



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

El proceso administrativo en el área de Atención al Cliente en las instalaciones de la Empresa SINSA, sucursal Estelí, en el año 2024

Chavarría, J; Moreno, O; Vanegas, L.

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Centro Universitario Regional de Estelí

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Estelí CUR-ESTELÍ

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

El proceso administrativo en el área de Atención al Cliente en las instalaciones de la Empresa SINSA, sucursal Estelí, en el año 2024

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en la carrera de
Administración de Empresas

Autores

José Israel Chavarría Cruz
Omar Antonio Moreno Vílchez
Lester Joel Vanegas Torrez

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 05 de diciembre de 2024



Dedicatoria

Primero que todo, dedicamos este trabajo a Dios Padre Celestial, fuente inagotable de fortaleza y sabiduría. Agradecemos profundamente por habernos brindado el conocimiento necesario para avanzar en este camino de aprendizaje. Su guía constante ha iluminado nuestro camino y nos ha permitido superar cada desafío, y su amor incondicional ha sido nuestra mayor motivación para perseverar y alcanzar nuestras metas.

6. Porque Jehová da la sabiduría, Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia. Proverbios 2:6.

13. Todo lo puedo en Cristo que me fortalece. Filipenses 4:13.

A nuestros padres, quienes han sido nuestro apoyo desde el primer día. Gracias por brindarnos su amor incondicional, por cada palabra de aliento y por los sacrificios que han realizado por vernos cumplir nuestros sueños. Gracias por enseñarnos el valor del esfuerzo y por guiarnos con sus consejos en los momentos en que más los necesitábamos. Gracias por sus palabras y abrazos en los días difíciles.

A nuestros docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) CUR-Estelí, les expresamos nuestro sincero agradecimiento por compartir sus conocimientos y guiarnos en este proceso de formación académica. Apreciamos su dedicación, tiempo y esfuerzo en brindarnos una educación de calidad. Gracias por su entrega y compromiso y por enseñarnos siempre a dar lo mejor de nosotros mismos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por habernos bendecido y guiado en cada paso de este logro. Su presencia y misericordia han sido nuestra fuente de fortaleza y esperanza. Gracias por habernos dado la fuerza desde el inicio de nuestra carrera y por acompañarnos en todo este proceso. Que, en cada uno de nuestros logros, Dios siempre sea nuestra prioridad y su luz siga iluminando nuestro camino, brindándonos sabiduría y paz en todo lo que emprendamos.

10. *No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia. **Isaías 41:10.***

A nuestras familias, por el apoyo brindado durante todos estos años. Su amor, comprensión y aliento han sido fundamentales en cada paso que hemos dado. Gracias por siempre estar a nuestro lado, motivándonos a seguir adelante y superando los retos. Su apoyo es y será siempre esencial para nuestro crecimiento.

A nuestros docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) CUR-Esteli, especialmente a nuestra Dra. Beverly Castillo Herrera, tutora de Seminario de Graduación, le agradecemos por su esfuerzo, dedicación y apoyo constante. Su paciencia, conocimientos y profesionalismo nos han motivado a entregar un trabajo de alta calidad y a seguir adelante con compromiso en cada etapa de este proceso.

Agradecemos a todas las personas y seres queridos que nos brindaron una palabra de aliento en el momento preciso. ¡Bendiciones para todos!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 10 de febrero 2025

Constancia

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***El proceso administrativo en la atención al cliente en las instalaciones de la Empresa SINSA, sucursal Estelí, en el año 2024***, 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: ***José Israel Chavarría Cruz, Omar Antonio Moreno Vilchez y Lester Joel Vanegas Torrez***; y fue realizado en el II semestre de 2024, 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 SINSA, sucursal Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Estela Castillo Herrera', with a horizontal line underneath.

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

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en estudiar el proceso administrativo en el área de atención al cliente en la empresa SINSA, sucursal Estelí. Con el objetivo de analizar el funcionamiento del proceso administrativo en el área de ventas para el desarrollo de propuestas que fortalezcan la estrategia de atención al cliente. Esta investigación según su objetivo de estudio es aplicada y según su enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. El universo de estudio son 1265 personas que comprenden el promedio de clientes semanales que visitan la empresa SINSA. Se aplicó la fórmula para población finita y se define la muestra de 295 clientes. Para recopilar la información se elaboraron diferentes técnicas como: entrevistas, encuestas y guías de observación. Los resultados de las encuestas indican que los clientes consideran la calidad y variedad de los productos como elementos esenciales para su fidelidad. A partir de estos hallazgos se proponen estrategias para optimizar la planeación, organización, dirección, control y recursos humanos en el área de ventas, con énfasis en la capacitación del personal, el fortalecimiento de liderazgo y la mejora en los sistemas de atención y pago. Estas acciones buscan garantizar una experiencia de cliente más eficiente y satisfacer las expectativas de los consumidores.

Palabras claves:

Atención al cliente, empresa, estrategias, proceso administrativo, ventas.

Abstract

The present research work consists of studying the administrative process in the customer service area in the SINSA company, Estelí branch. With the objective of analyzing the operation of the administrative process in the sales area for the development of proposals that strengthen the customer service strategy. This research, according to its study objective, is applied and according to its philosophical approach, it is qualitative-quantitative or mixed. The study universe is 1,265 people who comprise the average number of weekly clients who visit the SINSA company. The formula for a finite population was applied and the sample of 295 clients was defined. To collect the information, different techniques were developed such as: interviews, surveys and observation guides. The results of the surveys indicate that customers consider quality and variety of products as essential elements for their loyalty. Based on these findings, strategies are proposed to optimize planning, organization, direction, control and human resources in the sales area, with emphasis on staff training, strengthening leadership and improving service and payment systems. These actions seek to guarantee a more efficient customer experience and meet consumer expectations.

Keywords:

Customer service, company, strategies, administrative process, sales.

Índice de contenido

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema.....	8
3.1. Caracterización general del problema	8
3.2. Preguntas de investigación	11
4. Justificación	12
5. Objetivos de la investigación	14
5.1. Objetivo General	14
5.2. Objetivos Específicos	14
6. Fundamentación teórica	15
6.1. Empresas	15
6.1.1. Concepto de empresa	15
6.1.2. Funciones de la empresa	16
6.1.3. Importancia de la empresa en la economía	16
6.1.4. Áreas organizativas de una empresa	17
6.1.5. Tipos de empresas	20
6.1.6. La empresa comercial	22
6.2. Proceso administrativo	23
6.2.1. Concepto del proceso administrativo	23
6.2.2. Importancia del proceso administrativo	23
6.2.3. Etapas del proceso administrativo	24
6.2.3.1. Planeación	24
6.2.3.1.1. Concepto de planeación	24
6.2.3.1.2. Importancia de la planeación	25
6.2.3.1.3. Principios de la planeación	25
6.2.3.1.4. Tipos de planeación	26
6.2.3.1.5. Pasos para la planeación	27
6.2.3.2. Organización	29
6.2.3.2.1. Concepto de organización	29
6.2.3.2.2. Importancia de la organización	29
6.2.3.2.3. Principios de la organización	30
6.2.3.2.4. La estructura organizacional	31
6.2.3.2.5. Fases del proceso de organización	32

6.2.3.3. Dirección	33
6.2.3.3.1. Concepto de dirección	33
6.2.3.3.2. Importancia de dirección	34
6.2.3.3.3. Principios de dirección	35
6.2.3.3.4. Las actividades del proceso de dirección	36
6.2.3.4. Control	37
6.2.3.4.1. Concepto de control administrativo	37
6.2.3.4.2. Importancia del control administrativo	38
6.2.3.4.3. Funciones del control administrativo	39
6.2.3.4.4. Tipos de control administrativo	39
6.2.3.5. Recursos humanos	41
6.2.3.5.1. Concepto de recursos humanos	41
6.2.3.5.2. Funciones de los recursos humanos	41
6.2.3.5.3. Importancia de los recursos humanos	43
6.2.3.5.4. Reclutamiento de personal	44
6.3. Desempeño laboral	46
6.3.1. Concepto del desempeño laboral	46
6.3.2. Importancia del desempeño laboral	46
6.3.3. Estrategia de mejora para el desempeño laboral	47
6.4. Atención al cliente	48
6.4.1. Concepto de atención al cliente	48
6.4.2. Tipos de clientes	48
6.4.3. Factores que inciden en la satisfacción de clientes	50
6.4.4. Canales de comunicación con los clientes	51
6.4.5. Estrategias para fidelización de clientes	53
7. Hipótesis o supuesto de investigación	56
7.1. Estudios cuali-cuantitativos	56
8. Diseño metodológico	60
8.1. Tipo de investigación	60
8.2. Área de estudio	61
8.2.1. Área del conocimiento	61
8.2.2. Área geográfica	61
8.3. Población y muestra	62
8.3.1. Muestra del enfoque cualitativo de la investigación	63

8.3.2.	Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación	63
8.3.3.	Aplicación de la fórmula para definir el tamaño de la muestra.....	64
8.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
8.5.	Etapas de la investigación	66
9.	Análisis y discusión de resultados	68
9.1.	Características de la empresa SINSA.....	68
9.1.1.	Misión, visión y valores.....	69
9.1.2.	Imagen corporativa de SINSA	70
9.1.3.	Organigrama de la empresa	74
9.1.4.	Principales funciones de las áreas	75
9.1.5.	Políticas de comercialización y atención al cliente de la empresa SINSA	80
9.2.	El proceso administrativo en el area de ventas de la empresa SINSA	83
9.2.1.	La planeación del área de ventas de la empresa SINSA.....	83
9.2.2.	La organización del área de ventas en la empresa SINSA.....	94
9.2.3.	La dirección del área de ventas de la empresa SINSA.....	100
9.2.4.	Sistemas de controles en el área de ventas de la empresa SINSA	107
9.2.5.	Los recursos humanos del área de ventas de la empresa SINSA	114
9.3.	Desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa SINSA	122
9.3.1.	El proceso de evaluación del desempeño del personal de ventas	122
9.3.2.	Monitoreo y seguimiento al desempeño del personal de ventas	124
9.3.3.	Estrategia de capacitación y desarrollo al personal de ventas	126
9.4.	Valoración de los clientes sobre la atención que reciben en la empresa SINSA	127
9.4.1.	Datos generales de los clientes encuestados.....	127
9.4.2.	Relación con la empresa	131
9.4.3.	Estrategia de venta	138
9.4.4.	Satisfacción con el producto	150
9.4.5.	Satisfacción con el servicio al cliente	157
9.4.6.	Fidelización de clientes.....	174
9.4.7.	Sugerencias y mejoras.....	186
9.5.	Prueba de hipótesis.....	189
9.6.	Propuesta de estrategias para la mejora del proceso administrativo en el área de ventas	195
9.6.1.	Análisis PESTEL.....	195
9.6.2.	Análisis FODA.....	197

9.6.3. Propuestas de estrategias para la mejora del desempeño laboral en el área de ventas en atención al cliente	202
10. Conclusiones	205
11. Recomendaciones	207
12. Referencias bibliográficas	209
13. Anexos	216
Anexo No. 1	216
Anexo No. 2	219
Anexo No. 3	222
Anexo No. 4	224
Anexo No. 5	230
Anexo No. 6	232

Índice de figuras

Figura 1: Mapa de la ciudad de Estelí	14
Figura 2: Logotipo de SINSA.	70
Figura 3: Eslogan de SINSA.	71
Figura 4: Primera ferretería de SINSA en 1991, Managua.	72
Figura 5: Logotipo de SINSA año 1990-2004.	72
Figura 6: Sucursal SINSA Estelí.	73
Figura 7: Bodega SINSA salida sur Estelí.	73
Figura 8: Organigrama de SINSA.	74
Figura 9.1: Propuesta de organigrama de SINSA por autores de esta investigación.	75
Figura 10: Plan de recuperación ventas SINSA.	84
Figura 11: Promociones SINSA, Estelí 2024.	85
Figura 12: Categorías y productos SINSA.	86
Figura 13: Categorías y productos SINSA.	87
Figura 14: Sistema POWER BI SINSA.	89
Figura 15: Sistema SIM de SINSA.	90
Figura 16: Reportes de inventarios SINSA.	91
Figura 17: Plataforma AVES SINSA.	93
Figura 18: Certificado de cursos AVES SINSA.	94
Figura 19: Categorías de productos SINSA.	96
Figura 20: Incentivos por cumplimiento de ventas SINSA.	97
Figura 21: Premio Ilusión exclusiva vendedores SINSA, Estelí.	98
Figura 22: Rendimiento de vendedores KPIs.	100
Figura 23: Supervisión de posteo por ventas de vendedores.	104
Figura 24: Reglamento interno SINSA.	105

Figura 25: Reglamento interno SINSA	106
Figura 26: Evaluación CX SINSA.	107
Figura 27: Evaluación CX SINSA.	108
Figura 28: Control de inventario SINSA.	111
Figura 29: Informe de ajuste de inventario SINSA.....	112
Figura 30: Resultado de ventas por mes colaboradores SINSA.	113
Figura 31: Plataforma AVES SINSA.....	116
Figura 32: Evaluación para personal de nuevo ingreso.....	117
Figura 33: Premios por categoría SINSA.....	120
Figura 34: Premios por categoría SINSA.....	121
Figura 35: Evaluación mensual a colaboradores.....	123
Figura 36: Monitoreo al personal de SINSA.....	124
Figura 37: Monitoreo al personal de SINSA.....	125
Figura 38: Plan de capacitación semanal en sucursales SINSA.....	126
Figura 39: Sexo de los encuestados	128
Figura 40: Estado civil de los encuestados.....	129
Figura 41: Nivel Académico de los encuestados	129
Figura 42: Situación laboral de los encuestados	130
Figura 43: Conocimiento de la empresa.....	131
Figura 44: Tiempo de ser cliente.....	133
Figura 45: Valoración de la atención al cliente.....	134
Figura 46: Frecuencia de compras	136
Figura 47: Razones para ser cliente.....	137
Figura 48: Valoración de promociones	140
Figura 49: Precio especial por compra.....	141
Figura 50: Método de pago preferido.....	144
Figura 51: Conocimiento del programa Credex.....	148
Figura 52: Preferencia de los clientes	150
Figura 53: Precio vs rapidez de entrega	151
Figura 54: Satisfacción de productos disponibles.....	153
Figura 55: Satisfacción por garantía del producto	154
Figura 56: Calidad - Precio	155
Figura 57: Gustos de los clientes con respecto a los productos	156
Figura 58: Incidencia de la atención al cliente.....	159
Figura 59: Tiempo de espera.....	160
Figura 60: Ubicación de la empresa.....	161
Figura 61: Presentación Personal	163
Figura 62: Amabilidad y cortesía	164
Figura 63: Rapidez en la atención.....	165
Figura 64: Tiempo de espera.....	166
Figura 65: Insatisfacción en relación al servicio.....	171
Figura 66: Frecuencia de compras	176
Figura 67: Productos frecuentados.....	177

Índice de tablas

Tabla 1: Tabulación cruzada. ¿Cómo se entera de las promociones que brinda SINSA? y ¿Está actualizado con la información sobre las promociones que tiene SINSA? 138

Tabla 2: Tabulación cruzada. Cuando acude al local, ¿Ha recibido asistencia o asesoría del personal de ventas? y ¿Qué tan satisfecho esta con la asesoría que recibe por el personal de ventas? 142

Tabla 3: Tabulación cruzada. En caso de responder afirmativamente ¿Qué tipo de evento ha asistido en SINSA? y ¿Ha asistido a algún evento especial donde se ofertan rebajas de productos?..... 145

Tabla 4: Tabulación cruzada. ¿Ha sido contactado por un promotor de ventas para ofrecer información sobre promociones y ofertas de SINSA? y Medio por el cual ha sido contactado por un promotor de venta..... 146

Tabla 5: Tabulación cruzada ¿Cuál es su valoración sobre el programa Credex de SINSA? y ¿Está inscrito en el programa Credex promovido por SINSA?..... 149

Tabla 6: Tabulación cruzada ¿Considera que el personal de ventas está bien capacitado para su trabajo? ¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente en la Empresa SINSA? 158

Tabla 7: Tabulación cruzada ¿Cómo valora los siguientes aspectos en la atención al cliente por los colaboradores (disposición para ayudar)? y ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores de SINSA?..... 168

Tabla 8: ¿Qué tan satisfecho está con los horarios de atención de SINSA? 172

Tabla 9: ¿Se considera un cliente fiel a la empresa SINSA?..... 174

Tabla 10 : Tabulación cruzada ¿Cómo ha sido atendido en su última visita como cliente en SINSA? y ¿Qué factores son más importantes para usted a la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa? 180

Tabla 11: La atención al cliente influye en su fidelización a SINSA..... 183

Tabla 12: ¿Ha recibido premio o incentivo por fidelidad? ¿Cómo lo califica?..... 184

Tabla 13: ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en la empresa? 186

Tabla 14: ¿Qué sugiere para mejorar la atención recibida del personal de ventas? 187

Tabla 15: Tabulación cruzada. ¿Razones para seguir siendo cliente de SINSA? y ¿Considera que la atención al cliente incide para que usted se sienta satisfecho con el servicio y regrese a comprar en SINSA?..... 191

Tabla 16: Medidas simétricas..... 192

Tabla 17: Tabulación cruzada. ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en atención brindada por los trabajadores de SINSA? y ¿Considera que la atención al cliente que recibe influye en su fidelización a la empresa? 192

Tabla 18: Medidas simétricas..... 193

Tabla 19: Tabulación cruzada. ¿Qué factores son más importantes para seguir siendo cliente fiel a la empresa? y ¿Considera que la atención al cliente que recibe influye en su fidelización a la empresa? 193

Tabla 20: Medidas simétricas..... 194

1. Introducción

La presente investigación, consiste en analizar el proceso administrativo en el área de atención al cliente dentro de la empresa SINSA, sucursal Estelí. Con el objetivo de analizar el funcionamiento del proceso administrativo en el área de ventas para el desarrollo de propuestas que fortalezcan la estrategia de atención al cliente de la empresa SINSA, en la ciudad de Estelí, en el año 2024.

La principal deficiencia encontrada en el área de ventas de la empresa fue la demora en el proceso de ventas, viéndose la fuerza de ventas superada por la demanda y formándose largas filas debido a que solamente existen 2 líneas de pago, además los clientes también deben invertir tiempo en realizar el retiro de sus artículos en la bodega ubicada en la salida sur de la ciudad de Estelí. Estos retrasos tienden a incidir en la insatisfacción y la limitada fidelización de los clientes.

Para analizar la estrategia de atención del área de ventas implementada por la empresa SINSA, se estudia la percepción del cliente sobre la atención recibida, para identificar si el servicio cumple con sus expectativas y tiene la capacidad de satisfacer y fidelizar. Esto significa también analizar la atención brindada por los colaboradores del área de ventas, interpretando esta información se ha podido proponer estrategias de fortalecimiento en el área.

Esta investigación beneficia a la empresa SINSA, y a otras empresas del sector comercial que presenten dificultades en sus procesos en área de ventas. Además, es de gran relevancia para la UNAN-Managua, CUR-Estelí, porque aporta al fortalecimiento de la línea de investigación (CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional) y en la sublínea (CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones). También es de utilidad para futuras investigaciones, puesto que, aborda conceptos básicos de los procesos administrativos, desempeño laboral, atención al cliente y empresas.

Este documento se organiza en once secciones. En la sección 1 se aborda la introducción a la investigación, donde se contextualiza y se brinda información sobre el tema, la problemática principal, su objetivo general, su propósito principal basado en la hipótesis y una breve reseña de su justificación. Además, se menciona la estructura de la misma, como se encuentra organizada y que aspectos se abordan en el contenido del documento.

La sección 2 contiene los antecedentes y se indaga sobre investigaciones relacionadas al tema de estudio para una mejor perspicacia. Se encontraron un total de 12 investigaciones relacionadas, divididas en 3 internacionales, 5 estudios nacionales y 4 estudios locales. En la sección 3 se encuentra el planteamiento del problema, y las preguntas-problema que se definen como ruta crítica que orienta esta investigación.

En la sección 4 del este documento se define la justificación, donde se menciona la razón de la investigación y quienes serán los principales agentes beneficiados de la misma. En la sección 5 se establecen los objetivos propuestos a lograr con la indagación en la información de la empresa. En la sección 6 se presenta fundamentación teórica o marco teórico, el cual consta de 4 ejes teóricos: Empresa, proceso administrativo, desempeño laboral y atención al cliente. Con el fin de tener fundamentos científicos para luego facilitar el proceso de triangulación entre la teoría y los resultados de investigación de campo.

En la sección 7 se establece la hipótesis y los supuestos de investigación, además de los cuadros de operacionalización por objetivos para la investigación cualitativa y la hipótesis para investigación cuantitativa.

En la sección 8 se presenta el diseño metodológico, el cual consiste en un plan de estrategias y procedimientos, en el cual se definen los aspectos como el tipo de investigación, el área de estudio, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos y las etapas de investigación.

La novena sección se enfoca en el análisis y discusión de los resultados, interpretando los datos en relación con los objetivos específicos, y se incluye la prueba de hipótesis.

Finalmente, se sintetizan las conclusiones y se ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar el proceso administrativo de atención al cliente en la empresa SINSA. Además, se incluye bibliografía y en anexos se incluyen las guías de instrumentos como entrevistas y encuestas que fueron aplicados.

2. Antecedentes

La siguiente investigación profundiza en el contexto del tema: El proceso administrativo en el área de atención al cliente dentro de la empresa SINSA, sucursal Estelí, en el año 2024., se realizó una búsqueda en la página de la universidad UNAN-Managua; CUR-Estelí sobre estudios investigativos, sitios web, documentos subidos en repositorios de diferentes universidades. Se buscó información sobre antecedentes a nivel internacional, nacional y local, sobre procesos administrativos y productividad en la organización.

Antecedentes internacionales

La primera tesis a nivel internacional fue realizada por Quiroz Olivos Lizbeth Gianina y se titula: Mejora en el proceso del área de administración de ventas para la satisfacción del cliente de la empresa Automotores YOSHIVAL SAC. El objetivo de la investigación fue mejorar el proceso del área de administración de ventas (ADV) y su relación con la satisfacción del cliente de la empresa. La investigación es aplicada de enfoque cuantitativo.

Se aplicaron 33 encuestas a clientes. Los resultados demuestran según nivel de correlación del método Spearman y se determinó la importancia de analizar los procesos en la empresa, y demostraron la relación con la mejora de procesos y la satisfacción del cliente. Se recomendó que apliquen dimensiones de variables independientes para subir el rendimiento del personal de ventas y de adquirir un sistema de software para trabajar y ahorrar tiempo en la empresa. (Quiroz Olivos, 2023)

La segunda tesis se titula: “El proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la empresa prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO Sociedad Anónima-Cusco-2020.”. Se describió el proceso administrativo con sus 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control. La investigación es de enfoque cuantitativo. Se aplicaron encuestas a 36 colaboradores de administración y finanzas. Los resultados demuestran que los gerentes no desarrollan los planes esperados para la empresa y los colaboradores no se complementan al realizar sus actividades en equipo. Se recomendó hacer una retroalimentación a los jefes de área sobre la importancia de la aplicación del proceso administrativo para establecer relaciones integradas entre la planeación, organización, dirección y control. (Bautista Arenas & Gibaja Gil, 2020)

La tercera tesis lleva por título: “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos de servicios de atención al cliente en la procuraduría general de la República Auxiliar Santa Ana”. El objetivo fue realizar una propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio de atención al cliente en dicha Procuraduría, a través de conversaciones preliminares con las personas responsables de la administración de recursos humanos y en recepción. Se realizaron 150 encuestas y entrevistas al personal de la empresa. Los resultados consideran que es necesario contar con una unidad de atención al usuario en las instalaciones de la institución, con la finalidad de estar mejor informados para una eficiente realización de los tramites solicitados. (Castillo Centeno, Cruz Blanco, & Trejo Cárcamo , 2019)

Antecedentes nacionales

Una primera tesis se titula: Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de San Rafael del Norte en el segundo semestre del año 2021. Se analiza la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente de la cooperativa y se enfoca en el área de tostado de café. La investigación es tipo mixta y se aplicó guía de observación, 48 encuestas a clientes y entrevista al gerente. Los resultados muestran que los clientes reciben un buen servicio con agilidad, cortesía y poseen un proceso

administrativo el cual tiene debilidades que afectan a la cooperativa y al servicio al cliente provocando malos entendidos entre cliente-cooperativa. Se proponen estrategias empresariales de relevancia social para el bienestar, desarrollo de la economía y sus clientes. (Aráuz Flores, Úbeda Andino, & Zeas López, 2022)

La segunda tesis se titula: Análisis de los procesos administrativos en la empresa familiar Impresos Velásquez del municipio de Managua para un mejoramiento de la competitividad en el mercado comprendido en el periodo de enero 2020 a diciembre 2021., El objetivo de esta investigación fue analizar los procesos administrativos mediante instrumentos de recopilación de datos de la empresa, la investigación es de tipo mixta. Se aplicaron los instrumentos de encuesta a 10 colaboradores y entrevista al gerente y operario, los resultados obtenidos demuestran que los procesos administrativos de la empresa, se llevan de manera empírica y parcial dado a su escaso conocimiento administrativo impidiendo su crecimiento y competitividad dentro del mercado. (Guillén Luna & Velásquez Córdoba, 2022)

Un artículo científico que se titula: Proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila's en el municipio de Pueblo Nuevo, período 2020.La investigación es de tipo mixta. El objetivo fue proponer estrategias que mejoren la producción y comercialización de la empresa. Se aplicaron entrevistas a propietaria, gerente y dos colaboradores, 300 encuestas a clientes y guías de observación a la empresa. Los resultados demuestran que es necesario plantearse metas a corto y largo plazo, y deben de considerar un proceso administrativo adecuado. Se proponen estrategias para capacitar al personal, mejorar la estructura organizativa para garantizar calidad en la atención al cliente. (Rodríguez Acuña, Valenzuela Martínez, & Castellón Talavera, 2020)

Una tesis que se titula: Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo empresarial, de la panadería Tijerino, del municipio de la Trinidad en el segundo semestre del año 2021. Su objetivo fue analizar la incidencia del proceso administrativo en el desarrollo empresarial. La investigación es de tipo mixta y se aplicaron entrevista al propietario y encuesta a todos los colaboradores de la panadería. Los resultados demuestran que la MIPYME no lleva un

buen proceso administrativo, no cuenta con una planificación acertada de las actividades que realiza, no tiene una misión y visión clara y se proponen estrategias enfocadas en la mejora del desarrollo empresarial. (Centeno Moreno, Peralta Mairena, & Mendoza Gutiérrez, 2022)

Otra tesis que se titula: La incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotol, en el primer semestre del 2019. El objetivo fue encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan el proceso administrativo. La investigación es de tipo mixta y se aplicaron entrevistas e investigación documental a los colaboradores de la empresa. Los resultados demuestran que existe debilidad de conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo, y no se define si casa materna es considerada como oficina, departamento o es un programa. Se recomendó estrategias para un mejor desarrollo del proceso administrativo municipal y en específico para casa materna. (Olivas Meneses, García, & Pineda Castellón, 2019)

Antecedentes locales

Una primera tesis se titula: Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Integración de personal y Control) para la atención al Cliente de la Empresa Est-Solutions de la Ciudad de Estelí, en el Período 2019- 2020. Su objetivo fue analizar el funcionamiento del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control. La investigación es mixta, se aplicó entrevista al personal y encuesta a 235 clientes. Los resultados muestran deficiencia en el proceso administrativo y la atención brindada a los clientes es satisfactoria en días de poca asistencia, pero es ineficiente cuando existe aglomeración de personas en espera de ser atendidos, ya que el personal de ventas es limitado. (Almendares Rugama, Blandón Rugama, & Benavides Núñez, 2021)

Otra tesis realizada por Rugama Alfaro (2022) se titula: Incidencia de la atención al cliente en las ventas de la empresa PepsiCo, en la ciudad de Estelí, durante el segundo semestre del año 2021. Su objetivo fue determinar la incidencia de la atención al cliente y describir el efecto que genera en las ventas de la empresa. La investigación es de tipo mixta, y se recopiló información con encuestas a 63 pulperías y entrevistas a jefes de ventas y administradores.

Los datos reflejan que la atención brindada por la empresa PepsiCo es regular, debido a la falta de calidad al servicio en la atención, dificultando a cada trabajador las herramientas necesarias para desarrollar sus áreas y aumentar las ventas. (Rugama Alfaro, 2022)

Un artículo se titula: Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el Hotel Casa vínculos con sede en la ciudad de Estelí en el año 2019-2020. El objetivo fue proponer estrategias que mejoren los procesos administrativos. La investigación es de tipo cuali-cuantitativa y se utilizó técnicas de recolección de datos en el área de trabajo, las cuales se aplicaron entrevistas al gerente y colaboradores y 139 encuestas a clientes. Los principales datos reflejan debilidades en las etapas del proceso administrativo, la empresa no cuenta con misión ni visión, no hacen planes, no tiene organigrama y se proponen estrategias de mejora para el funcionamiento administrativo para la satisfacción de los clientes. (Espinoza Quintero, Martínez Rodríguez, & Barreda Pérez, 2020)

Una tesis titulada: Incidencia del proceso administrativo en la producción de panadería Cajina, en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021. El objetivo fue analizar los factores que intervienen en el proceso administrativo en la producción de la panadería. La investigación es de tipo mixta y se aplicaron entrevistas a gerente, administrador, encuestas y guías de observación a 28 trabajadores. Los resultados demuestran que no cuentan con un proceso administrativo adecuado y el personal carece de conocimientos y demuestran debilidad al momento de dirigir y brindar información adecuada. Se implementaron acciones para mejorar el funcionamiento de los colaboradores. (Palacios López, Pérez Hernández, & Martínez Bellorín , 2022)

Los diferentes estudios considerados como antecedentes se enfocan en el tema del proceso administrativo, y proponen estrategias acordes a sus problemas y necesidades a abordar, sin embargo, la presente investigación se diferencia porque aporta perspectivas y soluciones para la mejora continua de los procesos administrativos en la empresa SINSA, y se proponen mejoras para un eficiente desempeño laboral en la atención al cliente. Además, este estudio no se ha realizado en la empresa, con lo cual se está aportando a una mejor organización y

mejorar los procesos administrativos que causan demoras de atención e insatisfacción al cliente.

3. Planteamiento del problema

3.1. Caracterización general del problema

La empresa comercializadora de productos ferreteros de alta tecnología y calidad, SINSA, de la ciudad de Estelí, inicia sus operaciones en el año 1990. En 1991 establece otro pequeño local y crea una ferretería climatizada en la zona residencial de Altamira, con seis empleados enfocados en la venta minorista. La empresa se va expandiendo y actualmente SINSA, cuenta con 24 tiendas a nivel nacional donde ofrecen una gran variedad de productos dirigidos a la construcción y mejora del hogar.

Sin embargo, en la actualidad la sucursal de la empresa en la ciudad de Estelí presenta dificultades en su proceso administrativo, sobre todo en lo referido a la atención de los clientes, y estos son:

En la planificación

El problema de planeación en el área de ventas de la empresa SINSA, es la falta de existencia de productos de manera inmediata, hay productos que tienen que traerlos de las bodegas centrales para entregárselo a los clientes. Además, este problema afecta mucho más en épocas de mayor demanda, los clientes deben facturar en la empresa y luego invertir tiempo y dinero en retirar sus productos personalmente en un almacén a las afueras de la ciudad de Estelí, esta situación ocasiona una doble demora de tiempo a la hora de hacer filas en la sala de ventas y luego retirar los productos al almacén.

También, el proceso de planeación establecido en la empresa, provoca que los colaboradores del área de ventas se sientan poco comprometidos en su trabajo, debido a la falta de capacitación al personal de ventas, un ejemplo es que en ocasiones algunos trabajadores son

rotados sin experiencia al área de caja y no están relacionados con el sistema de ventas que la empresa utiliza, esto genera pérdida de tiempo a los clientes que intentan facturar sus productos.

En la organización

La empresa presenta dificultades en el área de ventas, al no cumplir con las expectativas creadas por los clientes, debido a la demora al momento de brindar su servicio. Existen solamente dos cajas para una alta demanda en el área de ventas, esto afecta la eficiencia operativa de los empleados, la experiencia y satisfacción de clientes.

Los cajeros se sienten estresados debido a la carga laboral, lo que les impide que puedan proporcionar un buen servicio a los clientes, y muchas veces cometen errores de facturación por la presión que generan las filas extensas de clientes.

Además, la empresa acostumbra a mover sus trabajadores de un área a otra y los empleados no están capacitados para un cambio de puesto, esto impide que los trabajadores se puedan especializar en sus actividades, esta rotación constante conlleva a una disminución en el desempeño del personal y la satisfacción al cliente.

En la dirección del área de atención al cliente

En la organización se requiere de un análisis exhaustivo acerca de los posibles impactos a corto plazo, actualmente existe un liderazgo poco efectivo dentro de la organización, esto se refleja en la poca capacidad de los responsables del área de ventas por influir positivamente en los colaboradores para tener mejores resultados en el proceso de ventas.

Esta situación se refleja en la toma de decisiones apresuradas sin considerar factores internos que son relevantes a corto plazo y pueden significar riesgos a futuro para la empresa. Por ejemplo, se han dado situaciones donde el supervisor del área de ventas tomó la decisión de dar vacaciones al cajero con más experiencia en la temporada de mayor demanda, esta acción

lo obligó a sustituirlo por un cajero inexperto, lo que provocó una disminución de ventas a la empresa debido a la demora del tiempo en la atención al cliente.

Además, se carece de una retroalimentación efectiva, donde el supervisor y director muchas veces no escuchan, ni reconocen las incomodidades del personal sobre las condiciones de la atención al cliente. La falta de reconocimiento a los trabajadores contribuye a un trabajo insatisfecho porque se sienten desmotivados, esta situación impacta no solo de manera negativa en el desempeño de los trabajadores de ventas, sino que también aumenta la rotación de personal y genera un ambiente poco productivo para la empresa.

En los controles administrativos para atención al cliente

El proceso establecido para la cancelación de las facturas de los clientes en cada una de las cajas requiere un alto consumo de tiempo, existen solo dos cajas y la gran demanda existente produce demoras, formándose filas extensas, dónde el tiempo de espera en el mejor de los casos es hasta un poco más de media hora, pero, en hora pico suele ser de hasta hora y media. La situación de largas esperas en las filas de cajas, ocasionan aglomeración excesiva de clientes en los pasillos y afectan el acceso de clientes a los productos exhibidos y ocasionan riesgos de caídas por la excesiva acumulación de personas. Se han dado casos donde, la gran cantidad de clientes en espera provoca incomodidades y accidentes, un señor de edad avanzada se tropezó y se lastimó, esto significó una experiencia poco agradable.

En los recursos humanos que atienden a los clientes

La empresa no cuenta con un programa de capacitación acertado para la inducción de un nuevo personal, esto conlleva a tener personal con limitaciones en una atención al cliente efectivo. Muchos empleados recién contratados desconocen algunos de los productos que se comercializan y la falta de experiencia se ve reflejada a simple vista desde el momento que se atiende al cliente. Ejemplo: Un cliente le consultó a un encargado de ventas por una herramienta manual de construcción, el colaborador desconocía sobre el producto, y tuvo que

buscar apoyo en otro colaborador, lo que provocó una espera prolongada para el cliente, y al final el cliente se retiró debido a la demora.

Además, la empresa presenta un personal ineficiente y desmotivado, debido a que la organización no cuenta con incentivos adecuados para alentar a la fuerza de ventas. Muchos de los casos de renuncia se deben a la falta de incentivos eficaces. Desde la perspectiva de los empleados los incentivos proporcionados por la organización no se ven llamativos en comparación con otras empresas y toman la decisión de irse con la competencia. Un ejemplo, un trabajador que renunció por que recibía pequeños bonos y el sintió que no reflejaban sus logros, se quejó y le ocasionó insatisfacción y tomo la decisión de salir de la empresa.

3.2. Preguntas de investigación

A partir de la caracterización del problema, se ha establecido una serie de preguntas-problemas que delimitan este estudio y son:

Pregunta General

¿Cómo influye el proceso administrativo en el área de atención al cliente dentro de la empresa SINSA, sucursal Estelí, en el año 2024?

Preguntas Específicas

1. ¿Cómo está organizada el área de ventas de la empresa SINSA?
2. ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso administrativo de planificación, organización y dirección en el área de ventas de la empresa SINSA?
3. ¿Cómo funcionan los controles administrativos para la atención al cliente en la empresa SINSA?
4. ¿De qué manera influye la política de contratación del personal en el desempeño laboral en el área de ventas de la empresa SINSA?

5. ¿Cuáles son los factores internos, identificados por los colaboradores, que inciden en el área de ventas y que provoca pérdidas de clientes e impide aumentar y fidelizar a los clientes de la empresa SINSA?
6. ¿Cuáles son las estrategias de mejora que se pueden implementar para garantizar una mejor gestión en el área de ventas para una eficiente atención al cliente en la empresa SINSA?

4. Justificación

Mediante esta investigación, será posible identificar las deficiencias específicas del área de ventas de la empresa SINSA, en la ciudad de Estelí, además, se brinda a los directivos y gerentes algunas propuestas concretas para superar estos problemas, para aportar a una gestión más eficiente y efectiva para la empresa.

Esta investigación es muy importante para la dirección de ventas de la empresa SINSA, porque aporta una visión clara de las debilidades encontradas en cada uno de los procesos, podrán conocer la opinión directa de sus clientes, y les proporcionará estrategias que podrían implementarse para asegurar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Esta investigación servirá como fuente de información para gerentes de sucursales y líderes de venta, y que les puede facilitar el proceso de toma de decisiones e implementar las estrategias necesarias para la mejora en el área de atención al cliente.

De igual manera, la investigación ayudará al desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa, porque el análisis de este informe puede incidir en mejorar la planificación de los procesos administrativos en el área de ventas, y así beneficiar a los vendedores, y simplificar cada una de las tareas del área de ventas y atención al cliente.

Así mismo, esta investigación es importante para los clientes de la empresa, porque la información y valoración suministrada puede incidir en la mejora de las estrategias en la

atención al cliente, y encontrar mejor respuesta y satisfacción a sus necesidades como consumidores.

Este estudio, beneficiará a otras empresas del sector que manejen problemas similares y puedan realizar una mejor gestión de las actividades y del personal, mejorar la fidelidad de los clientes y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este estudio contribuye a la UNAN-Managua, CUR-Estelí, en la línea de investigación (CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional) y en la sublínea (CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones).

Finalmente, la presente investigación, podrá ser utilizada como antecedente para futuras investigaciones porque proporciona información necesaria para nutrir de conocimiento a estudiantes y demás personas que deseen indagar en el tema de los procesos administrativos y que se llevan a cabo en el área de ventas de una empresa comercial.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Analizar el funcionamiento del proceso administrativo en el área de ventas para el desarrollo de propuestas que fortalezcan la estrategia de atención al cliente de la empresa SINSA, en la ciudad de Estelí, en el año 2024.

5.2. Objetivos Específicos

1. Describir las estrategias de planificación, organización, dirección y control que implementa el área de ventas de la empresa SINSA, en la sucursal de la ciudad de Estelí, en el año 2024.
2. Identificar los factores internos determinantes que inciden en el desempeño del personal del área de ventas de la empresa SINSA, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.
3. Analizar, desde los clientes, la estrategia de atención del área de ventas implementada por la empresa SINSA, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.
4. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del proceso administrativo para un eficiente desempeño laboral en la atención al cliente de la empresa SINSA, en la sucursal de la ciudad de Estelí.

6. Fundamentación teórica

En base al objeto de estudio, en esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos, que son: 1) Empresa, 2) Proceso administrativo, 3) Desempeño laboral, y 4) Atención a clientes. A continuación, se detallan los conceptos:

6.1. Empresas

6.1.1. Concepto de empresa

En términos puramente económicos podríamos definir la empresa como una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros, y los utiliza para producir bienes y/o servicios, que vende a otras empresas, a las familias o a las administraciones públicas. (Martínez Conesa, 2018, pág. 2)

Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Antón Pérez, 2011, pág. 9)

Desde el punto de vista administrativo toda empresa es un conjunto ordenado de elementos en busca de una serie de objetivos. Desde el punto de vista económico el objetivo primordial es la obtención de beneficios que se logra incrementando ventas, minimizando gastos y optimizando recursos. El objetivo económico se mezcla y confunde con la filosofía capitalista de lograr beneficios de la forma más rápida y máxima posible. (Rovere García, 2003, pág. 254)

Las empresas son un tipo específico de organización que se diferencia de otras organizaciones porque, aunque tengan otros fines, su objetivo último y razón de ser es el ánimo de lucro, es decir, la consecución de beneficios, que en un plazo más o menos largo se distribuirán entre sus propietarios. (Hernández Ortis , 2014, pág. 29)

6.1.2. Funciones de la empresa

La función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios. (Antón Pérez, 2011, pág. 9)

Según Rovere García (2003) define las siguientes funciones de una empresa:

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

6.1.3. Importancia de la empresa en la economía

Córdova López (2012, pág. 10) Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad, porque satisfacen las necesidades de bienes y servicios, crean fuentes de empleo, fomentan la capacitación e investigación, además de ser fuente de ingresos del gobierno, por lo se han tenido que clasificar. Para que las empresas puedan funcionar necesitan recursos y realizar una división del trabajo, formando áreas especializadas, para optimizar tiempos y recursos.

El empresario es una pieza importante para la permanencia y crecimiento de la empresa, debe tener ciertas características que empujan el desarrollo de su empresa, sobre todo contar con una ética empresarial que contagie a los integrantes de la misma. (Córdova López, 2012, pág. 10)

Rodríguez Valencia (2010) En una empresa se materializan la capacidad emprendedora, la responsabilidad, la organización del trabajo y la obtención y aplicación de los recursos; además, se promueve tanto el crecimiento económico como el desarrollo social, porque la inversión es oferta y demanda. Ésta última es un ejemplo: crear una empresa genera la compra de maquinaria, equipo, materiales, renta de espacio, etc., pero también es oferta porque genera producción de bienes y servicios, la cual, a su vez, promueve el empleo.

6.1.4. Áreas organizativas de una empresa

Soriano Llobera; García Pellicer y Torrents Arévalo (2012) mencionan las siguientes áreas organizativas y funcionales de una empresa:

1. La producción

- a) **Proceso:** Relacionadas con el diseño del proceso productivo (elección del tipo de proceso, tecnología a utilizar, distribución en planta y flujo de materiales).
- b) **Capacidad:** Se trata de determinar la capacidad de producción a instalar. Esta es una decisión estrechamente relacionada con la anterior y se basa en las previsiones de la demanda y los objetivos de la empresa (de crecimiento, fundamentalmente). En este sentido, cobra importancia el concepto de economías de escala.
- c) **Mano de obra a emplear:** Consiste en determinar la cantidad de trabajadores a utilizar, así como la cuantificación de los mismos. El diseño de tareas, el estudio de métodos y tiempos, y la asignación de personas con una cualificación determinada a los puestos de trabajo. Para estas decisiones se ha de conjugar la productividad en el trabajo con la satisfacción del trabajador.

- d) **Calidad:** Adquisición de los materiales adecuados, almacenamiento de los mismos, elaboración del producto y control de calidad. Se trata de establecer los requerimientos de calidad a cumplir y facilitar los medios necesarios para ello.
 - e) **Inventarios:** Número de pedidos, volumen y frecuencia de los mismos, etc.
2. **Comercialización:** Corresponde al subsistema de comercialización el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales. Es decir, se trata de identificar oportunidades y después actuar sobre una serie de variables que posibiliten su aprovechamiento.

3. Finanzas

De las decisiones que se han de tomar en esta área, podemos señalar:

- Captar los fondos externos en las mejores condiciones de coste, plazo y disponibilidad, más adecuadas para los objetivos de la empresa.
- Determinar la estructura financiera óptima (una estructura que minimice el coste de capital y maximice el valor de la empresa).
- Determinar la política de dividendos, lo que tendrá repercusión sobre el valor de la empresa y sobre la autofinanciación.
- Gestionar la tesorería, lo que incluye determinar el volumen de recursos líquidos a mantener y las inversiones financieras temporales, además de influir en la política de cobros y pagos de la empresa.

4. Personal

El área de personal o recursos humanos es la encargada de realizar las tareas necesarias para dotar a la empresa del personal adecuado, tanto en número como en cualificación. Entre las actividades a realizar destacan.

- **Determinación de las necesidades de personal:** Se realizan análisis de los puestos (descripción del puesto, especificaciones del mismo...) para determinar las cualidades que ha de reunir el trabajador que lo ocupe.
- **Afectación:** Como consecuencia de la determinación de necesidades, la empresa tendrá exceso o déficit de trabajadores. En el primer caso, la práctica más habitual es el despido. En el segundo, se ha de contratar más personal, debiendo de realizar las tareas de reclutamiento (captación de candidatos), selección e integración de los nuevos trabajadores a su puesto de trabajo.
- **Formación y gestión de carteras:** Con la formación se pretende mantener y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos de la empresa. La gestión de carreras supone planificar la progresión de los individuos de acuerdo con las necesidades de la empresa y el potencial y las preferencias de sus miembros, con el objeto de armonizar los intereses de empleados y empresa.
- **Remuneración:** Determinar todo lo que el empleado recibe a cambio de su trabajo. En este caso, se trata de determinar los componentes de la remuneración (salario fijo y variable, seguros, asistencia médica, guardería, ayudas sociales, vivienda, etc.).

5. Administración

- **Planificación:** Consiste en determinar el futuro deseado y los medios necesarios para al alcanzarlos. Dentro de la planificación tenemos: la fijación de objetivos, el estudio de entorno que delimite las oportunidades y amenazas del mismo, análisis interno de la empresa para conocer puntos fuertes y débiles, identificación y estudio de las alternativas, selección de las alternativas más adecuadas (estrategia), y concreción de la estrategia en programas y presupuestos operativos.
- **Organización:** Se trata de ordenar los medios materiales y humanos y establecer relaciones entre ellos para ejecutar la estrategia formulada. En definitiva, lo que se persigue es establecer una estructura formal en la que cada cual conozca sus responsabilidades y la contribución que su trabajo supone para la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Dirección:** Con esta función se pretende influir en las personas para que contribuyan con su trabajo a la consecución de los objetivos empresariales. A través de la función de dirección se influye en el comportamiento de las personas, y para ello es necesario ejercitar las subfunciones de liderazgo, comunicación y motivación.
- **Control:** Es una actividad íntimamente unida a la planificación, pues se lleva a cabo a través de la comparación entre los planes y las realizaciones. Su propósito es descubrir desviaciones y corregirlas, y para ello debe analizar las causas que las provocan. Además de eliminar errores, mediante el control se consigue información que se utilizará en posteriores decisiones

6.1.5. Tipos de empresas

Martínez Conesa (2018, págs. 8-14) considera los tipos de empresas en función de como:

1. Empresas según el sector de actividad

Según el sector de actividad, las empresas se clasifican según la actividad que desarrollen, la clase de factores productivos que utilicen y el bien o servicio que ofrezcan.

- a) **Las empresas que pertenecen al sector primario**, son empresas que utilizan factores productivos que provienen directamente de la naturaleza como la agricultura, ganadería, pesca y explotaciones forestales. Se caracterizan por ser empresas con estructura de organización simple, de pequeña dimensión y de tipo individual.
- b) **Las empresas que pertenecen al sector secundario**, son empresas dedicadas a actividades transformadoras. Son empresas industriales que representan la forma de explotación basada en la máquina y en la manufactura y que han ido incorporando la tecnología hasta llegar a la presente estructura de industrialización. Son empresas dedicadas a la industria básica como es la energía y el agua o producción de materias primas como el hierro y el acero. También, son empresas dedicadas a la industria manufacturera como el sector del metal, alimentario, textil, papel, etc.

- c) **Las empresas que pertenecen al sector terciario**, son empresas que se dedican a servicios como pueden ser restaurantes y hostelería, transportes y comunicaciones, instituciones financieras y seguros, servicios destinados a la venta y alquiler, enseñanza, sanidad, asistencia social, servicio doméstico, etc.

2. Empresas según el tamaño de la empresa

A la hora de clasificar las empresas según el tamaño no existe un criterio claro, pudiéndose utilizar parámetros como volumen de ventas, nivel de activo, etc. Uno de los criterios más utilizados para diferenciar las pequeñas, medianas y grandes empresas es el número de trabajadores.

El criterio de la Unión Europea a partir de 1996 en cuanto al número de trabajadores establece: microempresas (hasta 9 trabajadores); pequeñas empresas (de 10 a 49 trabajadores), medianas empresas (de 50 a 249 trabajadores); y grandes empresas más de 250 trabajadores.

3. Empresas según la propiedad de su capital

Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, podremos considerar los siguientes modelos de empresa.

- a) **Empresas privadas**, cuyo capital y la inversión realizada en estas empresas proviene de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.
- b) **Empresas públicas**, en estas empresas, la mayoría o la totalidad del capital que se utiliza para su actividad proviene de las arcas públicas del Estado. Se utilizan para dar servicios a la población y no tienen por qué dar beneficios. Muchas veces se crean por la necesidad de proteger el bienestar individual (salud pública, seguridad, educación, etc), por conservar los recursos naturales, para evitar que los intereses privados se interpongan a los intereses colectivos, etc.

6.1.6. La empresa comercial

Tejada Betancourd (2023, pág. 184) define la empresa comercial como las compañías de comercialización compran productos que están listos para la venta y luego los venden a los clientes. Las compañías de comercialización incluyen concesionarios automotrices, tiendas de ropa y supermercados.

Las empresas comerciales tienen como característica que su rol fundamental se basa en la compra-venta de productos. Funge como mediador entre el productor y el consumidor. A partir del grado de comercialización se puede clasificar como empresas comercializadoras mayoristas o minoristas. (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, pág. 8)

Según Córdova López (2012, págs. 19-14) afirma que las empresas comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados y pueden clasificarse en:

- 1) **Autoservicio:** son grandes empresas comercializadoras que venden al público, (supermercados, tiendas departamentales, grandes almacenes)”.
- 2) **Comercializadoras:** distribuyen y venden una serie de productos de productores nacionales e internacionales.
- 3) **Mayoristas:** cuando realizan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) las cuales distribuyen el producto al consumidor.
- 4) **Minoristas ó detallistas:** éstas venden el producto al menudeo ó en pequeñas cantidades al consumidor.
- 5) **Comisionistas:** venden mercancía que los productores les dan a consignación, recibiendo por esta función una ganancia o comisión.

6.2. Proceso administrativo

6.2.1. Concepto del proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. (Chiavenato I. , 2001, pág. 132)

Duque (2018) define que el proceso administrativo como la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad. Eso es lo que se hace o se debería hacer en las organizaciones, en los grupos sociales. Ver la administración como un proceso que requiere de la consecución de actividades sucesivas, ordenadas y planeadas es, sin lugar a dudas, el mejor elemento para lograr cumplir con lo idealizado por los accionistas de las empresas y los emprendedores de nuestro país.

El proceso administrativo consiste en un conjunto de etapas durante las cuales se busca aprovechar de la mejor manera los recursos con los cuales cuenta una empresa. Dichas etapas o fases se relacionan de manera integral. La administración tiene su base en el proceso administrativo, razón por la cual consideramos de sus etapas, los cuales han sido desarrollados por importantes tratadistas. (Galindo Alvarado & Guerrero Reyes , 2020, pág. 6)

6.2.2. Importancia del proceso administrativo

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y

fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas. (Cano Plata, 2017, pág. 24)

Córdova López (2012, pág. 57) considera que la importancia del proceso administrativo se presenta porque:

1. Es una guía práctica y metodológica para la administración.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones.
3. Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades.
5. Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Facilita el análisis de problemas para su solución.
8. Es un importante instrumento de reorganización.

6.2.3. Etapas del proceso administrativo

6.2.3.1. Planeación

6.2.3.1.1. Concepto de planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. (Córdova López, 2012, pág. 57)

Boiola (2019, pág. 84) define a la planificación empresarial como el proceso relacionado con la formulación de planes y políticas estratégicas que determina la gestión de la organización. Este proceso comprende una planificación que tiene que adecuarse a los objetivos de la firma: la adquisición y distribución de las principales instalaciones, la definición de las divisiones

y filiales, el desarrollo de las políticas de gestión, la determinación de los mercados a ser atendidos, los canales de distribución, la estructura administrativa, la conveniencia o no de un departamento de investigación y desarrollo y las fuentes de capital, entre otras muchas cuestiones. El plan estratégico determina el esquema físico, financiero y organizativo de la empresa en los períodos por venir, definiendo los propósitos y las principales políticas y abarcando los principales objetivos y las etapas para alcanzarlos.

6.2.3.1.2. Importancia de la planeación

Luna González (2015, pág. 59) afirma que la planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. La planeación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso
- Establece las bases para que se dé el control
- Establece las bases para que se realice la organización
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta

6.2.3.1.3. Principios de la planeación

Luna González (2015, pág. 59) afirma que para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios:

1. **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión.
2. **Factibilidad.** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
3. **Flexibilidad.** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad.
4. **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
5. **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esa forma se logre correctamente al término de los periodos definidos.

6.2.3.1.4. Tipos de planeación

Luna González (2015, págs. 61-63) anota diferentes tipos de planeación como:

1. **Planeación estratégica:** La planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un dirigente presenta la posibilidad de: Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables, ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado, enfocarse en las acciones que se deben tomar al futuro según se desear.

planeación estratégica se concibe como “el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y

coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo.

- 2. Planeación táctica:** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazos. La planeación táctica traduce los planes estratégicos en otros específicos que son relevantes para una parte particular de la organización, como son las áreas funcionales de mercadotecnia, recursos humanos, finanzas o producción. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una unidad debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico.
- 3. Planeación operativa:** Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. La planeación operativa detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa. En conclusión, los administradores de nivel inferior desarrollan planes para periodos cortos y se centran en tareas de rutina.

6.2.3.1.5. Pasos para la planeación

Sánchez Delgado (2015, págs. 82-83) define los siguientes pasos para la planeación:

- 1. Detección de las oportunidades.** Aunque precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras, facilita saber dónde se encuentran los puntos débiles y las fortalezas; comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera obtener. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

- 2. Establecimiento de objetivos.** El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para el corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- 3. Desarrollo de premisas.** El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Éstas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.
- 4. Determinación de curso alternativo de acción.** Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
- 5. Evaluación de cursos alternativos de acción.** Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente establecidas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero quizá representa un riesgo menor; otro tal vez se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.
- 6. Selección de un curso de acción.** Éste es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. De manera ocasional, un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables, y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del aparentemente mejor.

7. **Formulación de planes derivados.** Pocas veces, cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi siempre se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. **Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto.** Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto; si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

6.2.3.2. Organización

6.2.3.2.1. Concepto de organización

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Blandez Ricalde, 2014, pág. 56)

Al referirnos a la organización del departamento del personal hablamos de un conjunto de racional de personas interrelacionadas entre sí y en constante movimiento. Justamente la estructura es la distribución organizada de todas las partes entre sí con el fin de que funcionen racional y ordenadamente. Cada empresa organiza y estructura su departamento de personal en función a sus necesidades, al medio que la rodea, a sus personas y a las características propias diseñadas, tanto en políticas como objetivos, por la dirección del mismo. (Rovere García, 2003, pág. 249)

6.2.3.2.2. Importancia de la organización

Blandez Ricalde (2014, pág. 57) plantea que la organización, como parte del proceso administrativo, corresponde a una actividad necesaria e importante dentro de cualquier

empresa. A continuación, algunas consideraciones importantes con respecto a la organización:

- ***Es de carácter continuo;*** jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en ella.
- ***Es un medio*** a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ***Suministra los métodos*** para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ***Evita la lentitud e ineficiencia*** de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ***Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos,*** al delimitar funciones y responsabilidades.

6.2.3.2.3. Principios de la organización

Tarodo Pisonero (2015, pág. 17) detalla que los principios de la organización de la empresa son:

- **Del objetivo.** Todas y cada una de las tareas establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos de la empresa, por lo que la presencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- **Especialización.** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; cuanto más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.** Es necesario crear centros de autoridad de los que derive la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto responsable hasta el nivel más bajo.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad delegado debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando.** Al establecer un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo responsable, y los subordinados no deberán reportarse más que a un solo responsable.

- **Difusión.** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe anunciarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos empleados de la empresa que tengan relación con el mismo.
- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un jefe, de tal manera que éste pueda efectuar todas sus funciones eficazmente.
- **Coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura de una organización empresarial requiere protegerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.
- **Del equilibrio.** En toda organización de una empresa existe la necesidad de aplicar los principios para estar en equilibrio y así asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.
- **De flexibilidad.** Cuanta más flexibilidad se dé a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su objetivo.

6.2.3.2.4. La estructura organizacional

La estructura de una institución es el instrumento básico sobre el que se apoya la función directiva de organización. La estructura organizativa constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa. (Aramburu Goya & Rivera, 2013, pág. 27)

Aramburu Goya y Rivera (2013, pág. 27) La estructura de una organización se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización. Para que una organización, entendida como colectivo de personas que realizan tareas y actividades diferenciadas, consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe partir de la definición de su estructura. Esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas a efectuar por cada individuo dentro de la misma, esto es, el reparto de tareas, y la posterior coordinación de las mismas, que da lugar a la formación de las distintas unidades y órganos

integrantes de la organización. Finalmente, el establecimiento de líneas de enlace entre las unidades resulta imprescindible para lograr la pretendida coordinación. Por lo tanto, el proceso de definición de la estructura organizativa implica:

- 1) **La división del trabajo:** es decir, el reparto de las tareas y actividades de la organización entre los individuos que la componen. La división del trabajo lleva implícita la especialización, en la medida en que cada individuo se centra específicamente en el desarrollo de un conjunto limitado de tareas.
- 2) **La agrupación de tareas o actividades en órganos o departamentos:** la agrupación de tareas da lugar a la formación de unidades organizativas u órganos, y responde a la necesidad de coordinación.
- 3) **La fijación de las líneas de enlace entre los distintos órganos o departamentos:** es preciso para el logro de la coordinación entre diferentes órganos.

6.2.3.2.5. Fases del proceso de organización

Luna González (2015) plantea que las partes que integran la organización de una empresa son:

1. **División del trabajo:** La división del trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización en todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal la división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad. La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.

2. **Departamentalización:** El método que más se utiliza para realizar la división del trabajo es la departamentalización La departamentalización es la separación y agrupamiento de

las funciones y operaciones en áreas específicas La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.

3. **Jerarquización:** La jerarquía es otra parte de la fase de la organización, El antecedente etimológico de jerarquía proviene de la raíz griega, hierarjes (jerarca), cuyo significado es “superior y principal en la jerarquía eclesiástica”, que fue empleado originalmente para determinar el sistema de gobierno de la Iglesia que se integra de sacerdotes ubicados en grados de niveles jerárquicos. Administrativamente, jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel e importancia.

4. **Descripción de funciones y obligaciones:** Una vez determinados y establecidos los niveles jerárquicos y la departamentalización de la empresa, es básico definir la descripción de funciones y obligaciones del trabajo a desarrollar en cada una de las unidades o puestos de toda la estructura de la empresa. En la descripción de funciones se utiliza la técnica de análisis de puestos, el manual de distribución del trabajo, otros.

5. **Coordinación:** Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.

6.2.3.3. Dirección

6.2.3.3.1. Concepto de dirección

La función principal de un gerente es la administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos a su disposición, para lograr los objetivos de la empresa con éxito. El gerente maneja recursos humanos financieros y materiales. En la dirección se da énfasis al manejo del recurso

humano que es el que da vida a toda organización y la pone en funcionamiento. (Longa, 2015, pág. 218)

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

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir. La dirección incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

6.2.3.3.2. Importancia de dirección

Longa (2015, pág. 219) define que la dirección es importante ya que en ella radica el logro o fracaso de los objetivos organizacionales. Las organizaciones funcionan por los individuos, no existen organizaciones sin personas. Los individuos forman la Organización y son quienes ejecutan las diferentes tareas y asignaciones. Si el trabajo no se hace la Organización no cumple con sus objetivos, si cada individuo no contribuye con su cuota de trabajo o no lo ejecuta bien, la organización funciona mal.

Las personas para trabajar deben estar motivadas, deben tener el convencimiento personal de que desean obtener los objetivos que se persiguen y para esto cada cual deberá conocer la importancia de su contribución y su esfuerzo en el éxito de la organización. En la medida que esos objetivos perseguidos reducen de alguna manera en el logro de las metas personales, el éxito será mucho mayor, ya que influye la satisfacción personal (Longa, 2015, págs. 219-220).

En síntesis, la función de dirección busca que la organización funcione bien, que el personal trabaje eficientemente, se sienta motivado y satisfecho con su contribución al desarrollo del trabajo; que la organización logre sus objetivos. Esto implica dar énfasis a las relaciones interpersonales a la buena comunicación, así como a la coordinación de los esfuerzos de los diferentes individuos. Todos éstos son factores claves en el éxito de la dirección dentro de la gestión administrativa. (Longa, 2015, pág. 220)

6.2.3.3.3. Principios de dirección

Luna González (2015, págs. 106-107) recalca los principios de la dirección:

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir, no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.
- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta manera evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

6.2.3.3.4. Las actividades del proceso de dirección

Bueno Blanco, Ramos Sámano y Berrelleza Gaxiola (2018, pág. 127) definen que mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y formas de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismos de supervisión, y asumen el rol de liderazgo que la empresa y las condiciones del contexto demandan.

Según Luna González (2015, págs. 107-112) menciona las actividades del proceso de dirección y son:

1. **La supervisión:** Es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se le orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos.

2. **Comunicación:** La comunicación es un proceso que consiste en el que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica. Para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos:
 - **Integridad:** La comunicación debe de llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir, servir como unión en toda la organización.
 - **Equilibrio:** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.
 - **Claridad:** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel del receptor, es decir, que no existan barreras.

- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más útil cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
 - **Difusión:** La comunicación debe efectuarse de preferencia por escrito y en un canal estrictamente necesario, para evitar papeleo excesivo.
3. **Liderazgo:** Consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos, Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización, Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas.
4. **Motivación:** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

6.2.3.4. Control

6.2.3.4.1. Concepto de control administrativo

El control de gestión se puede definir como un esfuerzo sistemático por parte de la gerencia de negocios para comparar el desempeño con estándares, planes u objetivos predeterminados para determinar si el desempeño está en línea con estos estándares. También se utiliza para determinar si se requiere alguna acción correctiva para garantizar que los recursos humanos y otros recursos corporativos se utilicen de la manera más eficaz y eficiente posible para lograr los objetivos corporativos. (Tejada Betancourt, 2023, pág. 253)

Además, Tejada Betancourt (2023, pág. 253) afirma que el control también se puede definir como la función del sistema que ajusta las operaciones según sea necesario para lograr el

plan, o para mantener las variaciones de los objetivos del sistema dentro de los límites permitidos.

El control como parte del proceso administrativo se aborda al final de la fase dinámica; sin embargo, esto no implica que como tal se debe trabajar al último, sino todo lo contrario. Desde el momento mismo en que se establecen objetivos y metas en la etapa de planeación, es necesario pensar en cómo se van establecer e implementar mecanismos de control que permitan un seguimiento adecuado a las diferentes actividades que se desarrollarán. (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018, pág. 159)

6.2.3.4.2. Importancia del control administrativo

El control es una función clave y crítica de la gestión para la implementación del plan en el campo real. También evita y corrige desviaciones de los planes. El control es una parte importante e indispensable de la gestión. El control adecuado hace la suavidad en el funcionamiento de la organización. El control ayuda a controlar los errores y nos dice cómo se pueden enfrentar o enfrentar los nuevos desafíos. (Tejada Betancourt, 2023, págs. 270-271)

Sin un mecanismo adecuado de control, el proceso de gestión será incompleto. El control mantiene al subordinado bajo control y trae disciplina entre ellos. Reduce las posibilidades de errores que pueden repetirse en el futuro al proporcionar pasos preventivos. Básicamente, se ocupa de asegurarse de que haya un correcto cumplimiento de las funciones. (Tejada Betancourt, 2023, pág. 270)

La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, ni existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado. (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018, pág. 160)

6.2.3.4.3. Funciones del control administrativo

Tejada Betancourt (2023) anota las funciones básicas del sistema de control de gestión son:

- **Habilitar la planificación estratégica:** El control de la gestión comienza con la habilitación de la planificación estratégica de un negocio. El proceso de alineación con la visión, la misión y los objetivos de la empresa garantiza un camino eficaz para la empresa.
- **Establecer el control de gestión:** A partir de este punto, el proceso de control se vuelve importante en el negocio, ya que ayuda a tomar medidas correctivas en cada parte del proceso de gestión cada vez que algo sale mal.
- **Habilitar el control de tareas:** El control de tareas constituye la fundación de todo control ya que permite que las tareas de gestión en todos los niveles del negocio se unifican con los objetivos del mismo.
- **Establecer el mapa u hoja de ruta para el control de la estrategia:** Una de las funciones principales del sistema de control es establecer un mapa u hoja de ruta para la estrategia de modo que pueda ser fácilmente empleada.
- **Asegurar el control de la operación:** La última función del sistema de control de gestión es garantizar que las operaciones del negocio estén controladas de tal manera que la estrategia general, las funciones y las tareas se lleven a cabo en la dirección correcta.

6.2.3.4.4. Tipos de control administrativo

Tejada Betancourt (2023) propone cinco tipos de control administrativo, que son:

1. **Control estratégico:** El control estratégico implica monitorear una estrategia a medida que se implementa, evaluar las desviaciones y hacer los ajustes necesarios. El control estratégico también implica el seguimiento de eventos internos y externos. Se necesitan múltiples fuentes de información para monitorear los eventos. Estas fuentes incluyen

conversaciones con clientes, artículos en revistas y periódicos comerciales, actividad en conferencias comerciales y observaciones propias o de las operaciones de otra compañía.

- 2. Control operacional:** El control operacional implica el control sobre las operaciones y procesos a mediano plazo, pero no las estrategias comerciales. Los sistemas de control operacional aseguran que las actividades sean consistentes con los planes establecidos.

A diferencia del control estratégico, el control operacional se centra más en las fuentes internas de información y afecta a unidades o aspectos más pequeños de la organización, como los niveles de producción o la elección del equipo.

- 3. Control táctico:** El control táctico enfatiza las operaciones actuales de una organización. El control táctico puede implicar una reunión periódica con el equipo de marketing para revisar los resultados e implicaría crear los pasos necesarios para completar los procesos acordados. Las tácticas para la estrategia de repostería pueden incluir lo siguiente: Construyendo una lista de restaurantes locales, hoteles y tiendas de comestibles; describiendo cómo se puede utilizar el sitio web de la panadería para recibir pedidos; visitando personalmente a los chefs ejecutivos locales para el seguimiento; seguimiento de la respuesta para determinar si se cumple el objetivo de ventas.

- 4. Controles burocráticos:** Los controles de arriba hacia abajo también se conocen como controles burocráticos. El control descendente significa el uso de reglas, regulaciones y autoridad formal para guiar el desempeño. Incluye cosas como presupuestos, informes estadísticos y evaluaciones de desempeño para regular el comportamiento y los resultados. El control descendente es el proceso más común, donde los ejecutivos senior toman decisiones y establecen políticas y procedimientos que implementan las decisiones.

- 5. Control objetivo y normativo:** El control objetivo se basa en hechos que se pueden medir y probar. En lugar de crear una regla que pueda ser ambigua, los controles objetivos miden el comportamiento observable o el resultado. Los controles normativos

gobiernan el comportamiento a través de patrones de acción aceptados en lugar de políticas y procedimientos escritos. El control normativo utiliza valores y creencias llamadas normas, que son estándares establecidos.

6.2.3.5. Recursos humanos

6.2.3.5.1. Concepto de recursos humanos

Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de éstos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. Que son base que lo hacen diferente de los otros recursos. (Luna González, 2015, pág. 116)

Según Chiavenato (2011, pág. 81) define que los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

6.2.3.5.2. Funciones de los recursos humanos

Mondy (2010, págs. 5-8) propone las siguientes funciones de los recursos humanos:

- 1. Dotación del personal:** Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

2. **Desarrollo de los recursos humanos:** Es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.
3. **Remuneración:** La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

Las recompensas de remuneración pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
 - **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
 - **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.
4. **Seguridad y salud:** La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.
 5. **Investigación de recursos humanos:** Aunque la investigación de recursos humanos no es distinta de la función de la ARH, penetra en todas las áreas funcionales, y el

laboratorio del investigador es la totalidad del ambiente de trabajo. La investigación de recursos humanos con frecuencia logra explicar sus causas y ofrecer posibles soluciones. La administración de recursos humanos es, sin duda, una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha.

6.2.3.5.3. Importancia de los recursos humanos

Los RR. HH. y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. Bajo este enfoque, las personas son consideradas recursos clave y valiosos. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018)

Herrero Blasco, Perello Marín y Ribes Giner (2018, pág. 3) menciona las razones por las que se puede afirmar que una gestión adecuada de los RR. HH. en la empresa, puede implicar alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a las empresas de la competencia son:

- 1. Los RR. HH. son valiosos.** Empleados altamente cualificados, aportan valor dado que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia. Y con ello lograr alcanzar un mayor valor de la compañía.
- 2. Los RR. HH. son raros,** en tanto en cuanto personas con elevados niveles de conocimientos y habilidades no son tan comunes, ni fáciles de encontrar. Si no fuera de ese modo, y cualquiera tuviera acceso a estas personas, dejarían de ser una ventaja competitiva sostenible.
- 3. Los RR. HH. no pueden ser imitados fácilmente:** Se trata de un recurso intangible en la organización. El capital humano está formado por la experiencia de las personas que forman parte de la organización, su know-how, su propensión a aceptar riesgos, su motivación, su lealtad su red de relaciones personales y sociales; en definitiva, sus capacidades y competencias. No es algo que se pueda comprar ni imitar fácilmente.

- 4. Los RR. HH. no tienen buenos sustitutos:** No son reemplazables por otros recursos ni combinación de ellos. Cuando las personas están muy motivadas y formadas, aprenden, desarrollan sus habilidades, se preocupan de sus clientes, resulta difícil sustituirlas por cualquier otro recurso.

Todas estas cualidades hacen que los RR. HH. tengan un gran potencial, y puedan representar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo para determinadas organizaciones. En este sentido, la administración de recursos humanos debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la Dirección General de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. Es un hecho que los trabajadores de una organización representan una ventaja competitiva para la organización, entonces para atraerlos y mantenerlos es necesario aplicar políticas y prácticas de acuerdo con lo que les resulte atractivo. (Flores Villalpando, 2016)

6.2.3.5.4. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni tampoco deficiente. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, pág. 113)

Herrero Blasco, Perello Marin y Ribes Giner (2018, pág. 114) mencionan el objetivo de reclutamiento: Tal y como se ha mencionado anteriormente, el objetivo primordial del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir. Este objetivo, se detalla en los siguientes objetivos particulares:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de RR. HH. y el análisis de los puestos de trabajo.

- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente en materia laboral. o Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

Tipos de reclutamiento:

También Herrero Blasco, Perello Marin y Ribes Giner (2018, págs. 115-116) mencionan los tipos de reclutamiento afirmando que cuando la empresa inicia un proceso de reclutamiento, la primera cuestión a la que debe hacer frente es si quiere encontrar al candidato dentro de la propia empresa o si, por el contrario, prefiere acudir al mercado porque en la empresa no hay una persona potencialmente válida para cubrir la vacante. Con ello se pueden distinguir los siguientes tipos de reclutamiento:

1. **Reclutamiento interno:** Son los candidatos reales o potenciales en la plantilla de la empresa los que ocuparán los nuevos puestos a través de promociones transferencias. A su vez, se divide en:
 - **Vertical.** Promociones, ocupar puestos de mayor responsabilidad.
 - **Horizontal.** Transferencias, ocupar puestos de igual responsabilidad, pero en departamentos diferentes.
2. **Reclutamiento externo:** Salir al mercado a buscar y atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas.

6.3. Desempeño laboral

6.3.1. Concepto del desempeño laboral

Alveiro Montoya (2009, pág. 4) define que las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados se enfoca en el desempeño de calidad que este genera, para la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia y necesidad de evaluar el rendimiento de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos para mejora del desempeño laboral. (Alveiro Montoya, 2009)

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, pág. 8)

6.3.2. Importancia del desempeño laboral

Alveiro Montoya (2009, pág. 4) define la importancia del desempeño laboral como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (Alveiro Montoya, 2009, pág. 4)

Herrero Blasco, Perello Marin y Ribes Giner (2018), mencionan que en base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño se constituirá, entre otras cosas, la base para el cálculo de las retribuciones Variables de los empleados de la empresa, así como su posible promoción.

6.3.3. Estrategia de mejora para el desempeño laboral

Según Herrero Blasco, Perello Marin y Ribes Giner (2018, pág. 183) existen tres tipos de estrategias:

- 1. Estrategias de reforzamiento positivo:** Buscan fomentar conductas deseables en el trabajador, estableciendo para ello criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias muy adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño.
- 2. Estrategias de reforzamiento negativo:** Tratan de evitar determinados comportamientos que pueden originar problemas de rendimiento, por lo que son muy adecuadas en los casos en los que no hay deficiencias significativas.
- 3. Estrategias en caso de que las anteriores no funcionen:** Suelen aplicarse a trabajadores problemáticos que, a pesar de haberles dado soluciones a sus problemas de desempeño, no hayan mejorado o, incluso, haya empeorado. En este caso hay varias alternativas, atendiendo a las posibilidades de darse cada una: trasladarlo a otro puesto, rediseñar el puesto, neutralizar al trabajador o despedirle.

6.4. Atención al cliente

6.4.1. Concepto de atención al cliente

La atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio. (Arenal Laza, 2017, pág. 7)

Murillo Moreno (2018, pág. 9) define la atención al cliente como un proceso que se encarga de establecer una relación con el consumidor al poner a su disposición diferentes herramientas que procuran satisfacer las necesidades o requerimientos de las personas frente a un producto o servicio. A partir del resultado de este primer contacto e intercambio, el cliente se convertirá en un portavoz de la empresa evaluando su experiencia y por ende el emitirá un juicio de aprobación o rechazo producto de la percepción que este haya tenido al retirarse de las instalaciones de la organización y por ende la decisión que se tome de volver, además de la comunicación positiva o negativa que se haga, que influirá en la búsqueda y captación de nuevos clientes.

6.4.2. Tipos de clientes

López Salas (2020, págs. 7-8) afirma que los tipos de clientes se clasifican en:

- 1. Clientes particulares:** aquellas personas que adquieren productos o hacen uso de servicios de forma personal o para algún allegado, sin pretender realizar una actividad económica-lucrativa posterior que les de rentabilidad. según los conceptos establecidos anteriormente, se puede observar que los consumidores y usuarios siempre serán particulares.
- 2. Clientes industriales:** Aquellas personas (ya sean físicas, como un autónomo o jurídicas, como una empresa) que adquieren productos o hacen uso de servicios con

intención lucrativa. Estos realizaran de compraventa con el objetivo de llevar a cabo una actividad económica. en este caso como ya se ha visto, se está haciendo referencia a aquellas personas o empresas *que realizan estos actos de compraventa con otra en concreto (clientes industriales de una determinada empresa).*

3. **Clientes actuales:** son aquellos que al menos en una ocasión, han disfrutado de un servicio o han adquirido un producto a una empresa en concreto. A su vez se pueden distinguir dos tipos más:
 - a) **clientes habituales o leales**, si esto se produce con cierta frecuencia.
 - b) **clientes esporádicos**, si lo es de forma discontinua en el tiempo.

4. **Clientes potenciales:** aquellas que aún no han disfrutado de un servicio o han adquirido un producto a una empresa pero que son susceptibles de hacerlo próximamente, En algunos casos, se asemeja el concepto de los clientes potenciales con el de consumidores. Una correcta atención buscara atraer a la mayor parte de consumidores para que estos sean clientes potenciales. Como se verá posteriormente uno de los objetivos de la atención a los clientes potenciales en actuales, preferentemente habituales o leales.

5. **Clientes seguros:** aquellos que antes de iniciar el contacto, tienen una decisión u opinión formada o está en disposición de hacerlo. suelen ser personas que buscan y analizan información con anterioridad o que son conocedores del producto o servicio por el que esta interesados. En este caso es conveniente reforzar sus opiniones y decisiones y centrarse en que puedan finalizar su proceso de decisión, además de profundizar en aquellos asuntos que soliciten.

6. **Clientes indecisos:** Los que no tiene una decisión ni opinión formada. su proceso de conocimiento y elección se encuentra en fases iniciales, por lo que buscaran ayuda para obtener información. La atención al cliente, en este caso deberá ser más intensa y cercana y el éxito dependerá de la estrategia empleada para cada situación.

6.4.3. Factores que inciden en la satisfacción de clientes

Según Izquierdo Carrasco (2019) existen elementos o factores que inciden en la satisfacción de los clientes, los cuales son:

1. *El rendimiento percibido*

Hace referencia al valor que el cliente considera que ha logrado tras la adquisición de un producto o servicio. Sus características son:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados y en las percepciones que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, puede ser determinado tras una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

2. *Las expectativas*

Hacen referencia a aquello que los clientes esperan conseguir al consumir un bien o servicio.

Se crean por el efecto de una o más de estas situaciones:

- Promesas de la empresa sobre los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Promesas que ofrecen los competidores.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.

Los índices de satisfacción del cliente no siempre indican una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, son el resultado de un aumento en las expectativas.

3. Los niveles de satisfacción

La noción de satisfacción del cliente hace referencia al nivel de conformidad del mismo cuando realiza una compra o utiliza un servicio. Los clientes experimentan tres niveles de satisfacción:

- 1. Insatisfacción:** El desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- 2. Satisfacción:** El desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- 3. Complacencia:** El desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, ya que un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

6.4.4. Canales de comunicación con los clientes

La comunicación comercial constituye la manera de crear relaciones con los clientes. Todo el personal que mantenga un contacto directo con el cliente deberá comunicarse atendiendo a una serie de criterios entre los que cabe destacar el lenguaje y aptitudes como la empatía, el asertividad y la escucha activa. (Mateos de Pablo Blanco, 2019, pág. 86)

Según Mateos de Pablo Blanco (2019) existen varios tipos de comunicación dependiendo del número de interlocutores que intervienen en el proceso, y son:

- 1. Comunicación verbal:** Cuando se emplee la expresión verbal o, lo que es lo mismo, cuando nos comuniquemos a través del lenguaje verbal hay que tener en cuenta una serie de aspectos que facilitaran la comunicación.

2. **Comunicación no verbal:** Se trata de la comunicación mediante signos, gestos, posturas y posiciones en lugar de palabras. Es concebida como un sistema de señales emocionales, que no pueden separarse de la comunicación verbal. La comunicación no verbal es muy difícil de ocultar puesto que, si bien podemos decidir no hablar, resulta prácticamente imposible no enviar mensajes a través del rostro o del cuerpo.
3. **Comunicación telefónica:** La atención telefónica puede definirse como un proceso basado en la transmisión de un mensaje, cuyo código está integrado por señales sonoras, comunicación verbal y no verbal entre el cliente y el profesional de la atención, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

Actualmente, la atención telefónica es utilizada por tantas empresas que se ha convertido en elemento clave de la atención, la venta, la búsqueda de la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente. Por ello, es necesario analizarla desde múltiples puntos de vista para entenderla y tratar de aprovecharla en su totalidad.

4. **Comunicación escrita**

- **El correo electrónico:** Es un tipo de comunicación rápida y de coste ínfimo que se puede dirigir tanto a los clientes actuales, como a los potenciales. Esta rapidez en el envío de información y comunicación tiene sus ventajas, aunque también cuenta con una gran desventaja: el cliente exige también una respuesta inmediata y si no, optará por solicitar el servicio a otro establecimiento.
- **Técnicas de comunicación telemática:** Se han convertido en una herramienta imprescindible para el desarrollo de las relaciones comerciales de las empresas turísticas. Tras la aparición del correo electrónico, se ha visto la necesidad de establecer un protocolo de envío de e-mails o técnicas de comunicación telemática que facilite la comunicación, lo que implica una mejora de las relaciones comerciales.

Según Mateos de Pablo Blanco (2019, pág. 109) afirma que a la hora de enviar un correo la persona encargada de ello deberá tener las siguientes capacidades:

- Conocimiento exacto del producto y todas sus variantes.
- Conocimientos correctos de la lengua, ortografía y redacción de mensajes.
- Ser una persona ordenada y metódica.
- Conocimiento de las herramientas informáticas.
- Conocimiento de idiomas, que, aunque no sea imprescindible, sí que considera un hándicap para poder atender a personas de distintas nacionalidades.

6.4.5. Estrategias para fidelización de clientes

Paz Couso (2007, pág. 5) define que la estrategia, es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes, es lo primero. Las estrategias más eficaces segmentan los clientes según sus necesidades de atención, de manera que la empresa pueda concentrarse en aquellos segmentos estrechamente relacionados. Se trata de ajustar los medios a los fines. Esto se consigue al examinar las características claves de los clientes para:

- Optimizar los recursos, que siempre son limitados.
- Actuar enfocadamente, centrándose en aquellos que son clientes objeto de la empresa.
- Asignar los recursos a las necesidades de dichos segmentos.

Izquierdo Carrasco (2019, pág. 131) afirma que la fidelización de los clientes consiste en lograr que un cliente actual se convierta en un cliente fiel a los productos o servicios de la empresa, es decir, se convierta en un cliente de compra frecuente. Izquierdo Carrasco (2019) menciona estrategias para fidelizar a los clientes, las cuales son:

1) Servicio Post venta

Cuando un cliente adquiere un producto o servicio a una empresa, los esfuerzos de la empresa se tienen que centrar no solo en vender el producto, sino en conseguir aportar a ese producto un valor añadido. Una de las herramientas que permiten generar ese valor añadido es el servicio posventa, que es un recurso que utilizan las empresas para fidelizar a los clientes.

- a) **Agradecimiento de la compra:** es conveniente que el propio vendedor se comunique con el cliente mediante una llamada telefónica, correo postal o email para agradecer personalmente y en nombre de la empresa la confianza depositada en ella.
- b) **Comprobar la satisfacción del cliente:** una vez el cliente reciba la mercancía y pruebe el producto, se debe contactar con él para corroborar que todo ha ido bien y, en el caso de que haya alguna incidencia, se solucionará en ese mismo instante.
- c) **Asesoramiento sobre el producto:** dependiendo de la complejidad del producto que se haya adquirido, el cliente espera que la empresa le facilite consejos sobre el uso del producto y disponga de servicio de atención para realizar sus posibles consultas.
- d) **Servicio de atención de incidencias:** en el caso de que un cliente presente una queja a la empresa, deberán disponerse los recursos necesarios para solventarla de la forma más rápida posible; de esta forma la empresa podrá mantener al cliente.
- e) **Información de productos accesorios:** es conveniente contactar con los clientes de vez en cuando para mantener las relaciones; en estos contactos las empresas pueden exponer a los clientes los nuevos productos o productos complementarios que estén relacionados con los bienes adquiridos por los clientes.

2) *Incentivos o promociones*

Una forma efectiva de fidelizar clientes es hacer uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitar el establecimiento. Además de a los clientes, las empresas pueden dar este tipo de incentivos a los empleados, socios o colaboradores de la empresa o a los proveedores, de esta forma conseguirá ampliar su cartera de clientes.

- a) **Tarjetas de fidelización:** La tarjeta de fidelización, también conocida como tarjeta de beneficios y descuentos, es el soporte físico de programas que ofrecen bonificaciones al titular de la misma, cuando consume productos de la empresa emisora de la tarjeta.
- b) **Bonificaciones:** Otro de los instrumentos de fidelización que suelen utilizar las empresas consiste en aplicar bonificaciones a los productos o servicios que adquieren

los clientes. Su cometido es disminuir el importe total de la compra, aunque para beneficiarse de este descuento se deben cumplir una serie de condiciones previas.

- c) **Cupones descuento:** Es una herramienta de promoción de ventas que se suele utilizar para fidelizar y captar nuevos clientes. Normalmente esta estrategia se lleva a cabo por empresas que buscan conseguir diversos objetivos: Fomentar la prueba de un producto, convertir a los que lo prueban en usuarios regulares, lograr que los usuarios del producto compren más cantidad, evitar que los consumidores actuales se pasen a la competencia, Incrementar la venta minorista.

- d) **Correspondencia comercial:** Para conseguir fidelizar a los clientes mediante este método de comunicación, las empresas pueden felicitar a los clientes por su onomástica, mandar felicitaciones navideñas, etc. Este es un método de fidelización rápido, barato y simple, ya que en las bases de datos de las empresas se pueden crear alertas que avisen de estas fechas.

7. Hipótesis o supuesto de investigación

7.1. Estudios cuali-cuantitativos

Esta investigación adopta un enfoque cuali-cuantitativo. Primero se presenta la operacionalización de los objetivos específicos para identificar las principales categorías del enfoque cualitativo.

Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
1. Describir las estrategias de <u>planificación</u> , <u>organización</u> , <u>dirección y control</u> que implementa el área de ventas de la empresa SINSA, en la sucursal de la ciudad de Estelí, en el año 2024.	Planeación	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. (Córdova López, 2012, pág. 57)	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de ventas. - Objetivos de ventas a largo plazo. - Abastecimiento de productos. - Planeación de entrega. - Rotación de inventario. - Metas de venta. - Plan de capacitación al personal de venta. - Planeación de compras. - Evaluación de planes. - Cumplimiento del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Investigación documental
	Organización	La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza mediante la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Blandez Ricalde, 2014, pág. 56).	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Misión y visión. - Organización área de ventas. - Funciones del personal de ventas. - Organización del personal en la atención al cliente. - Comunicación interna. - Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Investigación documental

	Dirección	La función principal de un gerente es la administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos a su disposición, para lograr los objetivos de la empresa con éxito. El gerente maneja recursos humanos financieros y materiales. (Longa, 2015, pág. 218)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en el área de ventas. - Toma de decisiones. - Facilidad de recursos al personal del área de venta. - Comunicación con el personal. - Motivación al personal. - Relaciones con el personal. - Manejo de conflictos. - Integración de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Investigación documental
	Control	El control de gestión se puede definir como un esfuerzo sistemático por parte de la gerencia de negocios para comparar el desempeño con estándares, planes u objetivos predeterminados para determinar si el desempeño está en línea con estos estándares. (Tejada Betancourt, 2023, pág. 253)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de control en el área de ventas. - Cumplimiento de metas. - Control de calidad en la entrega del producto - Control de rendimiento del personal de ventas - Sistema de control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental - Entrevista
	Recursos Humanos	Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de éstos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. (Luna González, 2015, pág. 116)	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección del personal. - No. empleados en ventas. - Período de inducción. - Salario y beneficios laborales. - Capacitación y desarrollo. del personal de ventas. - Compensación y beneficios. - Promoción del personal. - Relaciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Investigación documental
2. Identificar los factores internos determinantes que inciden en el <u>desempeño del personal</u> del área de ventas de la empresa SINSÁ, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.	2. Desempeño Laboral	Las evaluaciones del desempeño, son una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (Alveiro Montoya, 2009, pág. 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de evaluación al desempeño laboral. - Meta del área de venta. - Cumplimiento de la meta de ventas. - Puntualidad y asistencia. - Calidad del trabajo. - Comunicación interna. - Relaciones laborales. - Capacitaciones del personal. - Estímulo al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta

<p>3. Analizar, desde los <u>clientes</u>, la estrategia de atención del área de ventas implementada por la empresa SINSA, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.</p>	<p>3. Atención al Cliente</p>	<p>La atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio. (Arenal Laza, 2017, pág. 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de mayor demanda. - Calidad de productos. - Diversidad de productos. - Precio del producto. - Rebajas y descuentos. - Política de atención al cliente. - Asesoría al personal de ventas. - Eficiencia de respuesta de atención al cliente. - Expectativas del cliente. - Sistema de entrega del producto. - Garantía del producto. - Recepción de quejas y reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta - Observación
<p>4. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del proceso administrativo para un eficiente desempeño laboral en la atención al cliente de la empresa SINSA, en la sucursal de la ciudad de Estelí.</p>	<p>4. Estrategias de atención al cliente</p>	<p>Paz Couso (2007, pág. 5) define que la estrategia, es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes, es lo primero. Las estrategias más eficaces segmentan los clientes según sus necesidades de atención, de manera que la empresa pueda concentrarse en aquellos segmentos estrechamente relacionados. Se trata de ajustar los medios a los fines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno de Fortalezas y oportunidades del proceso administrativo en área de ventas. - Análisis externo de Debilidades y Amenazas del proceso administrativo en el área de ventas. - Propuesta de estrategias. - Objetivo y actividades de cada estrategia de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA - Análisis PESTEL

7.2. Operacionalización de variables de la hipótesis (investigación cuantitativa)

La siguiente operacionalización, desde el enfoque cuantitativo, se realiza a partir de la definición de la hipótesis que se centra en el objetivo específico tres, relacionado con la valoración de los clientes sobre la atención que reciben por los colaboradores que los atienden en la empresa SINSA, sucursal Estelí.

Hipótesis de investigación

La estrategia de atención al cliente del área de ventas incide en la satisfacción y la fidelización de los clientes de la empresa SINSA, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.

- **Variable independiente:** Atención al cliente
- **Variable dependiente:** Satisfacción y fidelización de los clientes.

Cuadro de operacionalización de hipótesis de investigación

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Técnicas
Atención al cliente	La atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio. (Arenal Laza, 2017, pág. 7)	<ul style="list-style-type: none"> - Características de los clientes (sexo, edad, estado civil, trabajo, otros). - Rapidez en la atención. - Asesoría especializada. - Información del producto. - Variedad de productos. - Entrega de productos. - Garantía del producto. - Servicio con amabilidad y atención del colaborador. - Condiciones del local para atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta - Observación
Satisfacción	La noción de satisfacción del cliente hace referencia al nivel de conformidad del mismo cuando realiza una compra o utiliza un servicio. Los clientes experimentan tres niveles de satisfacción (Izquierdo Carrasco, 2019, pág. 50)	<ul style="list-style-type: none"> - Información del producto. - Entrega de productos. - Garantía del producto. - Satisfacción en la calidad, precio y variedad del producto. - Satisfacción en precio y entrega. - Satisfacción en atención al cliente. - Insatisfacción en atención al cliente. - Insatisfacción en calidad, precio y variedad. - No. de quejas y reclamos recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta

		- Ofrecer regalos o incentivos.	
Fidelización	Izquierdo Carrasco (2019, pág. 131) afirma que la fidelización de los clientes consiste en lograr que un cliente actual se convierta en un cliente fiel a los productos o servicios de la empresa, es decir, se convierta en un cliente de compra frecuente.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de ser cliente. - Frecuencia de compra. - Factores que inciden en su fidelización. - Premios e incentivos por fidelización. - Recomendaciones a clientes potenciales. - Reconocimiento por fidelización. - Experiencia con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta

8. Diseño metodológico

8.1. Tipo de investigación

Esta investigación de acuerdo al objeto de estudio es aplicada porque analiza la problemática del proceso administrativo en la atención al cliente en la empresa SINSÁ, en la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la mejora del proceso administrativo para un eficiente desempeño laboral en el área de ventas.

La investigación aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica. (Vargas Cordero, 2009, págs. 159-160)

Esta investigación de acuerdo al enfoque filosófico es un estudio cuali-cuantitativo o mixta porque analiza a profundidad el proceso administrativo en la empresa SINSÁ, de la ciudad de Estelí.

Cedeño Viteri (2012) define que a través de los estudios mixtos se logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, la investigación se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades, formular el planteamiento del problema

con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.

8.2. Área de estudio

8.2.1. Área del conocimiento

El área de conocimiento: 04 Administración de empresas y derecho

La Sub área de conocimiento: 0413 Gestión y Administración

Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.

Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

8.2.2. Área geográfica

Estelí, conocido como el Diamante de las Segovias por su importancia económica y comercial. El municipio de Estelí se encuentra a 148 kilómetros al norte de Managua, capital de Nicaragua. Limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia; y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay. (INTUR, 2016)



La ciudad de Estelí, Cabecera Departamental del mismo nombre, se localiza a 150 kilómetros de Managua, es la puerta de Las Segovia como se conoce a los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí y la parte norte de Honduras, lo que potencia su posición como principal centro de actividades agro turística y comercial. La ciudad posee un acogedor parque, punto de interés a visitar dado en que sus jardines se exhiben

monumentales monolitos y piezas arqueológicas precolombinas, expresión del arte rupestre nicaragüense y por ende disfrutar de la magnífica catedral con su fachada y sus dos grandes estatuas de San Francisco de Asís y de Santo Domingo. (INTUR , 2024)

Es una actividad de mayor encadenamiento que va desde el cultivo, preindustria y elaboración de puro, este último ubicado entre las 25 mejores marcas del mundo, de ahí que Estelí es conocido también como “La capital del tabaco”. El comercio y otros servicios, así como la pequeña y mediana industria artesanal son igualmente importantes. La gran mayoría de las empresas en todos los sectores económicos son de tamaño micro, pequeño y mediano. La ganadería, granos básicos, cultivo de papa y café tienen amplia representación en este pedacito de Nicaragua. (INTUR, 2016)

8.3. Población y muestra

En un primer acercamiento con el gerente de la empresa, SINSA, sucursal Estelí, con el objetivo de obtener la información necesaria para definir la población y muestra se obtuvo los siguientes datos:

El universo de estudio en la empresa comercializadora de productos ferreteros SINSA, sucursal Estelí, avenida central contiguo a gasolinera UNO, la empresa cuenta con un gerente, un supervisor, 14 colaboradores en el área de ventas, 12 trabajadores en el área de bodega, 4 personales de seguridad y tienen un promedio de 1,265 clientes por semana.

Debido a que la naturaleza de la presente investigación según su enfoque filosófico es de carácter cuali-cuantitativo se diseñaron 2 tipos de muestra, una para el enfoque cualitativo y otra para el enfoque cuantitativo.

8.3.1. Muestra del enfoque cualitativo de la investigación

El tipo de muestreo del enfoque cualitativo de la investigación es no probabilístico, por tanto, no todos los sujetos de la población tienen la misma oportunidad de ser elegidos. Para ello se seleccionan en base a determinados criterios como son:

Bajo esta lógica se definieron los siguientes criterios de selección o inclusión:

- Participación voluntaria de los sujetos en este estudio.
- Disposición de los sujetos a ser entrevistados o encuestados.
- Sujetos con cargos de dirección, conocimientos y experiencias sobre la temática de estudio: gerente, responsable de ventas y supervisor del área de ventas.
- Sujetos que comparten contacto directo con los clientes: cajeros, vendedores y entrega de mercancía.
- Sujetos que son clientes de la empresa SINSA, y que estén dispuestos a compartir su experiencia.

8.3.2. Muestra del enfoque cuantitativo de la investigación

Para asegurar el cumplimiento del tercer objetivo de esta investigación, que, pretende analizar desde la perspectiva de los clientes las estrategias de atención del área de ventas implementadas en la empresa SINSA, se aplicará una encuesta que permitirá comprobar o rechazar la hipótesis de investigación relacionada con la satisfacción y fidelización de los clientes de SINSA.

El tipo de muestreo es probabilístico debido a que todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. El tipo de muestreo a aplicarse es el aleatorio simple, el mecanismo de selección es sencillo, es una selección al azar y cuyo principal criterio es la disposición del sujeto a ser encuestado.

8.3.3. Aplicación de la fórmula para definir el tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se calculó a partir de un universo de 1,265 clientes que representan el número promedio de clientes semanales que visitan la empresa SINSÁ.

Conociendo el promedio de clientes se considera una población finita o conocida por ende se manejan los siguientes datos:

N: Tamaño de la población: 1265

e: Error muestral, en este caso es: 0.05

P: Estimación proporcional de la población :0.5

Q (1-P): Estimación proporcional de la población: (1-0.5) = 0.5

Z: Tabla de distribución normal: 1.96

Nivel de confianza: 0.95

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

$$n = \frac{1265 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(1265 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1214.906}{4.1204}$$

$$n = 294.8514 = \mathbf{295 \text{ clientes}}$$

R/: Se deberán aplicar 295 encuestas a clientes de la empresa SINSÁ, sucursal Estelí.

8.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicarán cuatro técnicas de recopilación de datos: la investigación documental, entrevista, encuesta y observación.

- **La investigación documental:** Como en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Bernal, 2010, pág. 111). Las técnicas específicas de la investigación documental de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos. (Baena Paz, 2017, pág. 70)
- **La entrevista** es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013, pág. 3)
- **La encuesta** es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. Un estudio de caso comprende una entrevista extensa con una guía de preguntas o de indicadores para detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella desde sus orígenes hasta el momento actual. Las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores. Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada. (Baena Paz, 2017, pág. 82)
- **Guía de observación:** Se define la observación como una técnica por medio de la cual se crea una vinculación concreta y constante entre el investigador y el hecho o fenómeno,

y que tiende a ceñirse a la lógica de las formas, procedimientos, relaciones e interrelaciones que se suscitan dentro de la realidad estudiada. (Campos y Covarrubias & Martínez, 2012, pág. 52)

Se aplicará una observación estructurada que se refiere a la observación metódica que es apoyada por los instrumentos como la guía de observación y el diario de campo mediante la utilización de categorías previamente codificadas y así poder obtener información controlada, clasificada y sistemática. (Campos y Covarrubias & Martínez, 2012, pág. 54)

8.5. Etapas de la investigación

Etapa 1. Investigación documental

Para dar inicio a la investigación fue necesario identificar la problemática para ello se realizaron visitas y se recopiló información de la empresa SINSA.

Se consultó la biblioteca Urania Zelaya del Centro Universitario Regional de Estelí, donde se realizó una revisión de libros, tesis e informes; también se recurrió a libros y revistas de autores destacados acerca de los distintos aspectos de esta investigación que se encontraron en otros sitios webs. Esta revisión permitió elaborar los antecedentes y la fundamentación teórica.

Etapa 2. Diseño de técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos se diseñaron entrevistas semiestructuradas utilizando la página de Microsoft Forms en base al cuadro de operacionalización de objetivos y sus indicadores, estas entrevistas se encuentran dirigidas al gerente, supervisor del área de ventas, colaboradores del área de ventas y encuestas dirigidas a los clientes.

También se elaboró una encuesta dirigida a los clientes, considerando las variables y los indicadores especificados dentro del cuadro de operacionalización de la hipótesis.

Por último, se diseñó una guía de observación enfocada en aspectos como la organización del personal de ventas, la atención al cliente, la satisfacción de los clientes y el desempeño de los colaboradores.

Etapa 3. Trabajo de campo

En el trabajo de campo se aplicaron los instrumentos: entrevistas, encuesta y guía de observación. Esta etapa se realizó con los colaboradores y clientes de la empresa SINSA.

Se aplicó una encuesta se realizará a 295 clientes en horario de atención diurno, con la finalidad de proceder en horas de menor conglomeración dentro de la empresa. Las entrevistas se aplicaron al gerente de sucursal, supervisor del área de ventas, colaboradores del área de ventas que mantienen contacto directo con los clientes y a clientes dispuestos a brindar su opinión acerca de los temas establecidos.

Etapa 4. Análisis de la información y elaboración del informe final

En esta fase se procesó la información que se obtuvo de las entrevistas. La información de las encuestas se procesó mediante el programa SPSS, se diseñaron tablas de contingencia y gráficos. Además, se aplicó la prueba de hipótesis.

Para elaborar el informe final se organiza el capítulo de resultados por temas y subtemas, se aplicó la triangulación de la información de los datos obtenidos por las diferentes fuentes. Se organizó el documento en base a la guía de modalidades de graduación aprobado por UNAN-Managua, CUR-Estelí.

9. Análisis y discusión de resultados

9.1. Características de la empresa SINSA

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

En 1991 establece un pequeño local en la zona residencial de Altamira, Managua, con seis empleados enfocados en la venta minorista. Desde su apertura, el crecimiento abre paso en 1994, con la adquisición la franquicia internacional llamada True-Value, lo cual les permitió tener acceso a una gran variedad de productos a precios de fábrica y comercializar artículos que no existían en los mercados de Nicaragua.

En el año 2005, SINSA apertura un local en la ciudad de Estelí, siendo la cerámica como el único artículo en inventario, en el mes de enero del año 2012 SINSA inauguró una nueva tienda ubicada en la carretera panamericana contiguo a gasolinera UNO, Estelí, con una gama de materiales eléctricos, cerámicos, ferreteros y materiales para construcción para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Actualmente, SINSA cuenta con más de 24 tiendas en diferentes municipios de Nicaragua y ofrece una variedad de más de 35,000 productos de marcas de prestigio internacional dirigidos a la construcción y mejora del hogar.

SINSA es una empresa comprometida con ofrecer soluciones de valor que beneficien a los accionistas, clientes, proveedores y comunidad. Por tanto, se enfoca en cumplir con un servicio extraordinario al cliente, con colaboradores comprometidos, que permitan una experiencia de compra única y satisfactoria.

9.1.1. Misión, visión y valores

Misión

Nuestra misión es ofrecer soluciones de valor para nuestros clientes, que beneficien a nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.

Visión

Consolidarnos como una organización referente en servicio extraordinario del cliente, con colaboradores comprometidos, que permitan una experiencia única de compra a nuestros clientes.

Valores

- **Servicio extraordinario:** Implica satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con una actitud empática, es decir poniéndonos en sus zapatos para reconocer lo que realmente desea de nosotros.

- **Trabajo corporativo:** Todos nuestros colaboradores intervienen aportando ideas y conocimientos, con el propósito de alcanzar objetivos comunes, generando una interdependencia positiva.

- **Innovación y renovación:** Nos atrevemos a cambiar todo lo existente, con el fin de mejorarlo o renovarlo. En Sinsa tenemos el derecho de transformar lo que hacemos y lo que ofrecemos a nuestros clientes.

- **Aprendizaje y adaptabilidad:** Estamos en constante aprendizaje, logrando adquirir nuevos conocimientos en las diferentes áreas de nuestra empresa que permite adaptarnos a la actualización de nuestros procesos.

- **Integridad:** Promovemos que nuestra gente sea equilibrada, justa y ante todo defensora de sus ideas que promuevan la competitividad de empresa.

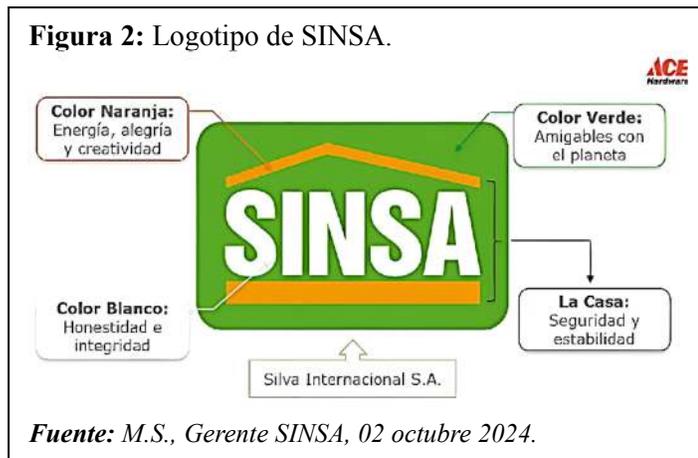
9.1.2. Imagen corporativa de SINSA

Logotipo de la empresa

El logo de SINSA es una representación visual diseñada para comunicar los valores, la misión y el compromiso de la empresa en el sector de construcción y mejoras del hogar.

El logotipo de SINSA se caracteriza por tener tres colores: verde, blanco y naranja.

El color verde representa la amabilidad con el planeta, crecimiento, sostenibilidad y es asociado con la naturaleza. Este color es especialmente relevante para los clientes que buscan alternativas amigables con el medio ambiente y soluciones sostenibles para sus proyectos.



Las letras SINSA, significan Silva Internacional Sociedad Anónima, y están representadas en blanco porque simbolizan honestidad, integridad y transparencia, el cual resalta claridad y apertura en la imagen corporativa. La claridad de sus letras asegura una buena visibilidad y reconocimiento del nombre, reflejando la importancia de la honestidad en su relación con el público.

El color naranja en el logo de SINSA representa energía, alegría y creatividad, es un color cálido y llamativo que transmite dinamismo y modernidad. Este color también transmite la pasión de la empresa por seguir mejorando continuamente, su innovación y la capacidad de adaptarse al mercado en evolución.

El logo de SINSA presenta una forma similar a una casa y simboliza el compromiso de la empresa con la construcción, la seguridad y estabilidad, para destacar su enfoque en el

sector de construcción y la mejora del hogar. Este diseño refuerza la idea de que SINSA está dedicada a ayudar a sus clientes en la creación, remodelación y optimización en sus proyectos de construcción.

Figura 3: Eslogan de SINSA.

"Todo lo que necesitas, encuéntralo en SINSA"
Slogan



Fuente: M.S., Gerente SINSA, 02 octubre 2024.

El eslogan de SINSA: **“Todo lo que necesitas, encuéntralo en SINSA”** refleja el compromiso con la variedad de productos que se ofrecen, y destacándose como proveedor confiable para quienes buscan calidad, variedad y accesibilidad en un solo lugar.

La empresa no solo ofrece una amplia gama de productos de ferretería, tecnología, construcción y mejoras del hogar, sino que también se enfoca en brindar soluciones completas para proyectos de cualquier escala. Desde herramientas y materiales de construcción, hasta dispositivos de tecnología avanzada.

La propuesta de valor de SINSA es optimizar la experiencia de compra al centralizar todas las necesidades del cliente en un solo espacio. Esto permite a los clientes ahorrar tiempo y esfuerzo al encontrar todo lo necesario para sus proyectos en un solo lugar, con el respaldo de un servicio de atención personalizada y un ambiente donde la calidad y el conocimiento sobre cada producto son la prioridad.

SINSA, comenzó su trayectoria en 1991 con la apertura de su primera sucursal en Altamira, Managua. Este hito marcó el inicio de una historia de crecimiento y consolidación en el sector de la construcción y la mejora del hogar en Nicaragua.

Desde sus inicios, SINSA se propuso ofrecer una experiencia de compra que no solo respondiera a las necesidades prácticas de sus clientes, sino que también facilitara cada etapa de sus proyectos para hacer más eficientes sus labores.

Figura 4: Primera ferretería de SINSa en 1991, Managua.



Fuente: M.S., Gerente SINSa, 02 octubre 2024.

La sucursal en Altamira simbolizó un nuevo enfoque al combinar, calidad, variedad y accesibilidad en un mismo espacio, algo poco común en la época. Con esta ideología la empresa se posicionó rápidamente como líder en productos de construcción y tecnología con soluciones innovadoras y prácticas que

respondían a la evolución de las demandas de los clientes.

Durante sus primeros años, el logotipo de SINSa presentaba un diseño sencillo y significativo. En la versión del logo que estuvo en el periodo de 1990 a 2004, el nombre de la empresa aparecía en letras negras, sobre un fondo blanco y una figura ovalada color verde.

Figura 5: Logotipo de SINSa año 1990-2004.



Fuente: M.S., Gerente SINSa, 02 octubre 2024.

El óvalo verde simboliza una visión de sostenibilidad y compromiso con el medio ambiente, valores que la empresa siempre ha mantenido como parte fundamental de su misión. En una de las esquinas del logotipo, aparecía una figura de una casa con la inscripción “Home center”, que representaba el enfoque principal de SINSa al ser un centro completo para todas las necesidades del hogar, desde herramientas, hasta materiales de construcción.

La inclusión del término “Home center” en el logotipo, buscaba comunicar a los clientes que SINSa era un lugar confiable y centralizado para adquirir productos de calidad destinados para todo tipo de proyectos de construcción, remodelación o reparación.

Figura 6: Sucursal SINS A Estelí.



Fuente: M.S.. Gerente SINS A. 02 octubre 2024.

El diseño actual de la sucursal SINS A, Estelí, se basa por una infraestructura llamativa, grande y creativa, lo que genera una buena impresión por parte de los clientes, además cuenta con accesos de parqueo para los clientes y con una variedad de productos en exhibición.

Su infraestructura es visualmente grande, pero no es lo suficiente para poder exhibir adecuadamente todos los productos y compromete la organización de los productos dentro de la tienda.

La empresa ha tenido que recurrir a soluciones alternativas poco atractivas para los clientes, como la habilitación de una bodega en la salida sur de la ciudad de Estelí, donde almacenan un mayor volumen y variedad de productos, aunque esta estrategia presenta inconvenientes en la experiencia de compra de los clientes, ya que obliga a

los clientes a dirigirse a un área adicional de la sucursal para retirar sus productos.

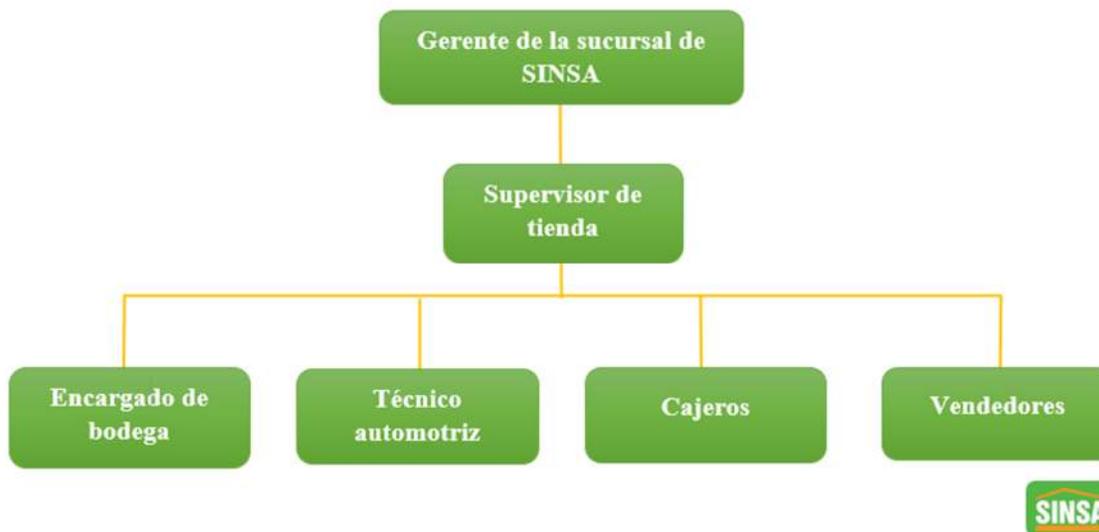
Figura 7: Bodega SINS A salida sur Estelí.



Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. Organigrama de la empresa

Figura 8: Organigrama de SINSА.

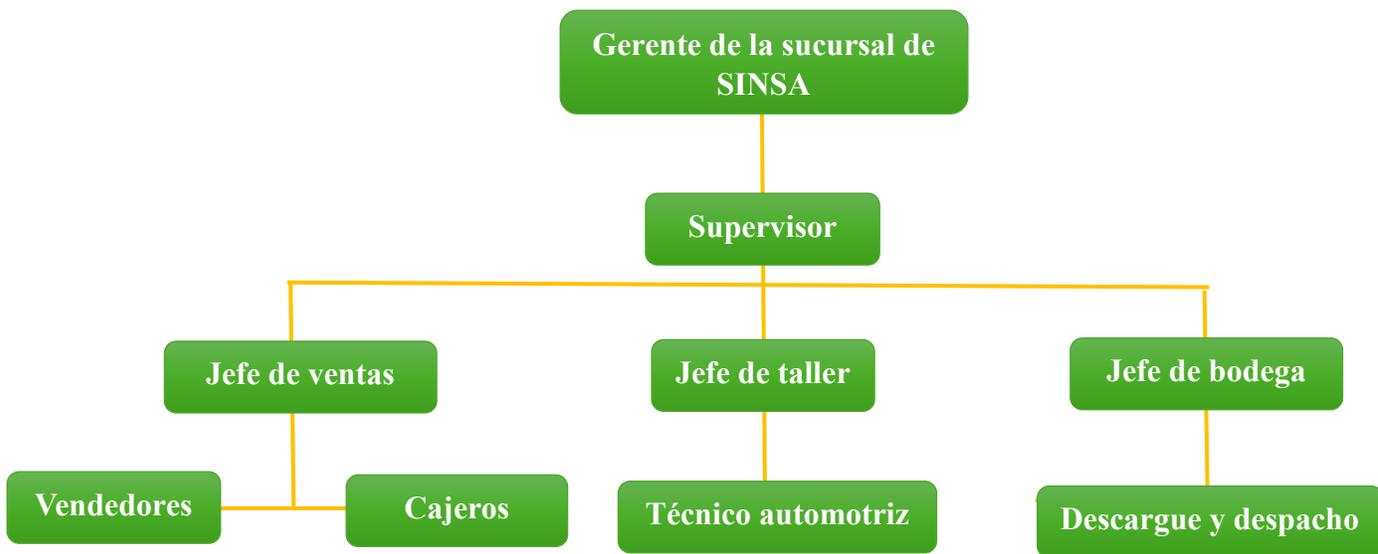


Fuente: (SINSА, 2024)

Propuesta de organigrama de SINSА sucursal Estelí.

Se ha propuesto un nuevo organigrama para la sucursal SINSА Estelí, como aporte de este estudio, con el fin de organizar y detallar de manera más clara las funciones de cada área, lo que facilita una mejor coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.

Figura 9.1: Propuesta de organigrama de SINSAs por autores de esta investigación.



Fuente: Elaboración propia.

9.1.4. Principales funciones de las áreas

De acuerdo al manual de funciones de SINSAs (2023), se describen las principales funciones de los puestos de trabajo que existen en la sucursal de Estelí.

1. Gerente de Tienda SINSAs, Suc. Estelí

Objetivo del Cargo

Administrar y gestionar las actividades y personal de tienda, mediante la organización, ejecución y supervisión de planes estratégicos que procuren la calidad del servicio, incremente los márgenes y que disminuyan los costos operativos y administrativos.

Funciones

- Cumplir y mantener mensualmente las metas establecidas de la tienda, brindando el debido seguimiento a cada colaborador en el piso de venta, a fin de reducir costos y aumentar los márgenes.

- Garantizar el desarrollo de actividades y eventos realizados por el departamento de mercadeo dentro de la tienda (dinámicas comerciales), implementando cada estrategia establecida, a fin de asegurar cada actividad en tiempo y forma.
- Negociar contratos de ventas con las distintas instituciones/contratistas clientes de SINSA, defendiendo la competitividad en precios y calidad de las distintas marcas y productos que la empresa ofrece, a fin de lograr la venta y rentabilidad del negocio.
- Garantizar el seguimiento al registro de clientes Gold, asegurando el cumplimiento de los requisitos que requiere el programa, para una adecuada administración del mismo.
- Ejecutar reuniones semanales con el personal de ventas de la tienda, según calendarización, para mostrar los avances obtenidos durante la semana y las estrategias a seguir según los resultados del equipo.
- Inspeccionar periódicamente promociones, rotulaciones, existencias y buenas condiciones de los productos en oferta, validando aleatoriamente los ítems publicados en catálogos vigentes, para asegurar la correcta comunicación de las ofertas a nuestros clientes.

2. Supervisor de Tienda SINSA

Objetivo del Cargo

Garantizar la calidad y cumplimiento de los procesos operativos, venta y servicio al cliente de la tienda con base a las normativas, estándares y objetivos determinados por la empresa para alcanzar la rentabilidad de la tienda.

Funciones

- Supervisar el personal a su cargo en el cumplimiento de las metas, normas y procesos de la empresa en temas de ventas, inventario, vestimenta y servicio al cliente para que la tienda funcione con base en los estándares establecidos por la empresa.
- Coordinar el personal bajo su cargo para la atención inmediata y oportuna de quejas, sugerencias de los clientes. generando planes y acciones que aumenten la satisfacción de los clientes en su experiencia de compra.

- Supervisar diariamente la gestión de ventas con la utilización de herramientas de inteligencia de negocios (BI), estableciendo planes de acción con cada vendedor para el cierre efectivo de cada oportunidad de venta creando una experiencia en el cliente al atender sus necesidades de manera personalizada e integral.
- Supervisar al personal a cargo con el objetivo de cumplir de las actividades comerciales, operativas y mercadeo que tiene como objetivo la ejecución y comunicación de las promociones para facilitar la compra de los clientes.
- Autorizar devoluciones, cambios, descuentos, facturas de créditos, transporte y orden de mercadería entre otros, cumplimiento con los procesos establecidos por la empresa y usando los sistemas de esta.

3. Vendedores de Tienda SINSA

Objetivo del Cargo

Atender a los clientes de la empresa brindando una asesoría y acompañamientos adecuada a las necesidades del cliente durante su compra, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, promoviendo así los productos de la empresa para alcanzar las metas de ventas de su segmento, al igual que una experiencia de cliente memorable.

Funciones

- Atender a los clientes de la empresa brindando una asesoría y acompañamientos adecuada a las necesidades del cliente durante su compra, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, promoviendo así los productos de la empresa para alcanzar las metas de ventas de su segmento, al igual que una experiencia de cliente memorable.
- Orientar a los clientes de forma presencial, digital, telefónica o a través de los canales brindados por la empresa sobre los productos, servicios y promociones de la empresa para cerrar la venta, de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Elaborar cotizaciones a los clientes sobre los productos deseados dando un seguimiento cercano al mismo para cerrar la venta cumpliendo con los protocolos, políticas y procedimientos interno.

- Garantizar que el producto entregado al cliente este en buenas condiciones con el fin cuidar la reputación de la empresa y generar una experiencia extraordinario de cliente.
- Mantener ordenada el área de ventas asignada de acuerdo al estándar visual y planimetría de la empresa que faciliten la venta y compra de los productos y servicios de la empresa.
- Recibir la mercadería asignada a su área de venta verificando que se encuentren en buen estado, cuenten con la documentación que permita confirmar su origen y destino para su debido acomodamiento en el área de ventas.

4. Cajeros de Tienda SINSA

Objetivo del Cargo

Brindar un servicio de calidad, tanto a los clientes que realizan compras o pagos, asegurando la exactitud y la seguridad en el manejo del dinero, el registro y la entrega de los mismos, y contribuyendo a la fidelización y satisfacción de los clientes.

Funciones

- Asegurar el cumplimiento de protocolos en la ejecución de las transacciones y atención al cliente durante la facturación, para garantizar una excelente experiencia de compra.
- Garantizar la autenticidad del efectivo y la exactitud de los pagos recibidos de acuerdo a las distintas transacciones, que permita garantizar un correcto arqueo de cajas evitando perdidas e inconformidad a nuestros clientes.
- Verificar la coincidencia entre productos y lo descrito en las facturas en el momento de la transacción, validando físico del producto versus documentación, para evitar cruces y pérdidas de mercadería.
- Resguardar los ingresos diarios de caja (efectivo, voucher, documentos de crédito, etc.), archivando de manera ordenada en su caja asignada, garantizando la documentación completa al finalizar su jornada.
- Realizar el proceso de cierre de caja, consolidando las ventas en sus diferentes formas de pago (efectivo o tarjeta), comprobando la coincidencia del efectivo en el sistema, a través de las facturas y soportes de transacciones y pagos realizados por clientes.

- Garantizar el registro de las salidas de efectivo de la caja chica, a través de la verificación de soportes correspondientes, manteniendo el control de los gastos de la tienda.

5. Responsable de bodega Tienda SINSA

Objetivo del Cargo

Asegurar la correcta gestión de inventarios, garantizando la recepción, almacenamiento y despacho eficiente de productos. Supervisar el cumplimiento de normativas de seguridad, mantener un registro preciso de entradas y salidas, optimizar el uso del espacio y coordinar con otros departamentos para asegurar la disponibilidad de materiales, contribuyendo al buen funcionamiento logístico.

Funciones

- Coordinar la descarga y recepción de productos de proveedores nacionales e internacionales, asegurándose de que las cantidades y la calidad cumplan con los estándares de SINSA.
- Garantizar que los materiales de construcción, productos de ferretería y otros productos sean almacenados en condiciones adecuadas y en lugares de fácil acceso para el despacho, siguiendo los lineamientos de SINSA para la optimización del espacio.
- Mantener el inventario actualizado en el sistema ERP de SINSA, realizando controles cíclicos y anuales para asegurar la correcta disponibilidad de productos en todas las sucursales.
- Asegurar que los productos solicitados por los clientes estén debidamente preparados y entregados de forma oportuna, brindando un servicio eficiente en colaboración con el área de ventas y transporte.
- Garantizar que las operaciones en la bodega cumplan con las normativas de seguridad industrial, previniendo accidentes laborales y preservando la integridad de los productos almacenados.
- Mantener y archivar la documentación de entrada y salida de mercancía, informes de inventario y otros reportes requeridos por la gerencia de SINSA.

6. Técnico automotriz de SINSA

Objetivo del cargo: Promover la venta de productos y control exhaustivo de inventarios, para evitar daños, pérdidas o cruces de inventario, de acuerdo al plan de inventarios selectivos y una correcta recepción de mercadería de acuerdo a los procesos establecidos, que permitan brindar un eficiente servicio al cliente.

Funciones

- Orientar sobre el uso adecuado de los productos automotrices, brindando explicaciones claras sobre características técnicas, mantenimiento y recomendaciones de instalación.
- Asegurar que los productos automotrices estén organizados y en buen estado, verificando su documentación correspondiente para garantizar su correcta gestión.
- Emitir informes técnicos sobre reclamos por garantía de productos, de acuerdo a los formatos y procesos establecidos, tramitando descuentos o cambios cuando corresponda.
- Ofrecer asesoramiento técnico a los clientes en los productos automotrices, como repuestos, herramientas y accesorios, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
- Realizar mantenimientos e instalaciones de baterías y llantas, de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos, proporcionando un servicio eficiente y que cumpla las necesidades del cliente.

9.1.5. Políticas de comercialización y atención al cliente de la empresa SINSA

Las políticas de comercialización y atención al cliente de SINSA Nicaragua se enfocan en ofrecer productos de calidad, con el fin de brindar una excelente experiencia al cliente y maximizar su satisfacción. A continuación, se describen algunos aspectos clave:

Políticas de Comercialización

Las políticas de comercialización de SINSA (2024) se encuentran diseñadas para ofrecer a los clientes productos de calidad, precios accesibles, promociones atractivas y una

distribución eficiente, con el fin de garantizar una experiencia de compra satisfactoria y que refuerce el compromiso con la sostenibilidad, flexibilidad de pago y el servicio post-venta.

En SINSA, las políticas de comercialización son establecidas desde la sede central en Managua y son adaptadas a las necesidades y oportunidades de los clientes de la ciudad de Estelí. Los departamentos de marketing, compras y finanzas se encargan de garantizar que los productos cumplan con estándares de calidad, precios competitivos y promociones atractivas para los clientes.

La empresa al diseñar estas estrategias de comercialización, busca adaptar las ofertas de los productos conforme a los presupuestos y preferencias de los clientes. Esto se logra mediante una distribución efectiva de puntos de venta estratégicos y beneficios adicionales que eleven la calidad del servicio.

Categoría	Políticas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogos de productos diseñados. - Productos duraderos. - Los mejores artículos del mercado. - Propiedades y características para cualquiera de sus necesidades. - Diseños agradables para la vista. - Diseños ergonómicos y ecofriendly.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Precios incluyen impuestos. - Crédito por un cargo extra de intereses de acuerdo al plazo. - Variedad de precios que se ajustan al presupuesto y necesidades de los consumidores. - Precios competitivos.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Descuentos a ciertos productos del catálogo, sin restricciones. (10%, 20%, 30%, 40%). - Adquisición de productos al crédito de hasta 12 cuotas, aplican restricciones. - Servicios gratuitos post venta al adquirir ciertos productos, aplican restricciones. - Rifas especiales para clientes, por sus compras superiores a X\$. - Descuentos y bonificaciones por fechas especiales. (día de las madres, día del padre, Black Weekend, Black Friday, navidad, año nuevo, ofertas de verano). - Garantías a productos por daños de fábrica.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de distribución directos e indirectos. - Cobertura selectiva, puntos de venta estratégicos. - Plazos de entrega de 1 a 15 días de no tener en stocks.

Políticas de atención al cliente

De acuerdo al manual de las políticas de atención al cliente establecidas en la empresa SINSA (2024), se refleja el compromiso de la empresa por ofrecer un servicio de calidad, el cual engloba un conjunto de prácticas y procedimientos específicos que buscan garantizar la satisfacción de los clientes.

Las políticas de SINSA están diseñadas para establecer las responsabilidades de cada colaborador, con el fin de garantizar que cada miembro cumpla con estándares de calidad en su desempeño. Estas políticas definen la forma en que los colaboradores deben interactuar con los clientes, para brindar una atención coherente, eficaz y profesional.

Los empleados al estar en contacto directo con los clientes, son los principales responsables de seguir estas normas. Además, existen superiores que se encargan de supervisar y garantizar que se cumplan los procedimientos adecuadamente para una experiencia única y de calidad para los clientes. El mantener altos estándares de calidad en el servicio al cliente, la empresa fortalece la lealtad y confianza de los clientes, el cual es un aspecto positivo ya que mejora la experiencia de los clientes y contribuye al crecimiento de SINSA en el mercado.

Categoría	Políticas
Recepción	<ul style="list-style-type: none">- Excelente presentación.- Tiempo de respuesta oportuno.- Cortesía y respeto.- Lenguaje claro y preciso.- Cliente es la prioridad.- Múltiples canales de comunicación.
Asesorías	<ul style="list-style-type: none">- Atención post ventas.- Asesorías a clientes en quejas y reclamos.- Atender solicitudes de descuento según procedimiento.- Autonomía para resolver conflictos.
Gestiones	<ul style="list-style-type: none">- Reembolso de clientes.- Facturación de facturas al crédito según procedimiento.- Monitoreo de solicitudes de clientes.- Seguimiento de reclamos.- Gestión oportuna de inventario.

9.2. El proceso administrativo en el área de ventas de la empresa SINSÁ

9.2.1. La planeación del área de ventas de la empresa SINSÁ

9.2.1.1. El proceso de planeación de ventas de la sucursal Estelí

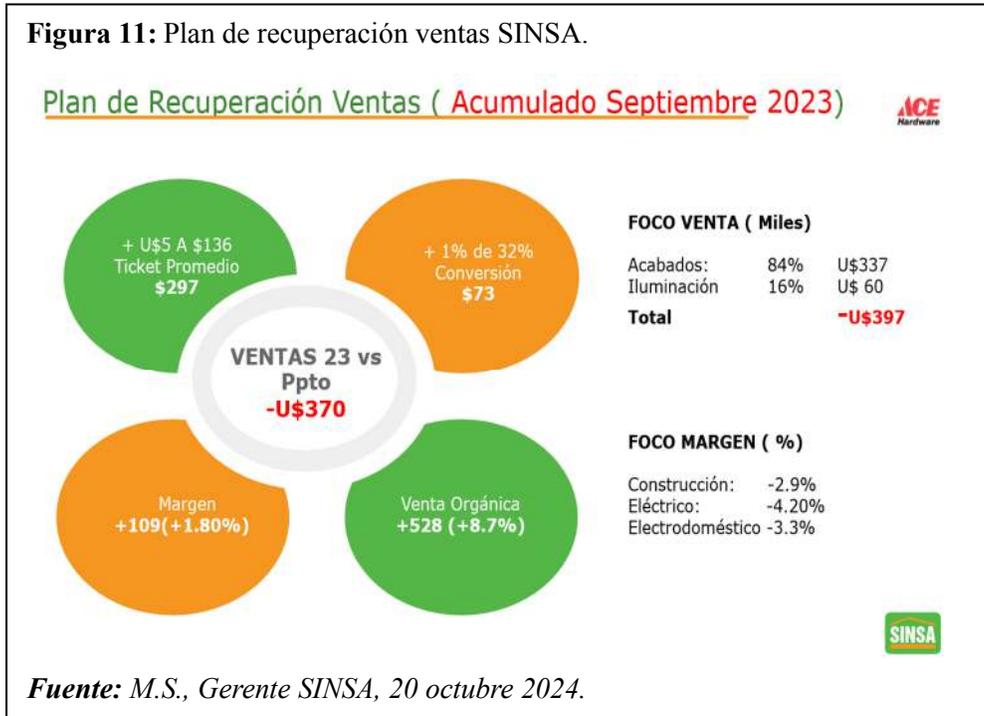
La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. (Córdova López, 2012, pág. 57)

En la empresa SINSÁ, la planificación de las ventas se realiza desde el departamento de compras, y tanto el tipo de artículos como la cantidad, se define a partir de la demanda de sus clientes.

“SINSÁ, planea la adquisición de productos mediante el departamento de Compras los cuales se enfocan en evaluar la oferta y la demanda, como lo que son la selección de proveedores confiables que ofrecen productos a precios competitivos y con condiciones favorables de entrega.” (M.S., Gerente de SINSÁ, 27 septiembre 2024).

SINSÁ cuenta con un plan estratégico de ventas liderado por los gerentes, quienes implementa acciones para optimizar el rendimiento comercial.

Figura 11: Plan de recuperación ventas SINSA.



“En SINSA, utilizamos planes de recuperación en ventas, por ejemplo, trabajamos en aumentar los tickets promedio, incentivando a los clientes agregar más productos a sus compras con el fin de incrementar a cada factura 5\$ adicionales. También nos enfocamos en mejorar la tasa de conversión, transformando más clientes en compradores y poder ganar nuevos clientes. Además, de priorizar los márgenes de ganancias, vendiendo más utilidades y las ventas orgánicas que significan vender más productos de lista que productos en oferta, es decir hacer un balance entre productos de ventas y productos en promoción”. (M.S., Gerente de SINSA, 20 octubre 2024).

La estrategia de planificación implementada por SINSA, en la sucursal de Estelí, ha permitido posicionarse como una alternativa de solución para la población en general, siendo una empresa con una gran variedad de productos y servicios en sectores de construcción, ferretería y tecnología, lo que contribuye al crecimiento personal y empresarial en la región. Esta planificación es esencial para garantizar el funcionamiento eficiente en cada área de la empresa para optimizar su capacidad y respuesta de servicio.

También, las estrategias de promociones de SINSA son parte de la planeación, estas con el objetivo de aumentar las ventas mediante promociones y descuentos especiales por un determinado número de compras. Por ejemplo, la empresa realiza promociones y rifas al momento de cumplir un aniversario o en épocas importantes del año, con el fin de aumentar sus ventas y generar nuevos clientes.

La empresa SINSA genera distintos planes de ventas para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos. Las rifas y promociones son estrategias esenciales, ya que no solo motivan a los colaboradores y clientes, sino que también contribuyen al incremento de ventas en la organización.

Estas iniciativas de SINSA, se diseñan cuidadosamente para atraer y fidelizar clientes, ofreciéndoles oportunidades de ganar premios atractivos, lo cual refuerza el valor percibido de las ofertas y fomenta una experiencia positiva para los consumidores.

Figura 14: Promociones SINSA, Estelí 2024.



(Fuente: M.S., Gerente SINSA, 20 octubre 2024).

9.2.1.2. Definición de metas en el período 2023-2024

Sánchez Delgado (2015, págs. 82-83) considera que el establecimiento de metas u objetivos es uno es el segundo paso a seguir en el proceso de planeación, el cual consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para el corto plazo, como largo. Los objetivos especiaban los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

En caso de la empresa SINSA, las metas de ventas se definen en base a los productos más demandados, que se clasifican en cuatro categorías: A, B, C y D. El gerente de la sucursal de Estelí, afirma que la categoría A recibe el 100% del presupuesto, la categoría B el 75%, la categoría C el 50% y la categoría D con el 25% del presupuesto de compra.

En SINSA, los productos están organizados en categorías para satisfacer las necesidades de construcción y mejora del hogar. Entre ellas destacan los acabados, que incluye cerámicas y adhesivos, en la categoría de construcción se encuentran herramientas y materiales para obras, la categoría de electricidad, que abarca cables y equipos esenciales para instalaciones eléctricas cables, y limpieza, iluminación y hogar, donde se encuentran los artículos de oficina y soluciones para el hogar, siendo los productos más demandados por los clientes.

Figura 17: Categorías y productos SINSA.

CATEGORÍA	PRODUCTOS		
Acabado, Construcción y Pintura	Acabado	Construcción	Pintura
	Cerámica, Porcelanato, Listelos y Cenefas, Pantry - Accesorios, Grifería y valvulas, Pegamentos y accesorios, Vidrio, Fraguas, Fibro Cemento y Similares, Puertas y Ventanas, Sanitarios - Lavamanos - Accesorios, Bañeras y Jacuzziys.	Aceros y metales, Gypsum, Madera y Derivados, Accesorios y complementos y Cementos Aditivos.	Arquitectónicos, Especialidades, Industrial, Dilusión y Adhesivos.
Eléctrico - Termodinámica y Automotriz	Eléctrico	Automotriz	
	Herramientas Eléctricas y Accesorios, Equipos Eléctricos - Combustión - Accesorios, Maquinarias para Construcción, Calentadores de Agua y Accesorios Cables Media y Alta Tensión, Paneles y Breakers, Accesorios, Tubos y Accesorios, Control y automatización, Equipos medicion Protección Eléctrica, Iluminación Comercial, Cables Baja Tensión, Postes y Transformadores.	Baterias y Llantas.	

Fuente: M.S., Gerente SINSA, 04 noviembre 2024.

Figura 20: Categorías y productos SINSa.

Hogar, Misceláneo y Accesorios	Hogar, Misceláneo y Accesorios		Vida Exterior
	Iluminación Residencial, Herramientas Manuales, Seguridad Industrial, Herrajes, Tornillería, Cadenas, Mecates y Accesorios, Tuberías Canoas y Accesorios, Herramientas y Complementos para Pintar, Limpieza - Aditivos y Lubricantes, Herramientas - Accesorios, Deportes, Químicos y Accesorios, Cocina, Comedor, Dormitorio, Closet, Check Out, Cortinas y Accesorios, Complementos Decorativos, Artículos de Oficina, Hotelería, Muebles Espejos y Gabinetes, Organización, Químicos y Accesorios, Copias de Llaves, Muebles, Camping, Inflables, Cerraduras y Seguridad.		Jardín Riego y Accesorios, Maquinaria, Herramientas Agrícolas, Tanques de Agua y Accesorios.
Línea Blanca	Electrodomesticos	Telecomunicación	Ventilación
	Electrodomesticos Pequeños, Aires Acondicionados, Línea Blanca y Tecnología.	Seguridad y vigilancia, Dispositivos Activos, Dispositivos Pasivos, Audio y video.	Abanicos y Extractores de Aire - Dehumificadores.



Fuente: M.S., Gerente SINSa, 04 noviembre 2024

La definición de metas de venta para el periodo 2023-2024 en SINSa, se realiza de manera estratégica, utilizando como referencia los resultados del año anterior. Estas metas, clasificadas en categorías, permiten establecer un enfoque claro para cada vendedor y asegurar que todos contribuyan al crecimiento general de la empresa.

Así mismo, un vendedor explica:

“La definición de ventas de la empresa se basan al resultado de ventas obtenido en el período anterior, con un crecimiento del 10% de ventas, estimado para el próximo año”. (M.Z., Vendedor de SINSa, 30 septiembre 2024).

En SINSa, los productos están organizados por categorías jerárquicas, lo que facilita su búsqueda, administración y comercialización, tanto en tienda como en inventarios. Esta estructura no solo facilita que los clientes encuentren de manera rápida y eficiente lo que necesitan, sino que también permite a la empresa planificar estratégicamente sus metas de ventas, mejorando la experiencia de compra y gestión comercial.

9.2.1.3. Evaluación de planes de venta

Sánchez Delgado (2015, págs. 82-83) menciona los pasos de la planeación y resalta que la selección de un curso de acción es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. De manera ocasional, un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables, y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del aparentemente mejor.

La evaluación de los planes de venta es un proceso continuo en SINSa, que permite a la empresa identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según los resultados obtenidos, mediante herramientas de análisis como Power BI, se lleva a cabo un seguimiento exhaustivo de los KPIs, ya que estos permiten a la empresa reaccionar rápidamente a las alteraciones del mercado, conocer sus ingresos de ventas por cada mes y, además, se asegura de que se están alcanzando los objetivos empresariales.

Corral (2017, pág. 16) define que los KPIs operativos miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso.

En la empresa SINSa, se utiliza la plataforma POWER BI para supervisar y evaluar el desempeño de cada vendedor y del equipo en conjunto. Esta herramienta proporciona análisis en tiempo real sobre volumen de ventas y compara la productividad entre las sucursales. Además, proporciona datos precisos que facilitan la toma de decisiones estratégicas, enfocadas al crecimiento y mejora continua de la empresa.

De acuerdo al gerente de la sucursal de Estelí, se monitorea el cumplimiento de los indicadores de la empresa, tales como: el cumplimiento de metas de ventas, cantidad de facturas, tickets promedios y la tasa de conversión de clientes.

Figura 23: Sistema POWER BI SINSAs.



Fuente: M.S., Gerente SINSAs, 20 octubre 2024.

Power BI es tanto una aplicación informática como todo un ecosistema de productos. Normalmente, cuando la gente dice “Power BI”, se está refiriendo a la aplicación de sobremesa. Pero cuando se habla sobre cómo la mayoría de la gente comparte (visualmente) los frutos de su trabajo con otros, se hace en el contexto del servicio Power BI, una solución de tipo software como servicio (SAAS: Software as a Service) que alberga conjuntos de datos e informes de Power BI que pueden utilizar otras personas con acceso. (Jeremy Arnold, 2023, pág. 5)

De manera más precisa se realiza una evaluación constante en los procesos la cual es crucial para el éxito del área de ventas, ya que permite a la empresa identificar su rendimiento en tiempo real. Al establecer indicadores de calidad, se pueden medir aspectos específicos como el volumen de ventas, la satisfacción del cliente y la eficiencia del equipo. Estos indicadores son esenciales porque proporcionan una base objetiva para analizar cómo se están cumpliendo las metas y qué áreas requieren atención.

9.2.1.4. Planeación de inventario y entrega de productos de la empresa

La empresa SINSA utiliza un sistema automatizado que realiza los rellenos de inventario de manera automática y eficiente, basado a las ventas realizadas. Este proceso se lleva a cabo a través de la plataforma SIM. (Store Inventory Management), el cual monitorea los niveles de stock, reduce el riesgo de desabastecimiento y reduce excesos de inventario.

La gestión de inventario se centra en el flujo de mercaderías, desde la realización de pedidos hasta el almacenamiento, la distribución, la venta y la reposición. En el caso de grandes comerciantes de retail, la gestión de inventario implica gestionar y contabilizar las existencias totales en toda la empresa, así como los niveles de artículos de cada uno de sus almacenes, centros de distribución y tiendas. Los comerciantes deben lograr un equilibrio entre mantener suficiente mercadería para satisfacer la demanda del cliente y minimizar la cantidad de stock que tienen en el inventario, ya que los artículos no vendidos representan costos de logística, como alquiler y transporte, además del costo de adquisición de dichas mercaderías. (ORACLE, 2023)

Figura 26: Sistema SIM de SINSA.

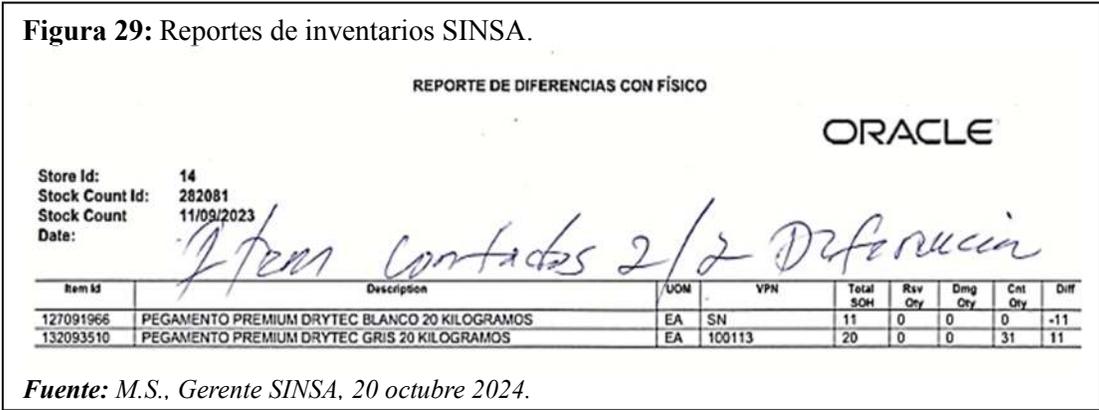
ID	RAE	Tipo de origen	Origen	Fecha esperada	Fecha de recepción	Estado	Carretines	Falla	Total SKU
189518	58120	Tienda	12 SINSA HOME CENTER	06-15-20		Nuevo	1		1
189582	58100	Tienda	11 SINSA HATACALPA	06-15-20		Nuevo	1		1
189140	58065	Tienda	29 SINSA JIQUETEPE	06-15-20		Nuevo	1		2
189587	58045	Tienda	8 SINSA INDUSTRIA	06-15-20		Nuevo	1		1
188974	58012	Tienda	12 SINSA HOME CENTER	06-17-20		Nuevo	1		1
190392	34923	Tienda	29 SINSA JIQUETEPE	06-17-20		Nuevo	1		1
190273	35401200070153334	Almacén	190 Ceramica	06-10-20		Nuevo	1		3
190200	34909	Tienda	18 SINSA HOME	06-12-20		Nuevo	1		1
190130	34437	Tienda	13 SINSA CHIRANDOLA	06-12-20		Nuevo	1		1
182309	33842	Tienda	39 TALLER DE SERVICIOS	06-04-20		Nuevo	1		4
185582	32285	Tienda	29 SINSA JIQUETEPE	05-22-20		Nuevo	1		1
182002	31832	Tienda	15 SINSA RADAL	05-15-20		Nuevo	1		1
179019	31010	Tienda	42 TIENDA GALERON MAY...	05-09-20		Nuevo	1		1
178251	30813	Tienda	15 SINSA RADAL	05-05-20		En curso	1		1

Fuente: M.S., Gerente SINSA, 20 octubre 2024.

Este sistema SIM permite evitar faltantes de productos y optimiza la disponibilidad de los artículos con más demanda, esto garantiza un inventario de calidad y con la cantidad de productos requeridos por los clientes. La supervisora de la sucursal de Estelí menciona que este sistema también permite visualizar las solicitudes de productos entre las diferentes sucursales de SINSAs, y facilita el intercambio de las mercaderías entre ellas. Por ejemplo, si la sucursal de León solicita una ventana a la sucursal de Chinandega debido a la falta de existencia en su tienda, la solicitud debe ser aprobada o rechazada por la sucursal que recibe la petición.

“En SINSAs, es necesario mantener siempre un buen surtido de inventario con entrega inmediata. De esta manera cuando un cliente necesita un producto se le pueda entregar al instante para evitar tiempos de espera innecesarios”. (J.M., Vendedor de SINSAs, 28 de septiembre 2024)

También, la empresa maneja reportes de inventarios en físico el cual se realizan para comparar el inventario registrado en el sistema con el real disponible, permitiendo identificar discrepancias o faltantes, y detectando posibles problemas como errores en recepción o despacho y daños no registrados.



“Los reportes de inventario permiten ajustar el sistema para reflejar con precisión las cantidades reales disponibles, lo que garantiza un inventario actualizado. Esto facilita la planificación precisa de lo disponible para ventas y optimiza la toma de decisiones en cuanto a compras” (M.S., Gerente SINSAs, 20 octubre 2024).

Así mismo, la planeación de inventario y entrega de productos es crucial para el funcionamiento eficiente de la empresa. Una gestión adecuada del inventario permite satisfacer las expectativas de los clientes y mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda.

Al alinear la planeación del inventario con las proyecciones de ventas, la empresa puede prevenir tanto el exceso como la escasez de stock, lo que ayuda a optimizar recursos y minimizar costos.

9.2.1.5. Planes y programas de capacitación a colaboradores

La empresa SINSA, cuenta con una plataforma de capacitación virtual llamada AVES (Ambiente Virtual de Estudios SINSA), diseñada para fomentar el aprendizaje continuo y la formación integral de los colaboradores, permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos sobre los productos y procesos de la empresa.

El gerente de la sucursal de Estelí explica que la plataforma AVES, ofrece variedad de cursos destinados a fomentar un desempeño eficiente, estos incluyen temas como: Experiencia de clientes, Iniciando en tu trabajo, Plan de desarrollo individual, Inducción general SINSA, Reglamento interno de trabajo, Inducción general para plazas de ventas, puestos de caja, gerentes, supervisores, jefes de área y puestos operativos.

En SINSA, los colaboradores pueden estudiar y certificarse en todas las áreas de la compañía. También realizamos auto capacitaciones presenciales con los diferentes proveedores y marcas dentro de la empresa”. (M.S., Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

Además, SINSA ofrece cursos especializados sobre el sistema Xstore, dirigido principalmente a los cajeros. Este sistema es fundamental para la gestión de los procesos de facturación, permitiendo a la empresa brindar un servicio eficiente al cliente. El objetivo de estos cursos es mejorar continuamente la atención al cliente, reduciendo tiempos de espera y minimizando errores en el proceso de facturación.

Figura 32: Plataforma AVES SINSA.



Fuente: M.S., Gerente SINSA, 26 octubre 2024.

Oracle Retail Xstore Point-of-Service es fácil de aprender y permite a los empleados ser productivos rápidamente, lo que resulta en un menor costo diario de operación en cada tienda. Ya sea utilizado en las ventas o en el back office, la interfaz de usuario de Oracle Retail Xstore Point-of-Service es intuitiva y eficiente. Cada pantalla involucra a los empleados con flujos de trabajo eficientes, intuitivos gestos de pantalla táctil y funciones automatizadas que ahorran tiempo y aumentan la precisión. (ORACLE, 2017, pág. 1)

Estos cursos están diseñados para capacitar a los colaboradores, brindándoles el conocimiento necesario para utilizar de manera efectiva la plataforma de facturación y asegurar una experiencia de venta eficiente. El gerente de la sucursal de Estelí, afirma que la plataforma Xstore permite gestionar inventarios y agilizar el proceso de facturación, lo que contribuye a un mejor servicio al cliente.

Además, SINSA certifica a los colaboradores que participan en los cursos, otorgándoles reconocimiento por su compromiso y dominio de los temas impartidos. Así lo afirma el gerente de la sucursal de Estelí.

“SINSA certifica a los colaboradores que demuestran compromiso con la empresa, ya que fortalece su perfil profesional y les otorga mayores oportunidades para

avanzar en su carrera. Esta certificación va desde cursos para vendedores, cajeros, gerentes, supervisores, jefes y puestos operativos”. (M.S., Gerente de SINSA, 26 octubre 2024).

“Gracias al curso de “Experiencia de cliente” y “Plan de desarrollo individual” eh comprendido mejor la forma de tener una mejor atención al cliente y la importancia de esta para la creación de relaciones con la empresa y sus colaboradores”. (J.S., Vendedora SINSA, 26 octubre 2024).

Los programas de capacitación en SINSA, son fundamentales para el desarrollo continuo del personal. Al ofrecer capacitaciones en línea y talleres presenciales, la empresa asegura que sus colaboradores estén siempre actualizados en productos y técnicas de venta. Este enfoque no solo mejora la competencia del equipo de ventas, sino que también realiza un servicio al cliente más efectivo y satisfactorio.

Figura 35: Certificado de cursos AVES SINSA.



9.2.2. La organización del área de ventas en la empresa SINSA

9.2.2.1. Organización del equipo de ventas para la atención al cliente

Al referirnos a la organización del departamento del personal hablamos de un conjunto de racional de personas interrelacionadas entre sí y en constante movimiento. Justamente la estructura es la distribución organizada de todas las partes entre sí con el fin de que funcionen racional y ordenadamente. Cada empresa organiza y estructura su departamento de personal en función a sus necesidades, al medio que la rodea, a sus personas y a las características

propias diseñadas, tanto en políticas como objetivos, por la dirección del mismo. (Rovere García, 2003, pág. 249)

La organización del equipo de ventas en SINSÁ, está diseñada para maximizar la atención al cliente, para ello, cada vendedor tiene asignadas áreas específicas, lo que les permite especializarse y conocer a fondo los productos que manejan.

“La empresa SINSÁ, en la ciudad de Estelí, cuenta con 12 vendedores con diferentes categorías de productos. Estas categorías van desde los productos de construcción hasta la mejora del hogar. Cada colaborador tiene un área asignada en la que deben de dar su debido seguimiento en temas de inventario, limpieza, rotulación, acomodo y exhibición de los productos”. (M.S., Gerente de SINSÁ, 27 septiembre 2024).

En SINSÁ, los productos están divididos por categorías que facilitan su localización. Estos incluyen desde materiales de acabado y construcción hasta productos más especializados como herramientas eléctricas, pintura, jardinería y sistemas de iluminación. Cada categoría está diseñada para agrupar productos con características y funciones específicas, lo que optimiza la experiencia de compra, tanto para cliente como la empresa.

“El organizar los productos por grupos específicos facilita la búsqueda tanto para el vendedor como para el cliente. Cuando un cliente consulta sobre un producto, el vendedor puede encontrarlo rápidamente, ya que conoce la ubicación dentro de la categoría correspondiente” (M.S., Gerente de SINSÁ, 27 septiembre 2024).

Figura 38: Categorías de productos SINSА.



Esta estructura no solo mejora la eficiencia en la atención, sino que también fomenta un ambiente colaborativo, donde los miembros del equipo comparten conocimientos y estrategias para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Además, está diseñado para organizar los productos en categorías específicas, lo que facilita a los clientes encontrar rápidamente lo que necesitan y permiten una navegación un poco más eficiente dentro de la tienda y garantiza

que cada artículo esté ubicado en su categoría correspondiente.

9.2.2.2. Metas y sistema de incentivos al equipo de ventas

Los incentivos de ventas implementados por SINSА, son para motivar a los colaboradores para mejorar el funcionamiento del proceso de atención al cliente, el incentivar a los vendedores se generan empleados comprometidos a tener una mayor productividad. Estos sistemas de incentivos son establecidos por la gerencia y regulados por el reglamento interno de trabajo, donde las personas trabajadoras tienen derecho a prestaciones de ley y beneficios adicionales.

“En SINSА, se implementan diversos incentivos para motivar a los empleados y mejorar su desempeño dentro de la empresa. Entre estos incentivos se incluye el reconocimiento de colaborador del mes, bonificaciones trimestrales, premios otorgados por proveedores, rifas de vehículos, bonos de alimentación y transporte, tarjetas de regalo para supermercados, descuento para productos de la tienda y en algunos supermercados de la ciudad de Estelí, así como recompensas por categorías por metas de venta”. (M.S., Gerente de SINSА, 27 septiembre 2024).

En SINSÁ, el sistema de incentivos está alineado con las metas de la empresa y se basa en bonificaciones por cumplimiento de objetivos. Las mecánicas de incentivos, son definidas acorde a los cumplimientos de ventas de los vendedores. El gerente de SINSÁ afirma que se premia a los vendedores que superen sus metas de ventas, conforme a la siguiente tabla:

Figura 41: Incentivos por cumplimiento de ventas SINSÁ.

Premios	
• Sobre cumplimiento ventas 110%	➡ U\$100 dólares
• Sobre cumplimiento ventas 120%	➡ U\$150 dólares
• Sobre cumplimiento ventas +120%	➡ U\$200 dólares

Estos premios serán en Gift Card Supermercados o Sinsa

Fuente: M.S., Gerente SINSÁ, 04 noviembre 2024.

El sobrecumplimiento de las metas de ventas se mide por porcentajes de ventas, lo que implica que cada vendedor debe superar su meta establecida para acceder a los incentivos. Por ejemplo, si un vendedor tiene una meta de venta del 120%, significa que debe alcanzar al menos 120 unidades vendidas de un producto en específico. Si el vendedor supera esta cantidad, incrementa su nivel de incentivos de manera proporcional, lo que le permite obtener mayores recompensas y bonificaciones.

“En SINSÁ, el premio para supervisores, gerentes y vendedores, aplica si la tienda sobre cumple los porcentajes de ventas establecidos. Esta mecánica de incentivos solamente aplica para los colaboradores de la empresa”. (M.S., Gerente de SINSÁ, 27 septiembre 2024).

La empresa también organiza rifas de gran escala, como la de vehículos. El gerente de la sucursal de Estelí destaca que los vendedores que cumplan al menos el 110% de sus metas de ventas, obtendrán una acción para participar en la rifa de un automóvil. Esta estrategia no solo motiva a los empleados a alcanzar sus metas, sino que también impulsa a superarse continuamente. Además, fomenta un ambiente competitivo y de alto rendimiento, premiando el esfuerzo, dedicación y compromiso de los colaboradores.

Figura 44: Premio Ilusión exclusiva vendedores SINSAs, Estelí.



Así mismo, mientras más acciones por cumplimiento de ventas tengan los vendedores, mayor es la posibilidad de ganar más acciones, estas rifas sólo son para colaboradores de SINSAs, así lo afirma el gerente de la sucursal de Estelí.

“Las dinámicas de SINSAs tienen plazos variados, siendo la rifa de automóviles con duración más prolongada, con un período de 6 meses. Solo los trabajadores de la empresa pueden participar en estas rifas”. (M, S. Gerente de SINSAs, 27 septiembre 2024).

Al motivar a los vendedores con recompensas tangibles, la empresa promueve un alto nivel de desempeño y compromiso. Este enfoque no solo beneficia a los colaboradores individualmente, sino que también impulsa el rendimiento del equipo en su conjunto, contribuyendo a los resultados generales de la organización.

9.2.2.3. El seguimiento para un rendimiento efectivo del equipo de ventas

El control como parte del proceso administrativo se aborda al final de la fase dinámica; sin embargo, esto no implica que como tal se debe trabajar al último, sino todo lo contrario. Desde el momento mismo en que se establecen objetivos y metas en la etapa de planeación, es necesario pensar en cómo se van establecer e implementar mecanismos de control que permitan un seguimiento adecuado a las diferentes actividades que se desarrollarán. (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018, pág. 159)

El control es una función clave y crítica de la gestión para la implementación del plan en el campo real. También evita y corrige desviaciones de los planes. (Tejada Betancourt, 2023, pág. 271)

“Brindo seguimiento a través de reportes diarios y semanales de ventas, así como mediante reuniones individuales y grupales donde discutimos el progreso y establecemos ajustes necesarios para cada área de la organización”. (M.R., Supervisora de SINSA, 28 septiembre 2024).

El seguimiento del rendimiento en SINSA, es un proceso estructurado que permite a la empresa monitorear el desempeño de su equipo de ventas de manera continua. A través de informes diarios y reuniones semanales, se evalúan los logros y se identifican áreas de mejora. Este enfoque de retroalimentación no solo ayuda a los vendedores a alcanzar sus metas, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad y pertenencia dentro del equipo.

En SINSA se mide el rendimiento de los vendedores con los KPIs, donde se reflejan en porcentajes la efectividad sus ventas. El gerente de SINSA afirma que este sistema no solo muestra si el vendedor ha superado sus metas de ventas, sino que también proporciona un porcentaje detallado del progreso alcanzado por cada vendedor en relación con sus objetivos.

La empresa utiliza programas tecnológicos para monitorear el progreso de cada vendedor, con el objetivo de identificar áreas de mejora. Este enfoque permite al equipo de ventas mejorar continuamente la atención al cliente para mantenerse alineados con los objetivos de la empresa.

La medición de este rendimiento es crucial para SINSÁ, ya que permite evaluar de manera objetiva la efectividad y productividad de cada colaborador.

Este enfoque proporciona datos precisos sobre el cumplimiento de metas, lo que facilita identificar a los vendedores que están superando las expectativas y aquellos que necesitan apoyo o capacitación adicional. Además, el seguimiento del progreso mediante porcentajes ayuda a motivar al personal, ya que pueden visualizar su rendimiento y logros alcanzados.

Figura 47: Rendimiento de vendedores KPIs.



Fuente: M.S., Gerente SINSÁ, 04 noviembre 2024.

9.2.3. La dirección del área de ventas de la empresa SINSÁ

9.2.3.1. Liderazgo y toma de decisiones en el área de ventas

Luna González (2015, págs. 107-112) opina que el liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos, Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización, Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas.

De acuerdo al gerente de SINSÁ en Estelí, el proceso de toma de decisiones en la empresa se basa en varios aspectos claves, tales como:

- Priorizar la capacitación constante del equipo de trabajo incrementa su productividad y mejora sus habilidades para un desempeño eficiente.

- Aumentar la tasa de conversión de ventas, mediante estrategias enfocadas en mejorar experiencia del cliente para incrementar la efectividad de ventas.
- Realizar seguimiento oportuno a las cotizaciones de productos permite una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.
- Mantener un control adecuado de los inventarios para garantizar la disponibilidad de los productos en existencia y evitar retrasos de entrega.

En SINSa, se promueve el liderazgo efectivo, que se caracteriza por un enfoque participativo y en equipo. La dirección promueve una comunicación abierta, donde los colaboradores pueden expresar sus ideas y preocupaciones. Esto no solo fortalece la toma de decisiones informadas, sino que también crea un ambiente de trabajo inclusivo y motivador, el cual impulsa a los empleados a contribuir activamente al éxito de la empresa.

“Para la toma de decisiones en la empresa se combina el criterio humano con el apoyo de herramientas de análisis de datos Oracle y Power BI. Estas plataformas desempeñan un papel crucial al facilitar decisiones basadas en información precisa. Su altitud abarca todos los procesos administrativos, ya que permiten analizar datos e identificar progresos tanto como los colaboradores como de la empresa”. (M.R., Supervisora de SINSa, 28 septiembre 2024).

Al valorar las contribuciones de cada empleado, se genera un sentido de pertenencia que impulsa a los colaboradores a seguir dando lo mejor de sí. Este enfoque equilibrado entre la comunicación abierta y el reconocimiento continuo resulta clave para construir una cultura organizacional sólida y orientada hacia el éxito compartido.

Además, fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro del equipo, promoviendo que los empleados puedan asumir roles de liderazgo en sus áreas. Esto no solo mejora la confianza del equipo, sino que permite tomar decisiones rápidas y adecuadas frente a situaciones, lo cual contribuye al éxito en general de las ventas.

9.2.3.2. Motivación al personal de ventas de la empresa

La empresa implementa diversas estrategias de motivación, tales como programas de incentivos, reconocimientos y capacitación. Estos elementos son cruciales para mantener un alto nivel de desempeño y satisfacción en el personal de ventas.

Luna González (2015, págs. 107-112) menciona que la motivación es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Los concursos implementados por SINSA, son una excelente estrategia para incentivar a las tiendas a mejorar su desempeño. Al premiar a la tienda que logre los mejores resultados según los indicadores establecidos, se promueve una cultura de excelencia y un enfoque en el trabajo en equipo. Este tipo de iniciativas no solo motiva a los colaboradores a esforzarse al máximo, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la competitividad sana entre las distintas sucursales.

Como parte de las estrategias se destaca la importancia de crear un ambiente laboral positivo donde los vendedores se sientan valorados y alineados con los objetivos de la empresa.

“Mi estrategia de motivación se basa en fortalecer al equipo de ventas mediante de una comunicación constante y el reconocimiento de sus logros, lo que les permite alcanzar sus objetivos de ventas y, a su vez, obtener mayores bonificaciones y reconocimientos. Además, es fundamental establecer metas claras y alcanzables para fomentar un ambiente de trabajo positivo en la empresa.” (MS, Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

Así mismo, el implementar programas de capacitación continua que permitan al equipo desarrollar nuevas habilidades y mantenerse actualizado con las tendencias del mercado. Esto no solo mejora su desempeño individual, sino que también fortalece su confianza y capacidad para enfrentar los retos diarios. Al combinar este enfoque con incentivos claros y un liderazgo cercano, se crea un entorno que fomenta el compromiso y la excelencia en cada una de sus funciones.

9.2.3.3. La supervisión para el cumplimiento de las metas al personal de ventas de la empresa

Luna González (2015, págs. 107-112) nos dice que la supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se le orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos.

“La política de atención al cliente de SINSa se basa en ofrecer un servicio rápido, eficiente y personalizado, con el objetivo de superar las expectativas del cliente. Como supervisora, mi responsabilidad es brindar seguimiento mediante informe de ventas diarias y reuniones con el equipo de vendedores. Además, debo asegurarme que los colaboradores apliquen estos principios a detalle, donde se priorice la agilidad y la eficacia en la atención al cliente”. (M.R., Supervisora de SINSa, 28 septiembre 2024).

Figura 50: Supervisión de posteo por ventas de vendedores.

POSTEO DE METAS POR VENDEDOR						
		\$ 770,738.00				
CS 28,170,473.90		DIAS HABILES 26				
Codigo	Nombre	Categoria	US	CS	DIARIO	VENTA X H
2930	JERIS ALTAMIRANO	Contratista	\$90,738.00	CS 3,316,473.90	CS 127,556.69	CS 15,944.
6116	MAYDER VALLE	A	\$80,000.00	CS 2,924,000.00	CS 112,461.54	CS 14,057.
2657	LESTER IGLESIAS	A	\$80,000.00	CS 2,924,000.00	CS 112,461.54	CS 14,057.
4807	JOSUE QUEZADA	B	\$70,000.00	CS 2,558,500.00	CS 98,403.85	CS 12,300.
5720	WILLIAM CHAVARRIA	B	\$70,000.00	CS 2,558,500.00	CS 98,403.85	CS 12,300.
6361	OMAR CORDOBA	B	\$70,000.00	CS 2,558,500.00	CS 98,403.85	CS 12,300.
5590	CRISTIAN GAMEZ	C	\$55,000.00	CS 2,010,250.00	CS 77,317.31	CS 9,664.0
6562	WALLIE MULLER	C	\$55,000.00	CS 2,010,250.00	CS 77,317.31	CS 9,664.0
6561	MARTHA TORUÑO	PROMOTORA	\$35,000.00	CS 1,279,250.00	CS 49,201.92	CS 6,150.0
6626	SUJEYLI TORRES	C	\$55,000.00	CS 2,010,250.00	CS 77,317.31	CS 9,664.0
6172	WESTHERMAN RODRIGUEZ	C	\$55,000.00	CS 2,010,250.00	CS 77,317.31	CS 9,664.0
6628	MARCOS FREDERICK VALDIVIA CASCO	C	\$55,000.00	CS 2,010,250.00	CS 83,760.42	CS 10,470.
TOTALES			\$770,738.00	CS 28,170,473.90	CS 1,083,479.77	
					\$ 770,738.00	

Fuente: M.S., Gerente SINSA, 04 noviembre 2024.

La supervisión en el área de ventas es continua y está basada en indicadores de desempeño claros. Los colaboradores utilizan herramientas de seguimiento para evaluar el avance hacia las metas establecidas. Este enfoque no solo asegura el cumplimiento de objetivos, sino que también permite identificar áreas de mejora y ofrecer apoyo adicional al personal para mantener la motivación y el compromiso del equipo.

9.2.3.4. Manejo de conflictos entre la dirección, los colaboradores del área de ventas o los clientes

Luna González (2015, págs. 107-112) destaca la comunicación como una de las actividades más importantes del proceso de dirección, explicando los requisitos para que exista una buena comunicación. Para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- **Integridad:** La comunicación debe de llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir, servir como unión en toda la organización.
- **Equilibrio:** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.
- **Claridad:** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel del receptor, es decir, que no existan barreras.

- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más útil cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Difusión:** La comunicación debe efectuarse de preferencia por escrito y en un canal estrictamente necesario, para evitar papeleo excesivo.

Se considera que un buen sistema de comunicación es la herramienta más eficaz para la resolución de conflictos internos entre compañeros y externos como podría ser con clientes.

El manejo de conflictos se aborda mediante un enfoque de resolución colaborativa. La dirección fomenta un ambiente en el que tanto los empleados como los clientes pueden expresar sus inquietudes para brindar soluciones que beneficien a todas las partes. Este enfoque no solo resuelve conflictos de manera efectiva, sino que también fortalece las relaciones laborales y la satisfacción del cliente.



“En mi experiencia, el manejo de conflictos comienza con una escucha activa. Es importante permitir que ambas partes expresen sus inquietudes para entender la raíz del problema. Una vez que todos han tenido la oportunidad de hablar, me enfoco en identificar posibles soluciones o alternativas que aborden las preocupaciones antes dadas. Luego de resolver el conflicto se realiza un seguimiento para garantizar que la solución implementada sea satisfactoria para todos los involucrados y que tanto colaboradores como clientes se sientan satisfechos con el resultado”. (M.S., Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

En SINSa, los llamados de atención forman parte del proceso disciplinario para garantizar el cumplimiento de las normas internas y mejorar el desempeño laboral. Se inicia con una notificación verbal para abordar el problema de forma informal; si este persiste, se emite un llamado de atención por escrito, detallando la situación por el incumplimiento de sus obligaciones laborales, las expectativas y se crea un plan de mejora.

El gerente de SINSa afirma que, en caso de reincidencia, se aplican medidas más estrictas, como suspensiones o desvinculaciones, según la gravedad. Este proceso busca corregir conductas de manera justa, promoviendo un entorno de respeto y responsabilidad

SINSa, cuenta con un reglamento interno que establece las normativas, derecho y responsabilidades tanto colaboradores como la empresa. El gerente de SINSa afirma que el reglamento regula aspectos fundamentales como políticas de asistencia y puntualidad, criterios de incentivos, medidas de disciplina y lineamientos de conducta, para fomentar un ambiente laboral seguro y saludable.

Por lo tanto, el manejo interno en SINSa es crucial para el manejo de conflictos entre la dirección y los colaboradores y clientes, ya que se establece de manera clara las normativas y responsabilidades, lo que ayuda a evitar malos entendidos y reducir posibles inconvenientes en la organización.

Figura 56: Reglamento interno SINSa

	SILVA INTERNACIONAL S.A.		Código:
	SINSa		10.F.S06.0041
	Gerencia Recursos Humanos		Versión:
Llamado de atención		02	

	Nombre y Apellidos	Código	Puesto
Para			
De			
Departamento		Fecha de emisión	

Se le hace llamado de atención por el incumplimiento de sus obligaciones laborales derivadas del contrato de trabajo en base a lo establecido en el:

Norma	Seleccionar	Artículo	Inciso
Código de trabajo			
Reglamento técnico organizativo			
Reglamento interno (RIT)			
Tipo de falta según RIT	Tipo leve <input type="checkbox"/>		Tipo grave <input type="checkbox"/>

Contenido del artículo (Normas seleccionadas)

Retroalimentación (Detalle de la incidencia)

Comentarios del trabajador (Si lo desea)

Firma del Jefe Inmediato	Firma del trabajador	Fecha de recibido
---------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Fuente: M.S., Gerente SINSa, 04 noviembre 2024.

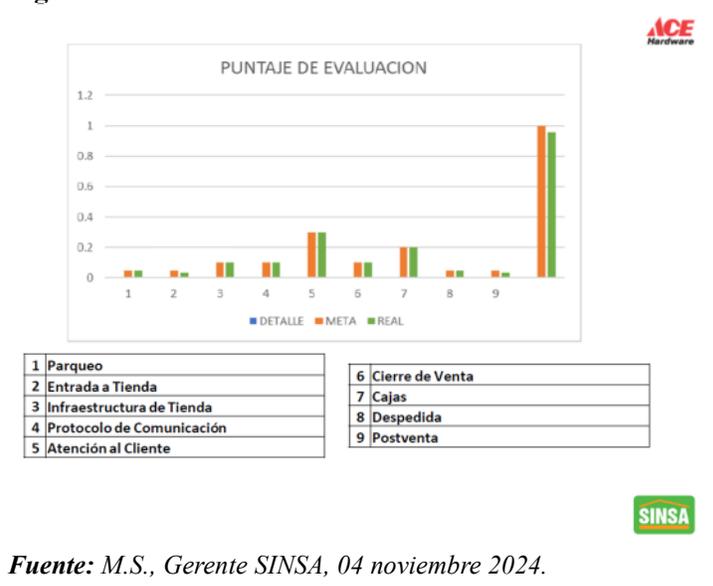
9.2.4. Sistemas de controles en el área de ventas de la empresa SINSA

9.2.4.1. Sistemas de controles que se implementan en el área de ventas para la atención al cliente

El control de gestión se puede definir como un esfuerzo sistemático por parte de la gerencia de negocios para comparar el desempeño con estándares, planes u objetivos predeterminados para determinar si el desempeño está en línea con estos estándares. También se utiliza para determinar si se requiere alguna acción correctiva para garantizar que los recursos humanos y otros recursos corporativos se utilicen de la manera más eficaz y eficiente posible para lograr los objetivos corporativos. (Tejada Betancourt, 2023, pág. 253)

Los clientes de SINSA pueden evaluar su desempeño como empresa en términos de calidad, eficiencia y organización, destacando aspectos como la disposición clara de los productos en la tienda, la puntualidad en las entregas y la atención al cliente. El gerente de la sucursal afirma que los clientes evalúan aspectos como lo recibió el guarda hasta el momento en que se despide tras completar su compra.

Figura 59: Evaluación CX SINSA.



Fuente: M.S., Gerente SINSA, 04 noviembre 2024.

“La empresa realiza controles periódicos de inventarios, así como seguimiento de ventas diarias. Además, se realizan evaluaciones de desempeño basadas en KPIs (Indicadores de calidad) por cada trabajador, la tasa de conversión de ventas y la satisfacción del cliente”. (M.R., Supervisora de SINSA, septiembre 2024).

“Contamos con una plataforma virtual llamada CX, que significa experiencia de clientes. A través de esto, los clientes pueden completar una encuesta después de realizar sus compras para compartir su experiencia en cuanto al servicio y la atención recibida. Además, el departamento contacta aproximadamente 100 clientes al mes para evaluar su experiencia”. (M.S., Gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).

En SINSa, se realiza un seguimiento detallado de las evaluaciones de los clientes ya que fundamental conocer las opiniones de los clientes con respecto a la atención en la empresa. El gerente de la sucursal de Estelí afirma que hay un puntaje de evaluación requerido y se incluyen las condiciones de las instalaciones, áreas de servicios sanitarios, limpieza general y la disponibilidad de los productos en exhibición.

Además, se lleva un control de fotografías, donde los clientes pueden subir imágenes a la plataforma, este proceso abarca cada etapa del cliente en la empresa, desde el momento en que el cliente ingresa a la empresa hasta que su salida.



Evaluar la atención al cliente es crucial para cualquier empresa, ya que permite identificar áreas de mejora, optimizar procesos y garantizar una experiencia positiva que fomente la fidelización y satisfacción de los clientes. Una buena atención no solo fortalece la reputación e imagen de la marca, sino que también impulsa las ventas y reduce costos al generar clientes leales que recomiendan la empresa. Además, asegura una resolución efectiva de problemas, refuerza la confianza del cliente y contribuye al crecimiento sostenible del negocio, haciéndola un pilar estratégico para el éxito empresarial.

9.2.4.2. Control de calidad en la entrega de productos

Según Camisón, Cruz y Gonzáles (2006, pág. 155) consideran la calidad como un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Por tanto, las diferencias de calidad entre los productos se deberían a su posesión relativa de una cierta cantidad deseada. En este concepto técnico de calidad, es el propio fabricante quien establece las características de calidad del producto. Los diseñadores del producto establecen estos requisitos con la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes.

En SINSA, el control de calidad es manejado desde la sede central en Managua, el cual sigue procesos específicos para garantizar la óptima condición de sus productos. Este enfoque permite identificar y manejar eficientemente cualquier tipo de falla en los artículos comercializados, lo que asegura altos estándares para los clientes.

El control de calidad en SINSA es administrado mediante directrices establecidas en la sede central. Según el gerente de la sucursal de Estelí, afirma que los productos como cerámicas o baldosas reciben un tratamiento semanal para evaluar su estado. En caso de que se encuentren piezas dañadas, como baldosas quebradas, estas se trasladan al código de inventario “baldosa quebrada” para que no salgan en el sistema. Los productos defectuosos como materiales eléctricos son gestionados por el equipo de atención al cliente y registran la baja en el código de “avería irrecuperable” y luego se mandan a destrucción.

“Todos los productos que ofrece SINSA, están certificados por nuestros proveedores. Además, realizamos muestras para garantizar su calidad, lo que nos permite mantener altos estándares en cada uno de nuestros productos”. (M.S., Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

Es importante señalar que el control de calidad en SINSA es una prioridad que garantiza que todos los productos entregados cumplan con los estándares establecidos. La empresa realiza auditorías regulares y mantiene comunicación constante con sus proveedores para asegurar que los productos cumplan con las especificaciones requeridas. Esta atención al detalle contribuye a la satisfacción del cliente y a la reputación de la marca.

9.2.4.3. Sistemas de control de inventario

Un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencia y para determinar cuánto hay que pedir de cada elemento y cuando hay que hacerlo. Hay dos tipos básicos de sistemas de inventario: el sistema de inventario continuo, o cantidad fija de pedido (se pide siempre la misma cantidad cuando las existencias alcanzan un cierto nivel), y el sistema de inventario periódica, o de período constante entre pedidos, en el que cada cierto tiempo constante se pide una cantidad variable de material o producto. (Guerrero Salas, 2009, pág. 100)

A través de un sistema automatizado que monitorea las ventas y ajusta las órdenes de compra, la empresa puede mantener niveles óptimos de inventario para evitar desabastecimientos y garantizar la eficiencia operativa de la organización.

“El departamento de control de inventario se encarga de supervisar y validar los procesos a través de la plataforma SIM. La empresa SINSA, realiza inventarios selectivos a diario para asegurar la disposición y disponibilidad de los productos. Además, realiza un inventario fiscal cada seis meses, para garantizar el cumplimiento de las normativas y gestión de inventarios de la empresa”. (M.S., Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

Figura 65: Control de inventario SINSAs.

Item Id	Description	UOM	VPN	Total SQM	Row Qty	Cnt Qty	Diff
100532347	PORCELANATO 23X120 TARIIMA ROBLE MATE MAD	M	SN	0.28	0	0	-0.28
100537585	PORCELANATO 60X60 LIMA BCO MATE MARMOL	M	PLJMAFD1T01	0.52	0	0	-0.52
100538968	PORCELANATO 60X60 SUPER BLACK BR MONO RECT	M	U606	2.56	0	0	-2.56
100808517	PORCELANATO 60X60 COMPAK MARENGO MATE CEMENTO	M	SN	12.98	0	0	-12.98
100926476	PORCELANATO 23X120 TORVIK NATURAL MATE MADERA	M	SN	0.28	0	0	-0.28
100976297	PORCELANATO 60X60 ELEGANCE BCO MATE MONO	M	PELGAFD1T01	21.32	0	0	-21.32
101161971	PORCELANATO 60X60 INOUT HOMESTONE SAND MATE MARMOL	M	SN	7.94	0	0	-7.94

(Fuente: M.S., Gerente SINSAs, 04 noviembre 2024).

El sistema de control utilizado por la empresa está diseñado para garantizar una gestión eficiente en los productos disponibles. Según el gerente de la sucursal de Estelí, cuando un producto aparece con un signo negativo en el sistema, esto indica que el producto está fuera de stock y requiere reposición. Además, este sistema permite el control de inventario de todas las tiendas, facilitando la coordinación entre ellas para realizar transferencias de productos y asegurar que cada sucursal cuente con el abastecimiento necesario, de esta manera se optimiza la disponibilidad de los productos y se evita el desabastecimiento en cualquiera de las tiendas de la empresa.

También, la empresa realiza informes de inventario donde detalla las existencias de productos por bodega, la rotación de los mismos y el estado de inventario en tiempo real. Estos informes lo llevan a cabo los jefes de bodega y son verificados por el supervisor de la sucursal.

Figura 68: Informe de ajuste de inventario SINSa.

Informe de ajuste de inventario



Tienda: 14
Adjustment Id: 148127
Fecha de creación: 11/09/2023
Create User: axel.mayorga
Approval Date:
Approval User:
Estado: In-Progress
Comment: AJUSTE DE INVENTARIO X CRUCE

Item	Description	UOM	Pack Size	Qty	Reason	Sub-Bucket
127091966	PEGAMENTO PREMIUM DRYTEC BLANCO 20 KILOGRAMOS	EA	1	11	CRUCE DE MERCADERIA SOLICITADO POR TIENDA Y BODEGA - NO DISPONIBLE	
132093510	PEGAMENTO PREMIUM DRYTEC GRIS 20 KILOGRAMOS	EA	1	11	CRUCE DE MERCADERIA SOLICITADO POR TIENDA Y BODEGA - DISPONIBLE	

Fuente: M.S., Gerente SINSa, 04 noviembre 2024.

“Durante la revisión de inventarios, se verifica que las existencias reportadas por el area de bodega coincidan con los registros del sistema (SIM) de la empresa. En caso de discrepancias, se realiza un seguimiento hasta resolver el problema y asegurar la consistencia de los datos obtenidos”. (M.R., Supervisora de SINSa, 27 septiembre 2024).

La empresa al mantener un inventario actualizado asegura la disponibilidad de productos, optimiza los recursos financieros y reduce pérdidas por obsolescencia o deterioro. Además, permite tomar decisiones informadas sobre compras y ventas, cumplir con los objetivos y metas de la empresa, controlar costos de manera eficiente y evitar el desabastecimiento, lo que contribuye a una gestión eficiente y rentable en la empresa.

Así mismo, el mantener un control estricto sobre el inventario ayuda a prevenir el riesgo de pérdidas por robo o mal manejo, ya que se pueden realizar auditorías de inventarios fiscales y monitorear el recorrido de los productos, lo cual no solo mejora la eficiencia en la administración, sino que también reduce el riesgo de pérdidas económicas, al garantizar que todos los movimientos de inventario estén debidamente documentados y sean fácilmente auditables.

9.2.4.4. Controles para la eficiencia del personal en el área de ventas

Tejada Betancourt (2023) realiza una mención a los tipos de controles, donde destaca el control burocrático. El control descendente significa el uso de reglas, regulaciones y autoridad formal para guiar el desempeño. Incluye cosas como presupuestos, informes estadísticos y evaluaciones de desempeño para regular el comportamiento y los resultados. El control descendente es el proceso más común, donde los ejecutivos senior toman decisiones y establecen políticas y procedimientos que implementan las decisiones.

Se considera que SINSa utiliza un sistema de control burocrático debido a que se realizan evaluaciones al desempeño mediante caracteres medibles y cuantificables que se obtienen de forma sistemática.

Figura 71: Resultado de ventas por mes colaboradores SINSa.

Vtas Dia	Meta Dia.	Cump. Dia.	Margen Dia	Vtas Mes Actual	Prep. Mes Vendedor	Cump Meta.	% Participacion	Vtas Mes Anterior	Var. Mensual	Ticket Promedio Mes	% Descuento sobre Ventas	% Devoluciones sobre Ventas	# Facturas
23,794.69	0.00	0.00%	31.97%	725,780.32	611,180.00	118.75%	100.00%	725,780.32	0.00	130.54	6.62%	3.53%	5,560.00
3,416.68	0.00	0.00%	26.73%	97,856.20	80,000.00	122.32%	13.48%	97,856.20	0.00	209.09	3.49%	3.37%	468.00
3,620.77	0.00	0.00%	35.96%	92,825.86	58,180.00	159.55%	12.79%	92,825.86	0.00	127.51	6.90%	1.87%	728.00
2,045.98	0.00	0.00%	32.16%	91,742.42	80,000.00	114.68%	12.64%	91,742.42	0.00	250.66	3.43%	0.34%	366.00
5,195.10	0.00	0.00%	25.82%	86,146.35	69,000.00	124.85%	11.87%	86,146.35	0.00	188.09	10.72%	1.86%	458.00
2,911.28	0.00	0.00%	38.75%	68,553.62	69,000.00	99.35%	9.45%	68,553.62	0.00	207.74	5.38%	1.46%	330.00
1,664.83	0.00	0.00%	38.53%	67,351.29	69,000.00	97.61%	9.28%	67,351.29	0.00	148.68	5.34%	8.68%	453.00
2,573.95	0.00	0.00%	31.84%	61,637.35	56,000.00	110.07%	8.49%	61,637.35	0.00	116.96	5.04%	4.46%	527.00
0.00	0.00	0.00%		52,285.98	50,000.00	104.57%	7.20%	52,285.98	0.00	86.71	7.17%	2.38%	603.00
1,330.17	0.00	0.00%	33.80%	52,212.37	50,000.00	104.42%	7.19%	52,212.37	0.00	75.02	10.52%	8.21%	696.00
798.50	0.00	0.00%	31.50%	51,308.88	30,000.00	171.03%	7.07%	51,308.88	0.00	98.48	10.40%	5.73%	521.00
64.41	0.00	0.00%	49.47%	1,867.48	0.00	0.00%	0.26%	1,867.48	0.00	8.69	1.40%	1.14%	215.00
133.92	0.00	0.00%	38.79%	1,346.66	0.00	0.00%	0.19%	1,346.66	0.00	7.44	16.01%	1.81%	181.00
0.00	0.00	0.00%		399.43	0.00	0.00%	0.06%	399.43	0.00	133.14	0.81%		3.00
39.10	0.00	0.00%	45.00%	134.00	0.00	0.00%	0.02%	134.00	0.00	11.17	3.44%		12.00
0.00	0.00	0.00%		120.42	0.00	0.00%	0.02%	120.42	0.00	24.08	0.00%		5.00

Fuente: M.S., Gerente SINSa, 04 noviembre 2024.

“En la empresa establecemos metas mensuales claras que nos permiten evaluar el rendimiento en la atención al cliente, la tasa de conversión, la cantidad de facturas diarias y el porcentaje de descuento aplicado. Estos indicadores nos ayudan ver la eficiencia del personal de ventas y a mantener un enfoque constante en la mejora continua y satisfacción al cliente”. (M.S., Gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).

Los controles para la eficiencia del personal en SINSAs, incluyen la evaluación continua del desempeño a través de KPIs claros. Al establecer métricas de rendimiento, la empresa puede identificar rápidamente áreas que requieren atención y proporcionar la capacitación necesaria para mejorar. Esto asegura que el personal esté constantemente enfocado en la mejora continua y en el cumplimiento de sus metas.

9.2.5. Los recursos humanos del área de ventas de la empresa SINSAs

9.2.5.1. Reclutamiento y selección del personal de ventas

El reclutamiento de personal constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni tampoco deficiente. (Herrero Blasco, Perello Marin, & Ribes Giner, 2018, pág. 113)

“Este proceso es llevado a cabo por el equipo de RRHH, que se encarga de garantizar que los candidatos cumplan con ciertos requisitos establecidos. En primer lugar, se realizan entrevistas, donde se consideran aspectos como el nivel académico, la experiencia laboral, la información personal proporcionada en los formularios, así como pruebas de test psicométrico y revisión médica. El departamento de RRHH de la empresa prioriza a los candidatos internos por encima de los externos al momento de abrirse una plaza, con el objetivo de brindar oportunidades de crecimiento a su personal actual. (M.S., Gerente de SINSAs, ”. 27 septiembre 2024).

La empresa SINSAs durante el proceso de reclutamiento utiliza una combinación planificada de los 2 tipos de reclutamiento para cubrir puestos vacantes mediante movimientos horizontales, así mismo, asegura una excelente retención de personal mediante ascensos o movimientos verticales y también agota los recursos disponibles para obtener nuevos colaboradores.

El proceso de reclutamiento y selección de personal comienza cuando surge la necesidad de cubrir una vacante en la empresa. Un aspecto importante es definir claramente el perfil del candidato, ya que esto facilita encontrar al candidato adecuado al puesto. Con el paso del tiempo y el surgimiento de nuevas tecnologías, este proceso se ha vuelto más desafiante y competitivo. La elección del nuevo integrante es clave, ya que este influye directamente en el rendimiento de la empresa.

9.2.5.2. Proceso de inducción al personal de ventas

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa. (Méndez Rosales, y otros, 2018, pág. 16)

En SINSA todo colaborador nuevo recibe un proceso de inducción diseñado para facilitar su adaptabilidad tanto en la atención al cliente como el conocimiento de los productos que ofrece la empresa. Como parte de este proceso, se realiza recorrido por las instalaciones, donde se detalla cada una de las funciones y responsabilidades. Esto garantiza que el nuevo integrante del equipo cuente con herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente y ofrecer una experiencia de calidad a los clientes. El gerente de la sucursal de Estelí, afirma que SINSA brinda un ambiente de trabajo positivo, capacitaciones constantes, y reconocimiento por metas alcanzadas, ya que los procesos de inducción son constantes en la empresa.

Figura 74: Plataforma AVES SINSA.



Fuente: M.S., Gerente SINSA, 26 octubre 2024.

“En SINSA, es un requisito indispensable que todos los colaboradores, especialmente los nuevos cuenten con su perfil en la plataforma AVES. Esto asegura que podrán acceder y completar los cursos de inducción específicos, que son obligatorios según su área de trabajo”. (M.S., Gerente de SINSA, ”. 27 septiembre 2024).

El proceso de inducción en la empresa se basa en estar diseñado para preparar a los nuevos empleados para su rol de manera efectiva. Incluye una introducción a la historia de la empresa, sus valores y procedimientos internos, así como capacitación específica sobre productos y servicios. Esta preparación garantiza que el personal esté bien equipado para brindar un excelente servicio al cliente desde el primer día.

“Durante el proceso de inducción en la empresa, aprendí sobre la historia de SINSA, así como su misión, visión, valores. También se me presentó el organigrama y se me informó sobre el reglamento interno y el uso adecuado del uniforme. Además, recibí capacitación sobre los productos y el manejo del sistema Xstore que la empresa utiliza para sus operaciones”. (A.C., Vendedor de SINSA, 30 de septiembre 2024).

Además, la inducción proporciona una visión clara de las políticas y procedimientos internos, así como de las expectativas de desempeño ya que los nuevos empleados adquieren herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente y alineada con los valores de SINSA.

Este proceso no solo les permite familiarizarse con la cultura empresarial, sino que también asegura que comprendan la misión y visión de la empresa, ya que incluye actividades prácticas y teóricas para asegurar que cada colaborador pueda adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo y entender las expectativas organizacionales

9.2.5.3. Política de contratación del personal de venta

SINSA cuenta con políticas de contratación estructuradas para garantizar un equipo humano capacitado y alineado con sus valores corporativos. Su proceso inicia con el reclutamiento, donde se publican vacantes en plataformas digitales, ferias de empleo y se reciben currículums en sucursales o por medios electrónicos. La selección incluye revisión de perfiles, entrevistas y pruebas técnicas para evaluar conocimientos y habilidades específicas.

Figura 77: Evaluación para personal de nuevo ingreso.

HOJA DE PROCESAMIENTO DE LA EVALUACIÓN PERIODO DE ENTRENAMIENTO												
Aplica para:		Nuevo ingreso	<input checked="" type="checkbox"/>	Cambio de puesto								
Código	7160	Puesto		AUXILIAR DE BODEGA								
Trabajador	JOSE DANIEL GUZMAN	Fecha de inicio										
Jefe inmediato	MARIO SOZA	Fecha de evaluación		31/8/2023								
Departamento	ESTELI											
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES												
Peso Competencias	Competencias / Niveles	Peso	Grado de perfil de puesto	Grado alcanzado de competencia	SELECCIONES LOS DIEZ (10) COM					EVALUADO		
					Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado N/D	Calificación nivel de la competencia	Calificación peso individual relativa competencias	Calificación peso ponderado competencias
50.00	Experiencia de cliente	20	D	D	0	0	0	5	5	20.00	100.00	50.00
	Responsabilidad y compromiso en los resultados	20	D	D	0	0	0	5	5	20.00		
	Integridad	20	D	D	0	0	0	5	5	20.00		
	Aprendizaje continuo y adaptabilidad a los cambios	20	D	D	0	0	0	5	5	20.00		
	Trabajo Colaborativo	20	D	D	0	0	0	5	5	20.00		
		100										
EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DEL PUESTO (KPI'S)												

Fuente: M.S., Gerente SINSA, 26 octubre 2024.

Además, se realiza una validación de referencias laborales y personales para asegurar la idoneidad del candidato. El gerente de SINSÁ, afirma que la empresa evalúa competencias claves tales como la experiencia de clientes, el cumplimiento de compromisos, la integridad y el aprendizaje continuo. Durante un período de evaluación de tres meses, se realiza un análisis de los KPIs relevantes para determinar si el colaborador cumple los requisitos necesarios para el puesto.

“La contratación de personal se planifica en conjunto con el departamento de Recursos Humanos de la sucursal central en Managua. Se revisan las competencias del candidato y se realizan pruebas psicométricas para asegurar que encaje con los valores de la empresa”. (M.R., Supervisora de SINSÁ, 27 de septiembre 2024).

“Durante mi proceso de contratación, recibí una llamada telefónica del departamento de Recursos Humanos de Managua, y realicé pruebas psicométricas para evaluar mis competencias. Posteriormente me agendaron una cita para recibir una inducción sobre la empresa, sus políticas y mis responsabilidades, luego procedí a la firma del contrato laboral, formalizando mi incorporación a la organización”. (J.M., Vendedor de SINSÁ, 28 de septiembre 2024).

La contratación del personal de ventas en la empresa está enfocada en garantizar que los candidatos seleccionados para el área de ventas posean las competencias y valores alineados con los objetivos de la empresa. Este proceso incluye la revisión de antecedentes académicos y laborales, así como la realización de pruebas psicométricas que permiten evaluar la adecuación del candidato al puesto. La empresa busca no solo vendedores con experiencia, sino también personas que estén comprometidas con el servicio al cliente y la excelencia operativa de la organización.

9.2.5.4. Condiciones salariales, y de incentivos al personal de ventas

Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. (Mondy, 2010, págs. 5-8)

Las condiciones salariales en SINSA son integrales y competitivas para motivar y recompensar a sus colaboradores por su desempeño, el cual combinan salario, prestaciones, incentivos y bonos por cumplimiento de metas y reconocimiento por proveedores. Así lo afirma el gerente de la sucursal de Estelí.

“La empresa cuenta con un plan de reconocimiento que se llama el colaborador del mes, el cual se le premia al con un certificado de \$20, más certificado de reconocimiento y es ubicado en la pizarra de desempeño de la empresa. También se rifa un bono trimestral por cumplimiento de metas por tres meses seguidos, con un premio de \$400 en certificado de compras. También, se realizan premios patrocinados por los proveedores de las marcas de los productos que ofrece la empresa. Además, realiza otras rifas de vehículos en diciembre debido al cumplimiento de metas establecidas”. (M.S., Gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

Los bonos son una herramienta importante para motivar y recompensar el buen desempeño de los empleados, fomentando un ambiente laboral más comprometido y productivo. Según el gerente de la sucursal de Estelí, SINSA otorga bonos mensuales a los empleados que cumplen con las metas establecidas en sus respectivas categorías. Los empleados de la categoría A reciben bono de 90 dólares, la categoría B 70 dólares y la C 50 dólares cada mes.

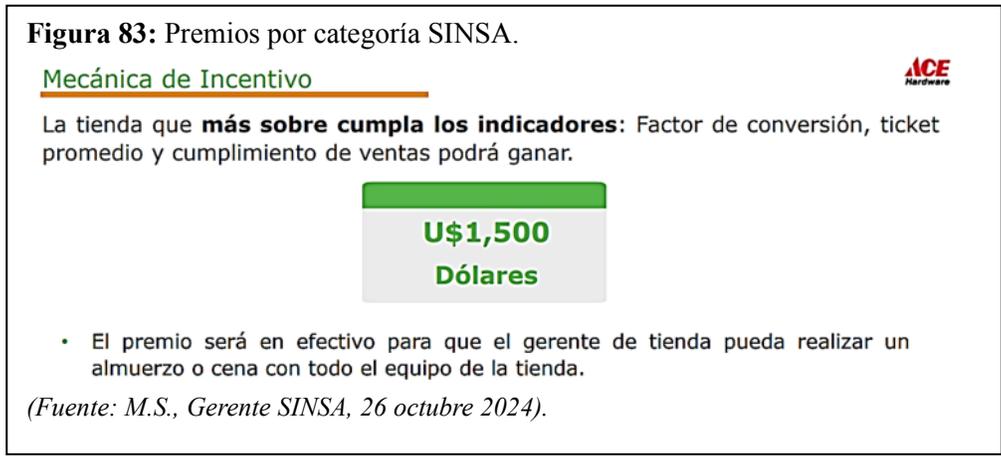
“Como vendedor de SINSA, recibo un salario básico, bonos por cumplimiento de metas. Si logro cumplir con los objetivos durante tres meses consecutivos, se me otorga un bono trimestral. Además, se obtienen bonificaciones adicionales de parte de los proveedores”. (M.Z., Vendedor SINSA, 30 septiembre 2024).

Figura 80: Premios por categoría SINSA.



Además, la empresa implementa incentivos basados en categorías de productos por el desempeño general de las tiendas, con el objetivo de motivar a los equipos y fomentar un ambiente de trabajo competitivo y colaborativo. Por ejemplo, la tienda que alcanzan o superan promedio de ventas establecidos reciben incentivos para reconocer el esfuerzo colectivo.

Así mismo, el gerente de la sucursal de Estelí, opina que las tiendas con mayor cumplimiento en las metas de ventas en todos los productos son recompensadas con un fondo de 1,500 dólares, para organizar actividades especiales, como cenas o almuerzos para todo el personal de tienda.



Las condiciones salariales son muy importantes hoy en día en las empresas, debido a que influyen directamente en la motivación, rendimiento y satisfacción de los empleados. SINSA, combina un salario base competitivo con una estructura de incentivos orientada al rendimiento. Además, los empleados del área de ventas reciben bonificaciones por el cumplimiento de metas, lo que fomenta un enfoque orientado a resultados. Además, la empresa ofrece reconocimientos adicionales, como bonos de incentivos lo que refuerza el sentido de logro y pertenencia dentro del equipo de trabajo.

9.2.5.5. Relaciones laborales del personal de ventas

El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, bajo la coordinación de uno o más individuos, desarrollan una actividad laboral, conduciendo sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo común y cuya consecución provocará una cierta satisfacción. En todo equipo de trabajo es fundamental el factor humano que lo integra y la interrelación entre sus componentes. Las características personales y profesionales de cada miembro del equipo de trabajo serán las que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos. (Pilar, 2011, pág. 10)

En SINSA en su reglamento establece relaciones laborales claras y efectivas, donde fomenta un ambiente de trabajo y respetuoso y colaborativo entre los colaboradores de la empresa. Además, se enfoca en la equidad, garantizando que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización.

“La relación laboral se desarrolla de manera óptima, ya que se cumple con todas las normas y procedimientos establecidos por la compañía en todos los procesos. Se respetan los contratos firmados con el personal, lo que asegura un ambiente de trabajo justo y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

Una correcta relación laboral es fundamental para el éxito tanto de los empleados como de la empresa. Las relaciones laborales en SINSA, se caracterizan por un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, promovido tanto por la gerencia como por los empleados. El equipo de ventas tiene una comunicación fluida y directa, lo que facilita la resolución de problemas y la mejora continua, sin embargo, el trabajo positivo de la empresa genera un clima laboral de satisfacción entre los empleados y clientes.

9.3. Desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa SINSA

9.3.1. El proceso de evaluación del desempeño del personal de ventas

La evaluación de los empleados se enfoca en el desempeño de calidad que este genera, para la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia y necesidad de evaluar el rendimiento de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos para mejora del desempeño laboral. (Alveiro Montoya, 2009)

En SINSA, el desempeño del personal es monitoreado mensualmente mediante el cumplimiento de objetivos e indicadores de calidad (KPIs). Este proceso incluye evaluaciones generales del comportamiento y desempeño en la empresa. El supervisor de la tienda de Estelí, afirma que los empleados que logren arriba del 90% en su resultado final se les califica como excelente y estos aplican a bonos CSU. Estos bonos representan incentivos adicionales que incluyen beneficios como descuentos y promociones en supermercados de la ciudad de Estelí.

Figura 86: Evaluación mensual a colaboradores.

SILVA INTERNACIONAL S.A.		EVALUACIÓN MENSUAL POR OBJETIVOS		Código					
				10.F.506.0043					
				Versión 01					
Mes evaluado	enero-2023	Fecha evaluación	2/2/2023						
Código	6694	Jefe Inmediato	MARIO SOZA						
Trabajador	ALLAN CASTILLO	Departamento	TIENDA ESTELI T 22						
Puesto	AUXILIAR DE VENTAS	Gerencia	VENTAS RETAIL						
Políticas de compensación variable									
1. Los indicadores de Ventas, Inventarios y Merchandising solo se pagan si el cumplimiento es igual o mayor a 90%									
2. La meta mínima para calificación de compensación en Clima laboral es 75									
3. La compensación variable se paga según resultado final de la Calificación de Compensación en última columna.									
Peso KPI's	Objetivos organizacionales	Sentido	Peso	Meta	Resultados	% Cmplim.	Calificación Desempeño	Meta base para compensación	Calificación Compensación
45.00	Cumplimiento presupuesto ventas metas de tienda	Creciente	20	100%	86%	86%	17.20	90%	0.00
	Cumplimiento de meta NPS/CSAT/SAT de tienda	Creciente	20	100%	69%	69%	13.80	0%	13.80
	Cumplimiento meta Clima Laboral de tienda	Creciente	5	90%	79.00%	88%	4.40	83%	4.40
Peso KPI's	Objetivos del puesto								
55.00	Participación en capacitaciones programadas	Creciente	5	100%	91%	91%	4.55	75%	4.55
	Efectividad de inventarios (Fiscal, Selectivo e IRA)								
	Inventario Fiscal	Creciente	5	100%	85%	85%	4.25	90%	0.00
	Inventario Selectivo	Creciente	5	100%	85%	85%	4.25	90%	0.00
	IRA	Creciente	10	100%	91%	91%	9.10	90%	9.10
	Merchandising (Check list)	Creciente	30	100%	87%	87%	26.10	90%	0.00

Fuente: M.S., Gerente SINSA, 04 noviembre 2024.

“Las recompensas por un buen desempeño están diseñadas para motivar a los colaboradores, reconociendo su esfuerzo y compromiso con la empresa. Estas recompensas, que incluyen incentivos como descuentos y promociones en supermercados de la ciudad de Estelí, no solo buscan premiar los logros individuales, sino también fomentar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados”. (M.S, Gerente de SINSA, 30 septiembre 2024).

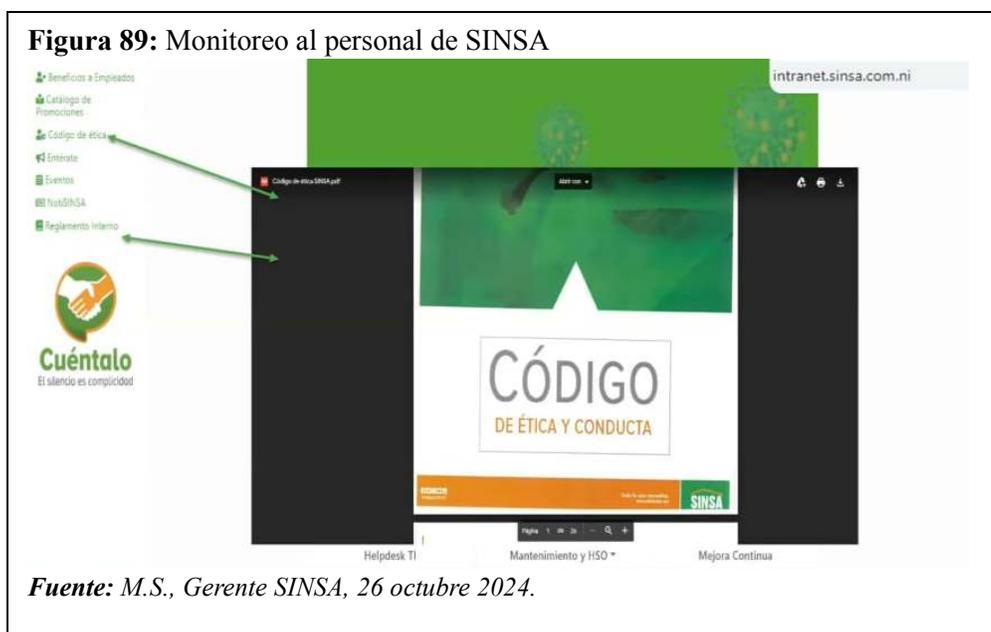
El sistema de evaluación y los incentivos implementados en SINSA son fundamentales para motivar y reconocer el desempeño del personal. El monitoreo mensual de objetivos refuerza el compromiso de los empleados con la empresa. Los bonos y beneficios adicionales, como los descuentos en supermercados de Estelí, no solo premian los resultados individuales, sino que también fomentan un ambiente laboral positivo y productivo. Este enfoque refuerza la cultura de excelencia en SINSA, asegurando que los colaboradores se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito continuo de la empresa.

9.3.2. Monitoreo y seguimiento al desempeño del personal de ventas

En SINSA, el monitoreo y seguimiento al desempeño del personal de ventas es una práctica esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales y mantener altos estándares de calidad en la atención al cliente. Este proceso implica una evaluación continua de las actividades y resultados obtenidos por los colaboradores, así como el análisis de su productividad y efectividad de metas de ventas individuales y colectivas.

SINSA dispone de plataformas de monitoreo integral para gestionar de manera efectiva el personal de ventas. Estas herramientas no solo permiten evaluar el desempeño de los colaboradores, también proporcionan una visión detallada de la ética laboral en la empresa.

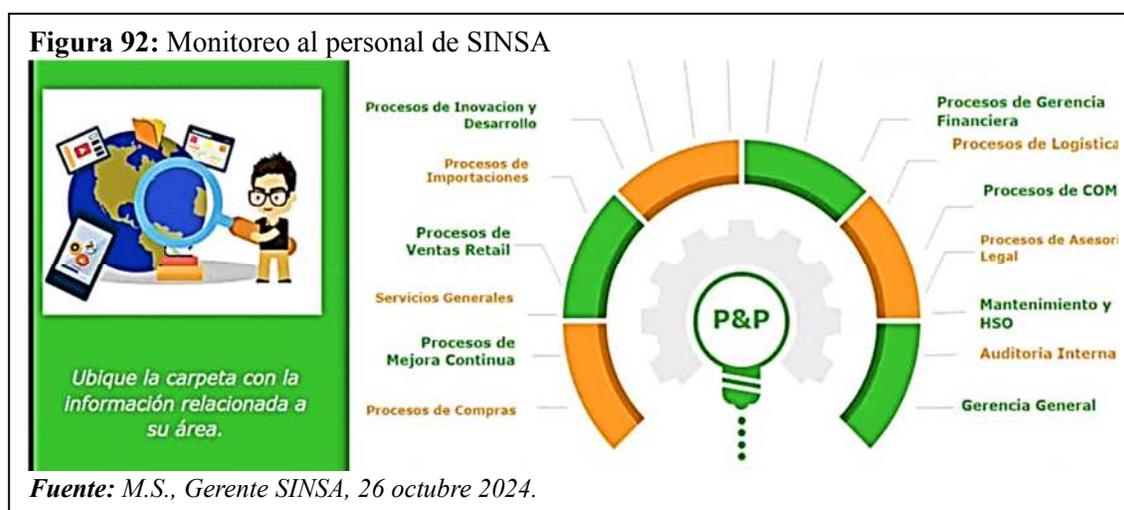
Los sistemas de monitoreo en SINSA, tienen como objetivo preparar a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades, lo que fomentan crecimiento profesional y aseguran que estén plenamente capacitados para el siguiente nivel dentro de la organización. La supervisora de la sucursal de Estelí, afirma que la plataforma Intranet controla la gestión interna, ya que detalla la ética de cada colaborador, las normas y políticas de la empresa, y facilitan el acceso a la información que guía el comportamiento y desempeño dentro de la organización.



“Los colaboradores pueden consultar los alineamientos éticos y las políticas corporativas que rigen el trabajo en SINSA, lo que asegura que todos estén alineados con los valores y objetivos de la empresa”. (M.R., Supervisora de SINSA, 26 octubre 2024).

Además, SINSA utiliza la plataforma Entérate, que es una herramienta clave para mantener a todo el personal informado sobre el estado de la empresa, sus logros y proyectos en curso. A través de esta plataforma, los colaboradores pueden acceder a actualizaciones constantes sobre el desempeño de la compañía, objetivos alcanzados, nuevas iniciativas, cambios en políticas internas y cualquier otra novedad relevante.

"Los colaboradores que desean ascender dentro de la empresa son monitoreados a través de procesos continuos de desarrollo profesional, cada empleado que quiera subir de puesto, se le proporciona un seguimiento personalizado que le permitirá cumplir con los requisitos y expectativas del cargo en función de su desempeño". (M.R., Supervisora de SINSA, 26 octubre 2024).



En la empresa se fomenta el desarrollo de competencias claves entre los colaboradores, ya que estas les permiten afrontar nuevos desafíos, potenciar sus habilidades de liderazgo y mejorar su capacidad para tomar decisiones estratégicas. A través de un enfoque integral que incluye capacitaciones, mentorías y experiencias prácticas, se promueve un ambiente de

aprendizaje continuo. Este enfoque no solo contribuye al crecimiento personal de los empleados, sino que también refuerza la cultura organizacional, impulsando un equipo más preparado, comprometido y alineado con los objetivos de la empresa.

9.3.3. Estrategia de capacitación y desarrollo al personal de ventas

El plan de capacitación de SINSA está diseñado para fortalecer el conocimiento y habilidades del personal, enfocado especialmente en mejorar la eficiencia del equipo de ventas y experiencia del cliente. Esta iniciativa abarca desde la formación inicial de los nuevos empleados hasta la capacitación continua del personal existente.

Las capacitaciones son llevadas a cabo mediante charlas por gerentes y proveedores de SINSA. El gerente de la sucursal de Estelí, afirma que las capacitaciones se desarrollan cada semana, donde se imparten temas sobre el conocimiento de los productos y técnicas de rendimiento para una mejor atención al cliente.

Figura 95: Plan de capacitación semanal en sucursales SINSA.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
1	2	3	4	5	6
ESPECIAL FERRETERO CASA MCGREGOR S4. 8:30 a.m. a 12:00 p.m. Ubicación: SINSA carretera a Masaya.	CAPACITACIÓN PRESENCIAL PROFYSA (OLEOMAC). 8:30 a.m. a 11:30 a.m. Ubicación: SINSA carretera a Masaya.	VISITA PRESENCIAL DRYTEC GALERON LA CERÁMICA. 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Ubicación: Sébaco.	VISITA PRESENCIAL DRYTEC. 10:00 am a 11:00 am / 11:00 am a 12:00 pm. Ubicación: SINSA Estelí/Cerámica Estelí.	VISITA PRESENCIAL LG. 8:00 am a 9:00 am / 9:00 am a 10:00 am. Ubicación: SINSA NORTE.	VISITA PRESENCIAL EATON. 07:00 a.m. a 9:00 a.m. Ubicación: SINSA León.



Fuente: M.S., Gerente SINSA, 04 noviembre 2024.

“Gracias a las capacitaciones de SINSA y sus proveedores, eh aprendido a fondo sobre las funciones y especificaciones de los productos que ofrecemos. Aunque al principio me resultó un poco difícil, pero los cursos en línea de AVES, me han permitido comprender el mejor uso de los productos y las guías necesarias para brindar una atención al cliente de calidad”.

Las estrategias de capacitaciones en SINSA, son fundamentales para mejorar la atención al cliente, ya que proporcionan al personal un conocimiento profundo de los productos y servicios de la empresa. Este proceso de formación optimiza el desempeño operativo, permitiendo que los vendedores fortalezcan sus habilidades comerciales y técnicas de venta.

Además, estas capacitaciones no solo contribuyen al desarrollo profesional de los colaboradores, sino que también son fundamentales para crear un ambiente de trabajo motivador y de alto rendimiento. Al actualizar y mejorar continuamente las habilidades del personal, se garantiza que los empleados estén alineados con los estándares de calidad y eficiencia en el servicio.

9.4. Valoración de los clientes sobre la atención que reciben en la empresa SINSA

Este análisis se enfoca, desde la perspectiva de los clientes de la sucursal SINSA Estelí, cuyas opiniones representan un indicador clave para evaluar el desempeño de la empresa y analizar estas opiniones ayudan a la mejora continua en el proceso de atención al cliente.

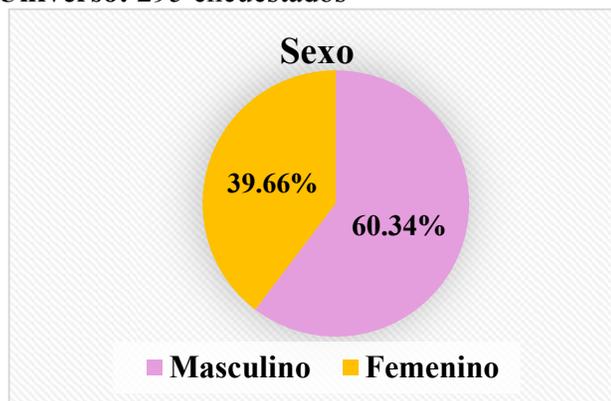
9.4.1. Datos generales de los clientes encuestados

La figura 39 muestra el sexo de los encuestados, donde el 60.34% son del género masculino y el 39.66 % género femenino.

La mayoría de los clientes de SINSA son de género masculino, debido a la variedad de productos que ofrece, tales como materiales de construcción, electricidad y ferretería, los cuales son más demandados por el sector masculino, dado que se asocian a la construcción y el uso de herramientas en la industria.

Además, una parte de los clientes son ingenieros, albañiles y electricistas, estos poseen experiencia en el ámbito de la construcción y la electricidad. Esta experiencia les permite identificar los materiales y herramientas necesarios para sus proyectos, evaluar la calidad y funcionalidad de los productos. Este tipo de clientes generalmente le gusta encontrar en un solo lugar todo lo que busca, esto les permite ahorrar y aprovechar su tiempo.

Figura 97: Sexo de los encuestados
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

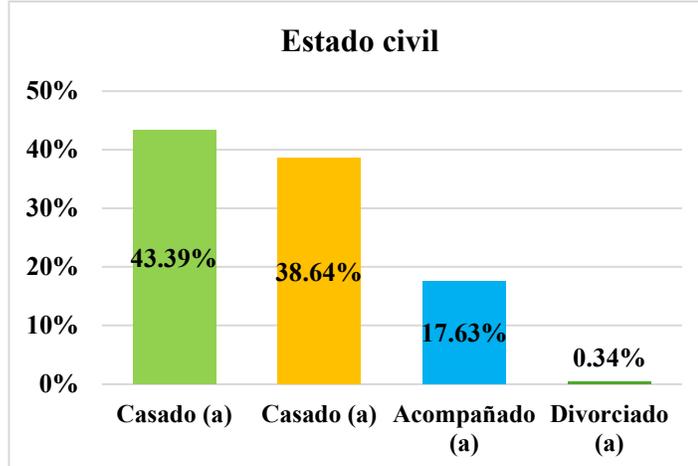
“Decidí venir a SINSA, por la variedad de materiales de construcción que ofrecen, ya que no tenía el tiempo necesario para buscar todos los materiales en otra ferretería. Al construir mi casa en el campo, necesitaba encontrar todo en un solo lugar, y SINSA superó mis expectativas por la comodidad de adquirir todos los materiales ahorrándome tiempo y esfuerzo”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Por otra parte, los clientes de sexo femenino visitan la empresa, conforme a sus necesidades, muchas veces enfocan en comprar materiales y accesorios para la remodelación de cocina y baños, y SINSA les ofrece una amplia variedad de productos para el hogar.

En el siguiente gráfico se observa que el 43.39% de los clientes de SINSA se encuentran casados, así mismo, el 17.63% de los encuestados afirman estar acompañados. Por ende, un 61.02% de los clientes de SINSA se encuentran en pareja, formando una familia.

Este perfil permite afirmar que la mayoría de los clientes son mayores de edad, casados y con familia, el cual tienen más responsabilidades y necesidades familiares para realizar proyectos de construcción, y estos influyen para sus procesos de compra.

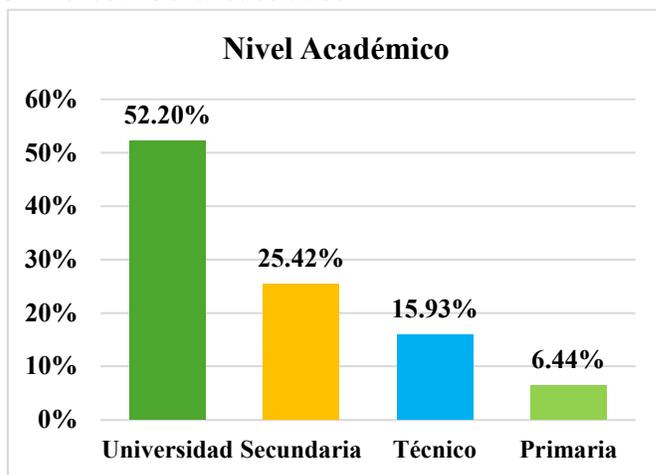
Figura 99: Estado civil de los encuestados
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Sin embargo, quienes se definieron como solteros están orientados hacia proyectos de mejora en su vivienda, lo que indica que SINSA es una empresa comprometida con el desarrollo de las familias nicaragüenses por eso es la primera opción de la mayoría de clientes casados o en pareja, así mismo, la empresa tiene la capacidad de atraer a varios segmentos de mercado del diseño y construcción.

Figura 101: Nivel Académico de los encuestados
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

En la figura 41, se puede observar que el 52.20% de los clientes cuentan con estudios universitarios, la mayoría de las personas que visitan la empresa cuentan con estudios superiores, el porcentaje de personas con estudios superiores aumenta en el país, cada vez, la tasa de analfabetismo disminuye y son más las personas que invierten en su futuro.

Por otro lado, el 6.44% de los encuestados solamente llegaron hasta un nivel de primaria. De los 295 clientes encuestados el 100% tiene al menos estudios primarios.

La mayoría de los clientes de la empresa tienen un grado de educación superior debido a que la calidad de los productos ofertados por la empresa requieren de un poder adquisitivo considerable, así lo afirma M.Z gerente de SINSA, sucursal Estelí, quien dice que, “la mayoría de los clientes suelen ser personas con estudios superiores como ingenieros o arquitectos, con buenos ingresos que soporten su poder adquisitivo y otros suelen ser trabajadores manuales o contratistas que realizan compras recurrentes dentro de la empresa.”

La figura 42, muestra que el 91.86% de los encuestados actualmente tienen empleo, mientras que el 8.14% no está trabajando. Este dato de ocupación laboral demuestra que existe un ingreso estable para la familia, y el alto nivel educativo de los encuestados, lo que aumenta sus oportunidades en el mercado laboral y les brinda una mayor capacidad adquisitiva.

Los clientes con empleo estable y educación superior suelen tener acceso a mejores salarios y condiciones laborales, lo que genera un mayor poder de compra y disposición a invertir en productos de calidad y tecnología avanzada.

Además, el hecho de que gran parte de los encuestados estén trabajando, indica que pueden tener el suficiente ingreso como para mejorar las condiciones de

vida de su familia, ya sea construyendo o remodelando su vivienda. Este tipo de clientes está interesado en características como: durabilidad, calidad y atractivo de los productos.

Ferrari (2012, pág. 4) define que el trabajo es la transformación de la naturaleza para ponerla al servicio de la satisfacción del hombre. También suele definirse el trabajo como el gasto de



energía psicofísica cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. Pero sabemos que el trabajo no es sólo “hacer”, no es sólo producción, “poiesis”. A todo trabajo se le agrega otro trabajo, que es, el estar con los demás. Siempre que trabajamos, lo hacemos con otros, para otros o en contra de otros.

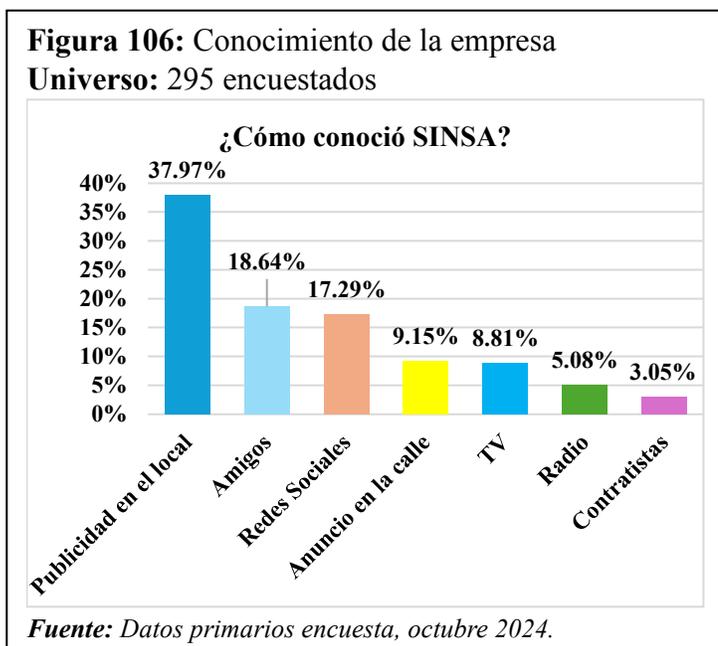
Según la teoría el trabajo no solo implica producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades, sino también interactuar y colaborar con otros, lo cual resalta la importancia del empleo como motor de desarrollo personal y social. El hecho de que la mayoría de los clientes encuestados tengan un empleo, simboliza un ingreso estable que les brinda mayor capacidad adquisitiva y disposición a invertir en productos de calidad y tecnología avanzada.

9.4.2. Relación con la empresa

En la figura 43 se puede observar que el 37.97% de los clientes de SINSa, conocen la empresa por medio de publicidad en el local, el 18.64% se informaron sobre SINSa por medio de amigos, y probablemente sean clientes de la empresa.

La mayoría de los clientes han conocido SINSa, a través de canales tradicionales, como la publicidad del local y las recomendaciones de amigos, siendo los canales de comunicación más efectivos.

“Conocí SINSa por recomendaciones de amigos y familiares que ya habían realizado compras en la empresa, los anuncios en las redes sociales fue un factor clave para que me interesara sobre sus productos y servicios. Además, noté que varios proyectos de construcción en la ciudad mencionaban a SINSa



como proveedor de materiales, lo que despertó mi interés en la empresa”. (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

Apenas un 17.29% afirma conocer a SINSÁ por medio de las redes sociales, este dato es muy bajo puesto que la empresa mantiene una estrategia de publicidad permanente en este tipo de medios. Por ejemplo, la empresa exhibe videos y publicaciones de la variedad de productos y promociones, para que los clientes se informen y se contacten directamente con la empresa.

Otros medios como la TV, anuncios callejeros, la radio y los contratistas tienen menor impacto en la captación de clientes. El 8.81% de los clientes conocieron a SINSÁ mediante la TV, debido a los anuncios que hace la empresa, donde se anuncian rifas, catálogos, descuentos y promociones para los clientes. El 9.15% de los clientes conocieron SINSÁ por anuncios en las calles, el 5.08% se enteró de SINSÁ mediante la radio y el 3.05% por medio de contratistas.

Según Rusell, Lane y Whitehill King (2005, pág. 511) definen la publicidad como una forma nueva de ver algo, una forma novedosa de hablar acerca del producto o servicio, una nueva dimensión dramática que le da al observador una nueva perspectiva. Un concepto es una idea. Muchos en la publicidad, lo llaman la gran idea, una que se expresa claramente y combina elementos visuales y palabras. Las palabras describen lo que es la idea básica, y los elementos visuales repiten lo que dicen las palabras o, aún mejor, refuerzan lo que dicen las palabras o brindan un contexto que vuelve más poderosas esas palabras.

Una publicidad efectiva debe transmitir una gran idea para generar una perspectiva sobre el producto o servicio. La publicidad dentro del local logra reforzar esta idea al brindar una experiencia tangible que conecta a los clientes con la empresa de manera inmediata. Así mismo, el boca a boca funciona como una extensión de esta estrategia, ya que los clientes influenciados por una experiencia positiva, actúan como embajadores de la marca, amplificando el impacto de la comunicación publicitaria.

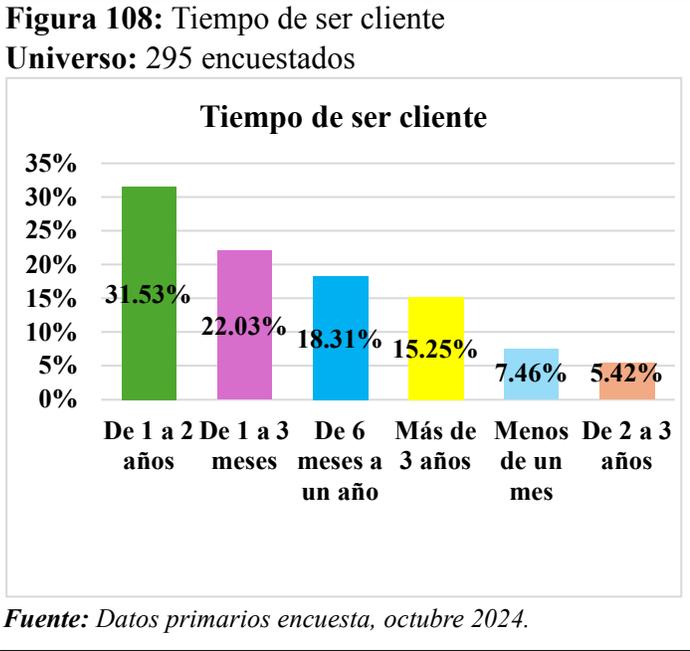
La figura 44 refleja que el 31.53% de los encuestados tienen de 1 a 2 años de ser clientes. Y también, se tienen nuevos clientes de menos de un mes hasta los 3 meses, y que en conjunto representan el 29.49%.

Los datos anteriores reflejan que SINSa tiene éxito captando nuevos clientes y ganando su confianza para que a mediano plazo vayan estableciéndose como clientes, sobre todo el rango de 1 a 2 años, donde muchos clientes se sienten satisfechos y valoran su relación con la empresa.

Según Schnarch Kirberg (2011, pág. 74) la Gestión de la Lealtad se alcanza con buenas comunicaciones hacia los vendedores (y demás colaboradores),

para desarrollar una cultura y actitud de servicio y hacia el cliente, en una buena comunicación interactiva en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o Internet, no solo para conocer su nivel de satisfacción, sino que para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, y naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.

Como tal el tiempo determinado para considerar si un cliente es fiel o no, varía en dependencia de cada uno de los clientes, pero, como menciona Kirberg la lealtad de los clientes se alcanza a partir de una buena comunicación con los vendedores, el hecho de que en SINSa existan clientes de hasta más de 3 años y la capacidad que tienen para captar nuevos clientes demuestran que la empresa ofrece productos y servicio atractivos para los consumidores.



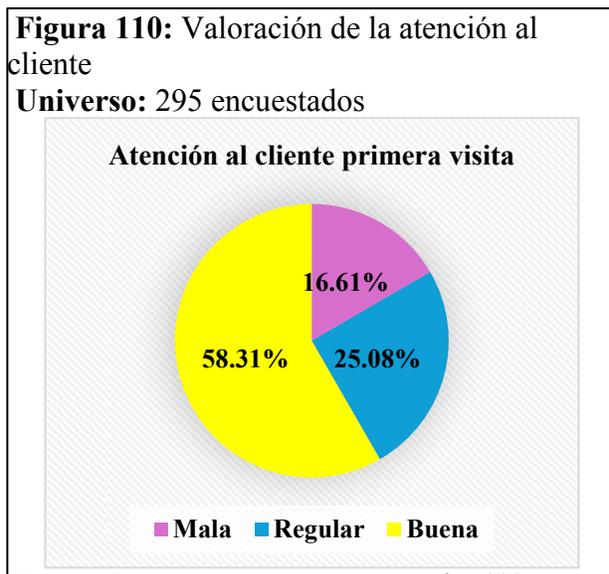
Los clientes del rango de 2 y 3 años muestran un nivel de apenas el 5.42%, pero se incrementa al 15.25% en clientes de más de 3 años, el cual representa el grupo de clientes más leales a largo plazo en la empresa. Sin embargo, el hecho de que estos datos no vayan en ascenso puede indicar que algunos clientes pierden interés o encuentran alternativas para dejar de ser clientes fieles. Un cliente de SINSa expresa su opinión sobre su motivación para seguir siendo cliente:

“Lo que me motiva a seguir siendo cliente de SINSa es la confianza que tengo en sus productos y servicios. A lo largo del tiempo, han demostrado ser una empresa que cumple con sus promesas. Además, su catálogo de productos es muy completo, lo que significa que puedo encontrar todo lo que necesito en un solo lugar. La calidad de los productos, las promociones y la conveniencia de las compras en línea también son factores que me motivan a continuar eligiendo a SINSa”. (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Este compromiso resalta la importancia de ofrecer variedad y calidad de productos, además de beneficios adicionales, ofertas y descuentos atractivos para los mismos. Por otra parte, el cliente en ningún momento hace énfasis en la atención recibida, solamente se enfoca en que su fidelidad se encuentra relacionada a la calidad, variedad y beneficios que ofrece la empresa.

En la figura 45 se refleja que el 58.31% de los clientes encuestados calificaron como buena la atención recibida en su primera visita a SINSa, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción con el servicio.

Es importante analizar la opinión de los clientes con respecto a la atención brindada por parte del personal de la empresa, un cliente respondió lo siguiente:



"Siempre que visito SINSA, me encuentro con un equipo amable y dispuesto a ayudar. Los empleados conocen muy bien los productos y me asesoran de manera personalizada. Además, siempre encuentro lo que necesito y a precios competitivos". (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Sin embargo, un 25.08% evaluó la atención como regular, lo cual indica que, aunque su experiencia no fue negativa, tampoco cumplió todas sus expectativas. Por otro lado, un 16.61% consideró que la atención fue mala, lo cual evidencia un área de mejora para SINSA en cuanto a la calidad de su servicio.

"La última vez que fui, tuve un pequeño inconveniente con mi compra con un producto equivocado, pero el personal lo resolvió de manera rápida y eficiente". (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Se estima, por ejemplo, que el 90% de estos clientes insatisfechos no realizarían ningún esfuerzo adicional para contactar a la compañía para quejarse; simplemente trasladarían el negocio a la competencia. Sin embargo, comunicarían su insatisfacción a potenciales clientes. (Schnarch Kirberg, 2011, pág. 78)

Aunque la percepción mayormente es positiva (58.31%), existe una minoría significativa (41.69%) que señala su experiencia de atención entre regular y mala, según Kiberg en su libro menciona el potencial destructivo de los clientes insatisfechos. El 16.61% que considero que la atención fue mala, pertenece a ese grupo de clientes con la capacidad de comunicar su mala experiencia a otros posibles clientes, perjudicando la habilidad de la empresa de conseguir nuevos compradores.

El análisis de la frecuencia de compras de SINSA (Figura 46), refleja que el 66.10 % de los clientes realizan compras ocasionales en la empresa, esto se debe a que los clientes solamente van a la empresa cuando tienen alguna actividad de mejora o construcción en sus viviendas.

Según Kotler (2001) define que la demanda de muchos productos varía de manera predecible en función de ciclos estacionales o eventos específicos. Los mercadólogos deben anticipar estos picos y valles de demanda y ajustar sus estrategias de acuerdo a las necesidades del mercado en cada periodo, maximizando las ventas en las temporadas de alta demanda y manteniendo la relevancia durante las temporadas bajas.

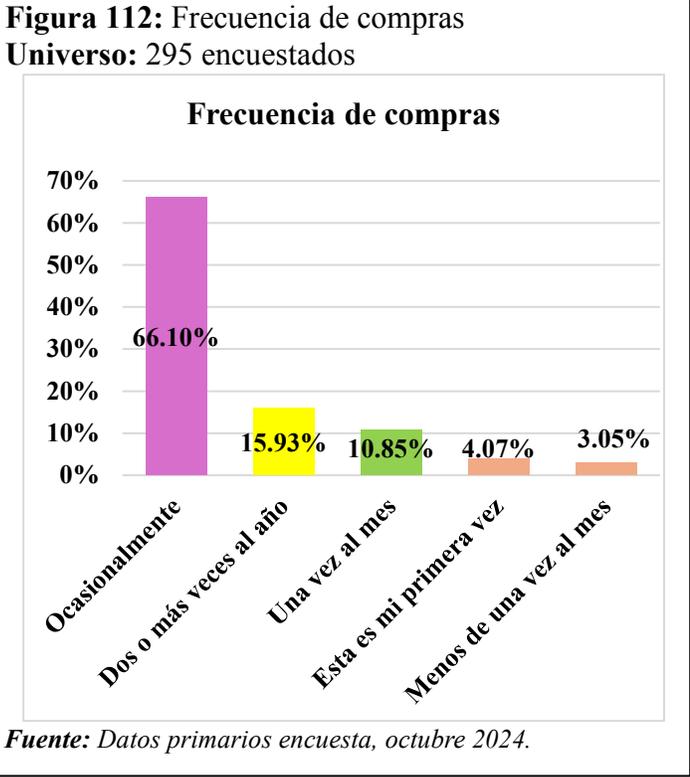
El 15.93% de los clientes realizan compras dos o más veces al año, esto

refleja una demanda menos constante posiblemente asociada con productos de larga duración o necesidades específicas que no requieren reposición frecuente.

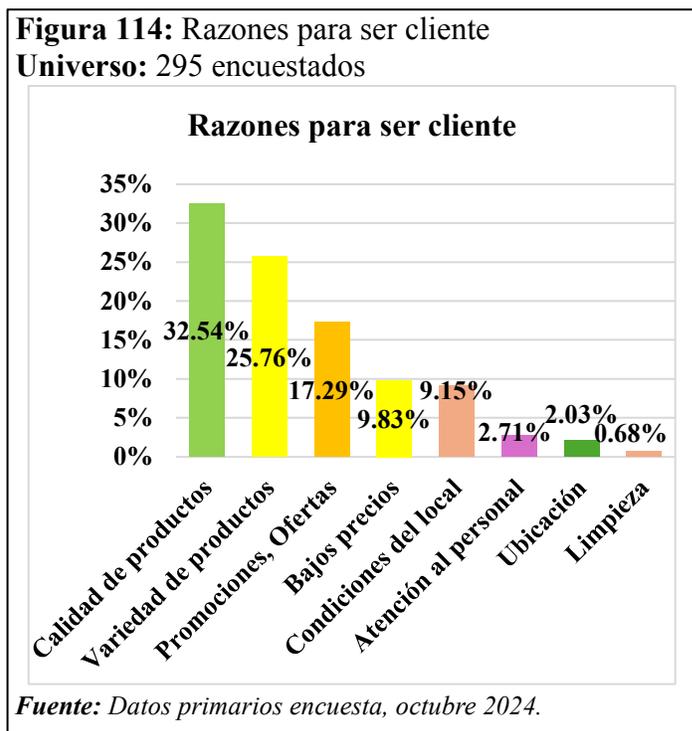
Por otro lado, un pequeño porcentaje de clientes tiene una frecuencia de compras más estables, como los que visitan la tienda una vez al mes (10.85%), quienes podrían estar realizando compras para proyectos de mantenimiento o renovaciones regulares. Los clientes que acuden menos de una vez al mes (4.75%).

El 4.07% visita la empresa por primera vez, estos representan segmentos más pequeños significantes ya significa que la empresa atrae nuevos clientes en ocasiones y posiblemente son impulsados por factores de precio y promoción o por una baja frecuencia de nuevas incorporaciones.

Estos resultados muestran que SINSA atiende tanto a compradores regulares como a aquellos que solo realizan compras ocasionales y sugiere una base de clientes diversa en cuanto a sus necesidades y ritmos de compra.



En el gráfico 47 se muestra que los clientes de SINSa valoran principalmente la **calidad de sus productos** (32.54%), lo que sugiere que encuentran en la tienda artículos duraderos y que cumplen con sus expectativas. La **variedad de productos** (25.76%) también es un factor determinante, ya que permite a los clientes encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.



“En SINSa nuestros clientes buscan calidad y la encuentran. Gracias a una cuidadosa selección de proveedores como marca ACE, American Estándar, Drytec, Ilukon, Samboro, Porcelanite, Sylvania y Truper, podemos ofrecer a nuestros clientes variedad de productos de alta calidad y nos permiten garantizar la satisfacción total de nuestros clientes”. (M.S., Entrevista gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).

En la empresa realizan la mayor inversión en la calidad y variedad de los productos, siendo el mismo gerente quien menciona como en SINSa se realiza una cuidadosa selección de proveedores de marcas reconocidas. Desde la perspectiva de los clientes se observa una gran aceptación a dicha estrategia.

"Siempre que necesito algo para el hogar, mi primera opción es SINSa. La calidad de sus productos es ideal, y encuentro todo lo que busco en un solo lugar. Además, los precios son competitivos, especialmente cuando aprovecho sus promociones. Sé que, si compro algo en SINSa, me durará buen tiempo. La atención del personal también es buena, siempre están dispuestos a ayudar y me ofrecen recomendaciones estables". (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

El cliente menciona que la calidad y variedad son el factor más incluyente al momento de decidir comprar en SINSÁ, justo como muestran los datos obtenidos de la encuesta la calidad y variedad de los productos reflejan el mayor porcentaje con 32.54% y 25.76% respectivamente. Por otro lado, la atención al cliente solo representa el 2.71% de aceptación. Esto quiere decir que los clientes consideran más importantes otros factores al momento de seguir siendo clientes de SINSÁ.

9.4.3. Estrategia de venta

Tabla 2: Tabulación cruzada. ¿Cómo se entera de las promociones que brinda SINSÁ? y ¿Está actualizado con la información sobre las promociones que tiene SINSÁ? Universo: 295 encuestados

		Actualizado con la información sobre las promociones	
		Si	Total
Fuentes de información de las promociones	Redes Sociales	92 39.5%	92 39.5%
	Catálogo digital	31 13.3%	31 13.3%
	Perifoneo	27 11.6%	27 11.6%
	Radio	24 10.3%	24 10.3%
	TV	24 10.3%	24 10.3%
	Amigos	23 9.9%	23 9.9%
	Internet	12 5.2%	12 5.2%
	Total	233 100.0%	233 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

La tabla 1 demuestra que, de un total de 295 clientes encuestados, 233 clientes (78.98%) afirmaron estar al tanto de las promociones de la empresa, mientras que los 62 (21.02%) restantes respondieron no estar actualizados con las promociones.

Entre los 233 clientes que respondieron afirmativamente, el 39.5% se enteran por redes sociales, el 13.3% con el catálogo digital, el 11.6% por medio de perifoneo, el 10.3% por la radio, otro 10.3% por medio de la TV, el 9.9% por amigos y el 5.2% por internet.

En todos estos datos se refleja que la mayoría de los clientes tienen conocimiento de las promociones, el cual se destacan las redes sociales como el canal de comunicación más efectivo, sin embargo, existe un significativo porcentaje de clientes que no están actualizados con las promociones, lo que se debe fortalecer los medios de difusión para poder alcanzar aún más clientes y fidelizar los mismos.

Las promociones empresariales se utilizan para generar oportunidades de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. Las promociones de ventas por lo general se usan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo u otras herramientas de la mezcla de promoción. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 410)

En SINSIA, se llevan a cabo diferentes promociones en eventos especiales y se ofrecen opciones accesibles que se ajustan a diferentes presupuestos. Esto no solo beneficia a los clientes con limitaciones económicas, sino que también fortalece la lealtad de los clientes habituales. Es esencial evaluar las posibilidades de compra de cada cliente y adaptar las ofertas a sus necesidades específicas para garantizar una mejor experiencia de compra, debido a que no todos los clientes tienen las mismas condiciones de compras.

La oferta de promociones accesibles es un pilar fundamental para la empresa, ya que satisface las necesidades de los clientes y estos puedan comprar sus productos a un menor precio. Al ofrecer las promociones se logra captar la atención de nuevos clientes y fidelizar los existentes.

En la figura 48, se observa que el 47.80% de los encuestados califica las promociones como buenas, lo cual indica una percepción favorable en la política de atención al cliente.

"La verdad es que las promociones de SINSa me ayudan mucho. Siempre estoy al pendiente de ellas para encontrar buenas ofertas, hay promociones en línea que son una buena opción para quienes buscan ahorrar tiempo y creo que la mayoría de mis conocidos también las aprovechan, porque permiten conseguir productos que necesitas a un precio más bajo". (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Figura 117: Valoración de promociones
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Un 46.10% de los clientes las valora como regulares, lo que sugiere que, aunque encuentran valor en las promociones, algunos clientes creen que podrían mejorar o ser más atractivas.

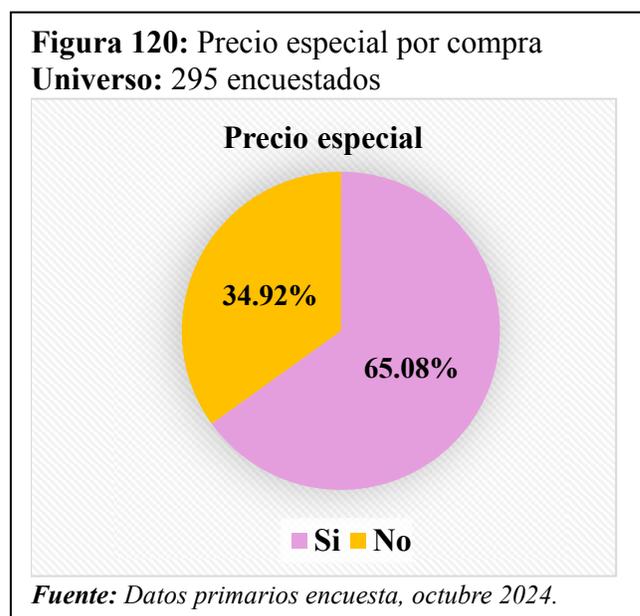
"Sin embargo, a veces siento que podrían mejorar. Por ejemplo, sería ideal que hubiera más variedad de productos en oferta o que los descuentos fueran un poquito más grandes. Hay ocasiones en las que veo algo que quiero, pero no está en promoción, o el descuento no es suficiente para animarme a comprarlo". (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Por otro lado, un 6.10% considera que las promociones son malas, lo cual refleja una minoría insatisfecha que probablemente percibe que las ofertas no son suficientemente beneficiosas o accesibles. En general, las promociones de SINSa son bien recibidas por la mayoría, aunque existe soluciones para mejorar en su atractivo o alcance para satisfacer a más clientes.

"Creo que muchos clientes pensamos lo mismo. Nos gusta que SINSa tenga promociones, pero nos gustaría que fueran aún más atractivas y que se adaptaran más a nuestras necesidades. Así, podríamos ahorrar más y aprovechar mejor nuestras compras". (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

La mayoría de los clientes de SINSA se encuentran muy conformes con las promociones que ofrece la empresa, pero, existe un gran porcentaje que las consideran regulares, esto indica que existe un segmento de los clientes que en cierta manera sienten que sus necesidades se encuentran excluidas, afirmando que son poco atractivas o no se relacionan a sus necesidades.

En la figura 49 los resultados revelan que la mayoría de los clientes de SINSA, un 65.08%, ha recibido algún tipo de precio especial en sus compras. Esto indica que las estrategias de promociones y descuentos de la empresa están llegando a una gran parte de su clientela.



Sin embargo, aún queda un 34.92% de clientes que no ha tenido esta experiencia. Esto sugiere que hay oportunidades para ampliar el alcance de estas iniciativas y ofrecer una experiencia de compra aún más personalizada y atractiva para todos los clientes. Es importante destacar que la recepción positiva de estas ofertas puede contribuir a aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad hacia la marca.

"Como cliente habitual de SINSA, me alegra saber que muchas personas, como yo, han tenido la oportunidad de aprovechar los precios especiales. Es una gran ventaja poder encontrar productos que necesito a un precio más bajo. Sin embargo, creo que aún hay margen de mejora. A veces siento que las ofertas no son tan frecuentes o que no se adaptan del todo a lo que estoy buscando. Sé que la empresa premia la fidelidad por un determinado número de compras, pero creo que podrían ser aún mejores si se enfocaran más en las necesidades individuales de cada cliente". (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024.).

En un mercado tan competitivo, la empresa SINSA implementa estrategias de precios especiales para captar mayor cantidad de clientes, donde el 65.08% de los clientes encuestados afirman que han recibido algún tipo de precio especial, describiéndolo como una ventaja, más sin embargo no todas las ofertas de precio se adaptan a las necesidades de los clientes. Por otro lado, existe ese 34.92% que no han recibido ningún precio especial, estos simbolizan un porcentaje de clientes con posibilidad de ser fidelizados mediante esta estrategia.

Tabla 5: Tabulación cruzada. Cuando acude al local, ¿Ha recibido asistencia o asesoría del personal de ventas? y ¿Qué tan satisfecho está con la asesoría que recibe por el personal de ventas? Universo: 295 encuestados

		Satisfecho con la asesoría del personal de ventas			Total
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Muy satisfecho	
¿Ha recibido asistencia o asesoría del personal de ventas?	No	19 6.4%	37 12.5%	48 16.3%	104 35.3%
	Si	37 12.5%	68 23.1%	86 29.2%	191 64.7%
Total		56 19.0%	105 35.6%	134 45.4%	295 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

En la tabla 2, muestra que el 64.7% de los clientes que visitaron el local recibió asistencia del personal de ventas, mientras que el 35.3% restante no. De aquellos que sí fueron atendidos, un 29.2% se declaró muy satisfecho con la asesoría recibida, lo que indica un alto nivel de aprobación por parte de los clientes. Por otro lado, el 23.1% de los clientes que recibieron asistencia se mostró poco satisfecho, sugiriendo que existe margen de mejora en la calidad de la atención. Además, el análisis revela que un 12.5% de los clientes en general no quedaron del todo satisfechos, porque la misma no cumplió con sus expectativas.

"Como cliente habitual de SINSA, he notado que la atención que recibo por parte de los vendedores es muy importante para mí. Me gusta que me ayuden a encontrar lo que necesito. Sin embargo, en algunas ocasiones he tenido experiencias en las que el vendedor parecía más interesado en cerrar la venta que entender mis necesidades. Creo

que es fundamental que los vendedores estén bien capacitados y sean capaces de ofrecer un asesoramiento personalizado". (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

Los datos demuestran un alto porcentaje de interés de ayudar por parte de los vendedores, sin embargo, existe un 12.5% de los clientes que afirman haber recibido asesoramiento que se considera muy insatisfechos con la atención. En Entrevista el cliente describe, como el enfoque del vendedor en cerrar la venta perjudicó su experiencia de compra, explicando que sintió que sus necesidades no eran atendidas.

En la empresa hay muchas opiniones positivas, regulares y negativas por parte de los clientes, es necesario comprender cada una de las opiniones para identificar áreas de mejora y optimizar procesos, con el fin de asegurar una experiencia satisfactoria para todos los clientes. Otro cliente opinó que:

“La atención brindada por el personal de ventas en SINSÁ es notablemente buena. Desde mi experiencia, los vendedores han sido siempre muy amables y atentos, dispuestos a ofrecer su ayuda sin ser invasivos. Me han dado recomendaciones útiles cuando lo he necesitado, especialmente cuando he tenido dudas sobre qué producto sería el más adecuado para mis necesidades. Además, valoro que se tomen el tiempo de explicarme los detalles técnicos de algunos productos más complejos, lo que me da confianza a la hora de tomar decisiones de compra”. (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

Por otra parte, ese 29.2% que también recibió ayuda en sus compras y que afirma sentirse satisfecho con la atención recibida, maneja una perspectiva positiva acerca de este factor. La atención, amabilidad y la capacidad de ofrecer ayuda sin ser invasivos son algunos de los detalles que destacan de la experiencia del cliente.

Los datos obtenidos reflejan que en la empresa hay variaciones en la capacidad de los vendedores de ofrecer un buen servicio a cada cliente. Kirberg (2011, pág. 77) afirma que a los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada

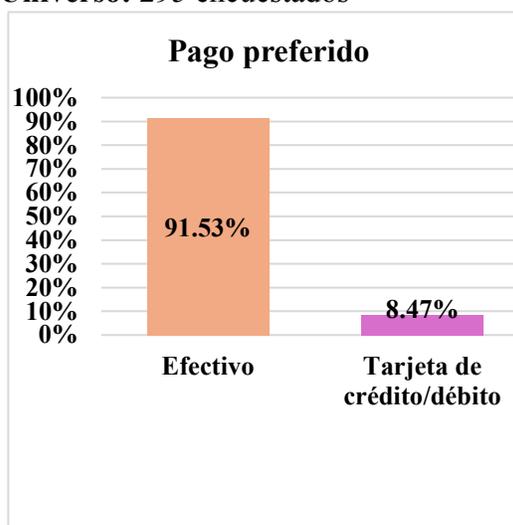
uno de ellos; eso permite la adquisición de nuevos clientes por referencia positiva y “propaganda boca a boca”.

La interacción con cada uno de los clientes debe realizarse de forma individual para brindar un servicio exclusivo a cada uno y además entender mejor las necesidades de los compradores. Si se generalizan los procesos de venta afectará la experiencia de compra de consumidores con expectativas distintas acerca del servicio.

El gráfico 50 muestra el método de pago preferido por los clientes de SINSA, el 91.53% de los clientes, eligen el efectivo como el mejor método pago, por otro lado, el 8.47% de los clientes hacen uso de las tarjetas de crédito o débito, siendo así las menos preferidas.

Existen varias razones detrás de la preferencia de pago, el efectivo ofrece un control más directo al momento de pagar sus productos. Además, el efectivo es un método de pago sencillo y rápido, no requiere de tramites adicionales como ingresar contraseñas o esperar transacciones, debido a que muchas personas no están familiarizadas con las tecnologías digitales, ya que el efectivo es la forma más fácil y confiable para pagar por parte de los clientes.

Figura 123: Método de pago preferido
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Es importante considerar que no todos los clientes comparten esta preferencia. Muchos de los jóvenes y aquellos que están más acostumbrados a utilizar tecnologías digitales prefieren opciones de pago más modernas y convenientes, como las tarjetas de crédito/débito. Para ellos estos métodos son más fáciles ya que representan una mayor seguridad y control en sus pagos. Además, los métodos de pago digitales les permiten acceder a descuentos y beneficios

exclusivos. La facilidad de realizar sus compras sin necesidad de efectivo añade valor de comodidad, especialmente en compras rápidas o de menor valor.

La empresa ofrece muchos métodos de pago donde incluye efectivo, tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias y programas de pago, siendo así el efectivo el método más influyente por parte de los clientes. Sin embargo, el bajo porcentaje de pagos con tarjetas de crédito/débito no es el método ampliamente popular entre los clientes de SINSÁ.

En SINSÁ, es esencial que se continúe evaluando las preferencias de pago de sus clientes para asegurar que todos los métodos disponibles sean accesibles, seguros y convenientes. La incorporación de opciones de pago digitales son alternativas para aquellos clientes que buscan rapidez y flexibilidad o para aquellos clientes que no puede realizar compras presencialmente en la empresa.

Tabla 8: Tabulación cruzada. En caso de responder afirmativamente ¿Qué tipo de evento ha asistido en SINSÁ? y ¿Ha asistido a algún evento especial donde se ofertan rebajas de productos? Universo: 295 encuestados

		¿Ha asistido a algún evento especial donde se ofertan rebajas de productos?	Total
		Si	
¿Qué tipo de evento ha asistido en SINSÁ?	Mega Black Weekend	22 30.6%	22 30.6%
	Rebajas por el día de la madre	13 18.1%	13 18.1%
	Feria del ahorro	10 13.9%	10 13.9%
	Construferia	9 12.5%	9 12.5%
	A precios de bodega	7 9.7%	7 9.7%
	No sabe el nombre	7 9.7%	7 9.7%
	Feria del verano	4 5.6%	4 5.6%
Total	72 100.0%	72 100.0%	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

La tabla 3 muestra los porcentajes de visitas de clientes a la empresa SINSA y cada uno de los eventos a los cuales han asistido. Como se observa, el 30.6% de los clientes de la empresa SINSA han asistido al evento de Mega Black Weekend, el 13.9% han asistido a la feria del ahorro, el 12.5% a la Construferia, el 5.6% a la Feria del verano, el 9.7% a precios de bodega, mientras que un 18.1% han asistido al evento de Rebajas por el día de las madres, en cambio un 9.7% han asistido sin saber en qué tipo de evento han participado.

De lo anterior, se puede apreciar que el evento que mayor rentabilidad le genera a la empresa SINSA es el Mega Black Weekend, debido a su alta calidad en la promoción de los productos y precios especiales con descuentos de hasta el 50% en todos los productos, siendo el mejor evento preferido por los clientes.

Por otra parte, el evento que menos participación de clientes tiene es la Feria de verano, con apenas el 5% de participación, este evento no es tan adecuado para la empresa, debido a que se genera un gasto innecesario, este gasto se debería invertir en los demás eventos que se ajustan a la preferencia del cliente, como la Construferia o la Feria del ahorro, estos muestran un porcentaje positivo de participación.

Tabla 11: Tabulación cruzada. ¿Ha sido contactado por un promotor de ventas para ofrecer información sobre promociones y ofertas de SINSA? y Medio por el cual ha sido contactado por un promotor de venta. Universo: 295 encuestados

		¿Ha sido contactado por un promotor de ventas?	
		Si	Total
Medio de contacto por promotor de venta:	Llamada telefónica	77 69.4%	77 69.4%
	Mensajes de texto	14 12.6%	14 12.6%
	Redes sociales	11 9.9%	11 9.9%
	Correo electrónico	9 8.1%	9 8.1%
Total		111 100.0%	111 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

La siguiente tabla nos muestra los medios por los cuales los promotores de ventas de la empresa SINSA han contactado a sus clientes fuera del local. Se aprecia que el 8.1% de los clientes han sido contactados vía correo electrónico, un 12.6% vía mensaje de texto, 9.9% por las redes sociales y el medio por el cual más se contacta a los clientes es por medio de la llamada telefónica con un 69.4%.

Esto indica que los clientes se sienten más seguros que los contacten vía llamada telefónica, ya que se genera un vínculo de cercanía, confianza y seguridad, la opinión de los clientes es imprescindible para mantenerse informados sobre las promociones que ofrece la empresa.

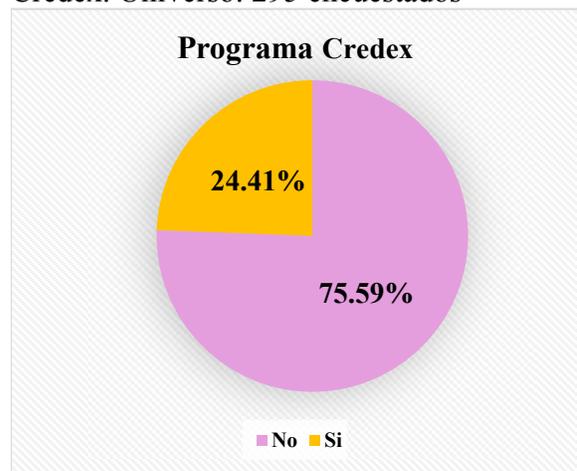
Los demás programas que no están generando rentabilidad, lo ideal sería, realizar un análisis específico sobre sus componentes, para ver que se puede resolver, o se elimina o se mejoran para que puedan dar su aporte a los fines lucrativos de SINSA.

“SINSA se compromete a mejorar constantemente la experiencia de clientes, para lograrlo realizamos alrededor de 100 llamadas telefónicas mensuales. Esto nos permite conocer a fondo la opinión de nuestros clientes sobre cada compra, desde la atención hasta la calidad de los productos. Los resultados de estas encuestas son claves para identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones que permitan ofrecer un servicio cada vez más satisfactorio”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

“Sí, he sido contactado por un promotor de ventas fuera del local de SINSA para recibir información sobre sus promociones y ofertas. Principalmente me han contactado por llamada telefónica, lo cual considero práctico, ya que permite resolver mis dudas de inmediato.” (Entrevista clientes de SINSA, 03 octubre 2024).

La figura 51 revela que, de los 295 clientes encuestados, el 75.59% no conoce el programa Credex de SINSA, mientras que solo el 24.41% está familiarizado con él. Este resultado indica que el programa no ha alcanzado un nivel de visibilidad óptimo entre los clientes de la empresa. La baja tasa de conocimiento podría significar que las estrategias de promoción y difusión actuales no están siendo suficientemente efectivas.

Figura 126: Conocimiento del programa Credex. Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

La empresa SINSa debe considerar implementar campañas informativas dirigidas a sus clientes, debido a que la mayoría de ellos aún no conocen Credex, donde se informen las ventajas y características de Credex. Además, es ideal informar sobre el programa en eventos especiales para mejores descuentos y beneficios adicionales para aprovechar el volumen de ventas con mayor visibilidad.

“No me encuentro familiarizado con el programa Credex, no he visto información visible al respecto y las ocasiones que he venido de compras no me han informado sobre este programa.”

Los clientes que no conocen el programa Credex se debe a la falta de información proporcionada por la empresa, debido a esto, el 75.59% de los encuestados afirma no conocer este programa ni de que se trata y se debe a que ni si quiera en el punto de venta acostumbran a informar al respecto.

La tabla 5, indica que el 46.6% de los clientes lo califica como bueno y un 45.2% como regular, solo el 8.2% lo percibe como malo. Lo que refleja una percepción general favorable o neutra. Al analizar la diferencia entre inscritos y no inscritos, los inscritos tienden a tener una opinión ligeramente más positiva, lo que refuerza la idea de que el programa cumple en cierta medida con las expectativas de quienes lo usan, destacándose como una herramienta que aporta valor a sus usuarios.

Esta percepción positiva es una señal de que el programa está bien diseñado para satisfacer necesidades específicas de los clientes. Sin embargo, las opiniones individuales resaltan la importancia para cada cliente.

En una consulta adicional fuera de la entrevista, se les preguntó a los clientes sobre su opinión respecto al programa Credex, y estas fueron sus respuestas:

Tabla 14: Tabulación cruzada ¿Cuál es su valoración sobre el programa Credex de SINSa? y ¿Está inscrito en el programa Credex promovido por SINSa?

Universo: 295 encuestados

		¿Está inscrito en el programa Credex?		Total
		No	Si	
Valoración del programa Credex	Bueno	15 20.5%	19 26.0%	34 46.6%
	Regular	18 24.7%	15 20.5%	33 45.2%
	Malo	5 6.8%	1 1.4%	6 8.2%
Total		38 52.1%	35 47.9%	73 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

“Puedo decir que el programa Credex de SINSa ha sido una buena experiencia para mí, me gusta que me ofrece beneficios y facilidades que realmente me ayudan en mis compras. Desde que me inscribí, he notado que aprovecho mejor las promociones y siento que obtengo más valor por mi dinero. Creo que, si más personas conocieran las ventajas del programa, se animarían a inscribirse, porque realmente vale la pena. Para mí, es una herramienta útil y práctica, y recomiendo que la consideren.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

“Como cliente, no tengo claro qué es el programa Credex de SINSa. No recuerdo haber visto mucha información sobre él, así que no estoy seguro de cómo funciona o en qué me podría beneficiar. Me gustaría que hubiera más comunicación sobre este programa, ya sea en la tienda o a través de otros medios, para entender mejor de qué se trata y si puede ser útil para mí”. (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).”

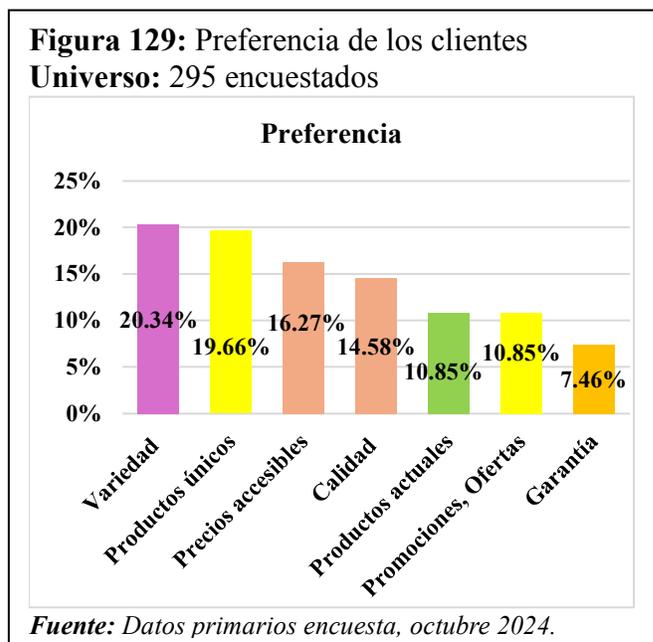
Del 47.9% de los clientes que afirma estar inscrito en el programa Credex el 26% lo considera bueno, una herramienta que ofrece beneficios y facilidades que ayudan en sus compras. Credex es una herramienta usada como ventaja competitiva para dar un valor

añadido a la experiencia de compra de los clientes. Por otro lado, existen clientes que ni si quiera conocen este programa debido a la poca información que se brinda al respecto.

9.4.4. Satisfacción con el producto

La información presentada en este gráfico muestra que los clientes valoran principalmente la variedad de productos (20.34%) y los productos únicos (19.66%) que la empresa ofrece, y se destaca la amplitud y exclusividad de la oferta como los aspectos más importantes.

Además, factores como los precios accesibles (16.27%), la calidad (14.58%) y las promociones y ofertas (10.85%) también juegan un rol relevante en la percepción de valor por parte de los consumidores. Aunque la garantía (7.46%) es el aspecto menos destacado, sigue siendo apreciada por un grupo significativo de clientes.



Los resultados muestran que los clientes dan un gran valor a la variedad de productos y a la exclusividad, lo que resalta la importancia de contar con una gama amplia y diversidad de productos, así como opciones que sean únicas o diferenciadas. Esto podría estar relacionado con la capacidad de SINSA para ofrecer productos que no se encuentran fácilmente en otras tiendas, lo cual le otorga una ventaja competitiva en el mercado.

La amplitud de opciones, especialmente en productos especializados, es clave para mantener el interés de los clientes y atender las necesidades de distintos segmentos, desde aquellos que buscan productos comunes hasta aquellos que desean soluciones más especializadas o innovadoras.

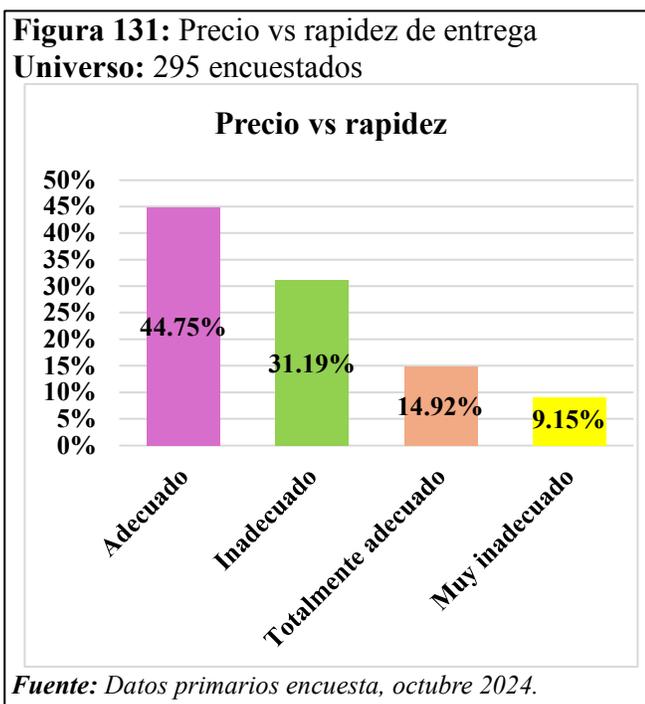
SINSA es reconocida por ofrecer variedad y calidad en el mismo lugar, un cliente desde su perspectiva dijo lo siguiente: “*Siempre encuentro lo que necesito y muchas veces ofrezco nuevas opciones únicas que no se consiguen en otros lugares, ofrece gran variedad y sobre todo productos de marcas reconocidas.*”

Lo que más se valora por parte de los clientes en relación al producto es la variedad que ofrecen en SINSA, además de los productos únicos difíciles de encontrar en otros lugares. La calidad de los mismos también refleja un porcentaje significativo que los clientes toman en cuenta para calificar los productos de SINSA.

El gráfico 53 muestra que un 14.92% de los clientes considera que el precio es totalmente adecuado en relación con la rapidez de entrega, reflejando una percepción muy positiva. La mayoría de los encuestados, un 44.75%, opina que la relación es simplemente adecuada, indicando satisfacción general en casi la mitad de los clientes.

Sin embargo, un 31.19% percibe el precio como inadecuado considerando la rapidez de entrega, y un 9.15% lo califica como muy inadecuado, representando el grupo más insatisfecho.

En conjunto, aunque el 59.67% de los clientes está satisfecho con la relación entre precio y rapidez de entrega, el 40.34% muestra algún nivel de insatisfacción con esta relación.



Dos clientes dieron su opinión desde su experiencia con respecto a la rapidez de entrega del producto y estos opinan que:

“En mi experiencia, la entrega de productos ha sido buena. Algunas veces que he solicitado entregas, los productos han llegado dentro del plazo prometido, lo cual es esencial cuando se trata de proyectos que dependen de una entrega puntual. Aunque no siempre he recibido los productos a la hora acordada, esto depende del pedido y del tipo de producto, pero al final siempre llegan y estoy satisfecho con la puntualidad del servicio”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

“En varias ocasiones he solicitado algunos productos y no han llegado en el plazo prometido, lo que representa un inconveniente al proyecto que estoy desarrollando. He esperado y al final me informan que el producto no está disponible. Al volver a solicitarlo, me indican que debo esperar 15 días para hacer un nuevo pedido. Considero que se puede mejorar este aspecto porque hay clientes que vivimos lejos y se nos complica transportar el material”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

La mayoría de los clientes perciben la relación entre el precio y la rapidez de entrega, como un aspecto clave para la satisfacción y lealtad. Cuando los clientes sienten que el precio está justificado por la velocidad de entrega, es más probable que desarrollen una percepción positiva hacia la empresa, el cual aumenta tanto su satisfacción como su lealtad. Esto no solo mejora la probabilidad de que vuelvan a comprar, sino que también fortalece la recomendación boca a boca, que es esencial para atraer nuevos clientes.

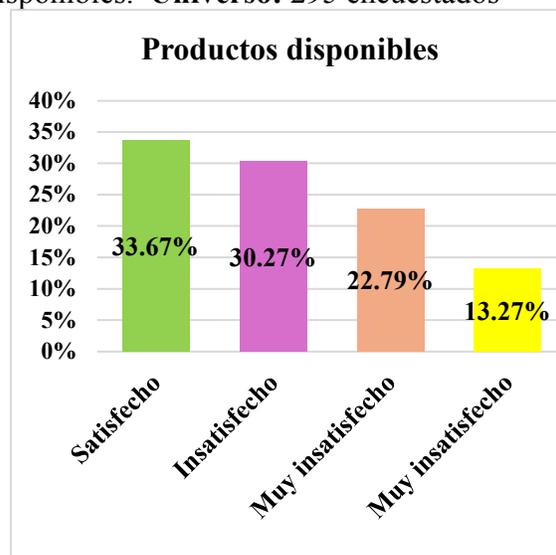
La figura 54 refleja que un 33.67% de los encuestados se declara satisfechos, este dato es positivo porque muestra que la tienda cumple con las expectativas de una parte significativa de sus clientes. Sin embargo, esta satisfacción moderada sugiere que el establecimiento podría estar cubriendo las necesidades mínimas sin alcanzar un nivel de excelencia que genere plena satisfacción en la mayoría de sus visitantes.

Es muy importante resaltar que un 30.27% de clientes están insatisfechos y un 23.05% muy insatisfechos con la disponibilidad de los productos, es evidente que este grupo al percibir limitantes en la oferta en categorías específicas o una ausencia de productos populares, puede significar la reducción de la fidelización y hasta la pérdida de clientes.

Un cliente expresa qué:

"Estoy satisfecho con la tienda, ya que encuentro lo básico para cubrir mis necesidades, pero siento que la variedad de productos podría mejorar. A veces, al buscar algo específico o diferente, me doy cuenta de que no siempre lo tienen disponible, y eso me hace acudir a otras tiendas. Me gustaría ver una mayor diversidad en la oferta, pues creo que esto no solo mejoraría la experiencia de compra, sino que también nos daría a los clientes una razón para elegir esta tienda sobre otras, al saber que aquí encontraremos todo lo que necesitamos". (Entrevista, clientes de SINSa, 03 de octubre 2024).

Figura 133: Satisfacción de productos disponibles. **Universo:** 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

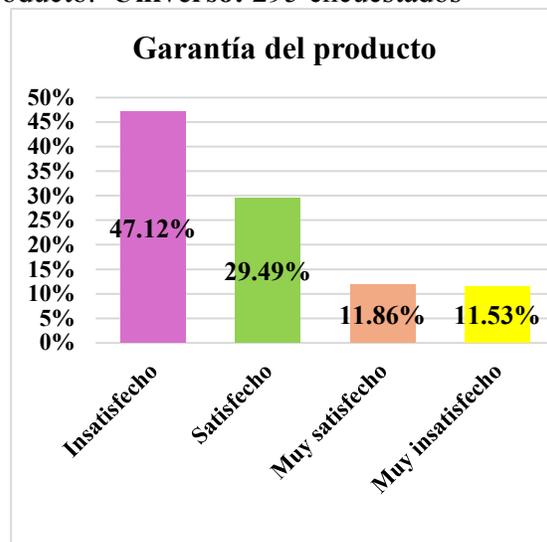
La limitada disponibilidad de productos en tienda e inventario son esenciales para el éxito de SINSa. Además, el manejo adecuado de inventario permite identificar tendencias del mercado, esto incluye que productos deben ser adquiridos con mayor cantidad o cuales son más beneficiosos para ofrecer en promociones y que aumente su rotación.

En la figura 55 se muestra como el 47.12% de los clientes encuestados se encuentran insatisfechos con la garantía de los productos, las condiciones de las garantías y la falta de información de las mismas generan descontento al final. Por otra parte, solamente un 29.49% de los encuestados se considera realmente satisfecho.

En SINSa se ofrecen condiciones de garantía para sus productos bastante atractivas, así lo afirma el gerente:

“En SINSa, los plazos de garantía varían según el tipo de producto. Generalmente las pinturas, acabados y materiales de construcción tienen plazos de garantía entre 24 horas y 15 días, ya que requieren de un manejo delicado. Por otro lado, los demás artículos cuentan con garantías de hasta 12 meses”. (M.S., Entrevista gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).

Figura 135: Satisfacción por garantía del producto. **Universo:** 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Los plazos de garantía en la empresa son variados para los productos que requieren mejor cuidado, y esto podría no ser suficiente para aquellos clientes que necesitan más tiempo para evaluar el rendimiento de los productos, o que por debidas circunstancias o fallos en sus productos no se puedan presentarlos a la empresa en el plazo prometido y ahí pierden su garantía. Sin embargo, un cliente expresa su respuesta:

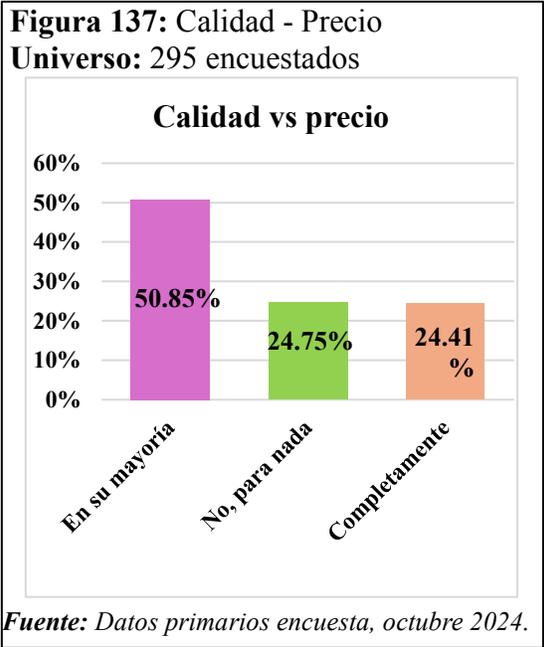
“Adquirí un producto que me presentó desperfectos al poco tiempo de uso. Al acudir a la tienda para solicitar la garantía, me informaron que ya había pasado el plazo de garantía, y no me dieron detalles sobre las políticas de garantías al momento de compra. Por lo tanto, no pude reemplazar mi producto”. (Entrevista de clientes de SINSa, 03 octubre 2024).”

Si bien las condiciones de garantía ofrecidas por la empresa son buenas, pero el problema y el descontento de la mayoría de los clientes proviene desde el proceso de adquisición de los productos, donde no se le brinda la información a los clientes y al momento de que los

mismos desean realizar reclamar la garantía de un artículo en ocasiones no se le brinda la solución esperada.

El gráfico permite identificar tres grupos de clientes según su percepción de la relación calidad-precio del producto: aquellos que están completamente satisfechos (24.41%), los que consideran que el precio está justificado en su mayoría (50.85%) y, finalmente, los que no perciben que la calidad del producto justifique el precio (24.75%).

Este último grupo, aunque minoritario, representa una señal importante para la empresa, ya que una cuarta parte de los clientes no percibe valor en su compra. Esto puede deberse a varias razones, como expectativas no cumplidas, comparación con productos de la competencia o una calidad percibida inferior a la esperada.



“Como cliente, el producto está bien, pero siento que el precio podría ser más bajo para lo que ofrece. No estoy totalmente convencido que la calidad justifique el costo en su totalidad. Si bien cumple con su función en general, hay productos similares en el mercado que ofrecen algo parecido por un precio menor. Para que me sienta completamente satisfecho me gustaría ver mejora en la calidad o, una reducción en el precio para sentir que realmente estoy obteniendo el valor adecuado por lo que pago.” (Entrevista cliente de SINSAs, 03

octubre 2024).

Sin embargo, el gerente de SINSa opina respecto a los productos que ofrece la empresa y su respuesta fue:

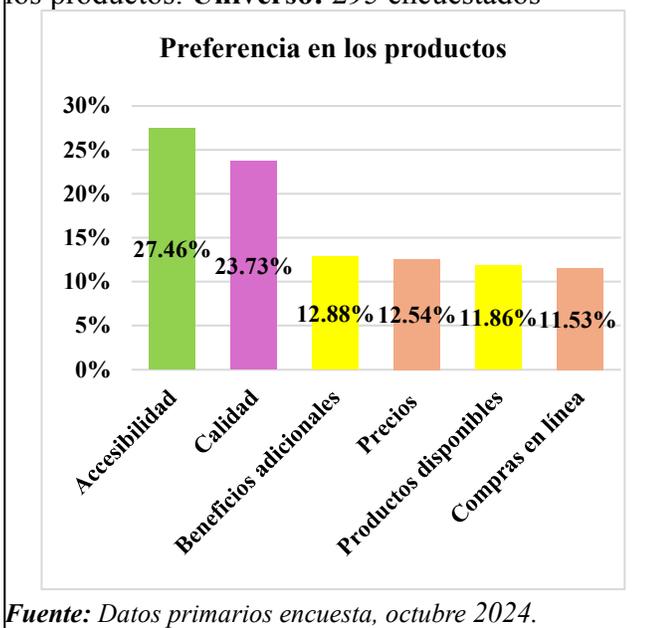
“En SINSa, nos aseguramos de que todos los productos que ofrecemos cumplan con altos estándares de calidad, ya que son certificados por nuestros proveedores lo cual garantiza su durabilidad y confiabilidad. Además, realizamos pruebas y muestras de cada producto para asegurar que nuestros clientes se aseguren de la calidad de los mismos. En SINSa, no solo vendemos productos, sino que ofrecemos soluciones que cumplan normativas de calidad y seguridad para nuestros clientes”. (M.S., Gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).

La figura 57 muestra la preferencia de los clientes. La accesibilidad como primer lugar con un 27.46% y la calidad con un 23.73% de los productos de la empresa. Aunque los precios y las compras en línea son los aspectos menos apreciados, con un 12.54% y 11.53% respectivamente, siguen siendo importantes para algunos clientes.

La alta valoración de la calidad y accesibilidad, muestra la necesidad de seguir ofreciendo productos duraderos y eficientes. La calidad no solo ayuda a fidelizar clientes, sino que también fortalece la reputación de la empresa en el mercado, especialmente en sectores como la construcción y la electricidad, donde los consumidores necesitan confiar en los productos que utilizan.

Los precios ocupan un rol secundario en las preferencias de los clientes, hay clientes que se centran en otros aspectos del producto, como lo muestra el gráfico, pero es esencial establecer precios bien estructurado, acorde a la

Figura 139: Gustos de los clientes con respecto a los productos. **Universo:** 295 encuestados



calidad del producto. Por otra parte, las compras en línea representan una oportunidad de crecimiento, aunque no sea prioridad de parte de los clientes, puede atraer a clientes que buscan comodidad y rapidez.

El gerente de SINSA opina sobre el beneficio de las compras en línea, y este opina que:

“En SINSA, estamos comprometidos con ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia posible. Por eso, tenemos la plataforma en línea de SINSA y es fácil de usar, donde puede explorar el catálogo de productos, precios actualizados y promociones especiales. Los clientes pueden verificar la disponibilidad de cada producto en tiempo real. Además, ofrecemos un descuento exclusivo de más del 30% de descuento en la primera compra realizada en línea”.

Es importante comprender las preferencias individuales de los clientes, lo cual permite diseñar ofertas altamente personalizadas. Al adaptar productos y servicios a sus necesidades específicas, se aumenta la probabilidad de que el cliente se sienta valorado y comprendido, esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también lo convierte en un promotor leal a la marca de la empresa.

9.4.5. Satisfacción con el servicio al cliente

La tabla 6 muestra que la mayoría de los clientes, el 67.80% consideran que el personal está bien capacitado y valoran principalmente la honestidad y la calidad de la asesoría.

Tabla 17: Tabulación cruzada ¿Considera que el personal de ventas está bien capacitado para su trabajo? ¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente en la Empresa SINSA? Universo: 295 encuestados

	¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente en SINSA?					Total	
	Amabilidad	Buena presentación	Rapidez en la atención	Calidad de la asesoría	Honestidad con la información		
¿El personal de ventas está bien capacitado para su trabajo?	Si	67 33.5%	14 7.0%	32 16.0%	55 27.5%	32 16.0%	200 100.0%
	No	74.4%	31.1%	76.2%	98.2%	51.6%	67.8%
		23 24.2%	31 32.6%	10 10.5%	1 1.1%	30 31.6%	95 100.0%
Total	25.6%	68.9%	23.8%	1.8%	48.4%	32.2%	
	90 30.5%	45 15.3%	42 14.2%	56 19.0%	62 21.0%	295 100.0%	
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Por otro lado, el 32.20% creen que el personal no está bien capacitado y tienden a valorar más la presentación y la amabilidad del personal. Esto refleja que la percepción de una buena capacitación está asociada con la confianza en la asesoría y la transparencia, mientras que aquellos que no perciben una buena capacitación destacan aspectos más superficiales del servicio.

Estos resultados indican que la percepción de la capacitación del personal afecta directamente las expectativas y valoraciones de los clientes. Aquellos que ven al personal bien preparado tienden a valorar más atributos técnicos y de confianza, como la calidad de la asesoría y la honestidad en la información. Por el contrario, quienes consideran que el personal no está bien capacitado priorizan cualidades más visibles, como la presentación y amabilidad, esto sugiere que podrían no confiar plenamente en el conocimiento del personal.

“Valoro mucho la honestidad y la calidad de la asesoría que recibo en la empresa. Me parece importante que el personal esté bien capacitado para responder mis dudas con confianza y precisión. Cuando siento que me están dando información clara y sincera, me da seguridad y me hace confiar más en el servicio. Sin embargo, si noto que falta capacitación, aunque el personal sea amable o esté bien presentado, prefiero recibir un asesoramiento más completo y profesional. Creo que la empresa podría enfocarse en

fortalecer estos aspectos para mejorar aún más la experiencia de sus clientes.”
(Entrevista clientes de SINSA, 03 octubre 2024).

La figura 58 muestra que el 90.17% de los clientes considera que la atención al cliente influye en su satisfacción y en su decisión de regresar a comprar en SINSA, lo que resalta la importancia del servicio al cliente para asegurar la lealtad. Solo un 9.83% opina que la atención no influye, probablemente porque priorizan otros factores como precio o calidad del producto.

“Considero que la atención al cliente tiene un gran impacto en mi experiencia de compra y en mi decisión de regresar. Valoro mucho cuando el personal es amable, honesto y está bien dispuesto para resolver mis dudas, eso me da confianza y es una de las principales razones por las que elegiría volver a comprar aquí.”
(Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).



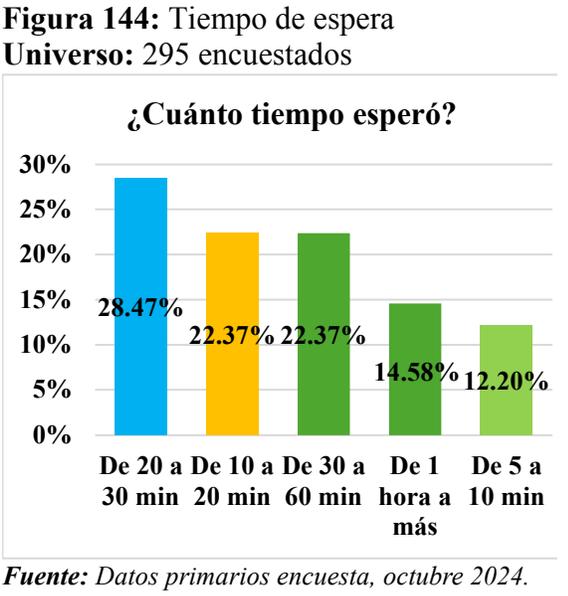
Este resultado indica que es necesario que SINSA mantenga y fortalezca la calidad de su servicio al cliente, ya que parece ser un factor determinante para la mayoría de los clientes al evaluar su experiencia de compra. Invertir en la capacitación del personal, mejorar la rapidez en la atención, y fomentar la honestidad y amabilidad en la interacción con los clientes podría incrementar aún más la satisfacción y la retención de los clientes. Dado que solo un pequeño porcentaje de clientes considera la atención irrelevante para su decisión de compra y enfocar esfuerzos en el servicio al cliente podría ser una ventaja competitiva clave para la empresa.

La atención al cliente de calidad mejora la experiencia del cliente, ya que los clientes satisfechos son más propensos a volver y recomendar la empresa y este ayuda a construir relaciones sólidas con los clientes y es más rentable que adquirir nuevos clientes, ya que retener un cliente existente suele ser menos costoso que atraer uno nuevo. Un buen servicio al cliente influye la resolución de problemas cuando un cliente siente que sus preocupaciones son atendidas, es más probable que desarrolle lealtad a la empresa.

Por otro lado, las empresas que invierten en la capacitación de su personal tienden a ver un aumento positivo en la atención al cliente, ya que los empleados están más capacitados para manejar situaciones difíciles y ofrecer un servicio de calidad genera una mejor atención para los clientes.

La figura 59 muestra que el 28.47% de los clientes son atendidos de 20 a 30 minutos, el 22.37% afirma que han sido atendidos de 10 a 20 minutos, al igual que otro 23.37% ha sido atendido de 30 a 60 minutos, el 14.58% entre 1 hora a más y por último el 12.20% es atendido de 5 a 10 minutos.

El tiempo es un aspecto clave para los clientes de la empresa, lo que exige que la empresa priorice la implementación de procesos ágiles y eficientes. Para optimizar la atención en la sucursal, es fundamental dar respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes, debido a que en la empresa hay diferentes tipos de clientes. Un cliente opinó lo siguiente con respecto a su atención recibida:



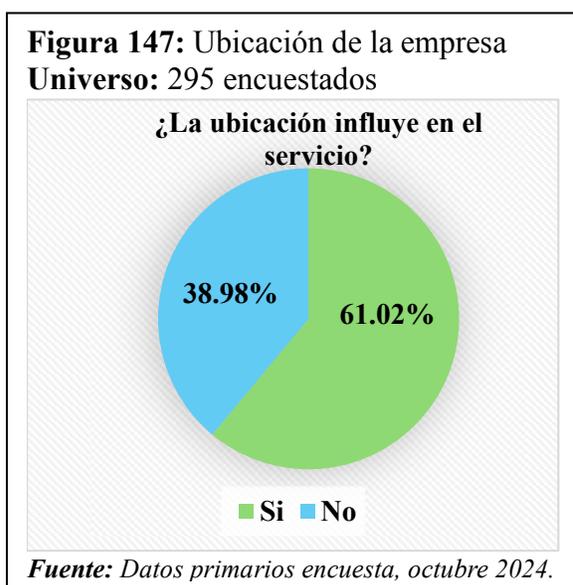
“El tiempo de espera al momento de facturar en SINSA es atrasado en algunos momentos, he notado que hay demoras durante las horas pico. En ocasiones, especialmente los fines de semana o durante promociones, las filas en las cajas pueden

ser un poco largas, lo que afecta la experiencia de compra, creo que SINSA podría considerar la implementación de más cajas durante estos momentos de mayor afluencia o incluso introducir opciones para facturación rápida, especialmente para clientes con compras pequeñas. De esta manera, se reducirían los tiempos de espera y se mejoraría la eficiencia en el proceso de facturación”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

En ocasiones, los clientes de SINSA manifiestan su insatisfacción por los largos tiempos de espera y es importante mejorar este aspecto del servicio en la empresa, por ejemplo, hay casos en la empresa en que los clientes facturan sus productos y a la hora de entrega no los tienen en bodega, un ejemplo de esto es: Una clienta llegó a la empresa a facturar 20 metros de cerámica, después de facturarle, el personal fue a bodega a buscar el producto, pero solo encontraron 15 metros disponibles. Le informaron a la señora que debía esperar mientras traían los metros faltantes a la bodega ubicada en la salida sur, como resultado, la clienta tuvo que esperar más de una hora y media para recibir su pedido.

La mayoría de los encuestados (61.02%) percibe que la ubicación es un factor importante que afecta la calidad del servicio. Esto puede deberse a la accesibilidad, la comodidad para el cliente, o la imagen que proyecta la ubicación de la empresa. Por lo tanto, es crucial considerar la ubicación como una parte importante de la estrategia empresarial para mejorar

la percepción de la calidad del servicio.



Mientras que el 38.98% opina lo contrario, es decir, que la ubicación no afecta la percepción de la calidad del servicio. Estos clientes pueden valorar otros factores, como la atención, la rapidez o el precio, por encima de la ubicación, al momento de evaluar la calidad del servicio recibido.

“Como cliente, creo que la ubicación de la empresa es ideal, está ubicada en calles transitadas, y las personas que pasan por la calle pueden entrar sin ningún problema. Para mí, una buena ubicación hace que sea más fácil llegar, ahorra tiempo y hace la experiencia más cómoda. Si la empresa está en un lugar accesible y conveniente, me siento más motivado a visitarla y usar sus servicios. En cambio, si está en una zona difícil de acceder o lejos, la experiencia puede ser menos satisfactoria, sin importar la calidad del servicio en sí.” (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

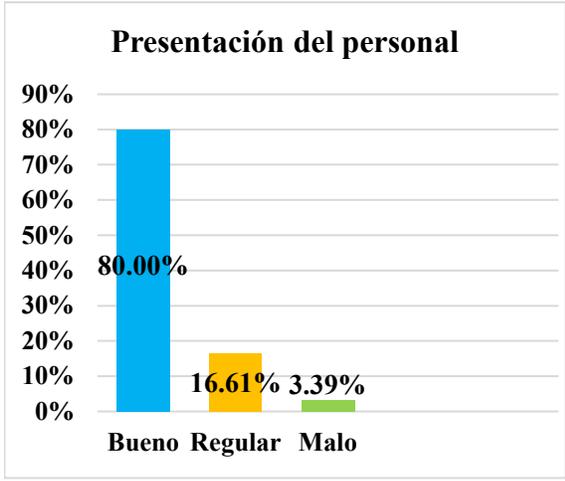
La ubicación es relevante para muchos clientes, hay una parte significativa que no la considera determinante en la calidad de la experiencia. Sin embargo, la ubicación de SINSÁ es fundamental para potenciar su eficiencia operativa y en la mejora de la experiencia del cliente. Al estar situada en un lugar estratégico, la empresa puede optimizar sus procesos internos, desde la logística hasta el manejo de inventarios, lo que permite ofrecer un servicio ágil y confiable.

Para los clientes, una ubicación accesible facilita el acceso a productos y servicios, el cual reduce tiempos de traslado y mejora la experiencia de compra. Esto se traduce en una percepción positiva de la empresa, ya que los clientes asocian la conveniencia de la ubicación con un servicio de mayor calidad y atención a sus necesidades. Además, una buena ubicación ayuda a construir una base de clientes leales y satisfechos, que ven en SINSÁ una opción confiable y conveniente.

El gráfico 61 muestra la percepción de los clientes sobre la presentación personal de los colaboradores en la atención al cliente. Una gran mayoría de los encuestados, el 80% califica la presentación personal de los colaboradores como buena, lo cual sugiere que este aspecto cumple con las expectativas de la mayoría de los clientes y contribuye de manera positiva a la imagen de la empresa. Este resultado indica que la presentación personal es un factor bien valorado y apreciado por los clientes en su experiencia de atención.

En menor proporción, un 16.61% de los clientes considera la presentación personal de los colaboradores como regular. Este grupo, aunque significativamente es menor, muestra que existe una minoría de clientes que no perciben la presentación como algo sobresaliente. Esto podría indicar una percepción de que la presentación personal es adecuada, pero sin llegar a destacarse, o que hay una cierta inconsistencia en los estándares de apariencia.

Figura 150: Presentación Personal
Universo: 295 encuestados

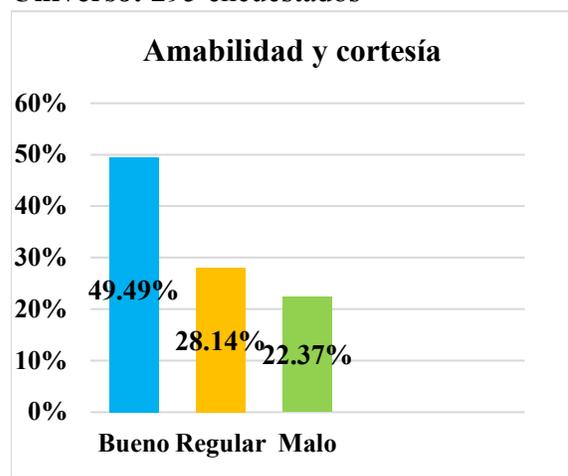


Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Por último, solo un pequeño porcentaje de los clientes (3.39%) evalúa la presentación personal como mala. Este grupo mínimo señala que, en general, la presentación personal de los colaboradores cumple con lo esperado para la mayoría de los clientes, y pocas personas tienen una percepción negativa de este aspecto. En conjunto, los resultados reflejan una valoración positiva general de la presentación personal como parte de la atención al cliente.

Este enfoque en la presentación personal no solo mejora la percepción de profesionalismo, sino que también puede influir en la lealtad del cliente y en la reputación de la empresa. Al cuidar los detalles de la apariencia de los colaboradores, la empresa proyecta una imagen de respeto y consideración hacia sus clientes, lo que podría aumentar la confianza y la satisfacción en general.

Figura 153: Amabilidad y cortesía
Universo: 295 encuestados



Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Los resultados del gráfico muestran que, de un total de 295 clientes, un 49.49% considera la amabilidad y cortesía de los colaboradores como buena. Sin embargo, existe un porcentaje significativo de clientes que opina de forma negativa, el 28.14% califica el trato recibido como regular y un 22.37% lo valora como malo.

Este hallazgo revela que, aunque casi la mitad de los clientes tiene una percepción positiva, el resto de los encuestados

experimenta insatisfacción o indiferencia en su trato con los colaboradores. En conjunto, cerca del 50% de los clientes percibe una atención que varía entre deficiente y mediocre, lo que evidencia una falta de consistencia en la calidad del servicio. Esto puede deberse a una falta de capacitación en habilidades de atención al cliente o a una falta de motivación en el equipo, afectando directamente la percepción del cliente sobre la empresa.

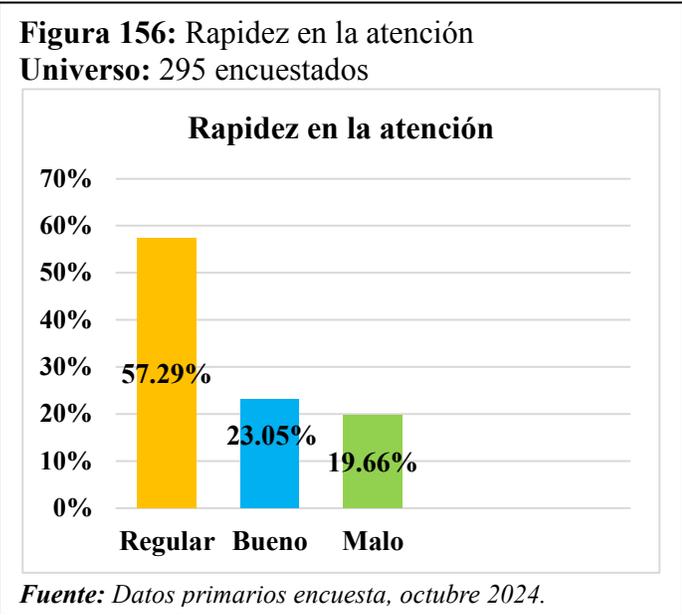
Aunque la atención al cliente es percibida como "buena" por casi la mitad de los encuestados, existe una notable proporción de clientes que experimenta un trato que considera poco amable y falta de cortesía. Esto puede traducirse en una baja retención de clientes y una reducción en la probabilidad de recomendación del servicio.

"En general, mi experiencia con la atención al cliente no fue tan buena. Aunque los colaboradores cumplieron con resolver mis dudas, sentí que faltaba un poco más de amabilidad y cortesía en el trato. Me hubiera gustado que fueran un poco más cálidos o mostraran más interés, ya que esos detalles marcan la diferencia y hacen que uno se sienta bienvenido. Creo que con un poco más de atención en este aspecto, la experiencia podría ser mucho más agradable". (Entrevista cliente de SINSA, 03 de octubre 2024).

Según Kotler y Keller (2016) La atención al cliente abarca un conjunto de acciones y estrategias orientadas a responder y satisfacer las necesidades de los clientes en cada etapa de su interacción con la empresa, ya sea antes, durante o después de la compra. Su objetivo es no solo cumplir con las expectativas del cliente, sino también superarlas, creando una experiencia positiva que fomente la satisfacción y promueva la fidelidad a largo plazo. Al implementar una atención al cliente de calidad, las empresas buscan no solo resolver dudas o inconvenientes, sino también generar una conexión emocional con el cliente que lo motive a regresar y recomendar el servicio a otros.

La figura 63 refleja que el 19.66% de los clientes encuestados consideran que la rapidez de la atención en SINSA es mala, por ende, existe un alto margen de clientes insatisfechos por el tiempo implementado al comprar en la tienda.

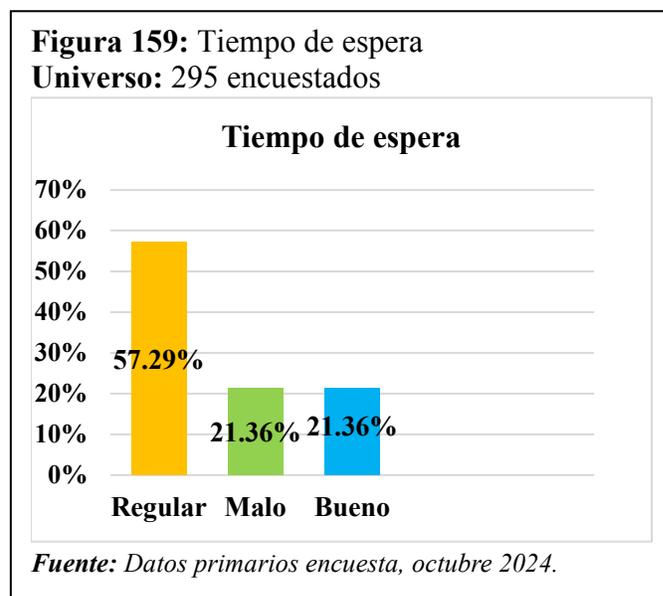
Por otra parte, solo un 23.05% consideran que el tiempo invertido es bueno y la mayoría con 57.29% consideran este factor como regular. La rapidez en la atención da mucho de qué hablar, se vuelve un aspecto fundamental en el proceso de ventas pues demuestra el interés de los trabajadores hacia los clientes.



“El tiempo es un factor crucial en la atención al cliente, y su impacto se puede analizar desde varias perspectivas. En ventas, la rapidez con la que atendemos a un cliente puede ser decisiva para la experiencia de compra y, por lo tanto, para el éxito de la venta. Un tiempo de respuesta eficiente demuestra compromiso, profesionalismo y respeto por el cliente, lo que puede generar una percepción positiva y aumentar las probabilidades de cerrar la venta”. (M.S., Entrevista gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

“Aunque la atención al cliente en SINSa es generalmente buena, siempre hay áreas en las que se puede mejorar. Uno de los aspectos que creo que podrían afinar es la rapidez en la atención durante los días de mayor afluencia de clientes. A veces, cuando hay muchos clientes en la tienda, parece que el personal no es suficiente para atender a todos de manera oportuna. Incrementar el número de vendedores disponibles en horas pico podría mejorar la experiencia de compra.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

El gerente de SINSa resalta la importancia del tiempo y explica por qué este es un factor fundamental en la atención al cliente, la perspectiva de uno de los clientes al respecto es indiferente a la teoría y la cataloga como un aspecto a mejorar, además los datos de la encuesta realizada demuestran que la gran mayoría de clientes sienten que este factor es regular, lejos de la excelencia y un notable número de clientes lo consideran malo, según palabras del propio gerente la mejora de este aspecto ayudarían a la fidelización y satisfacción de mayor porcentaje de clientes.



Un 57.29% de los clientes encuestados consideran regular el tiempo de espera invertido, mientras que los clientes que consideran malo o bueno este aspecto, conforman el 21.36% para cada una de estas dos variables. El tiempo de espera invertido es un factor importante con un impacto significativo en la satisfacción de los clientes.

“Mi experiencia al momento de facturar en SINSa ha sido en general buena, pero hay espacio para mejorar. El proceso de facturación es eficiente, aunque en ocasiones, especialmente en días con mucha afluencia, puede haber demoras debido a las largas

filas en las cajas. Aprecio que el personal de facturación siempre sea amable y que el proceso sea claro en cuanto a los precios y los impuestos aplicados. Sin embargo, creo que agilizar el proceso durante las horas pico, ya sea con más personal en las cajas o con un sistema de autoservicio, sería un gran beneficio para los clientes que buscan una experiencia de compra rápida”. (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

Mi experiencia al facturar ha sido una de las partes más frustrantes. El proceso es lento, y muchas veces he tenido que esperar bastante para pagar. Esto no solo es incómodo, sino que afecta toda la experiencia de compra, ya que lo último que uno quiere después de elegir productos es quedarse esperando tanto tiempo en caja”. (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

La experiencia de ambos clientes al momento de facturar es completamente distinta, uno lo define como un proceso frustrante y tardío, lleno de incomodidad, mientras que el otro, lo define como un aspecto generalmente bueno, pero con algunos puntos que mejorar. Los datos recopilados de la encuesta también reflejan lo mismo, la mayoría tienen este aspecto como regular, por ende, es un proceso con flaquezas y puntos que mejorar, las categorías de bueno y malo son conformadas por un 21.36% de encuestados cada una.

Las opiniones para el aspecto del tiempo de espera se encuentran completamente divididas, claramente si se desea alcanzar la mayor eficiencia en este proceso existen puntos que hay que mejorar para maximizar la experiencia de compra de los clientes. El tiempo de espera implementado podría significar para la empresa un factor clave para alcanzar un mayor grado de excelencia, simplificando los procesos para los clientes y de esta manera lograr una mayor retención de los mismos.

Tabla 20: Tabulación cruzada ¿Cómo valora los siguientes aspectos en la atención al cliente por los colaboradores (disposición para ayudar)? y ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores de SINSA? Universo: 295 encuestados

	¿Cómo valora su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores de SINSA?					Total	
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho		
¿Cómo valora la disposición para ayudar por parte de los colaboradores?	Bueno	0 0.0%	0 0.0%	25 16.7%	98 65.3%	27 18.0%	150 100.0%
	Regular	0 0.0%	15 15.3%	33 33.7%	40 40.8%	10 10.2%	98 100.0%
	Malo	14 29.8%	23 48.9%	10 21.3%	0 0.0%	0 0.0%	47 100.0%
Total	14 4.7%	38 12.9%	68 23.1%	138 46.8%	37 12.5%	295 100.0%	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Se identificó que la disposición para ayudar es uno de los aspectos más relevantes en la satisfacción de los clientes, al realizar la encuesta y analizar las respuestas, se descubrió que de los 150 clientes que consideraban que la disposición por parte de los vendedores es buena un 65.3% de estos se consideran satisfechos, un 18% muy satisfechos y un 16.7% se consideran neutrales. Por otra parte solo 98 clientes marcaron este la disposición como regular, aun así, el 40.8% se pensaba satisfecho, un 33.7% de forma neutral, un 15.3% insatisfecho y nada más un 10.2% se consideró muy satisfecho. Por último, 47 clientes consideran este aspecto como malo, el 48.9% de estos se sienten insatisfechos, un 29.8% muy insatisfechos y un 21.3% neutrales.

Si bien la cantidad de clientes que catalogan este punto como malo es solo de un 15.9% en relación a la cantidad de encuestados, se logra observar el comportamiento de los mismos y como, mientras el factor de disposición iba hacia una menor valoración, el porcentaje de clientes iba incrementando del lado de la insatisfacción. Esto quiere decir que la disposición para ayudar por parte de los vendedores, tiene un alto grado de repercusión en la satisfacción percibida por los clientes.

Según Izquierdo Carrasco (2019), la noción de satisfacción del cliente hace referencia al nivel de conformidad del mismo cuando realiza una compra o utiliza un servicio. Los clientes experimentan tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** El desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** El desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** El desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

“La atención al cliente ha influido negativamente en mi satisfacción. He tenido que esperar mucho tiempo para recibir asistencia en ventas y en caja, lo que me ha hecho reconsiderar mi fidelidad hacia la empresa. Sin embargo, sigo comprando por la oferta de productos, aunque me gustaría ver mejoras en el servicio”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

“La atención al cliente en el área de ventas ha sido un factor clave en mi satisfacción y fidelidad hacia SINSA. Cada vez que visito la tienda, me siento valorado como cliente, ya que el personal se toma el tiempo necesario para escuchar mis necesidades y ofrecerme las mejores soluciones. Este nivel de atención personalizada es difícil de encontrar en otras empresas, y me hace sentir que SINSA no solo quiere vender productos, sino también construir relaciones a largo plazo con sus clientes. Además, la rápida respuesta a mis inquietudes y la disposición a resolver cualquier problema han sido fundamentales para mi fidelidad a la marca”. (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

La entrevista a los clientes brinda dos perspectivas distintas, uno de los clientes se considera insatisfecho debido a la atención recibida, resaltando la tardanza al momento de recibir asistencia por parte de los vendedores, mientras que otro ha vivido una experiencia completamente distinta en cada visita, mencionando como el personal se toma el tiempo para atenderlo. Son perspectivas distintas que demuestran niveles de satisfacción diferentes, según

la teoría se puede definir que uno de los clientes se encuentra en un nivel de insatisfacción debido a que el servicio no alcanza sus expectativas percibidas mientras que el otro en un nivel de complacencia por lo que el servicio excede lo que esperaba.

El gerente de la sucursal SINSa explica un poco el impacto de la disposición de ayudar sobre la satisfacción de los clientes:

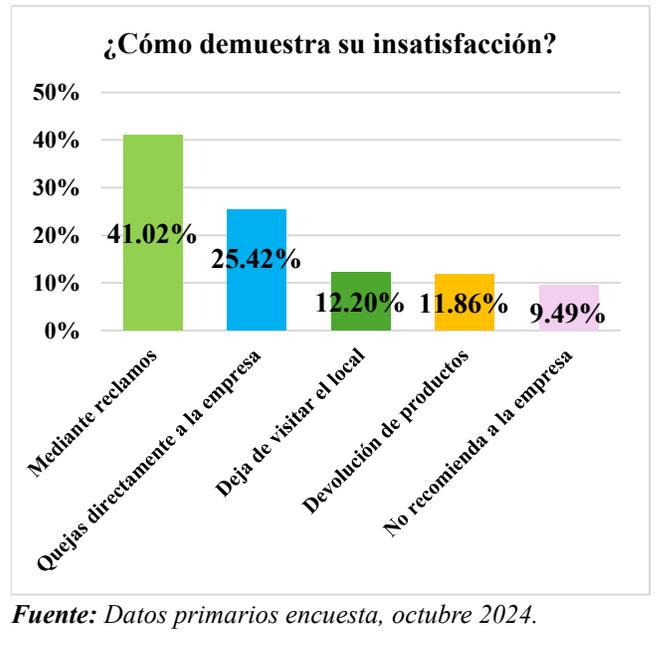
*“Cuando un vendedor muestra una actitud genuina de servicio, el cliente percibe que sus necesidades e inquietudes realmente importan, y esto refuerza la conexión emocional con la marca o el negocio. Desde un punto de vista práctico, un vendedor que se muestra dispuesto a ayudar es más efectivo a la hora de **detectar las necesidades reales del cliente** y de ofrecer soluciones personalizadas”. (M.S., gerente de SINSa, 27 septiembre 2024).*

El gerente de SINSa en su opinión acerca de la disposición para ayudar, manifestó por qué este factor en el proceso de atención al cliente tiene tanto impacto en la satisfacción de los mismos, mencionando que la clave es la conexión emocional que se genera con los clientes, esto podría ser la explicación al comportamiento de los clientes y porque cuando el factor de disposición se consideraba malo, el porcentaje de satisfacción bajó radicalmente.

La figura 65 muestra que el 41.02% de los clientes encuestados demuestran su insatisfacción mediante reclamos, mientras que un 25.42% prefieren quejarse directamente con la empresa para comunicar su descontento, el 12.20% dejarían de visitar el establecimiento, otros poco que conforman un 11.86% lo demuestran mediante devoluciones de productos y un 9.49% restante no recomiendan la empresa.

“Cuando he tenido algún inconveniente o insatisfacción con el servicio de SINSa, he utilizado varios canales para expresar mis quejas. Generalmente, prefiero hablar directamente con el personal de atención al cliente en la tienda, ya que suelen resolver el problema de inmediato. En otras ocasiones, he utilizado el número de atención telefónica o el correo electrónico, donde también he recibido una respuesta rápida y

Figura 162: Insatisfacción en relación al servicio
Universo: 295 encuestados



soluciones satisfactorias. Sin embargo, creo que podrían mejorar en la rapidez de resolución cuando se trata de pedidos en línea o problemas con productos entregados incorrectamente.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

“Normalmente lo menciono al personal en el momento, aunque no siempre siento que se tomen medidas al respecto. También creo que deberían implementar una

manera más formal de canalizar las quejas o sugerencias para que se sienta que el cliente está siendo escuchado.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Ambos clientes como representantes de la mayoría, prefieren realizar reclamos o quejarse directamente con la empresa, a diferencia de que uno tiene la perspectiva de que no se realiza ninguna acción para dar solución a su queja y simplemente se pasa por alto.

El gerente de sucursal de SINSa M.S explica que hacen en los casos de reclamos y devoluciones que reciben:

“Estas cosas son más comunes de lo que parece, SINSa es una empresa comercial, por lo tanto, no se encuentra exenta de estos casos y tenemos un procedimiento a seguir para cada uno, respetando las políticas de la empresa, los reclamos se documentan en un sistema o formulario, detallando el problema y datos del cliente para hacer seguimiento. Esto también nos ayuda a identificar patrones de quejas y tomar acciones correctivas a nivel general.

Cuando se trata de devoluciones de productos, nos aseguramos de que el personal esté capacitado para verificar el estado de los productos devueltos y de procesar rápidamente el cambio o reembolso, según las políticas de la empresa.”

SINSA, Estelí, tiene bien definidos los procedimientos a llevar a cabo para atender las solicitudes e inquietudes de todos los clientes, respetando las políticas empresariales y tratando siempre de brindar una solución que se acople a las necesidades del cliente, si bien este proceso no es perfecto se lleva a cabo de la mejor manera y algunos de los casos que no pueden ser tratados es porque por alguna razón se encuentra fuera del alcance de la empresa.

Según lo expuesto por vendedores las quejas más comunes son por garantías que no pueden ser aplicadas debido a que el cliente no respeto lo estipulado para gozar de este derecho, pero, en palabras propias de los mismos vendedores dicen que los clientes que realizan estos reclamos suelen alegar a que en ningún momento se les explicó eso.

Si bien la empresa tiene bien definido un plan de acción en caso de quejas o reclamos para responder a las inquietudes de los clientes, podemos inferir que el descontento de algunos clientes proviene desde la adquisición, donde en ocasiones el servicio de asesoramiento es un poco deficiente, llegando a omitir información importante que al final termina perjudicando al cliente y generando en el un sentimiento de insatisfacción.

La tabla 8 refleja que el 35.6% de los clientes encuestados se consideran neutrales ante el horario de SINSA, mientras que un 28.1% se consideran satisfechos ante dicho aspecto, el restante se reparte entre clientes, muy satisfechos, insatisfechos y muy insatisfechos con un 9.5%, 21% y 5.8% respectivamente.

Tabla 23: ¿Qué tan satisfecho está con los horarios de atención de SINSA? Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Neutral	105	35.6
Satisfecho	83	28.1
Insatisfecho	62	21.0
Muy satisfecho	28	9.5
Muy insatisfecho	17	5.8
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

El horario de la empresa es arduo y extenso así lo afirma la Supervisora de SINSAs, sucursal Estelí, *“Nuestro horario es extenso y considero que es uno de los puntos clave de nuestra atención. Nos permite satisfacer las necesidades de una amplia variedad de clientes, quienes valoran poder hacer sus compras fuera del horario de oficina o en momentos en los que tienen tiempo libre. Nuestro horario de lunes a viernes transcurre de 8 horas laborales y los trabajadores se organizan sus turnos para asegurar que siempre haya vendedores disponibles hasta el cierre y los días sábado y domingo se atiende desde las 7 a.m. a 4 p.m.”*.

El horario es extenso, conformado de 10 horas hábiles para poder realizar sus compras, con la finalidad de poder llegar a esos clientes que llevan una jornada laboral estricta y que acostumbran a realizar sus compras fuera de horario de oficina. La gran mayoría de los clientes de SINSAs son personas laboralmente activas y esta jornada establecida en SINSAs les permite llegar luego de culminar sus funciones, por esto el alto porcentaje de clientes que se consideran satisfechos con este aspecto. Mientras que los que no se sienten conformes es porque ven puntos más relevantes a tomar en cuenta para medir su satisfacción o su experiencia se ha visto perjudicada debido al horario.

Uno de los vendedores en una entrevista brinda su percepción con respecto a los horarios y como se siente:

“La verdad es que el horario puede ser agotador, especialmente en los días de mayor demanda. Son jornadas largas y, aunque se hace lo posible por tener turnos rotativos y descansos, el ritmo a veces es intenso, y sí, uno termina cansado.” (J.M., vendedor de SINSAs, 03 octubre 2024).

Los horarios establecidos por la empresa suelen ser muy agotadores, son jornadas largas y termina afectando a los vendedores, en su desempeño y resultados, terminando incluso en falta de motivación debido al cansancio y que esto desencadene un mal manejo del proceso de atención al cliente.

La perspectiva de los clientes que no se sienten satisfechos con los horarios de SINSa puede también verse influenciada por el bajo rendimiento de los vendedores al momento de atenderlos y todo esto se debe al agotamiento acumulado en su jornada laboral.

9.4.6. Fidelización de clientes

La tabla 9, muestra que el 65.8% 194 de los clientes de encuestados se consideran fieles a la empresa y el 34.2% restante dicen no encontrarse fidelizados.

Tabla 26: ¿Se considera un cliente fiel a la empresa SINSa? Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Si	194	65.8
No	101	34.2
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

“La calidad de los productos, las promociones y la conveniencia de las compras en línea también son factores que me motivan a continuar eligiendo a SINSa sobre otras opciones del mercado”. (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

“Principalmente sigo siendo cliente porque tienen productos que no siempre encuentro en otros lugares y la calidad es buena. Sin embargo, sería genial si mejoraran la rapidez en el servicio, ya que es algo que realmente desmotiva”. (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Los 2 clientes expresaron su satisfacción acerca de los productos que ofrece SINSa, variedad en su portafolio y llenos de calidad, cumplen con los deseos y necesidades de los clientes. Los clientes también aprovecharon para mencionar otros aspectos como el servicio de atención, las promociones y los métodos de pagos implementados.

Izquierdo Carrasco (2019, pág. 131) afirma que la fidelización de los clientes consiste en lograr que un cliente actual se convierta en un cliente fiel a los productos o servicios de la empresa, es decir, se convierta en un cliente de compra frecuente.

Se puede decir que los clientes son fieles a los productos que ofrece SINSÁ, puesto que conocen su calidad y la variedad que existe en la empresa, por lo tanto, los clientes que no se sienten identificados con el concepto de fidelidad es debido a flaquezas en el servicio de ventas, que se repiten constantemente.

La teoría nos dice que para que un cliente pueda ser fiel a una empresa, este debe ser fiel a los productos o servicios de la misma y en este caso, los consumidores no niegan la calidad de los productos que ofrece SINSÁ, más, sin embargo, critican aspectos claves acerca del servicio al cliente.

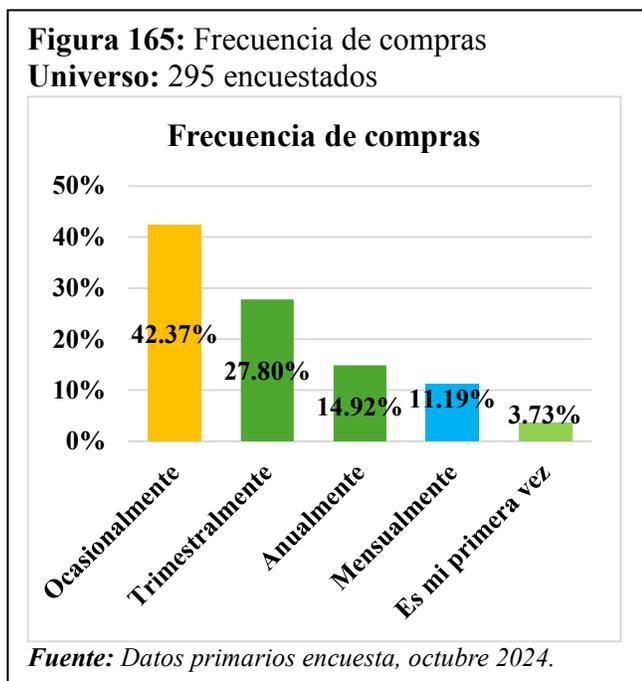
En la empresa es importante distinguir a los clientes fieles y por lo tanto la empresa premia la fidelidad de cada uno de ellos, ya sea en promociones por compras de varios productos o descuentos, mediante puntos por compras, de esta manera SINSÁ aumenta la satisfacción de compras de todos los clientes, aún más los clientes con menos tiempo en la empresa, de esta manera SINSÁ fortalece su relación con todos sus clientes.

La rapidez y la eficiencia se convierten en una ventaja competitiva que impulsa la fidelización. Al implementar mecanismos de repuesta inmediata, la empresa logra que cada cliente sienta que su tiempo y necesidades sean valorados. Este enfoque beneficia tanto al cliente como la empresa el cual genera lealtad y promueve recomendaciones de boca a boca entre los clientes para su crecimiento en el mercado.

La fidelidad de los clientes es esencial para el éxito de la empresa. Los clientes leales compran más productos con mayor frecuencia y son menos sensibles a los precios, lo cual contribuye al incremento de los ingresos en la empresa.

La figura 66 refleja que el 42.37% de los clientes encuestados realizan compras de forma ocasional en SINSÁ, por ende, deben tener buenas experiencias al momento de comprar en la sucursal, la experiencia vivida es un factor fundamental para definir la fidelidad y satisfacción de los clientes, así que, en la frecuencia de compra de los clientes se pueden ver reflejado los clientes fidelizados.

La mayoría de los clientes encuestados ya habían comprado en la sucursal, unos en mayor medida que otros, el 27.80% lo llega a hacer trimestralmente, un 14.92% realiza compras de forma anual, el 11.19% lo hace mensualmente y un 3.73% son clientes nuevos, esto último quiere decir que la sucursal sigue atrayendo nuevos compradores, aunque en un porcentaje bajo, que se traduce en lo siguiente, por cada 100 clientes que visitan la sucursal, aproximadamente 4 es la primera vez que compran ahí.



“Mi experiencia en SINSa ha sido consistentemente positiva. Cada vez que he visitado la tienda, he encontrado lo que buscaba sin mayores complicaciones.”

“En general, mi experiencia no ha sido ni muy mala ni muy buena. Aunque me gustan los productos que ofrecen, la lentitud en la atención y la falta de personal disponible para ayudar afectan considerablemente mi experiencia de compra”. (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

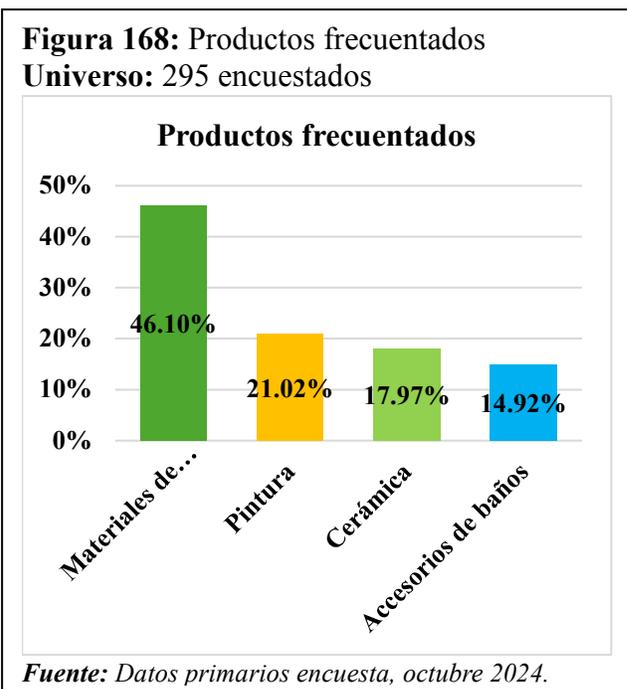
Ambos clientes se consideran compradores ocasionales de SINSa, el factor que predomina en ambos se relaciona con los productos, la calidad que estos ofrecen y la variedad en oferta que ofrece la empresa, si bien la experiencia con la atención recibida sigue mencionándose como un factor deficiente, la experiencia que brindan los productos es determinante para satisfacer las necesidades de los clientes.

En otra perspectiva se indagó acerca del ¿porque ser cliente de SINSA?, a lo cual el cliente contestó lo siguiente:

“Mi principal motivación para convertirme en cliente de SINSA fue la amplia gama de productos que ofrecen relacionados con construcción, mejoras del hogar y herramientas. También tengo varios años siendo cliente en la empresa y me gustan la calidad de productos que ofrecen, mucho más cuando quiero remodelar mi casa”.
(Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Al tocar el tema desde un punto de vista diferente se llegó a la misma conclusión el factor determinante que hace que los clientes se inclinen por SINSA al momento de realizar sus compras, gira entorno a los productos, la variedad y calidad ofertada predomina por encima de los demás factores.

La figura 67 detalla que los materiales de construcción simbolizan el 46.10% de los productos más frecuentados por los clientes, seguido por las pinturas que representan un 21.02%, las cerámicas con un 17.97% y los accesorios para baños con el 14.92%.



La variedad de productos ofertados por la empresa en cada uno de las categorías le brinda al cliente múltiples opciones para escoger, la línea de productos de construcción es la más fuerte y la más recurrente por los clientes debido a lo amplia que es.

Un cliente menciona porque realiza sus compras en SINSA:

“Lo que diferencia a SINSA la variedad de productos que ofrecen. En muchas ocasiones, uno puede ir a otras tiendas

especializadas y no encontrar todos los productos necesarios para un proyecto, pero SINSÁ parece tener una oferta mucho más completa y amplia que abarca tanto productos de marcas reconocidas como opciones más económicas, lo que permite a los clientes elegir de acuerdo a sus necesidades y presupuesto.” (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

La amplia variedad de productos que ofrece SINSÁ, permite a los clientes encontrar todo en un mismo lugar y poder escoger entre muchas opciones, esto se traduce en un aumento en la frecuencia de compra, especialmente en los materiales de construcción. Un factor externo como es la migración de los ciudadanos nicaragüenses hacia otros países, ha provocado un impacto en mejoras de viviendas y aumentos en inversiones en infraestructuras, esta es la razón por la que actualmente los materiales de construcción representan los productos de mayor demanda de la empresa.

Por otra parte, los beneficios que ofrece la empresa también causan cierto impacto en la frecuencia de consumo de los clientes.

Izquierdo Carrasco (2019), nos dice que las bonificaciones son otro de los instrumentos de fidelización que suelen utilizar las empresas, el cual consiste en aplicar bonificaciones a los productos o servicios que adquieren los clientes. Su cometido es disminuir el importe total de la compra, aunque para beneficiarse de este descuento se deben cumplir una serie de condiciones previas.

También menciona que los descuentos son una herramienta de promoción de ventas que se suele utilizar para fidelizar y captar nuevos clientes. Normalmente esta estrategia se lleva a cabo por empresas que buscan conseguir diversos objetivos: Fomentar la prueba de un producto, convertir a los que lo prueban en usuarios regulares, lograr que los usuarios del producto compren más cantidad, evitar que los consumidores actuales se pasen a la competencia, Incrementar la venta minorista.

“Contamos con un sistema de bonificaciones y descuentos, y la mayoría de estos beneficios se enfocan en los materiales de construcción, ya que representan nuestros productos estrella y son de alta demanda para nuestros clientes. Sabemos que los insumos de construcción suelen implicar un gasto significativo, por lo que buscamos ofrecer beneficios que realmente agreguen valor a su compra. Para que nuestros clientes puedan acceder a las bonificaciones o descuentos, manejamos algunas políticas claras. Primero, estos beneficios suelen aplicarse en compras al mayoreo; por ejemplo, aquellos clientes que adquieran materiales en grandes volúmenes pueden acceder a un descuento proporcional al tamaño de su compra. En segundo lugar, incentivamos a los clientes frecuentes y tenemos un sistema de fidelidad que les permite acumular puntos en cada compra. Esos puntos pueden canjearse posteriormente por descuentos o beneficios adicionales.” (M.S., Entrevista gerente de SINSA, 27 septiembre 2024).

La teoría hace énfasis en que estas estrategias son utilizadas para fidelizar clientes y además para motivar a los clientes a comprar más. Según la entrevista al gerente estos beneficios se centran más en los productos de construcción, pues estos simbolizan la línea de mayor demanda de la empresa, por esta razón los materiales utilizados para la edificación son los productos más frecuentados por los clientes.

Los factores de importancia al momento de seguir siendo cliente de SINSA se encuentran relacionados con la manera en la cual los clientes fueron atendidos en su última visita, los 2 clientes que respondieron que fueron atendidos de muy mala manera, dijeron que los aspectos relevantes para su fidelidad son la calidad de los productos, el precio, las promociones y las facilidades a la hora de comprar.

Por otro lado, los 15 clientes que respondieron que la atención fue mala, el 100% se inclinó por la calidad de los productos, el 73.3% también mencionó el precio, el 40% mencionó la atención al cliente, el 73.3% promociones y el 40% la facilidad de compra. Por último los 277 clientes que respondieron que la atención fue buena, el 56.7% eligió calidad del producto, el 67.5% precio, el 62.1% atención al cliente, el 60.3% las promociones y el 60.6% las facilidades de compra.

Tabla 29 : Tabulación cruzada ¿Cómo ha sido atendido en su última visita como cliente en SINS A? y ¿Qué factores son más importantes para usted a la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa? Universo: 295 encuestados.

		Factores son más importantes a la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa						Total
		Calidad del producto/servicio	Precio	Atención al cliente	Promociones y descuentos	Facilidad de compra	Variedad de productos/servicios	
¿Cómo ha sido atendido en su última visita como cliente?	Buena	88 31.8%	44 15.9%	67 24.2%	45 16.2%	12 4.0%	22 7.9%	278 100.0%
	Mala	5 33.3%	3 20.0%	5 33.3%	2 13.3%	0 0.0%	0 0.0%	15 100.0%
	Muy mala	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
Total		95 32.3%	47 16.0%	72 24.5%	47 16.0%	11 3.7%	22 7.5%	295 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Los clientes manejan distintas consideraciones para saber por qué ser fiel a una empresa o marca, mientras que unos prefieren calidad del producto, otros se decantan por precio o atención al cliente, cada uno tiene definido el orden de prioridades. La calidad de los productos sigue reflejando ser el factor determinante para que los clientes sigan decantándose por SINS A, puesto que cuando los demás factores demuestran flaquezas y debilidades, la calidad de los productos se ha mantenido irreprochable.

“Calificaría la calidad de los productos de SINS A como excelente. Hasta el momento, todos los productos que he adquirido han cumplido con mis expectativas y han mostrado ser duraderos y efectivos en sus respectivas funciones.” (Entrevista cliente de SINS A, 03 octubre 2024).

“Mi opinión sobre la calidad del servicio recibido en SINS A es bastante positiva. En general, el personal es amable, profesional y está bien capacitado para una atención efectiva, por lo tanto, me genera interés en seguir comprando productos a la empresa, lo cual ya eh ganado premios por acumulación de compras”. (Entrevista cliente de SINS A, 03 octubre 2024).

Ambos clientes afirman que la calidad de los productos es excelente, cumple las expectativas y satisface los deseos sus deseos y necesidades. Por otra parte, la misma clienta acerca de la atención al cliente y los precios establecidos.

“El personal es amable, pero no siempre están disponibles cuando los necesitas. En algunas áreas, parece que no hay suficiente personal para atender la demanda de los clientes, lo que resulta en demoras. Esto puede hacer que la experiencia de compra sea menos agradable y en algunos casos los precios son un poco más elevados en comparación con otros proveedores. Entiendo que ofrecen productos de marcas reconocidas, pero creo que podrían mejorar en términos de competitividad de precios, especialmente para productos que son más comunes y que se encuentran fácilmente en otras tiendas.”

El factor indiscutible de mayor aceptación por parte de los clientes es la calidad de los productos ofertados. Esto agrega un mayor valor a la marca y empresa si se trabaja de la mano con una estrategia de servicio post venta.

Izquierdo Carrasco (2019), nos brinda dos funciones básicas del servicio post venta que se pueden implementar para mejorar la perspectiva de los clientes acerca de los demás factores, actividades que brindan un valor agregado al producto y servicio.

- a) **Agradecimiento de la compra:** es conveniente que el propio vendedor se comunique con el cliente mediante una llamada telefónica, correo postal o email para agradecer personalmente y en nombre de la empresa la confianza depositada en ella.
- b) **Comprobar la satisfacción del cliente:** una vez el cliente reciba la mercancía y pruebe el producto, se debe contactar con él para corroborar que todo ha ido bien y, en el caso de que haya alguna incidencia, se solucionará en ese mismo instante.

“Para nosotros es fundamental hacer seguimiento a cada pedido para confirmar que el cliente ha recibido exactamente lo que necesita y en el estado esperado. tenemos un sistema de indicadores para monitorear el nivel de seguimiento que realiza cada vendedor en sus pedidos. Uno de los principales indicadores es el “Índice de

Seguimiento de Pedido”, que mide cuántos pedidos han sido verificados con el cliente después de la entrega. Además, los vendedores cuentan con un check-list en el cual registran cada interacción de seguimiento, lo que nos permite llevar un control de calidad en el servicio que estamos brindando.” (M.S., Entrevista gerente de SINSÁ, 27 septiembre 2024).”

El proceso establecido para dar seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes luego de recibir sus productos es parte del servicio post venta, tal y como lo afirma Izquierdo Carrasco, en SINSÁ, ya existe un sistema para dar seguimiento a los pedidos y con indicadores establecidos para medir el nivel de cumplimiento de los empleados.

“Realizo auditorías aleatorias de las llamadas o contactos de seguimiento, contactando directamente a algunos clientes de manera aleatoria. Esto me permite confirmar que las interacciones están ocurriendo de la forma adecuada y que los clientes realmente perciben un interés genuino en su satisfacción. También, cada fin de mes, reviso nuestros indicadores de satisfacción y de índice de seguimiento. Si veo alguna desviación, hablo directamente con el equipo de ventas para identificar cualquier obstáculo y resolverlo”. (M.R., Supervisora de SINSÁ, 28 septiembre 2024).

La supervisora de la sucursal lleva a cabo actividades de control para gestionar el cumplimiento de los vendedores ante el servicio post venta, este se basa en una especie de auditoría para asegurar que las actividades se están llevando a cabo correctamente.

Izquierdo Carrasco en su libro menciona la importancia del servicio Post venta y como actividades como el agradecimiento por la compra y la comprobación de la satisfacción de los clientes, mediante una llamada es causal positiva para reforzar relaciones con los clientes. M.S gerente de SINSÁ Estelí, menciona como se lleva a cabo este proceso dentro de la empresa y M.R, supervisora de la misma, refuerza incluyendo las actividades que realiza desde su puesto para asegurar que estas actividades se cumplan.

En su servicio post venta SINSA plantea como actividades a sus trabajadores realizar llamadas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, tal y como Izquierdo Carrasco lo menciona en su libro, donde se resalta la importancia del servicio post venta para una empresa, SINSA utiliza este servicio para generar un valor añadido a la experiencia de compra de los consumidores y fortalecer la relación con los mismos.

La tabla 11 muestra que el 94.9% de los clientes encuestados considera que la atención al cliente si influye en su fidelización, mientras que un 5.1% afirma lo contrario.

Tabla 32: La atención al cliente influye en su fidelización a SINSA. Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Si	280	94.9
No	15	5.1
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

“La atención es personalizada, lo cual es un punto a favor, ya que no siempre encuentras este nivel de atención en otras tiendas de la competencia. Además, me gusta que en SINSA se preocupen por resolver cualquier

problema que pueda surgir durante o después de la compra.” (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Por otro lado, *“El servicio es decente, pero muy lento. La amabilidad del personal no compensa del todo la demora que uno experimenta, lo que da la sensación de que no se está optimizando el tiempo del cliente.” (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).*

El servicio de atención al cliente es un factor con debilidades y muy irregular dentro de la empresa, este es un aspecto que requiere de mejoras, pues, la mayoría de clientes lo consideran fundamental para su fidelización, así mismo un gran porcentaje de clientes siguen notando las deficiencias de este servicio.

Según Izquierdo Carrasco (2019) Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, ya que un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor. En

cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

La atención al cliente es un punto vital para garantizar la satisfacción de los mismos y alcanzar esto se traduce en la fidelización de los clientes hacia la empresa, al menos como menciona Izquierdo Carrasco en su libro, el cliente será leal hasta encontrar un proveedor con una mejor oferta. Pero, la retención de clientes con las debilidades identificadas en el servicio se torna complicado.

La gran mayoría de clientes que simbolizan el 88.8% no han recibido ningún premio, mientras que el 3.1% afirma que, si y fue regular, otro 3.1% afirma que fue bueno y el 5.1% lo considera excelente.

Tabla 35: ¿Ha recibido premio o incentivo por fidelidad? ¿Cómo lo califica? Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Ninguno	262	88.8
Sí, y fue excelente	15	5.1
Sí, y fue regular	9	3.1
Sí, y fue bueno	9	3.1
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

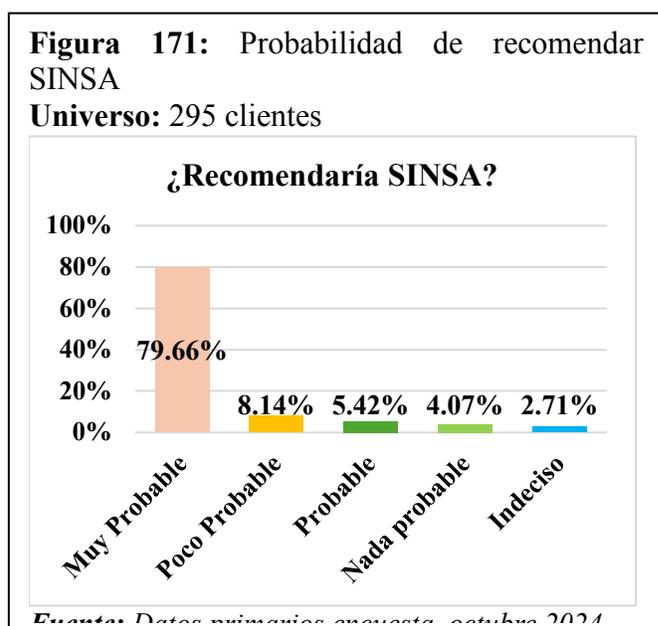
“La tienda ofrece una buena combinación de promociones y productos de alta calidad, lo que ha hecho que mi experiencia general sea agradable y productiva.” (Entrevista cliente de SINSA, 03 octubre 2024).

Izquierdo Carrasco (2019) menciona que una forma efectiva de fidelizar clientes es hacer uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitar el establecimiento. Además de a los clientes, las empresas pueden dar este tipo de incentivos a los empleados, socios o colaboradores de la empresa o a los proveedores, de esta forma conseguirá ampliar su cartera de clientes.

Solamente un 11.3% de los clientes han gozado de algún incentivo o premio, si se implementara esta estrategia con mayor frecuencia significaría un aumento en la cobertura de clientes y en la cuota de venta. Son beneficios que atraen la atención de los clientes tanto

nuevos como actuales y genera un valor agregado a los productos y servicio, facilitando la satisfacción de los clientes y su fidelidad.

La figura 68 revela que el 79.66% de los clientes muy probablemente recomendarían SINS A, esto es muy positivo para la empresa, pues quiere decir que pese a la deficiencia percibida en algunos puntos de la empresa los clientes la siguen eligiendo por encima de otras del mismo mercado.



Por otro lado, un 4.07% dice que es nada probable que la recomienden y otro 8.14% consideran poco probable hacerlos. Mientras que, un 2.71% se encuentra indeciso y un 5.42% menciona que es probable que la recomiende.

En entrevista con clientes mencionan las razones por la cual recomendarían SINS A a otras personas:

“Recomendaría a SINS A por su atención al cliente, la calidad de sus productos y su conveniente ubicación en Estelí. Lo que más destacaría es la variedad de productos que ofrecen; es difícil encontrar un lugar donde puedas conseguir todo lo que necesitas para proyectos de construcción o remodelación.” (Entrevista cliente de SINS A, 03 octubre 2024).

Otro de los clientes opina que: *“Les recomendaría que, si buscan variedad y calidad en productos de construcción y ferretería, es una buena opción. Sin embargo, también les advertiría que deben armarse de paciencia, ya que los tiempos de atención pueden ser largos, especialmente en las áreas de caja y atención al cliente.” (Entrevista cliente de SINS A, 03 octubre 2024).*

La atención al cliente en SINSA, es un aspecto muy controversial, para algunos es de calidad y para otros lo contrario, pero la calidad y variedad en productos sigue siendo un punto fuerte para empresa y que la destaca por encima de sus competidores. Si bien el porcentaje de personas que al menos consideran recomendar SINSA es alto, la empresa debe generar una mayor cobertura de este mercado y de esta manera este porcentaje aumente, mediante mejoras en el proceso de atención que como menciona este cliente la demora tanto en la espera por apoyo y asesoría como al momento de realizar la cancelación en caja es muy extensa, a eso agregar el tiempo que hay que esperar para la entrega de productos.

9.4.7. Sugerencias y mejoras

La atención al cliente es el aspecto de mayor consideración por parte de los clientes para garantizar su fidelidad, así mismo es el factor que más consideran se debe mejorar dentro de la empresa, el 36.6% de los clientes afirma que deben mejorar este proceso, así mismo la rapidez en la atención contempla un 25.8%, hay que tomar en cuenta que la rapidez entra dentro de la atención al cliente, por lo tanto, más del 60% de los clientes tienen una mala perspectiva o por lo menos deficiente acerca de la atención al cliente y en su mayoría al aspecto de la rapidez en la misma.

Tabla 38: ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en la empresa? Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Atención al cliente	108	36.6
Tiempo de espera	76	25.8
Existencia de productos	57	19.3
Tiempo de entrega	39	13.2
Infraestructura	7	2.4
Seguridad	4	1.4
Ubicación del local	3	1.0
Acceso a parqueo	1	.3
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Los demás aspectos se encuentran existencia de productos con un 19.3%, el tiempo de entrega que se implementa con un 13.2%, la infraestructura con el 2.4% y aspectos de menor relevancia como la seguridad, ubicación de local y acceso a parqueo.

“Creo que la atención al cliente es el área que más necesita mejorar. Sería útil contar con más personal en la tienda para responder preguntas, ya que a menudo tienes que esperar demasiado para recibir ayuda.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

“Aunque la atención al cliente en SINSa es generalmente buena, siempre hay áreas en las que se puede mejorar. Uno de los aspectos que creo que podrían afinar es la rapidez en la atención durante los días de mayor afluencia de clientes. A veces, cuando hay muchos clientes en la tienda, parece que el personal no es suficiente para atender a todos de manera oportuna.” (Entrevista cliente de SINSa, 03 octubre 2024).

Ambos clientes están de acuerdo de que el área de atención al cliente tiene debilidades visibles, especialmente con el punto de la rapidez con la que atiende a los clientes, en horas de máxima demanda el personal no se da abasto para poder asesorar a todos los clientes y al solo existir dos líneas de pagos, las filas se vuelven extensas y el tiempo de espera para caja es en promedio de entre 30 minutos a 1 hora.

La tabla 14 muestra que el 25.8% de los clientes sugiere entregas a domicilio, esto debido a que no existe un proceso como este en la empresa, el 24.4% considera mucho mejor agregar nuevas líneas de pago, con la finalidad de reducir los tiempos de esperar y evitar la aglomeración de personas en el local. Además, de que mejoraría la experiencia de compra.

Tabla 41: ¿Qué sugiere para mejorar la atención recibida por parte del personal de ventas? Universo: 295 encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Entrega a domicilio	76	25.8
Agregar nuevas cajas de pago	72	24.4
Mejora de promociones	69	23.4
Facilidad de transporte	40	13.6
Mantener productos para entrega inmediata	38	12.9
Total	295	100.0

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

El 23.4% prefiere mejoras en las promociones, un factor muy importante para el aumento de las ventas y cobertura de clientes, el 12.9% mantener productos para entrega inmediata, con la

finalidad de reducir en gran medida los tiempos de espera, en definitiva, mejoraría la perspectiva de los clientes, por último, el 13.6% prefiere la facilidad de transporte.

“Aumentar el número de cajeros y personal de atención al cliente ayudaría bastante. También podrían implementar un sistema de tickets o citas para evitar que los clientes tengan que hacer largas filas. Mejorar el servicio en línea con entregas más rápidas y opciones de rastreo en tiempo real también sería un plus.” (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

“Una sugerencia para mejorar los servicios de SINSÁ sería implementar un sistema de seguimiento en línea más detallado para los pedidos, especialmente para aquellos realizados en la plataforma digital. Tener la posibilidad de monitorear el estado de un pedido en tiempo real, desde la compra hasta la entrega, mejoraría la experiencia del cliente. Además, ofrecer una línea directa o un chat en tiempo real para resolver dudas en el proceso de compra en línea sería un valor añadido. Por otro lado, creo que podrían ofrecer capacitaciones o demostraciones gratuitas en la tienda sobre el uso de productos más técnicos, lo que ayudaría a los clientes a aprovechar al máximo sus compras.” (Entrevista cliente de SINSÁ, 03 octubre 2024).

El aumento de las líneas de pago es un aspecto fundamental a mejorar con el objetivo de reducir los tiempos de esperas, según los clientes el aumento del personal tanto en ventas como en caja, ayudaría en el proceso de sus comprar, puesto que deberían tener asesoría acerca de los productos y además facilidades de pagos sin mucho atraso.

Izquierdo Carrasco (2019) habla sobre los servicios post ventas como la estrategia para añadir valor a los productos servicios.

3) Servicio Post venta: Cuando un cliente adquiere un producto o servicio a una empresa, los esfuerzos de la empresa se tienen que centrar no solo en vender el producto, sino en conseguir aportar a ese producto un valor añadido. Una de las herramientas que permiten

generar ese valor añadido es el servicio posventa, que es un recurso que utilizan las empresas para fidelizar a los clientes.

- f) **Asesoramiento sobre el producto:** dependiendo de la complejidad del producto que se haya adquirido, el cliente espera que la empresa le facilite consejos sobre el uso del producto y disponga de un servicio de atención para realizar sus posibles consultas.
- g) **Servicio de atención de incidencias:** en el caso de que un cliente presente una queja a la empresa, deberán disponerse los recursos necesarios para solventarla de la forma más rápida posible; de esta forma la empresa podrá mantener al cliente.

La empresa debe implementar estas estrategias de servicios Post ventas con el objetivo de mejorar los procesos ya establecidos y por ende debe mejorar la experiencia a las que están acostumbrados los clientes.

El asesoramiento de los productos con el objetivo de que los clientes conozcan todas las posibilidades con cada producto y de esa manera puedan sacarle el máximo provecho posible y el servicio de atención de incidencias, dirigida a la mejora en el proceso de recepción de quejas y reclamos, con la meta clara de brindar solución a las dificultades de los clientes con sus productos, disponiéndose a utilizar los recursos establecidos por las políticas de la empresa para atender esa situación.

9.5. Prueba de hipótesis

La hipótesis de este estudio expresa que, la estrategia de atención al cliente del área de ventas incide en la satisfacción y la fidelización de los clientes de la empresa SINSA de la ciudad de Estelí en el año 2024.

Para la comprobación de la hipótesis se tomaron en cuenta las variables, ¿Razones para seguir siendo cliente SINSA?, ¿Considera que la atención al cliente incide para que usted se sienta satisfecho con el servicio y regrese a comprar en SINSA?, ¿Cómo valora su nivel

de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores de SINSA?, ¿Considera que la atención al cliente que recibe en SINSA influye en su fidelización a la empresa?, ¿Qué factores son más importantes para usted a la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa?, ¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente de la empresa SINSA? y ¿Cómo valora los aspectos de la atención al cliente brindada por los colaboradores?. Para comprobar la percepción de los clientes en relación a la atención recibida y como incide en satisfacción y fidelización.

Según el procesamiento estadístico realizado, con un margen de error del 0.5% la hipótesis planteada no es aceptada, puesto que, si bien los clientes de SINSA sucursal Estelí consideran el proceso de atención al cliente un factor de importante en su experiencia de compra, pero ellos les dan una mayor relevancia a otros aspectos como la calidad y variedad de los productos.

Por otro lado, es importante mencionar que, aunque los clientes no consideren que la atención al cliente no es el factor más influyente en su satisfacción y fidelización, dentro de la empresa existen debilidades significativas en el área de ventas que provienen desde el proceso administrativo que gira en torno a la misma, lo cual en el futuro puede significar repercusiones en la satisfacción de los clientes.

Se realizó la prueba de hipótesis mediante un análisis estadístico en el programa de SPSS de las variables mencionadas donde para definir si se acepta o no se estableció lo siguiente:

- $0 \leq V < 0.1$: Asociación muy débil o inexistente
- $0.1 \leq V < 0.3$: Asociación débil.
- $0.3 \leq V < 0.5$: Asociación moderada.
- $V \geq 0.5$: Asociación fuerte
- Si $P \leq 0.05$: Rechaza H_0 (hay una relación significativa)
- Si $P \geq 0.05$: No rechaza H_0 (no hay evidencia suficiente de una relación significativa)

Tabla 44: Tabulación cruzada. ¿Razones para seguir siendo cliente de SINSA? y ¿Considera que la atención al cliente incide para que usted se sienta satisfecho con el servicio y regrese a comprar en SINSA? Universo: 295 encuestados

		¿La atención al cliente incide para que usted se sienta satisfecho con el servicio y regrese a comprar en SINSA?		Total
		No	Si	
¿Razones para seguir siendo cliente de?	Calidad de productos	8 2.7%	88 29.8%	96 32.5%
	Variedad de productos	8 2.7%	68 23.1%	76 25.8%
	Promociones, Ofertas	5 1.7%	46 15.6%	51 17.3%
	Bajos precios	2 0.7%	27 9.2%	29 9.8%
	Condiciones del local	4 1.4%	23 7.8%	27 9.2%
	Atención al personal	2 0.7%	6 2.0%	8 2.7%
	Ubicación	0 0.0%	6 2.0%	6 2.0%
	Limpieza	0 0.0%	2 0.7%	2 0.7%
	Total	29 9.8%	266 90.2%	295 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Según el dato de correlación, para las variables de fidelización y satisfacción en relación a la atención recibida, un 29.8% de los encuestados respondió que la atención al cliente incide para que se sientan satisfechos con el servicio y a su vez también consideran que la calidad de los productos es la razón más importante para seguir siendo cliente de SINSA.

Por otra parte, un 2% de los clientes encuestados que respondió que la atención al cliente incide para que se sientan satisfechos con el servicio también respondió que la atención del personal es la razón más relevante para seguir siendo cliente de SINSA.

De acuerdo con el análisis de las variables, el valor de V de Cramer es de 0.120 indicando una relación débil entre las ambas variables. Además, el valor de P obtenido es 0.748, mayor

al nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, pues no hay evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 47: Medidas simétricas. Universo: 295 encuestados

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	V de Cramer	.120	.748
N de casos válidos		295	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

En la tabla 17 se analizó estadísticamente si la atención brindada por parte de los trabajadores influye en la fidelización de los clientes en relación con el nivel de satisfacción que los clientes perciben ante la atención a la cliente recibida. El 44.7% de los clientes encuestados que consideran que la atención si influye en su satisfacción también aseguran sentirse satisfechos con la atención recibida, mientras que, los clientes con perspectivas negativas de insatisfechos y muy insatisfechos y que además aseguran que la atención incide en su fidelización suman un 16.6%, siendo un porcentaje significativo, que podría ser utilizado como un punto de partida hacia la mejora en la empresa.

Tabla 50: Tabulación cruzada. ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en atención brindada por los trabajadores de SINSA? y ¿Considera que la atención al cliente que recibe influye en su fidelización a la empresa? Universo: 295 encuestados

		La atención al cliente influye en su fidelización a la empresa		Total
		No	Si	
Valoración de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores	Satisfecho	6 2.0%	132 44.7%	138 46.8%
	Neutral	4 1.4%	64 21.7%	68 23.1%
	Insatisfecho	1 0.3%	37 12.5%	38 12.9%
	Muy satisfecho	2 0.7%	35 11.9%	37 12.5%
	Muy insatisfecho	2 0.7%	12 4.1%	14 4.7%
Total		15 5.1%	280 94.9%	295 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta. octubre 2024.

De acuerdo al análisis estadístico entre estas dos variables, donde el valor V de Cramer obtenido fue de 0.104, indicando una relación débil entre el nivel de satisfacción percibido y la influencia de la atención en la fidelización de los clientes. Además, el valor de P es de

Tabla 53: Medidas simétricas. Universo: 295 encuestados

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal V de Cramer	.104	.528
N de casos válidos	295	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

0.528, mayor al nivel de significancia de 0.05, lo que sugiere que no existe evidencia estadística para establecer una relación significativa entre estas dos variables.

Sin embargo, los datos también resaltan que, aunque estadísticamente débil, la atención al cliente si desempeña un rol perceptible en la fidelización, siendo un área clave para implementar mejoras y aumentar los niveles de satisfacción

Tabla 56: Tabulación cruzada. ¿Qué factores son más importantes para seguir siendo cliente fiel a la empresa? y ¿Considera que la atención al cliente que recibe influye en su fidelización a la empresa? Universo: 295 encuestados

		¿Considera que la atención al cliente influye en su fidelización a la empresa?		Total
		No	Si	
Factores más importantes para la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa	Calidad del producto/servicio	5 1.7%	90 30.5%	95 32.2%
	Atención al cliente	4 1.4%	69 23.4%	73 24.7%
	Promociones y descuentos	1 0.3%	46 15.6%	47 15.9%
	Precio	4 1.4%	43 14.6%	47 15.9%
	Variedad de productos/servicios	1 0.3%	21 7.1%	22 7.5%
	Facilidad de compra	0 0.0%	11 3.7%	11 3.7%
	Total	15 5.1%	280 94.9%	295 100.0%

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

Según la tabla 19 la correlación entre las variables de la influencia de la atención al cliente en la fidelización y los factores que los clientes consideran a la hora de seguir siendo cliente de SINS A, el 30.5% de los encuestados que si consideran que la atención al cliente recibida influye en su fidelización coinciden en que la calidad del producto es el factor más importante a la hora de seguir siendo cliente de SINS A, por su parte, solamente el 23.4% de los clientes encuestados piensan que la atención recibida influye en su fidelización y también que la atención al cliente es el factor más importante para seguir siendo cliente SINS A.

Tabla 59: Medidas simétricas. Universo: 295 encuestados

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal V de Cramer	.094	.757
N de casos válidos	295	

Fuente: Datos primarios encuesta, octubre 2024.

En la tabla 20 el valor de V de Cramer es 0.094, lo que indica una relación muy débil entre la influencia de la atención al cliente en la fidelización y los factores que los clientes consideran importantes para seguir siendo clientes de SINS A. Así mismo, el valor de P obtenido en este análisis es de 0.757, mayor al 0.05 de nivel de significancia, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, debido a que no hay evidencia estadística para establecer una relación significativa entre ambas variables.

Los análisis realizados demuestran que no existe relación estadística significativa entre las variables estudiadas, ya que los valores de P en cada uno de los casos superan el nivel de significancia de 0.05, y la V de Cramer indica asociaciones débiles entre la atención al cliente, fidelización y la satisfacción percibida. Sin embargo, los datos descriptivos resaltan que la atención al cliente tiene un impacto moderado, pero perceptible en la experiencia de los clientes, con un porcentaje significativo que vincula la atención recibida con su satisfacción y fidelidad.

9.6. Propuesta de estrategias para la mejora del proceso administrativo en el área de ventas

9.6.1. Análisis PESTEL

Análisis PESTEL

Políticos <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política - Cambios en el sistema legal - Proyectos gubernamentales 	Económicos <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los precios - Tipo de cambio de moneda - Crecimiento de la competencia - Aumento en las remesas extranjeras - Salario mínimo bajo 	Sociales <ul style="list-style-type: none"> - Urbanización - Demografía - Preferencias de compras
Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> - Avances tecnológicos - Tendencias al uso de redes sociales - Pagos en línea - Información en la nube 	Ecológicos <ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático - Regulaciones medio ambientales - Desastres naturales 	Legales <ul style="list-style-type: none"> - Regulación de seguridad y calidad - Protección al consumidor - Políticas de importación - Normativas anti monopolio - Propiedad intelectual

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO	FODA
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
POLÍTICO	Estabilidad política			X	Positivo	Oportunidad
	Proyectos gubernamentales		X		Muy positivo	Oportunidad
ECONÓMICO	Salario mínimo bajo		X		Positivo	Oportunidad
	Crecimiento de la competencia		X		Negativo	Amenaza

	Aumento de remesas extranjeras para construcción de viviendas	El porcentaje de remesas que reciben los ciudadanos nicaragüenses sigue en aumento y la principal inversión es en infraestructura.	X			Positivo	Oportunidad
SOCIAL	Nuevas tendencias en diseños de hogares	La modernización y la evolución de los gustos y preferencias de los consumidores, adaptándose a los cambios y aumentando las inversiones en mejoras del hogar.			X	Muy positivo	Oportunidad
	Crecimiento de la ciudad	Mayor demanda en los artículos ferreteros gracias a la urbanización.		X		Positivo	Oportunidad
TECNOLÓGIC	Avances Tecnológicos	Puede mejorar y automatizar los procesos ya establecidos, así como los distintos controles.		X		Positivo	Oportunidad
	Información en la nube	Se puede mantener registros guardados en la nube, para realizar una retroalimentación posterior.		X		Indiferente	Neutral
ECOLÓGICOS	Desastres naturales	Pueden interrumpir operaciones, dañar infraestructura y generar pérdidas económicas significativas.	X			Negativo	Amenaza
	Normas ambientales locales	Limitan el uso de ciertos materiales y regulan las ventas de otros perjudiciales para el medioambiente.		X		Indiferente	Neutral
	Cambio climático	Aumento en la frecuencia de fenómenos naturales que generan inversiones en construcción y mejoras de infraestructuras.			X	Negativo	Amenaza
LEGAL	Ley de protección al consumidor	Impone requerimientos adicionales, etiquetado, estándares de seguridad y garantía.			X	Positivo	Oportunidad
	Normativas antimonopolio	Se evitan las prácticas de competencia desleal por parte de otras empresas.			X	Positivo	Oportunidad

9.6.2. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos ofertados. - Variedad en los productos ofertados. - Oferta de marcas reconocidas. - Actualización de su stock de inventario con diseños modernos. - Horarios adaptados a las necesidades de los clientes. - Relación sólida con proveedores. - Bonificaciones, premios y descuentos atractivos. - Inversión en publicidad. - Ubicación estratégica del local. - Cuenta con parqueo para clientes. - Uso de tecnología en la atención al cliente. - Asesoramiento al cliente. - Cuentan con un sistema de crédito CREDEX. - Uso de plataformas de capacitación al personal (AVES). 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política. - Proyectos gubernamentales. - Aumento de remesas extranjeras para construcción de viviendas. - Crecimiento de la ciudad. - Avances tecnológicos. - Tendencia de nuevos diseños de viviendas y negocios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Personal escaso. - Lentitud en la atención al cliente. - No existe un servicio de entrega a domicilio. - Las jornadas largas de trabajo afectan el rendimiento de los empleados. - Sala de exposición pequeña. - Falta de planeación estratégica para abordar los cambios. - Procesos burocráticos que dificultan la resolución rápida de problemas. - El inventario no está totalmente disponible en el local. - Demora en la entrega de productos que están fuera del local (central en Managua). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático. - Competencia.

Fortalezas

Calidad de los productos ofertados: SINSA es bien reconocida por la calidad de sus productos y el amplio portafolio que ofrece a sus clientes, por este motivo es una de sus principales fortalezas, pues permite a los compradores encontrar todo en un mismo lugar y además asegura la calidad en sus productos.

Variedad en los productos ofertados: Contar con catalogo amplio permite atender a diferente tipo de clientes, desde constructores y contratistas, hasta particulares, además, los clientes tienden a preferir negocios donde puedan encontrar todo en un solo lugar.

Oferta de marcas reconocidas: Trabajar con marcas de prestigio genera confianza en calidad y durabilidad de los productos, los productos de marcas reconocidas suelen percibirse como superiores, lo que permite justificar precios ligeramente más altos.

Actualización de su stock de inventario con diseños modernos: Ofrecer productos modernos permite satisfacer la demanda de proyectos contemporáneos, además atrae a arquitectos, diseñadores y constructores que buscan productos actualizados que tienden a preferir empresas alineadas con las últimas tendencias.

Horarios adaptados a las necesidades de los clientes: Los horarios de SINSa están adaptados para que los clientes puedan llegar a realizar sus compras incluso después de horario de oficina, esto con la finalidad de captar la atención de aquellos compradores que debido a su trabajo no pueden designar un momento para realizar sus compras en horario normal.

Relación sólida con proveedores: La empresa mantiene una estrecha y excelente relación con sus proveedores, los gerentes de cada marca existente en SINSa, responden a las inquietudes por parte de los clientes que pasa la empresa.

Bonificaciones, premios y descuentos atractivos: SINSa desde sus políticas de precio y oferta, ofrece bonificaciones, premios y descuentos por compras, para garantizar la fidelización de los clientes.

Inversión en publicidad: Tiene una inversión en publicidad bastante moderada pero muy objetiva para apuntar al logro de los objetivos, asegurar la cobertura de la mayor cantidad de clientes y la cuota de ventas. La estrategia de publicidad se encuentra en su mayoría ligada a la estrategia de bonificaciones, premios y publicidad.

Ubicación estratégica del local: La ubicación en la zona central de la ciudad de permite un fácil acceso que facilita que los clientes visiten el negocio, aumentando el tráfico y las ventas. La ubicación estratégica asegura que la el negocio sea visible atrayendo clientes potenciales.

Cuenta con parqueo para clientes: Tener estacionamiento propio elimina barrera para los clientes, los clientes prefieren tiendas donde puedan realizar sus compras sin preocuparse por encontrar un lugar para su vehículo y esto permite que los clientes pasen más tiempo explorando los productos.

Uso de tecnología en la atención al cliente: Las herramientas tecnológicas como los softwares utilizados para la facturación, sistemas de consulta de inventarios y CRM mejoran la experiencia del cliente.

Asesoramiento al cliente: Proveer orientación profesional ayuda a los clientes a tomar decisiones más informada, generando confianza y fortaleciendo su lealtad. Los clientes que son bien asesorados tienden a comprar productos adicionales o de mayor calidad.

Cuentan con un sistema de crédito CREDEX: Permite que los clientes inscritos en el programa adquieran productos sin restricciones inmediatas de presupuesto, aumentando el volumen de ventas.

Uso de plataformas de capacitación al personal (AVES): Asegura que el equipo este actualizado y bien capacitado, ofreciendo cursos para el desarrollo profesional de cada uno de los miembros. Un personal bien formado brinda un servicio más eficiente, técnico y satisfactorio a los clientes.

Debilidades

Personal escaso: La cantidad de personal es muy poca como para cubrir eficiente y efectivamente momentos donde la demanda sobrepasa sus capacidades, ocasionando asesorías deficientes o no alcanzar a brindar atención a algunos.

Lentitud en la atención al cliente: Los clientes deben esperar a recibir asesoramiento por parte de los vendedores, en horarios saturados de demanda los colaboradores no pueden ayudar a todos los compradores, este proceso lento e inconcluso causa insatisfacción en el cliente.

No existe un servicio de entrega a domicilio: Los clientes deben retirar el producto en uno de los puntos de distribución, sea en la sucursal central o en bodega a la salida sur, como tal la SINSA no ofrece un servicio que se encargue de llevar sus pedidos a casa.

Las jornadas largas afectan el rendimiento de los empleados: El rendimiento de los trabajadores se ve afectado por las largas jornadas laborales, provocando repercusiones negativas en aspectos como su cumplimiento, su motivación y en sus actividades.

Sala de exposición pequeña: Dificulta la presentación adecuada de los productos, especialmente aquellos que requieren exhibición para atraer a los clientes, los clientes no pueden apreciar toda la gama de productos disponibles, lo que puede generar insatisfacción y la sensación de que la ferretería cuenta con poca variedad.

Falta de planeación estratégica para abordar los cambios: La empresa puede tardar en reaccionar a tendencias, cambios en las preferencias de los clientes o fluctuaciones en la demanda, perdiendo oportunidades frente a competidores ágiles. La empresa puede llegar a enfrentar problemas de asignación de recursos y el manejo y abastecimiento del inventario.

Procesos burocráticos que dificultan la resolución rápida de problemas: Problemas con pedidos, devoluciones o ciertas consultas pueden provocar frustración en los clientes debido a la lentitud de las respuestas. Además, los empleados pueden tardar mucho tiempo lidiando con trámites internos en lugar de centrarse en atender a los clientes.

El inventario no está totalmente disponible en el local: La falta de disponibilidad inmediata de productos puede generar insatisfacción, especialmente si los clientes necesitan materiales con urgencia y estos pueden llegar a ser atraídos por los competidores.

Demora en la entrega de productos que están fuera del local (central en Managua): La demora en las entregas afectan la percepción de confiabilidad y eficiencia de la empresa, algunos clientes podrían llegar a cancelar solicitudes de pedidos y decidir comprar en otras empresas que ofrezcan mayor accesibilidad.

Oportunidades

Estabilidad política: La estabilidad en el entorno político, genera un ambiente favorable para el sector comercio y las inversiones a largo plazo dentro de Nicaragua, permitiendo planificar las importaciones y el crecimiento de la empresa sin riesgos a cambios regulatorios.

Proyectos gubernamentales: La inversión del gobierno en infraestructura para el desarrollo del país, incrementa la demanda de productos ferreteros, especialmente en líneas de construcción y tecnología.

Aumento de remesas extranjeras para construcción de viviendas: El flujo en crecimiento de remesas fortalece el poder adquisitivo de los consumidores, impulsando la posible demanda en el sector ferretero.

Crecimiento en la ciudad: Aumenta el mercado potencial en áreas de rápido desarrollo y genera una mayor concentración de consumidores. Por ejemplo, la expansión de zonas residenciales y comerciales que incrementan la necesidad de productos de construcción, además, esto aumenta el interés de más personas por proyectos de remodelación y mantenimiento doméstico.

Avances tecnológicos: Permite a la empresa mejorar sus operaciones y adaptarse a las demandas del mercado actual, desarrollando la eficiencia operativa, minimizando los costos y optimizando los procesos de importación y distribución de productos.

Tendencia de nuevos diseños de viviendas y negocios: Estos cambios impulsan la demanda de productos innovadores y especializados. Los nuevos diseños suelen requerir materiales

modernos para destacar con estilos únicos y esto representa para la empresa, un incremento en las ventas, gracias al aumento de inversiones en materiales más caros.

Amenazas

Cambio climático: Puede impactar directamente en las operaciones de la empresa, por ejemplo, en la logística, huracanes, inundaciones, etc. Pueden interrumpir la cadena de suministros dificultando la disponibilidad de producto. Así mismo, también puede provocar variaciones en la demanda difíciles de anticipar.

Competencia: El aumento de la competencia en el rubro de las ferreterías va en crecimiento y los clientes suelen optar por los negocios más cercanos para ahorrar, tiempo y costos de transporte, además, el incremento de los negocios tradicionales quienes suelen ser reconocidos por ofrecer un trato más cercano y flexible.

9.6.3. Propuestas de estrategias para la mejora del desempeño laboral en el área de ventas en atención al cliente

Estrategia 1

Manual de políticas de atención al cliente

Objetivo: Elaborar un manual integral, claro y preciso, que estandarice las políticas y procedimientos de atención al cliente, garantizando un servicio consistente y de alta calidad.

Actividades:

- Identificación de áreas de mejora en el servicio de atención al cliente.
- Definición de roles y actividades para cada colaborador.
- Descripción del procedimiento para la resolución de problemas o quejas de los clientes.
- Reportes de información recopilada del cliente en base a gustos y preferencias.

Estrategia 2

Capacitación de la fuerza de ventas en el local

Objetivo: Segmentar el equipo de ventas en distintas categorías de productos, garantizando el enfoque de los vendedores por líneas de productos asignados, para la mejora en la calidad de atención al cliente.

Actividades:

- Asesoramiento técnico y especializado.
- Identificación de necesidades específicas de los clientes acerca de la sección del catálogo de productos.
- Demostraciones del funcionamiento de los productos.
- Sugerencias de productos complementarios.
- Asesoramiento sobre productos en promoción.
- Monitoreo de inventario.
- Participación en capacitaciones obligatorias con los gerentes de las marcas.
- Organización y establecimiento de productos en exhibición.
- Comunicación de necesidades de reabastecimiento.
- Buena presentación de los artículos del local.

Estrategia 3

Implementar el proceso de entrega a domicilio

Objetivo: Desarrollar un servicio de entrega a domicilio eficiente y confiable, que asegure la satisfacción y fidelización de los clientes mediante un beneficio extra por sus compras.

Actividades:

- Revisión de orden y confirmación productos.
- Planificación de entregas.
- Confirmación de los detalles de entrega con el cliente.
- Revisión del empaquetado de los productos.

- Descarga y entrega de los productos.
- Recolección de firmas de comprobantes de entregas.
- Reportes de incidencias o problemas.

Estrategia 4

Análisis de la cadena de suministros y logística de entregas

Objetivo: Reducir las demoras en las entregas, asegurando la disponibilidad de los productos y agilizando los tiempos de respuesta a los clientes.

Actividades:

- Planeación de la logística de abastecimiento.
- Organización del establecimiento.
- Control de inventario.
- Solicitud de abastecimiento.
- Optimización de la comunicación entre Sede y sucursal.
- Automatización de proceso de pedido y envío.
- Revisión de las condiciones de entrega.

10. Conclusiones

Los resultados de la investigación documental revelaron que la empresa carece de un organigrama bien estructurado, presentando una organización lineal, en la que el supervisor de ventas parece asumir la responsabilidad de dirigir y controlar a todo el personal.

Se evaluaron las actividades del área de ventas y su alineación con los procesos establecidos por la empresa, se identificaron debilidades, entre ellas, destacan omisiones al compartir información sobre garantías de los productos. Además, se evidencia una falta de conocimiento sobre las características de algunas marcas, y en el proceso de venta los colaboradores muchas veces no llegan a ser persuasivos después de recibir una respuesta negativa.

Se identificó que el proceso de venta en la empresa presenta demoras significativas que afectan negativamente la experiencia de compra. Los consumidores enfrentan largos tiempos de espera para recibir sus productos. Además, la disponibilidad de únicamente dos cajas, limita el flujo de pagos y provoca que se formen filas y en algunos casos, los clientes deben desplazarse hasta la bodega en la salida sur de la ciudad de Estelí para el retiro de sus productos.

También se logró determinar que la empresa no cuenta con un plan de logística para su propio abastecimiento eficiente, en ocasiones, no hay suficiente cantidad de productos en la sucursal y deben realizarse pedidos a la sede en Managua y esto crea un atraso en el proceso de entrega, por ejemplo, clientes que tuvieron que esperar 15 días para poder recibir su pedido, lo que afecta la satisfacción y experiencia del cliente.

Los trabajadores del área de ventas revelan que el horario es agotador y afecta su desempeño laboral, impactando de forma negativa en la forma en la que brindan el servicio al cliente, además el personal de ventas de la empresa es muy limitado como para realizar rotaciones efectivas en temporadas altas.

Los datos obtenidos de la encuesta, permitieron analizar de forma estadística desde la perspectiva de los clientes la incidencia de la atención al cliente en su satisfacción y fidelización. Los resultados de la hipótesis indica que se acepta la hipótesis nula (H_0), lo que implica que no existe evidencia estadística que demuestre una relación entre estas variables.

Por otra parte, se confirma que el factor más influyente en su satisfacción y fidelización es la variedad y calidad de productos que ofrece la empresa, incluso aunque estos digan que la atención si incide en estas variables, el análisis cuantitativo demuestra lo contrario.

Lo anterior demuestra que SINSA es una empresa comprometida en ofrecer calidad y variedad de productos, no obstante, debe incluir mejoras significativas en la atención al cliente, puesto que la investigación confirma que este aspecto afecta su experiencia al realizar sus compras y, si en un futuro el impacto negativo de este factor podría aumentar.

11. Recomendaciones

La finalidad de la presente investigación es ofrecer a la empresa SINSA información útil que contribuya a mejorar el proceso de atención al cliente. Así mismo, este aspecto es importante ya que servirá como referencia para futuras investigaciones relacionadas al proceso administrativo y atención al cliente, por ello se procede a brindar las siguientes recomendaciones:

Para la empresa SINSA, es fundamental priorizar un plan de logística sólido para el abastecimiento y distribución de productos para reducir significativamente los tiempos de espera y mejorar la experiencia de compra de los clientes. Además, se recomienda invertir en infraestructura tanto para ampliar la variedad de productos en exhibición y tener mayor cantidad de inventario disponible, como el aumento de número de cajas para agilizar los pagos, por último, habilitar un sistema de entrega a domicilio para facilitar a los clientes el recibimiento de los productos sin necesidad de trasladarse a bodegas externas.

El gerente, debe enfocarse en desarrollar estrategias que optimicen los recursos humanos y tecnológicos. Es crucial diseñar un programa de capacitación continua para el personal, en temas como conocimiento técnico de los productos, manejo de objeciones y técnicas de persuasión. También debe asegurarse de que los procedimientos establecidos por la empresa se cumplan, en particular aquellos relacionados con las garantías para garantizar una atención al cliente eficiente.

El supervisor, debe centrarse en garantizar que el personal de ventas reciba apoyo constante durante su jornada laboral, ayudando a mitigar el agotamiento y optimizando el flujo de trabajo, especialmente en temporadas de alta demanda. También, supervisar la rotación del personal y coordinar horarios más flexibles para garantizar la mejora del desempeño de los colaboradores.

Los vendedores, deben ser capacitados para abordar cada interacción con los clientes de manera proactiva, asegurando de brindar información clara sobre los productos, garantías y

promociones disponibles. Deben desarrollar sus habilidades de comunicación y persuasión, para que puedan manejar mejor las objeciones de los clientes. Además, es fundamental, que se enfoquen en ofrecer un servicio ágil, minimizando el tiempo de espera de los clientes para mejorar su experiencia de compra.

A UNAN-Managua; CUR Estelí, que siga formando profesionales de calidad y que ayude a la obtención de conocimiento, dotándolos de las herramientas necesarias y de docentes capaces de sacar el 100% de cada uno de ellos. Que motive a los estudiantes a desarrollar investigaciones de alta calidad y que fomente el desarrollo de estudios de la línea de organización, gobierno y economía nacional, profundizando temas como: proceso administrativo, atención al cliente, fidelización, satisfacción y desempeño laboral.

Los estudiantes, desarrollen otros temas de investigación con enfoque en la gestión del proceso administrativo en cualquiera de las áreas, y que se doten de conocimientos técnicos y prácticos para que puedan desarrollar investigaciones de calidad.

12. Referencias bibliográficas

- Almendares Rugama, L. J., Blandón Rugama, C. L., & Benavides Núñez, M. L. (2021). *Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Integración de personal y Control) para la atención al Cliente de la Empresa Est-Solutions de la Ciudad de Estelí, en el Período 2019- 2020*. Investigación científica, UNAN-Managua; FAREM Estelí, Estelí, Estelí. Recuperado el 6 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15629/1/20184.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Vision de futuro*, 11, 22. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Antón Pérez, J. J. (2011). *Empresa y administración*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52804>
- Aramburu Goya, N., & Rivera, O. (2013). *Organización de Empresas* (3 ed.). San Sebastian: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado el 05 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/34010>
- Aráuz Flores, D. L., Úbeda Andino, A. G., & Zeas López, V. M. (2022). *Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021*. UNAN Managua-FAREM, Estelí. Estelí: UNAN-FAREM Estelí. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unan.edu.ni/17967/>
- Arenal Laza, C. (2017). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. UF0036. Logroño, España: Editorial Tutor Formación . Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44237>
- Arguello Pazmiño, A., Llumiguano Poma, M., Gavilánez Cárdenas, C., & Torres Ordoñez, L. (2020). *Administración de empresas* (118 ed.). Bolivar, Ecuador: Pons Publishing House. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). México, Méxicco: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bautista Arenas, Y., & Gibaja Gil, C. (2020). *El proceso administrativo en la gerencia de administración y finanzas de la empresa prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal, SEDACUSCO Sociedad Anónima-Cusco-2020*. Universidad Andina del Cusco. Cusco, Perú: Repositorio digital. Recuperado el 20 de Mayo de 2024, de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5371/Yeshira_Christian_Tesis_bachiller_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson. Recuperado el Viernes, 31 de Mayo de 2024, de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México, México: Editorial Digital UNID. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41174?fs_q=proceso__administrativo__&prev=fs
- Boiola, J. (2019). *Creación y gestión de empresas innovadoras* (1 ed.). (J. Sarmiento, Ed.) Córdoba, Argentina: Universitas. Recuperado el 06 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/181973>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos básicos de administración* (1ra Edición ed.). México, México. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de <https://porquenotecallas19.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Campos y Covarrubias, G., & Martínez, N. E. (Enero-junio de 2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. (U. L. Pachuca, Ed.) *Revista Xihmai, II*(13), 45-60. Obtenido de file:///C:/Users/w11/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf
- Cano Plata, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Castillo Centeno, K., Cruz Blanco, E., & Trejo Cárcamo, N. (2019). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la calidad en los procesos del servicio al cliente en la procuraduría general de la República Auxiliar Santa Ana*. Santa Ana, Santa Ana, El Salvador: Universidad de El Salvador. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de file:///C:/Users/w11/Downloads/antecedente%20internacional%20123.pdf
- Cedeño Viteri, N. (2012). *La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores*. Res Non Verba. Recuperado el 13 de Junio de 2024, de <https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20MIXTA%20ESTRATEGIA%20ANDRAG%C3%93GICA%20FUNDAMENTAL.pdf>
- Centeno Moreno, B., Peralta Mairena, M., & Mendoza Gutiérrez, A. (2022). *Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo empresarial, de la panadería Tijerino, del municipio de La Trinidad, en el segundo semestre del año 2021*. Informe de trabajo de seminario de graduación, UNAN-Managua, FAREM Estelí, Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de file:///C:/Users/w11/Downloads/Antecedente%20Nac%20Admon%20Pana%20(1).pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica* (Tercera edición ed.). (L. Arévalo Solano, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Bogotá, Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%202003ed.pdf>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Universidad de los Angeles, México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Córdova López, R. (2012). *Proceso administrativo* (Primera edición: 2012 ed.). Tlanepanta, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de [file:///C:/Users/w11/Downloads/Proceso%20administrativo%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](file:///C:/Users/w11/Downloads/Proceso%20administrativo%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles, diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar*. Barcelona, España: LeexOnline. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de file:///C:/Users/w11/Downloads/KPIs_ utiles.pdf
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (13 de mayo de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacion en Educacion Medica*, 2, 162-167. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Ilumino. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf>
- Espinoza Quintero, A. D., Martínez Rodríguez, B. M., & Barreda Pérez, C. Y. (2020). *Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el Hotel Casa vínculos con sede en la ciudad de Estelí en el año 2019-2020*. Artículo científico, Estelí, Estelí. Recuperado el 7 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/Antecedente%20Local%202.pdf>
- Ferrari, R. (2012). *La importancia del trabajo para la vida humana y el flagelo de la desocupación*. Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de Educación . La Plata: VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Recuperado el 12 de noviembre de 2024, de <https://www.academica.org/000-097/366.pdf>
- Flores Villalpando, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. La Loma Tlalnepantla, México: Comité Editorial Unid. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XMY6DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=importancia+de+recursos+humanos&ots=cR7zT-Lcon&sig=THgSloLQ1kJJhpRAVGw_P2CAIHQ#v=onepage&q=importancia%20de%20recursos%20humanos&f=true
- Galindo Alvarado, J., & Guerrero Reyes , J. (2020). *Administración 2* (tercera edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria . Recuperado el 25 de Mayo de 2024, de https://www.google.com.ni/books/edition/Administaci%C3%B3n_2/YpctEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso+administrativo+2020&printsec=frontcover
- Guerrero Salas, H. (2009). *Inventarios: manejo y control* (primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 02 de noviembre de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69078>
- Guillén Luna, G. R., & Velásquez Córdoba, M. F. (2022). *Análisis de los procesos administrativo en la empresa familiar Impreso Velásquez del municipio de Managua para un mejoramiento de la competitividad en el mercado comprendido en el período de enero 2020 a diciembre 2021*. Trabajo monográfico, UNAN-

- Managua, Managua, Managua. Recuperado el 6 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/Antecedente%20Nacional.pdf#page=72&zoom=100,92,253>
- Hernández Ortis, M. (2014). *Administración de empresas*. (M. S. Mestre, Ed.) Madrid, España: Pirámide. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M., & Ribes Giner, G. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Valencia, España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 05 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/57469>
- INTUR. (2024). *Nicaragua, única y original*. Recuperado el 13 de Junio de 2024, de Nicaragua, única y original: <https://www.visitnicaragua.com/esteli/>
- INTUR. (2016). *Mapa Nacional Turismo*. Recuperado el 10 de Junio de 2024, de Mapa Nacional Turismo: <https://www.mapanicaragua.com/municipio-esteli/>
- Izquierdo Carrasco, F. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial* (1 ed.). Andalucía, España: IC Editorial. Recuperado el 09 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/113432>
- Jeremy Arnold. (2023). *Microsoft Power BI. Transformación de datos en conocimiento*. ANAYA Multimedia. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de <https://www.casadellibro.com/libro-microsoft-power-bi-transformacion-de-datos-en-conocimiento/9788441547704/13554491>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14va edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed., M. J. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trads.) México, México: The McGraw-Hill. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia* (Octava edición ed.). Lima, Perú: Pearson Educación. Recuperado el Domingo, 28 de Octubre de 2024, de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer edición ed.). (A. Mues Zepeda, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el octubre de 20 de 2024, de file:///C:/Users/w11/Downloads/Fundamentos_del_Marketing_Kotler.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimo quinta edición ed.). (C. Guillermo Domínguez, Ed.) Ciudad de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de Octubre de 2024, de https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n
- Longa, A. (2015). *Introducción a la administración*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://pabloejimenezc.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/07/introduccion-a-la-administracion.pdf>

- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario* (Paraninfo, S.A. ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://books.google.es/books?id=jpzODwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=atencion%20al%20cliente&f=false>
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo* (Primera Edición, México ed.). México, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415?fs_q=proceso__administrativo&prev=fs
- Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas* (Primera 2018 ed.). Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44015>
- Mateos de Pablo Blanco, M. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO* (1 ed.). Andalucía, España: IC Editorial. Recuperado el 08 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/124251>
- Méndez Rosales, E., Arvizu López, B., Enciso Arámbula, R., Estrada Esquivel, A., López Santana, M., & Maldonado Bernal, I. (2018). *Inducción como una Visión para el Desempeño Integral del Trabajador*. Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. (UTP). Recuperado el 08 de Octubre de 2024, de <https://tecnocientifica.com.mx/libros/Inducci%C3%B3n-como-una-Visi%C3%B3n-para-el-Desempe%C3%B1o-Integral-del-Trabajador.pdf>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer edición ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/1UY SBS3n5fUe6bIYYXYvy7LV2dBYTANPX/view>
- Murillo Moreno, L. (2018). *Fundamentos de servicio al cliente*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del área Andina. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://digtk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3523/93%20FUNDAMENTOS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olivas Meneses, J., García, J., & Pineda Castellón, A. (2019). *Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotol, en el primer semestre del 2019*. Tesis de Lic., Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Esteli, Ocotol. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/Ante%20nac.pdf>
- ORACLE. (2017). *Oracle Retail Xstore Point-of-Service, POS – Punto de Servicio*. Oracle Retail. Recuperado el 06 de noviembre de 2024, de <https://www.oracle.com/assets/oracle-retail-datasheet-xstore-lad-3746671-esa.pdf>
- ORACLE. (25 de abril de 2023). *ORACLE*. Recuperado el 06 de noviembre de 2024, de <https://www.oracle.com/mx/retail/fashion/retail-inventory-management/>
- Palacios López, C., Pérez Hernández, J., & Martínez Bellorín, M. (2022). *Incidencia del proceso administrativo en la producción de panadería Cajina, en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021*. Tesis de licenciatura, UNAN-Managua, FAREM Estelí, Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/antec%20Local%20Panaderia.pdf>
- Paz Couso, R. (2007). *Atención al cliente Guia de Practicas y Estrategias* (1ra edición ed.). España: Ideas Propias Editorial. Recuperado el 14 de Junio de 2024, de

- https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0yCuHNwXIMIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=info:RvVYIoPKXr4J:scholar.google.com/&ots=BKroe-QeOy&sig=4f4SKuXYcy-SsFIqq-ZAINy_GgU#v=onepage&q&f=false
- Pilar, A. (2011). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52794>
- Quiroz Olivos, L. G. (2023). *Mejora del proceso del área de administración de ventas para la satisfacción del cliente de la empresa Automotores YOSHIVAL SAC*. Tesis, Universidad Privada del Norte (UPN), Lima, Lima, Perú. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/Antecedente%20Internacional%202.pdf>
- Rodríguez Acuña, K., Valenzuela Martínez, N., & Castellón Talavera, F. (2020). *Proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila's en el municipio de Pueblo Nuevo, período 2020*. Artículo científico, UNAN-Managua, FAREM Estelí, Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2024, de [file:///C:/Users/w11/Downloads/20187%201%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/w11/Downloads/20187%201%20(1).pdf)
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (sexta edición ed.). México, Santa Fé, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de file:///C:/Users/w11/Downloads/administracion-de-pequeas-y-medianas-empresas-6a-ed-9786074818277-6074818274_compress.pdf
- Rovere García, M. Á. (2003). *Gestión de recursos humanos* (Cultural. S.A. ed.). Madrid, España: Equipo Editorial. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de <https://archive.org/details/tecnicoengestion0000unse/page/n4/mode/1up?view=theater>
- Rugama Alfaro, M. d. (2022). *Incidencia de la atención al cliente en las ventas de la empresa PepsiCo, en la ciudad de Estelí, durante el segundo semestre del año 2021*. Trabajo de seminario de graduación, UNAN-MANAGUA; FAREM-Estelí, Estelí. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de <file:///C:/Users/w11/Downloads/Antecedente%20Local%203.pdf>
- Russell, J., Lane, W., & Whitehill King, K. (2005). *Publicidad* (Decimosexta edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 27 de octubre de 2024, de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/LIBROKleppnerPublicidad.pdf>
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración I* (Primera edición Ebook, México 2014 ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39474?as_all=administraci%C3%B3n&as_all_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* (1ra ed.). (A. A. Quintero, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 17 de 11 de 24, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/69197>
- SINSA. (2023). *Manual de funciones de SINSA 2023*. Gerencia, Estelí. Recuperado el 12 de septiembre de 2024

- SINSA. (11 de Septiembre de 2024). *Organigrama de SINSA*. Gerencia, Estelí. Recuperado el 11 de septiembre de 2024
- SINSA. (2024). *Políticas de comercialización y de calidad de SINSA, 2024*. Estelí. Recuperado el 20 de septiembre de 2024
- SINSA. (2024). *Políticas de servicio al cliente de SINSA*. Gerencia, Estelí. Recuperado el 20 de septiembre de 2024
- Soriano Llobera, J., García Pellicer, M., & Torrents Arevalo, J. (2012). *Economía de la empresa* (Primera edición ed.). Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 24 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52179>
- Tarodo Pisonero, C. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Editorial, RA-MA. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/62484?fs_q=atenci%C3%B3n_al_cliente&prev=fs
- Tejada Betancourt, L. (2023). *Administración de empresas I* (Primera edición ed.). Santiago de los caballeros, República Dominicana: Universidad Abierta Para Adultos, UAPA. Recuperado el 26 de Mayo de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/238499>
- Tejada Betancourt, L. (2023). *Administración de empresa II* (1 ed., Vol. 2). Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana: Universidad Abierta Para Adultos, UAPA. Recuperado el 05 de 05 de 2024, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/238500>
- Vargas Cordero, Z. (2009). la Investigación Aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Redalyc.org*, 33(1), 155-165. Recuperado el 12 de Junio de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>

13. Anexos

Anexo No. 1

Entrevista dirigida al gerente de la empresa SINSA

Por este medio estamos solicitando su valioso aporte para llevar a cabo un estudio investigativo que tiene como objetivo analizar el funcionamiento del proceso administrativo en el área de ventas para el desarrollo de propuestas que fortalezcan la estrategia de atención al cliente de la empresa SINSA, en la ciudad de Estelí, en el año 2024.

Datos generales

Nombre: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Desde hace cuánto tiempo ejerce la función de Gerente de SINSA?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que ejerce como gerente?

Proceso administrativo

I. Planeación

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo comercial de la empresa SINSA?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planeación de adquisición de los productos que se comercializan en la empresa SINSA, sucursal Estelí?
3. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
4. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza para garantizar el abastecimiento de productos en SINSA sucursal Estelí?
5. ¿Cómo se definen las metas de venta para cada colaborador?
6. ¿Cómo se controla y monitorea el cumplimiento de los planes de ventas en la sucursal Estelí?
7. ¿Cuál es el procedimiento que se define para garantizar una rotación adecuada del inventario en la sucursal Estelí?

II. Organización

1. ¿Cómo está organizada el área de ventas de la sucursal de SINSA en Estelí?
2. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa SINSA?
3. ¿Cómo se asegura que todos los departamentos estén coordinados y trabajando hacia las mismas metas?
4. ¿Cuál es el servicio a los clientes que requiere más esfuerzo organizativo en la empresa SINSA?

III. Dirección

1. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones para garantizar la eficiencia en la comercialización en la empresa SINSA?
2. ¿Cómo es la comunicación entre el gerente y los colaboradores?
3. ¿En qué consiste la estrategia de motivación y estímulo que usted implementa entre los colaboradores del área de ventas de SINSA?
4. ¿Cómo es la relación laboral entre gerente y colaboradores?
5. ¿Cómo maneja usted los conflictos que puedan surgir con los colaboradores y con los clientes?

IV. Control

1. ¿Qué normas de control interno administrativo tiene SINSA?
2. ¿De qué manera controlan la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes?
3. ¿En qué consiste la garantía sobre los productos que ofrecen a los clientes?
4. ¿Cómo funciona el sistema de devolución de un producto defectuoso o que no llena las expectativas de sus clientes?
5. ¿Cuál es el sistema de control de inventario que tiene la empresa SINSA?
6. ¿Qué controles se le aplica al personal de personal de ventas para garantizar su eficiencia laboral?
7. ¿De qué manera utiliza la administración el sistema de registro de los clientes de SINSA, sucursal Estelí?

V. Recursos Humanos

1. ¿Cómo es el proceso de contratación y selección de nuevo personal en la empresa?
2. ¿Cómo funciona el período de inducción para el nuevo personal?
3. ¿Qué condiciones laborales brinda a sus colaboradores para que se desempeñen efectivamente?
4. ¿Cómo determina el salario de sus colaboradores?
5. ¿Cuáles son los beneficios laborales que tienen los colaboradores en SINSA?
6. ¿Cómo valora las relaciones laborales en SINSA, sucursal Estelí?

VI. Desempeño Laboral

1. ¿Qué criterios específicos se consideran en la evaluación del desempeño?
2. ¿Cómo se reconoce y recompensa a los empleados por su desempeño destacado?
3. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo se implementan para mejorar el desempeño laboral?
4. ¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar a los empleados?
5. ¿Cómo se gestionan los bajos niveles de desempeño y qué medidas correctivas se aplican para mejorarlas?

V. Atención al cliente

1. ¿Qué tipo de formación reciben los empleados para mantenerse actualizados sobre los productos o servicios?
2. ¿Qué estrategias utiliza SINSA, para atraer a sus clientes?
3. ¿De qué manera la empresa evalúa la satisfacción de sus clientes?
4. ¿Qué medidas toman cuando un cliente no ha sido satisfecho con los servicios brindados?
5. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa SINSA, en el proceso administrativo que pueda afectar la satisfacción de los clientes?
6. ¿Qué estrategias se pueden implementar para reducir el tiempo de espera en la atención al cliente y mejorar la eficiencia del servicio?

Anexo No. 2

Entrevista dirigida al supervisor de ventas de la empresa SINSA

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer el proceso administrativo que implementa la empresa SINSA, desde la planeación, organización, dirección, control y recursos humanos.

Datos generales

Nombre: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Desde hace cuánto tiempo ejerce la función de Supervisor de ventas en SINSA?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que ejerce como supervisor del área de ventas en SINSA?

I. Planeación

1. ¿Qué importancia tiene la planeación de ventas en la empresa?
2. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue la empresa SINSA?
3. ¿Cómo se asegura que las actividades de la empresa avancen de acuerdo con lo definido en los planes?
4. ¿Qué medidas implementa SINSA, cuando no se cumplen los planes de venta establecidos en la empresa?
5. Desde su puesto, ¿Cómo planifica e implementa el plan de capacitación al personal que atiende directamente a los clientes?

II. Organización

1. ¿Cómo se organizan para la asignación de recursos sus colaboradores para que cumplan eficientemente con el servicio solicitado por los clientes?
2. ¿Cómo le brindas seguimiento para un rendimiento efectivo al equipo de ventas?
3. ¿Qué métodos utilizas para hacer seguimiento del progreso de las metas de venta?
4. ¿Cómo se asegura de que haya una comunicación clara y efectiva en tu equipo de ventas?
5. ¿Cómo lleva a cabo las situaciones de trabajadores que no cumplen con sus objetivos?
6. ¿Cómo es el clima de los trabajadores del área de ventas?

III. Dirección

1. ¿Cuál es la política de atención al cliente de la empresa y que usted como supervisor debe garantizar la cumplan los colaboradores a su cargo?

2. ¿Cómo se analizan y se toman las decisiones en el área que está bajo su responsabilidad?
3. ¿Cómo influye su dirección como supervisor en la motivación del personal que labora en la empresa?
4. ¿De qué forma se asegura como supervisor que los colaboradores se apropien de las metas y objetivos estratégicos de la empresa SINS A?
5. ¿Cuál es la ruta que se sigue cuando se presenta un conflicto con algún colaborador o con el reclamo de un cliente?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta como supervisor de esta empresa?

IV. Control

1. ¿Qué tipo de controles implementa como supervisor del área de ventas?
2. ¿Qué medidas de control toma en el área de ventas para mejorar el servicio de atención al cliente?
3. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar la atención al cliente por parte del área de ventas?
4. ¿Qué métodos de control utiliza el área de ventas para brindar una buena atención a los clientes?
5. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los empleados del área de ventas?

V. Recursos Humanos

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal en la empresa?
2. ¿Qué condiciones laborales brinda a los colaboradores a su cargo para que se desempeñen con eficiencia su trabajo?
3. ¿Cómo evalúa usted el desempeño del personal bajo su supervisión en SINS A?
4. ¿Qué métodos utiliza usted desde su puesto para evaluar la satisfacción del empleado?
5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la promoción y ascenso de sus colaboradores?
6. ¿Cómo logra la comunicación efectiva con el personal que está bajo su responsabilidad para esta empresa?
7. Desde su cargo ¿Qué estrategias implementa para mantener a los vendedores motivados?

VI. Desempeño Laboral

1. ¿Cómo evaluaría su capacidad para cumplir con los objetivos y metas establecidos para su puesto en SINS A?
2. ¿De qué manera ha recibido apoyo en su crecimiento y progreso en la empresa?
3. ¿Cómo es la comunicación del supervisor con los demás compañeros de trabajo?
4. ¿Cómo es el desempeño de los trabajadores al atender los clientes?
5. ¿Qué medidas toma para asegurar el desempeño de los trabajadores del área de ventas?

VII. Atención al cliente

1. ¿Cuál es la estrategia publicitaria que se utiliza SINSA, para darse a conocer entre sus clientes?
2. ¿Qué estrategia aplica la empresa para brindar una buena atención a los clientes?
3. ¿De qué manera evalúa usted la satisfacción de los clientes?
4. ¿Qué acciones deben implementar los colaboradores a su cargo para garantizar la satisfacción de los clientes?
5. ¿Cómo garantiza usted la eficiencia y calidad de los colaboradores en los servicios prestados a los clientes?
6. ¿Qué acciones implementa cuando un colaborador bajo su supervisión no cumple con su trabajo de forma eficiente?

Anexo No. 3

Entrevista dirigida al personal de ventas de la empresa SINSA

Datos generales

1. ¿Desde hace cuánto está ubicado en el puesto de área de ventas en SINSA?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo en SINSA?

I. Planeación

1. ¿Cómo planifica el trabajo que usted realiza a diario?
2. ¿Cómo establece las metas de ventas para la empresa?
3. ¿De qué manera la dirección de la empresa le provee los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo?
4. ¿De qué manera usted participa en la evaluación del cumplimiento de los planes?
5. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido para alcanzar y superar sus metas de desempeño?

II. Organización

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?
2. ¿Cómo organiza sus actividades diarias?
3. ¿Cuáles cree usted que son sus fortalezas desempeñando el cargo que ocupa en la empresa?
4. ¿Cuáles son sus debilidades desempeñando el cargo que ocupa en la empresa?
5. ¿Cómo compañero que aporta para mantener un clima laboral agradable?

III. Dirección

1. ¿Cómo se motiva a usted mismo para cumplir sus metas?
2. ¿Qué incentivos le ofrece la empresa para mejorar su rendimiento?
3. ¿De qué manera cree usted que se sentiría más motivado?
4. ¿Cómo trabajador cuáles son sus necesidades no cubiertas o tomadas en cuenta?

IV. Control

1. ¿Qué estrategias utiliza para cumplir sus metas?
2. ¿Describa cómo usted reacciona ante la presión laboral?
3. ¿Qué hacer al ser corregido por su supervisor?
4. ¿Cuál es su pensamiento autocrítico ante las dificultades del cumplimiento de los indicadores?
5. ¿Qué indicaciones lo hacen mejorar su desempeño en la empresa?

V. Recursos Humanos

1. ¿Qué aprendió en el proceso de inducción que recibió al entrar en la empresa?
2. ¿Qué métodos utiliza la empresa para remunerar su trabajo?
3. ¿De qué manera influyen las condiciones laborales en su desempeño?
4. ¿Qué condiciones brindadas por la empresa lo han hecho pensar en renunciar?

VI. Atención al cliente

1. ¿Desde su cargo como garantiza un buen servicio al cliente?
2. ¿En horas de máxima demanda como es su trato con los clientes?
3. ¿Qué estrategias de fidelización utiliza para una eficiente atención al cliente?
4. ¿Qué métodos postventas utiliza en la empresa?
5. ¿Cómo promociona las ofertas y productos de la empresa?
6. ¿Cuál es su reacción ante quejas de los clientes o clientes problemáticos?
7. Desde su perspectiva, ¿Que considera mejorar para garantizar un mejor servicio?

Anexo No. 4

Encuesta dirigida a los clientes de SINSA

Objetivo: Esta encuesta tiene por objetivo recopilar información desde la perspectiva de los clientes, relacionada funcionamiento del proceso administrativo que utiliza la empresa SINSA, sucursal Estelí, año 2024.

I. Datos generales

1. **Sexo:** Masculino: _____ Femenino: _____
2. **Estado civil:** Soltero (a): _____ Casado(a): _____ Acompañado(a): _____
Divorciado (a): _____ Viudo (a) _____
3. **Nivel Académico:** Primaria: _____ Secundaria: _____
Técnico: _____ Universidad: _____
4. **Profesión u oficio:** _____
5. **¿Actualmente trabaja?** Si: _____ No: _____
6. **Tipo de contrato de trabajo:** Permanente: _____ Temporal: _____
7. **Ingreso promedio mensual:** _____

II. Relación con la empresa

8. ¿Cómo conoció SINSA?

Amigos: _____ Contratistas: _____ TV: _____ Radio: _____
Redes sociales: _____ Anuncio en calle: _____ Publicidad en el local: _____
Otras (anotar): _____

9. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa SINSA?

Menos un mes _____ De 1 a 3 meses _____ De 6 meses a un año _____
De 1 a 2 años _____ De 2 a 3 años _____ Más de 3 años _____

10. ¿Cómo valora la atención al cliente que recibió en su primera visita a SINSA?

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

11. ¿Con que frecuencia realiza compras en SINSA?

Esta es mi primera vez _____ Ocasionalmente _____ Una vez al mes _____
Dos o más veces al año _____ Menos de una vez al mes _____

12. ¿Razones para seguir siendo cliente de SINSA?

Condiciones del local: _____ Atención del personal: _____
Calidad de productos: _____ Bajos precio: _____
Limpieza: _____ Variedad de productos: _____
Promociones, ofertas: _____ Ubicación: _____
Otros (anotar): _____

III. Estrategia de venta

13. ¿Está actualizado con la información sobre las promociones que tiene SINSA?

Si: _____ No: _____

14. ¿Cómo se entera de las promociones que brinda SINSA?

Internet: _____ Redes sociales: _____ TV: _____ Radio: _____
Perifoneo: _____ Catálogo digital: _____ Amigos: _____
Otras (anotar): _____

15. ¿Cuál es su valoración sobre las promociones que ofrece SINSA?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

16. Cuando acude al local, ¿Le han ofrecido algún precio especial por su compra?

Si: _____ No: _____

17. Cuando acude al local, ¿Ha recibido asistencia o asesoría del personal de ventas?

Si: _____ No: _____

18. ¿Qué tan satisfecho esta con la asesoría que recibe por el personal de ventas?

Muy satisfecho: _____ Poco satisfecho: _____ Nada satisfecho: _____

19. ¿Cuál es su método de pago preferido en SINSA?

Efectivo: _____ Tarjeta de crédito/débito: _____ Transferencia bancaria: _____
Programa de Credix: _____

21. ¿Ha asistido a algún evento especial donde se ofertan rebajas de productos?

Si: _____ No: _____

22. En caso de responder afirmativamente ¿Qué tipo de evento ha asistido en SINSA?

Mega Black Weekend _____ Feria del ahorro: _____ Construferia: _____
Feria del verano: _____ A precios de bodega: _____
Rebajas por día de la madre: _____ No sabe el nombre: _____
Otras (anotar): _____

23. Fuera del local de SINSA, ¿Ha sido contactado por un promotor de ventas para ofrecer información sobre promociones y ofertas de SINSA?

Si: _____ No: _____

24. Medio por el cual ha sido contactado por un promotor de venta:

Correo electrónico: _____ Mensajes de texto: _____ Llamada telefónica: _____
Redes sociales: _____

25. ¿Conoce el programa Credex promovido por SINSA?

Si: _____ No: _____

26. ¿Está inscrito en el programa Credex promovido por SINSA?

Si: _____ No: _____

27. ¿Cuál es su valoración sobre el programa Credex de SINSA?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

IV. Satisfacción con el producto

28. ¿Qué es lo que más le gusta del producto que ofrece la Empresa SINSA?

Calidad: _____ Variedad: _____ Productos actuales _____
Productos únicos: _____ Precios accesibles: _____ Promociones, ofertas: _____
Garantía: _____
Otras (anotar): _____

29. ¿Cree que el precio del producto fue adecuado considerando la rapidez de la entrega?

Totalmente adecuado _____ Adecuado _____ Inadecuado _____
Muy inadecuado _____

30. ¿Está satisfecho con la variedad de productos disponibles en la tienda?

Muy satisfecho _____ Satisfecho _____ Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

31. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa con respecto a los productos que ofrece?

Precios: _____ Calidad: _____ Accesibilidad: _____
Productos disponibles: _____ Compras en línea: _____
Beneficios adicionales: _____

32. ¿Está satisfecho con las condiciones de garantía ofrecidas para el producto?

Muy satisfecho _____ Satisfecho _____ Insatisfecho _____
Muy insatisfecho _____

33. ¿Considera que la calidad del producto justifica su precio?

Completamente _____ En su mayoría _____ No, para nada _____

V. Satisfacción en el servicio al cliente

34. ¿Considera que la atención al cliente incide para que usted se sienta satisfecho con el servicio y regrese a comprar en SINSA?

Si _____ No _____

35. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio al cliente la Empresa SINSA?

Amabilidad: _____ Buena presentación: _____ Rapidez en la atención: _____
Calidad de la asesoría: _____ Honestidad con la información: _____
Otras (anotar): _____

36. ¿Considera que el personal de ventas está bien capacitado para su trabajo?

Si: _____ No: _____

37. En esta visita a SINSA ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

De 5 a 10 minutos: _____ De 10 a 20 minutos: _____ De 20 a 30 minutos: _____
De 30 a 60 minutos: _____ De 1 hora a más: _____

38. ¿Considera que la ubicación de la empresa influye en la calidad del servicio que se ofrece al cliente?

Si: _____ No: _____

39. ¿Cómo valora los siguientes aspectos en la atención al cliente por los colaboradores?

		Bueno	Regular	Malo
Resp1	Amabilidad y cortesía			
Resp2	Presentación personal			
Resp3	Rapidez en la atención			
Resp4	Tiempo de espera			
Resp5	Disposición para ayudar			

40. ¿Cómo valora su nivel de satisfacción en relación a la atención brindada por parte de los trabajadores de SINSA?

Muy satisfecho: _____ Satisfecho: _____ Neutral: _____ Insatisfecho: _____
 Muy insatisfecho: _____

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

Mediante reclamos: _____ Devolución del producto: _____
 Quejas directamente a la empresa: _____ Deja de visitar el local: _____
 No recomienda a la empresa: _____

42. ¿Qué tan satisfecho está con los horarios de atención de SINSA?

Muy satisfecho: _____ Satisfecho: _____ Neutral: _____ Insatisfecho: _____
 Muy insatisfecho: _____

VI. Fidelización de clientes

43. ¿Se considera un cliente fiel a la empresa SINSA?

Si _____ No _____

44. ¿Con que frecuencia compra productos en la empresa SINSA?

Es mi primera vez _____ Ocasionalmente _____ Mensualmente _____
 Trimestralmente _____ Anualmente _____

45. ¿Qué tipo de productos/servicios compra más frecuentemente?

Baldosas (Cerámica) _____ Pintura _____
 Accesorios de baños _____ Materiales de construcción _____
 Otros(anotarlo) _____

46. ¿Cómo ha sido atendido en su última visita como cliente en SINSA?

Excelente _____ Buena _____ Mala _____ Muy Mala _____

47. ¿Qué factores son más importantes para usted a la hora de seguir siendo cliente fiel a la empresa (Seleccione todas las que apliquen)

Calidad del producto/servicio: _____ Precio: _____
Atención al cliente: _____ Promociones y descuentos: _____
Facilidad de compra: _____ Variedad de productos/servicios: _____
Otros (especificar) _____

48. ¿Considera que la atención al cliente que recibe en SINSA influye en su fidelización a la empresa?

Si _____ No _____

49. ¿Ha recibido algún premio o incentivo por su fidelidad? ¿Cómo lo calificaría?

Sí, y fue excelente: _____ Sí, y fue bueno: _____ Sí, y fue regular: _____
Sí, y fue malo: _____ No he recibido ninguno: _____

50. ¿Qué probabilidad hay para que recomiendes SINSA, a tus amigos y familiares?

Muy probable _____ Probable _____ Indeciso _____
Poco probable _____ Nada probable _____

VII. Sugerencias y mejoras

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

Infraestructura: _____ Atención al cliente: _____ Acceso a parqueo: _____
Ubicación del local: _____ Tiempo de espera: _____ Seguridad: _____
Tiempo entrega del producto: _____ Existencia de productos: _____
Otros (anotar): _____

52. ¿Qué sugiere para mejorar la atención recibida por parte del personal de ventas? (opción múltiple)

Agregar nuevas cajas de pago _____ Entrega a domicilio _____
Mejora de promociones _____ Mantener productos para entrega inmediata _____
Facilidad de transporte _____
Otros (anotar) _____

Anexo No. 5

Entrevista DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA SINSA

Objetivo: Analizar, desde los clientes, la estrategia de atención del área de ventas implementada por la empresa SINSA, de la ciudad de Estelí, en el año 2024.

I. Datos GENERALES

Nombre: _____

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Entrevistador: _____

II. Conocimiento de la empresa

1. ¿Cómo conoció la empresa SINSA?
2. ¿Qué le motivo a ser cliente de SINSA?
3. ¿Qué recomendaría de SINSA a otras personas?
4. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención en su primera visita a SINSA?
5. ¿Qué cree que diferencia a SINSA de otras empresas?
6. ¿Cómo considera la organización de los productos en la empresa SINSA?

III. Productos y servicios de SINSA

1. ¿Cuál es su opinión sobre los productos que ofrece SINSA?
2. ¿Cómo valora la atención brindada por el personal de ventas de SINSA?
3. ¿Qué opina de las promociones de compras en línea que ofrece SINSA?
4. ¿Qué aspectos cree que SINSA debe mejorar con respecto a la atención al cliente?
5. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios que ofrece SINSA?
6. ¿Cuál ha sido su experiencia al momento de facturar sus productos en SINSA?

IV. Satisfacción del cliente

1. ¿Cómo califica la puntualidad y calidad de la entrega de productos de SINSA en relación a sus expectativas?
2. ¿Cuál ha sido su mejor experiencia como cliente de SINSA?
3. ¿Cómo expresa su insatisfacción si recibe un mal servicio por parte de la empresa?
4. ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad del servicio recibido en SINSA?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia de compra en SINSA?
6. ¿Qué le motiva seguir siendo cliente de SINSA?
7. ¿De qué manera la atención al cliente en el área de ventas ha influido en su satisfacción y fidelidad hacia SINSA?

V. Calidad del producto

1. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ha adquirido en SINSA? ¿Cumplen con sus expectativas?
2. ¿Cómo se compara el rendimiento y la funcionalidad de los productos de SINSA con los de otras marcas que ha utilizado?
3. ¿Cómo valoras la calidad en relación al precio de los productos de SINSA?
4. ¿Qué características crees que diferencia a SINSA?
5. ¿Cómo ha sido su experiencia con el rendimiento de los productos que ha adquirido en SINSA?

VI. Entrega de productos

1. ¿Qué opinas del proceso de entrega actual? ¿Consideras que es eficiente y conveniente para los clientes?
2. ¿Cómo valora el tiempo de entrega de los productos de SINSA?
3. ¿Qué le gustaría que hiciera SINSA si llegara a recibir un producto en mal estado o incorrecto?
4. ¿Por qué crees que sería beneficioso que SINSA ofreciera opciones de entrega más adaptables, como entregas a casa o programadas?
5. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de espera al momento de facturar sus productos?

Anexo No. 6

Guía de observación

Aspectos a evaluar	1 Bueno	2 Deficiente	3 Malo	Observaciones
Planeación				
Metas de venta				
Abastecimiento de productos				
Rotación de inventario				
Objetivos a largo plazo				
Planeación de ventas				
Organización				
Estructura Organizacional				
Misión y Visión				
Funciones del personal de ventas				
Dirección				
Toma de decisiones				
Manejo de conflictos				
Motivación al personal				
Liderazgo en el área de ventas				
Control				
Cumplimiento de metas				
Control de calidad en la entrega de productos				
Control de rendimiento del personal de ventas				
Recursos Humanos				
Reclutamiento y selección de personal				
Relaciones laborales				
Periodo de inducción				
Desempeño laboral				
Cumplimiento de las metas de ventas				
Calidad del trabajo				
Relaciones laborales				
Atención al cliente				
Calidad de productos				
Productos de mayor de manda				
Rebajas y descuentos				
Expectativas del cliente				
Estrategias de atención al cliente				
Propuesta de estrategias				
Objetivo de cada estrategia de la organización				
Actividades de cada estrategia de la empresa				



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



