor calificado.</li> </ol>

#### **10.4.1. Propuestas de estrategias**

Se hace un planeamiento de 5 estrategias empresariales las que se fundamentan en los resultados encontrados en la investigación:

##### **Estrategia 1. Fortalecimiento del funcionamiento de la organización de la empresa.**

**Objetivo general:** Mejorar la organización de modo que permita aplicar un modelo de franquicia eficaz y exitoso.

##### **Actividades:**

- Contratación de personal más calificado para puestos principales en los departamentos de la empresa.
- Creación de reglamentos y manuales para ejercer estos puestos operativos.
- Implementación de métodos evaluativos para cada uno de los departamentos
- Estructuración de un organigrama para delimitar responsabilidades de cada cargo

##### **Estrategia 2. Renovación del modelo de franquicia de la empresa.**

**Objetivo general:** Lanzar al mercado una oferta de franquicia atractiva y bien desarrollada en su organización.

##### **Actividades:**

- Mejoramiento del atractivo de la empresa enfocado a posibles compradores de franquicias.
- Evaluación de las cláusulas de los contratos de las franquicias.
- Introducción de personal calificado destinado a la administración de las franquicias.
- Posicionamiento del modelo de franquicia en la empresa.



### **Estrategia 3. Implementación del enfoque de servicio de calidad en la atención al cliente de las sucursales.**

**Objetivo general:** Fortalecer el área de atención al cliente para dar mayor confort a los usuarios y satisfacer sus necesidades.

**Actividades:**

- Elaboración de un plan de reclutamiento, contratación y capacitación para el personal nuevo.
- Evaluación constante al personal de servicio al cliente
- Incentivos para los mejores vendedores.
- Implementar canales de comunicación más eficientes con los clientes.

### **Estrategia 4. Mejoramiento de la calidad y la gama de productos para la satisfacción de clientes.**

**Objetivo general:** Invertir en los procesos productivos para el fortalecimiento de la calidad y satisfacción de los clientes con los productos ofertados.

**Actividades:**

- Introducción de nuevas recetas de batidos para mayor diversificación en la oferta a los consumidores en las sucursales.
- Monitoreo constante de los precios de la competencia.
- Adquisición de medios de producción más eficientes.
- Creación de manuales de procedimientos para la producción de cada uno de los productos.
- Evaluación de la opinión del cliente con respecto a los precios, los gustos y preferencia de los consumidores para mantenerlos satisfechos.
- Promoción de métodos para evaluar la calidad del producto.
- Capacitación del personal de supervisión enfocado en calidad de producto.



- Implementación del servicio a domicilio por los medios de la empresa o agentes externos.

**Estrategia 5. Introducción de campañas publicitarias para mejorar la competitividad de la marca y sus productos en el mercado.**

**Objetivo general:** Posicionarse en los diversos canales de publicidad.

**Actividades:**

- Inclusión de una partida presupuestaria designada a la publicidad
- Inversión en publicidad en los principales medios de comunicación.
- Fortalecimiento de la fidelización con los clientes a través de medios de publicidad.
- Realización de promociones atractivas para los clientes y que incentiven la compra de los productos.
- Creación de campañas de publicidad y promoción en las redes sociales.

## 11. CONCLUSIONES

Siembras & Cosechas es una empresa con una administración familiar, una de las primeras de Nicaragua en hacer una expansión a nivel nacional y poseer franquicias, logrando posicionarse en la mente de los consumidores nacionales gracias al trabajo arduo realizado por los propietarios de manera de crecer y posicionar su marca.

La empresa ha sufrido a lo largo de este tiempo diversos problemas externos que ha sacado a evidencia su debilidad organizacional, esto siendo más evidente en el año 2020, sin embargo, se supo mantener a flote hasta la actualidad. Los propietarios tienen una visión a futuro poco clara pero el interés en desarrollar su empresa sigue en pie bajo su modelo de negocio de franquicia.

Las estrategias de retención de clientes y diversidad de oferta, que se han implementado a lo largo de su vida empresarial y han dado buenos resultados reflejándose en la permanencia en el mercado y la consolidación de un segmento importante de la población.

Es importante la captación de nuevos clientes y la misma consolidación de los existentes para los propietarios, ya que al tener un alto número de clientes sugiere que la empresa está bien posicionada en el mercado. No obstante, es necesario prestar atención a una serie de factores que se identificaron en el estudio como los más débiles, entre ellos; el tamaño de los locales, la satisfacción calidad/precio, los tipos de muebles, el tema de la información adecuada, la rapidez del servicio en la atención al cliente.

A partir de la prueba de hipótesis que se muestra en las tablas 35, 38, y 49, se determinó que factores como la calidad del producto, la atención de los colaboradores así como el ambiente en el negocio son determinantes en la fidelización de los clientes de la empresa Siembras & Cosechas, por lo que los propietarios necesitan retomar y analizar cada uno de los factores que se estudiaron para la consolidación de estrategias de comercialización



fundamentadas en las apreciaciones de los clientes y tener una organización que este capacitada para llevar el control de la empresa.

Se propusieron 5 estrategias para la mejora de la competitividad y el posicionamiento de la empresa en aspectos como: fortalecimiento de la organización, modelo de negocios de franquicia, servicio de calidad al atender al cliente, mejora y fortalecimiento de los productos e introducción en campañas publicitarias.

Podemos concluir que la empresa Siembras & Cosechas, carece de una estrategia organizativa compacta, por lo tanto, no tiene control administrativo bien estructurado, generando desconocimiento de la situación financiera empresarial y de los procedimientos financieros (gastos, precios e inversiones) y aunque las actividades se realizan, estas se ejecutan de forma tradicional lo que puede convertirse en limitante y hasta en una posible amenaza para el desarrollo de la empresa.

## 12. RECOMENDACIONES

Con el propósito que esta investigación sea de utilidad para la Empresas Siembras & Cosechas, así como para otros usuarios se da como recomendación:

### **A los propietarios de la empresa:**

- Implementar en la medida de lo posible las estrategias que se sugieren en este documento considerando que se originaron de la información que fue facilitada tanto por los propietarios como por los clientes que son claves en el éxito de una empresa.
- Fortalecimiento de las áreas que los clientes perciben como más fuertes como atención al cliente y calidad del producto para garantizar esa satisfacción y potencializarlos como elementos estratégicos de la marca Siembras & Cosechas.
- Aprovechar la oportunidad que ofrecen las redes sociales para posicionarse en esos espacios e incrementar la captación de clientes.
- Continuar con la política de empatía con los clientes para seguir creciendo de la mano de los valores que han fomentado a lo largo de los años y que esa experiencia de negocio sea replicable a emprendedores.
- Es necesario un cambio de enfoque para captar la clientela potencial mediante la realización de cambios principalmente en la atención al cliente.
- Formulación de estrategias para cada una de las sucursales, adecuada a las ventajas y oportunidades.

### **A futuros emprendedores:**

- Prestar atención a la organización de su negocio de manera que los propietarios tengan un horizonte claro, con objetivos y metas bien definidas, así como la definición de estrategias empresariales que son claves para el éxito de todo negocio.
- Invertir en el capital humano de sus emprendimientos considerando que es un factor clave en el éxito empresarial.



- El manejo de registros de producción es trascendental para el éxito del negocio, de ahí la importancia de una buena administración de los recursos del negocio.

**A FAREM-Estelí, UNAN-Managua:**

- A los estudiantes de las próximas generaciones seguir investigando la dinámica empresarial de los pequeños negocios en la ciudad de Estelí, como un aporte al desarrollo de la actividad económica local.
- A los docentes y directivos de la universidad, promover más investigaciones de esta índole para familiarizar a los estudiantes con este tipo de conocimiento basado en la parte investigativa.
- Se proponen temas de investigación para el futuro; el aporte económico de las pequeñas empresas a la economía local, los modelos de manejo administrativos de las pequeñas empresas y la gestión empresarial en pequeña escala.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz- Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES; Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing Y Pymes. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://books.google.com.br/books>
- Antón Pérez , J., & Garijo de Miguel, S. (2011). *Empresa y administración*. Madrid, España: Mac Milan Iberia S.A. Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52804?page=1>
- Benavides, M. & Hernández, B.. (2017). *Estrategias de posicionamiento de la empresa HecoMarket en la atención a sus clientes de las sucursales Estelí, 2016*. FAREM. Estelí.
- Blanco García, C. (2013). *comunicación y atención al cliente*. Madrid.: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42955>
- Cruzado Bobadilla, H., & Cueva Espinoza, G. (2018). *Estrategias y modalidades de ingreso de cadenas multinacionales de comida rápida en el mercado peruano*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 20 de noviembre del 2023 de <http://hdl.handle.net/10757/623791>
- de Guevara , L. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Logroño. Recuperado el 10 de noviembre de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/126744>
- Elson, C. (2021). *Nuevos modelos de negocios. Emprendimiento en la era de la tecnología*. Catalunya, España: Editorial UOC. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/209985>
- Enric Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review*, 15. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina.: Ediciones Granica. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/66655>
- FUNDACCO. (2 de Diciembre de 2023). <https://fundacco.org/san-benito/>. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://fundacco.org/san-benito/>: fundacco.org
- Gairin, J. (2010). *Nuevas estrategias organizativa para las organizaciones*. Madrid, España: Wolters Kluwer Espana. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/51862>
- García Aguilar, A. M. (2021). *Los contratos de franquicia y su aplicación en Nicaragua al año 2021*. León: UNAN - León. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/9353/1/249272.pdf>
- García, C., & Cajina, G. (2016). *Seguridad alimentaria y nutricional; Beneficios de una Alimentación Balanceada*. Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales FAREM- Chontales, UNAN-Managua. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de: <https://core.ac.uk/download/pdf/84460575.pdf>

- García, F., & Hernández, K. (2015). *Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015*. Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: FAREM. Estelí:
- Goodman, J. (2014 ). *Atención estratégica al cliente*. Buenos Aires. Recuperado el 13 de noviembre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/77357>
- Guerra, G. (1998). *Manual de administracion de empresas agropecuarias*. San José: IICA.
- Herrera, K., & Montenegro, M. (2017). *Propuesta de plan de negocios para la microempresa Mi Terruño*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería - UNI.
- INEC. (s.f.). *Características del departamento de Esteli*. Esteli Recuperado el 18 de noviembre de <https://www.inide.gob.ni/docu/cenagro/perfiles/25%20Esteli.pdf>
- Izquierdo, A., Armenteros, M., Cotilla, L., & González, I. (2004). *Alimentación saludable*. *Revista Cubana Enfermer*, 10.
- Juárez, A., Pineda, P., & Bermúdez, J. (2017). *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 período 2016-2017.201*. Facultad Regional Multidisciplinaria -FAREM. Estelí. UNAN-Managua.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lezama González, A., Alemán Urbina, K., & González Martínez, A. (2022). *El marketing digital como estrategia de posicionamiento*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - UNAN Managua. Recuperado el 17 de noviembre de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19558/1/19558.pdf>
- Lobato Gómez, F. (2011). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Macmillan Iberia S.A. Recuperado el 17 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52797>
- López Jiménez, R. (2022). *Análisis de la calidad del servicio y satisfacción de los visitantes del centro turístico mirador de catarina - 2021*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - UNAN Managua. Recuperado el 17 de noviembre de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/17903/1/17903.pdf>
- Mejía Delgado , H. (2011). *Gestión integral de riesgo y seguros: para empresas de servicio, comercio e industria*. (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/94008>
- Mejía Valencia, R. (2014). *Las franquicias: impacto en la generación de empleo en Medellín 2004-2009*. Medellín: Ediciones Unaula. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/164533>
- Molina, D., & Salazar, K. D. (2017). *Propuesta de estrategias de posicionamiento a la empresa DYMARK, para ofrecer servicios de marketing digital como canal de promoción y ventas para las MIPYMES de la ciudad de León, durante el período de febrero- octubre del 2017.*. Facultad Regional Multidisciplinaria - FAREM. Estelí
- Munguía, S., & Muñoz, X. D. (2020). *Diseño de Estrategias basado en las 7 Ps del Marketing Mix, que permitan incrementar el posicionamiento en Billar Ducho's Pool, ubicado en la ciudad de Jinotega*. FAREM Estelí.
- Peña, N., & Pérez, M. (2016). *“Propuesta de Plan de Negocio como Estrategia de Gestión Empresarial para la Sostenibilidad de la Empresa de Turismo y Educación*

- Ambiental SONATI, municipio de LEÓN para el periodo 2015 - 2016*". FAREM Estelí.
- Ramírez Navarrete , I. G., Rugama Villarreyra, E. E., & Rizo Valdivia, Y. I. (2017). Estrategias empresariales que ha implementado la empresa familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Estelí período 2016 - 2017. 97. FAREM - Estelí. UNAM, Managua . Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://repositorio.unan.edu.ni/8868/1/18831.pdf>
- Ramírez, Ingrid; Rugama, Escarleth; Rizo, Yaritza; Castillo, Beverly. (2017). Estrategias empresariales que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes, en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 23-32.
- Rentería , G. (2013). *Manual de gestión operativa en alimentos y bebidas*. Buenos Aires: Argentina - Ediciones Elemento. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/131563>
- Rivas Pérez, J., González Eugarríos, M., & Moreno Muñoz, O. (2022). *Anatomía de un plan de negocios para lograr la competitividad en las organizaciones*. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua - UNAN Managua. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/19425/1/19425.pdf>
- Rodero, J. A. (2020). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Bogotá: ediciones de la U. Recuperado el 15 de noviembre de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/127126>
- Ruiz, K., Peralta, G., López, F. & Castillo, B. (2020). *Estrategias de comercialización de la empresa familiar CONSTRUNICA con respecto a empresas similares de la ciudad de Estelí, periodo 2018-2019.*, 149. FAREM- Estelí
- Rumin, J. (2019). *Unidad formativa: UF0349. Atención al cliente en el proceso comercial*. Malaga, España: editorial ICB. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/227251>
- Sánchez, A. (2022). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Malaga. Recuperado el 30 de octubre de 2023 de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/227192>
- Soriano Llobera, J., García Pellicer, M., Torrents Arevalo, J., & Viscarri Colomer, J. (2015). *Economía de la empresa*. Cataluña, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52179>
- Tellis, G., & Redondo, I. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- York, J. (2009). *Calitividad: la mejora simultánea de la calidad y la productividad*. Barcelona: Marcombo. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/45888>



## 14. ANEXOS

### Anexo No.1. Encuestas a clientes

#### I. Datos generales del cliente

1). Sexo: F\_\_\_\_ 2) M\_\_\_\_\_

#### 2. Estado civil:

1). Soltero\_\_\_\_ 2). casado\_\_\_\_\_ 3). acompañado\_\_\_\_\_ 4). divorciado\_\_\_\_\_  
5). viudo\_\_\_\_\_

#### 3. Nivel académico:

1). Primaria\_\_\_\_ 2). secundaria\_\_\_\_\_ 3). técnico\_\_\_\_\_ 4). universidad\_\_\_\_\_

#### 4. trabaja formalmente:

1).si\_\_\_\_\_ 2).no\_\_\_\_\_

#### 5. ingreso promedio mensual:

1) De 1 a C\$ 8,000.00\_\_\_\_ 2) De C\$ 8,001.00 a C\$ 16,000.00\_\_\_\_\_  
3) De C\$ 16,001.00 a C\$ 24,000.00 \_\_\_\_\_ 4) De C\$ 24,001 a más \_\_\_\_\_

#### II. Conocimiento del negocio

##### 1. ¿Cómo conoció el negocio Siembras & Cosechas?

- |                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Logo_____                    | 2) Anuncio en local_____          |
| 3) publicidad en internet _____ | 4) Publicidad en radio y TV _____ |
| 5) Amistades _____              | 6) Familiares _____               |

Otros: (anotar)\_\_\_\_\_

##### 2. ¿Cuánto tiempo lleva visitando este negocio?

- |                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| 1) Menos de un mes. _____   | 2) De 1 a 6 meses_____ |
| 3) de 6 meses a un año_____ | 4) más de un año _____ |



3. En promedio, cuando visita Siembras & Cosechas, ¿A cuánto asciende su consumo en este local cuando lo visita? C\$ \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia visita el lugar?

- 1) De 1 a 2 veces a la semana \_\_\_\_\_
- 2) Dos a 3 veces al mes \_\_\_\_\_
- 3) Una vez al mes \_\_\_\_\_
- 4) Rara vez \_\_\_\_\_

**III. Calidad del producto, precio y el local**

5. Nombre de su batido preferido

\_\_\_\_\_ batido de leche. \_\_\_\_\_ sin leche

6. ¿Cómo valora los siguientes aspectos del producto:

	Bueno	Regular	Malo
Variedad			
Sabor			
Tamaño			
Presentación			
Precio			

7. ¿Cómo valora los siguientes aspectos del local:

	Bueno	Regular	Malo
Colores			
Mesas y sillas			
Tamaño del local			
Limpieza del local			
Arreglo del local			
Limpieza de las mesas			

8. Nivel de satisfacción con relación calidad/precio del producto?

	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Muy satisfecho			

**IV. Valoración de la atención al cliente**

9. ¿Cómo evalúa la atención del servicio al cliente?

- 1) Buena \_\_\_\_\_
- 2) Regular \_\_\_\_\_
- 3) Mala \_\_\_\_\_



**10. ¿Cómo valora los siguientes aspectos en la atención al cliente por los colaboradores:**

	Bueno	Regular	Malo
<b>Amabilidad y cortesía</b>			
<b>Presentación</b>			
<b>Información</b>			
<b>Rapidez del servicio</b>			
<b>Tiempo de espera</b>			

**11. ¿Cómo calificarías la calidad de nuestro servicio del 1 al 10, considerando que 10 es la máxima calificación? \_\_\_\_\_**

**12. ¿Qué aspectos toma en cuenta para preferir este negocio? (Puede seleccionar varios)**

- 1) Buena atención de colaboradores \_\_\_\_\_
  - 2) Calidad de producto \_\_\_\_\_
  - 3) Rapidez para entregar el producto \_\_\_\_\_
  - 3) Precio \_\_\_\_\_
  - 4) Arreglo del local \_\_\_\_\_
  - 5) Mayor porción \_\_\_\_\_
- Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**13. ¿Alguna vez has tenido una mala experiencia con el personal?**

- 1) Si \_\_\_\_\_ 2) No. \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué acciones tomo ante la mala experiencia con el personal de Siembras & Cosechas?**

Reclamo al colaborador: \_\_\_\_\_ Enojo: \_\_\_\_\_ Queja con el supervisor: \_\_\_\_\_  
 Dejo de visitar el local: \_\_\_\_\_ No lo recomendé: \_\_\_\_\_ Me quejé en redes sociales: \_\_\_\_\_  
 Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**VI. Fidelización**

La calidad del producto y la atención de los colaboradores inciden en la fidelidad de los clientes de la empresa Siembras & Cosechas en el año 2023

**15. ¿Se considera un cliente fiel al consumo de productos de Siembras & Cosechas?**

- Si \_\_\_\_\_ 2) no \_\_\_\_\_



**16. ¿Cuáles son los aspectos que lo hacen ser un cliente fiel a los productos que ofrece Siembras & Cosechas? (Puede seleccionar varios)**

- 1) Buena atención de colaboradores \_\_\_\_\_ 2) Calidad de producto \_\_\_\_\_  
3) Rapidez para entregar el producto \_\_\_\_\_ 3) Precio \_\_\_\_\_  
4) Arreglo del local \_\_\_\_\_ 5) Mayor porción \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**17. ¿Considera que la buena atención al cliente al momento de comprar el producto mejora la fidelización a la empresa?**

- 1) Si \_\_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_\_

**18. en su opinión, ¿La buena atención al cliente influye más que la calidad de un producto?**

- 1) Si \_\_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_\_

**19. ¿Qué aspectos diferencian a Siembras & Cosechas de sus competidores?**

- 1) Calidad de producto. \_\_\_\_\_ 2) Mejor atención. \_\_\_\_\_  
3) Buena imagen corporativa (logo, colores) \_\_\_\_\_ 4) Presentación del local \_\_\_\_\_  
5) Tiene mejor publicidad. \_\_\_\_\_ 6) Mejores precios \_\_\_\_\_

**20. ¿Qué aspectos son los más negativos en Siembras & Cosechas? (Puede seleccionar varios)**

- 1) Mala atención de colaboradores \_\_\_\_\_ 2) Baja calidad de producto \_\_\_\_\_  
3) Mucho tiempo de espera \_\_\_\_\_ 3) Alto precio \_\_\_\_\_  
4) Falta limpieza del local \_\_\_\_\_ 6) Poca publicidad redes sociales: \_\_\_\_\_  
7) No tiene servicio a domicilio: \_\_\_\_\_ 8) No tiene todos los productos: \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

**21. ¿Cuáles son los aspectos que podría mejorar para atraer mayores clientes a Siembras & Cosechas? (Puede seleccionar varios)**

- 1) Buena atención de colaboradores \_\_\_\_\_ 2) Calidad de producto \_\_\_\_\_  
3) Rapidez para entregar el producto \_\_\_\_\_ 3) Precio \_\_\_\_\_  
4) Arreglo del local \_\_\_\_\_ 5) Mayor porción \_\_\_\_\_  
6) Publicidad en redes sociales: \_\_\_\_\_ 7) Servicio a domicilio: \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_



## **Anexo No.2. Entrevistas dirigidas a los clientes**

**Nombre:**

**Fecha de la entrevista:**

**Sucursal:**

### **I. Conocimiento del negocio**

1. ¿Desde que usted visitó por primera vez este negocio, ¿Cómo ha cambiado el ambiente y menú del local?
2. ¿Cómo te enteraste de nuestro negocio por primera vez?
3. ¿Qué aspectos te gustan más de nuestro servicio y productos?
4. ¿Qué crees que nos diferencia de los otros negocios?
5. ¿Recomendarías nuestro negocio? ¿Por qué?

### **II. Calidad del producto, precio y el local**

6. ¿Qué opináis sobre la calidad general de nuestro producto?
7. ¿El producto cumple con tus expectativas por qué sí? y por qué no?
8. ¿Qué problema de calidad con nuestro producto has tenido?
9. ¿Por qué consideras que el precio del producto es justo en relación con su calidad?
10. ¿Cómo se compara el precio del producto con productos similares de la competencia?

### **III. Valoración de la atención al cliente**

11. ¿Consideras que la atención al cliente siempre ha sido igual en el negocio?
12. ¿Alguna vez Has tenido una mala experiencia con el personal?
13. ¿Qué es lo que más te gusta cuando visitas nuestras sucursales?
14. ¿Por qué recomendarías el servicio a otras personas?
15. ¿crees que la atención es diferente en todas las sucursales?

### **IV. Sugerencias para la mejora**

16. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la calidad de nuestro servicio al cliente?
17. ¿Qué aspectos de productos o servicios consideras que podríamos mejorar?
18. Hay alguna característica adicional que te gustaría ver en producto/servicio?
19. ¿Cómo se podría hacer que la experiencia de compra sea más fácil y conveniente?
20. ¿Qué aspectos positivos de siembras y cosechas consideras que se deben mantener o mejorar?
21. ¿Has notado algún cambio en nuestro negocio durante los últimos años?



### **Anexo No.3. Entrevista a propietarios**

**Nombre:**

**Fecha:**

#### **Descripción de la evolución organizativa de la empresa. Período 2019-2021**

##### **I. Historia y antecedentes de empresa Siembras & Cosechas en 2019-2021**

1. ¿Cuál es la historia de fundación de su Empresa Siembras & Cosechas?
2. ¿Cómo ha sido la evolución empresarial de Siembras & Cosechas como una franquicia hasta el 2018?
3. ¿Cuáles eran las características organizativas de la Empresa Siembras & Cosechas en el período 2019-2021?
4. ¿Cuáles son las características y significado de la imagen corporativa que tiene la Empresa Siembras & Cosechas? (logotipo, colores, diseño local, otros)
5. ¿De qué manera ha funcionado el modelo de franquicia en el período 2019-2021?
6. ¿Cómo ha evolucionado el precio y el margen de utilidad de la franquicia en el período 2019-2021?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo de franquicia implementado por Siembras & Cosechas?
8. ¿Cuántas franquicias poseían en el período 2019-2021?
9. ¿Cuántas sucursales poseía los propietarios de Siembras & Cosechas en este período?
10. ¿Cuántas sucursales estaban en posesión de los dueños de franquicias?
11. ¿Cómo se realizaba la planificación empresarial en este período?
12. Describa el funcionamiento de las sucursales Siembras & Cosechas en el período 2019-2022?
13. ¿Cómo funciona la relación de oferta vs demanda en el período 2019-21?
14. ¿Cuál era la situación económica de la empresa en el período 2019-2021?
15. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentó la empresa en el período 2019-2021?
16. ¿Qué acciones implementaron para superar las dificultades que enfrentó la empresa en el período 2019-2021?

##### **II. Funcionamiento organizativo (2022-23)**

1. Actualmente ¿Cómo está organizada Siembras & Cosechas?
2. En 2023 ¿Qué cambios organizativos se han implementado en ~~obtuvo esta parte de~~ la empresa en comparación con los años anteriores?
3. ¿Cómo funciona administrativamente la empresa con sus franquicias en 2022-23?
4. ¿Cuáles son las características de la administración del personal en la empresa: salario, horario, incentivos, horarios, prestaciones sociales)
5. ¿Cómo se comporta la oferta vs demanda en la actualidad?



6. ¿Qué porcentaje de rentabilidad mostro la empresa en este tiempo?
7. ¿Quiénes y que características tienen los negocios de sus principales competidores?
8. ¿Qué estrategias organizativas ha implementado para enfrentar a sus competidores?

### **III. Atención al cliente 2022-23**

1. Actualmente, ¿Cuáles son las estrategias de comercialización que se implementan en Siembras & Cosechas con sus franquicias?
2. Actualmente, ¿Cuáles son las estrategias en la atención al cliente que se implementan en Siembras & Cosechas con sus franquicias?
3. ¿De qué manera se prepara al personal que atiende a los clientes de Siembras & Cosechas?
4. ¿Cómo funciona el sistema de supervisión a colaboradores?
5. ¿De qué manera se controla la calidad del producto y servicio en la Empresa?
6. ¿Cuáles son los productos con mayor demanda?, ¿Cómo funciona la adquisición de materia prima para sus productos?



## **Anexo No.4. Entrevista dirigida a gerentes generales de la empresa**

**Nombre:**

**Fecha:**

**Sucursal:**

### **Estrategias organizativas implementadas por la empresa Siembras & Cosechas en el período 2022 – 2023**

#### **I. Organización actual de la empresa: Misión, visión, objetivos, valores, estructura organizativa, áreas y funciones**

1. ¿Cuál es la misión y visión de Siembras & Cosechas en la actualidad?
2. ¿Qué valores aplica Siembras & Cosechas en su organización?
3. ¿Cuáles son aquellos objetivos por los cuales Siembras & Cosechas trabaja día a día?
4. ¿Cómo se constituye la estructura organizativa de la empresa en la actualidad?
5. ¿Por cuales áreas se constituye la estructura organizativa de la empresa?
6. ¿Qué funciones poseen estas áreas de la empresa?

#### **II. Bases de funcionamiento del modelo de negocio, periodo 2022-23**

1. Actualmente, ¿Cómo aplica su modelo de negocios Siembras & Cosechas?
2. ¿Qué cambios se han aplicado con referencia al modelo de negocio de los años anteriores?
3. ¿Cuáles son las dificultades que han tenido al aplicar este modelo?

#### **III. Organización actual de las sucursales**

1. Actualmente ¿Cómo está estructurada la organización de las sucursales de Siembras & Cosechas?
2. ¿Cómo se evalúa la calidad a los colaboradores que están dentro del local?
3. ¿Qué cambios obtuvo la organización de sucursales comparado a los años anteriores?
4. ¿Qué funciones y responsabilidades tiene el encargado de cada local?
5. ¿Cómo se capacita el personal de servicio al cliente?
6. ¿Qué son las tareas asignadas al personal que atiende directamente a los clientes?
7. ¿Cómo se evalúa el personal de atención al cliente?

#### **IV. Resultados de las estrategias: productos, clientes, costos, gastos, nivel de utilidad**

1. ¿Cuáles son los resultados de las estrategias que se aplicaron en 2022-2023?
2. ¿Qué estrategias se aplicaron para la mayor comercialización de sus productos?
3. ¿Cómo fueron los resultados obtenidos al aplicar esas estrategias en esa área?
4. ¿Cuáles son las estrategias dirigidas a los clientes?



5. ¿De qué manera se lleva control de sus costos?
6. ¿Tienen alguna estrategia para disminuir estos?
7. ¿En qué medida se supervisan los gastos?
8. ¿Tienen control total de los gastos?
9. ¿Qué promedio de margen utilidad mensual posee la empresa en 2022-2023?
10. ¿Qué porcentaje tiene que obtener de utilidad la empresa Siembras & Cosechas para encontrarse en equilibrio?
11. ¿Qué estrategias utilizan para maximizar sus márgenes de ganancia?

#### **V. Fortalezas y dificultades en la aplicación de las estrategias**

1. ¿Qué dificultades ha pasado Siembras & Cosechas al momento de aplicar sus estrategias?
2. ¿De qué manera superaron estas dificultades?
3. ¿Cuáles considera las fortalezas a nivel estratégico de la empresa?
4. ¿Cómo se visualizan a nivel del mercado con sus estrategias comparado a su competencia?

## Anexo No.5. Fotografías

### Imagen del local de Siembras & Cosechas



Foto: Jennifer Sevilla

### Imagen Menú Siembras & Cosechas



Fuente: Proporcionado en la entrevista con gerente  
Imagen de logo Siembras y Cosechas



Foto: Foto de perfil de Facebook Siembras & Cosechas.

### Imagen de creación de batidos



Fuente: Proporcionado en la entrevista con gerente

Imagen de banner de Siembras y Cosechas



Foto: Jennifer Sevilla