



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Estrategias Empresariales que ha Implementado la Empresa Familiar
Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes en la ciudad de
Estelí periodo 2016-2017**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Ingrid Guadalupe Ramírez Navarrete

Escarleth Elieth Rugama Villarreyna

Yaritzza Itzamar Rizo Valdivia

Tutora

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, 11 de Diciembre 2017



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPITULO II. OBJETIVOS.....	10
2.1. OBJETIVO GENERAL:	10
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	10
CAPITULO III. MARCO TEORICO	11
3.1. EMPRESA FAMILIAR.....	11
3.1.1. CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR	11
3.1.2. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	12
3.1.3. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	14
3.1.4. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN NICARAGUA.....	15
3.1.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
3.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	17
3.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	17
3.2.2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	18
3.2.3. IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	19
3.2.4. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	20
3.2.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	21
3.2.6. NIVELES DE ESTRATEGIA.....	23
3.3. FRANQUICIA	24
3.3.1. CONCEPTO DE FRANQUICIA.....	24
3.3.2. FACTORES DE LAS FRANQUICIAS.....	25
3.3.3. TIPOS DE FRANQUICIA.....	26
3.4. COMERCIALIZACIÓN	31
3.4.1. CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN	31

3.4.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN. -----	32
3.4.3. PREPARACIÓN DE MEZCLAS COMERCIALES. -----	33
3.4.4. ELEMENTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN. -----	33
3.4.4.1. CLIENTE -----	33
1) TIPOS DE CLIENTES. -----	34
2) OTRA MANERA DE CLASIFICAR A LOS CLIENTES. -----	36
3) CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES. -----	38
3.4.4.2. UN CLIENTE SATISFECHO. -----	39
3.4.4.3. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. -----	40
3.4.4.4. BENEFICIOS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. -----	41
3.4.4.5. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. -----	42
3.4.5. CALIDAD. -----	44
3.4.5.1. CONCEPTO DE CALIDAD. -----	44
3.4.5.2. IMPORTANCIA DE CALIDAD. -----	44
3.4.5.3. LAS VENTAJAS QUE TE REPORTARÁ ADOPTAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD SON -----	45
3.4.5.4. ACCIONES PARA PROMOVER LA CALIDAD. -----	46
3.4.6. PUBLICIDAD. -----	47
3.4.6.1. IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD -----	47
CAPITULO IV. OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS -----	49
4.2. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN. -----	50
4.2.1. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN -----	50
4.2.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. -----	50
CAPITULO V. METODOLOGIA. -----	51
5.1. TIPO DE ESTUDIO -----	51
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO -----	51
5.2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ESTELÍ. -----	52
5.3. MUESTRA DE ESTUDIO. -----	53
5.3.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA -----	53
5.3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACION CUANTITATIVA. -----	54
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. -----	55
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN. -----	56

Etapa 1: Investigación documental.	56
Etapa 2: Elaboración de Instrumentos.	56
Etapa 3: Trabajo de Campo.	57
CAPITULO VI. RESULTADOS.	58
6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS. ---	58
6.1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	58
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	62
6.1.3.2. PRECIO DEL PRODUCTO.	64
6.1.3.3. PROVEEDORES DE LA EMPRESA.	65
6.2. ESTRATEGIAS ACTUALES QUE UTILIZA LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.	66
6.3. FRANQUICIA: Siembras & Cosechas.	67
6.3.1. RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA Y SUS FRANQUICIADOS.	68
6.3.2. CLÁUSULAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS.	69
6.3.3. ADMINISTRACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.	70
6.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE -----	71
6.4.1. DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.	71
6.4.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.	72
6.4.3. ATENCIÓN AL CLIENTE.	77
6.4.4. PRECIO.	79
6.4.5. PUBLICIDAD.	80
6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	82
6.5.1. ANÁLISIS FODA -----	82
6.6. PROPUESTA DE LINEAS ESTRATEGICAS PARA LA MEJORA -----	83
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.	85
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.	86
BIBLIOGRAFIA-----	88
ANEXOS-----	91
ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.--	94
GUÍA DE OBSERVACIÓN.	95
ENTREVISTA PROPIETARIO.	99
ENTREVISTA SUPERVISOR.	100

ENTREVISTA PROPIETARIA DE FRANQUICIAS.	100
FOTOGRAFÍAS DE LAS SUCURSALES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.	101

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Primeramente agradecemos a Dios nuestro padre celestial por darnos vida, salud, sabiduría, paciencia y perseverancia para lograr cumplir con éxito esta meta tan importante en nuestras vidas.

A nuestras Madres:

Por darnos la vida, querernos mucho, creer en nosotras y porque siempre han sido nuestro principal soporte y apoyo a lo largo de nuestra formación profesional, gracias por darnos una carrera para nuestro futuro, todo esto se lo debemos a ustedes.

Familiares y Amigos:

A cada una de esas personas que de una u otra manera han formado parte de este éxito, ya sea con sus consejos o apoyo incondicional, especialmente dedicada a aquellos que nos ven y celebran este triunfo desde el cielo con nosotras.

A los dueños de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas:

Por la disponibilidad que nos brindaron para darnos la información suficiente y necesaria para el desarrollo de los resultados de esta investigación y por el tiempo necesario y valioso para permitirnos entrevistarlos.

Maestros:

Quienes fueron persona claves en nuestra formación como profesionales y con mucha paciencia nos enseñaron no solo a desenvolvemos en un aula de clase si no que los conocimientos adquiridos los pudiéramos poner en práctica en la realidad. Especialmente agradecemos a nuestra tutora de Tesis la Dra. Beverly Castillo Herrera por todo su apoyo, dedicación y convertirse en un miembro más de este equipo.

Estrategias Empresariales que ha Implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus Clientes, en la Ciudad de Estelí periodo 2016-2017.

RESUMEN

Esta investigación aborda los efectos de las estrategias empresariales que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus Clientes. La estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas." La trascendencia de la investigación beneficia a los propietarios de batidos Siembras & Cosechas, quienes a partir de los resultados de esta investigación conocerán las debilidades en su funcionamiento cotidiano y se darán cuenta si los objetivos propuestos se han logrado satisfactoriamente. Esta investigación es de tipo Cual-Cuantitativa (Mixta), porque se analiza a profundidad la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por la Empresa, así mismo se aplicaron encuestas ca los clientes de cada una de las franquicias de la ciudad de Estelí, para analizar el comportamiento de las variables que influyen en la satisfacción de los clientes. El principal resultado que se obtuvo demuestra que la mejor estrategia que ha implementado la empresa para expandirse y posicionarse en el mercado ha sido a través de las franquicias y que la calidad de sus productos ha logrado que sus clientes se sientan satisfechos.

PALABRAS CLAVES: Empresa Familiar, Estrategias Empresariales, Franquicia, Clientes.

Business strategies that “Siembras & Cosechas” Family Company has implemented to satisfy its customers, in the city of Estelí, 2016-2017.

ABSTRACT

This research addresses the effects of business strategies that the familiar company siembras & cosechas. has implementd for the satisfaction of its customers. business strategy " is the determination of the future position of the company, specially dealing with products and markets, its profitability, size degree of innovation, and the relationship with its executives employees, and some external instructions. The transcendence of this investigation is going to benefit siembras & cosechas owners. who starting with the outcome of this research Will know his weaknesses in their daily work and they Will realice if their bussiness objectives have been achieved successfully. This investigation is a mix investigation, Qualitative and Quantitative, because it makes a Deep analysis of the problems of the bussines strategies used by the company, at the same way the research applied surveys to customers of each one of the franchises in Esteli to analyze the behaviour of the variables that influence in customer satisfaction. The main result of the investigation shows that the better strategy that the company has implemented to grow, stablish and stay in market is through their franchises, and it shows that the quality of their products has helped to satisfy the customers.

KEYWORDS: Family business, Business strategies, franchise, customers.

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES.

Se revisaron diversas fuentes relacionadas con esta investigación "Estrategias Empresariales que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus Clientes, en la Ciudad de Estelí periodo 2016-2017". Identificándose siete tesis de Empresas familiares en la Biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí.

La primera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas es presentada por Ada Karina González Dávila, Jesús Ariel Peralta Rivera y Ever Saul Sevilla Olivas, titulándose Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar Lácteos Loza de Estelí, 2016. Esta investigación es Cualitativa-Cuantitativa, porque se describe y analizan el proceso de comercialización y organización de los productos derivados de la leche Lácteos Loza. El tipo de muestreo es no probabilístico. Los principales resultados demuestran que la empresa familiar Lácteos Loza se ha podido mantener en el mercado gracias a la constante capacitación y motivación que los dueños le brindan a su personal, logrando efectividad en la producción y comercialización de sus productos. Así mismo, cuentan con sus propios equipos y maquinarias para ofertar un producto de buena calidad logrando que sus clientes se mantengan satisfechos.

La segunda tesis de Licenciatura en Administración de Empresas es presentada por Dayana Ampié Fuentes, Geovany Magdiel Lira Espinoza y Heymmy Jullyseth Sánchez Talavera, se titula: Estrategias de Comercialización de la Micro Empresa Familiar Mueblería Lina ubicada en los municipios de Condega y Pueblo Nuevo; año 2016. Esta investigación es Cualitativa-Cuantitativa, porque se analizan las Estrategias de Comercialización y sus Efectos entre los Clientes de la Mueblería Lina potencializando su mercado. El tipo de muestreo es No Probabilístico. Los principales resultados demuestran que la Empresa ha logrado crecer gracias a la diversificación de su línea de productos que actualmente son importados. Se destaca que, a pesar de ser una familia han aprendido a trabajar en equipo poniendo en práctica los valores familiares,

garantizando el trabajo eficiente y eficaz. Esta micro empresa comercializa muebles y electrodomésticos a precios muy accesibles que satisface al consumidor. Esta empresa es la más competitiva en el mercado porque cuenta con la experiencia, calidad y conocimiento para que estos productos tengan una excelente aceptación por la población de Condega y municipios vecinos.

Una Tercera tesis de licenciatura en Administración de Empresas elaborada por Rolando Ernesto Hernández Rojas, Karla Patricia Herrera Valenzuela, Ivania Mirafior Rayo Rodríguez, se titula: Desarrollo empresarial en el rubro de café orgánico de la Empresa Familiar Café Don Luis en el municipio de Estelí 2015. Es una investigación cualitativa porque analiza a profundidad los factores que influyen en el desarrollo empresarial de la Empresa Familiar Café Don Luis en la ciudad de Estelí. El tipo de muestreo es No Probabilístico. Los principales resultados demuestran que una de las principales estrategia que implementan los dueños es la siembra del café surgiendo la idea de aperturar un cafetín que, poco a poco, fue creciendo viéndose en la necesidad de contratar personal extranjero que capacitara al personal local para ofrecer a sus clientes una variedad de café y platillos diferentes permitiéndoles la expansión y el buen posicionamiento en el mercado.

La cuarta tesis es presentada por Nordhia Alina Patricia Irías Herrera y Denia Zamora Ruiz (2014), titulada "Estrategias de comercialización que emplea la Empresa de productos alimenticios Nicarao en el segundo semestre del año 2013". Es una investigación cualitativa porque identifica, describe y analiza el problema, mediante entrevistas al propietario y administrador de la Empresa para evaluar y conocer los planes estratégicos empleados para una mejor comercialización de sus productos. El tipo de muestreo es No Probabilístico. Unos de los principales resultados muestran que la Empresa Familiar Nicarao tiene la experiencia, habilidades y medidas higiénicas necesarias que le han permitido que sus productos sean de calidad y tengan una mejor aceptación por la población.

La quinta tesis encontrada es presentada por Meyling Yaoska Trujillo Martínez y Belkys Yessenia Herrera Briones se titula: "Proceso de Producción, Comercialización y Administrativo de la Empresa Familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí 2011". Es una investigación cualitativa porque identifica, describe y analiza el problema del proceso de producción y comercialización con un enfoque holístico. El tipo de muestreo es No Probabilístico. Los principales resultados demuestran que las instalaciones y equipos son adecuados al proceso de producción, lo que ha permitido que las ventas incrementen y que sus productos sean reconocidos y demandados por sus clientes.

La sexta tesis encontrada es presentada por Yessenia Carolina Torres Selva, Yeslin Karolina Herrera Rodríguez y Belkis Junieth Olivas Monge (2012), titulada "Funcionamiento Administrativo de la Empresa Familiar Vinos Don Rufo ubicada en el municipio de Condega en el periodo 2010-2011". Es un estudio cualitativo y la selección de la muestra es No Probabilística. Los principales resultados se basan en el compromiso que cada uno de los miembros tiene con la Empresa, aportando al desarrollo y evitando conflictos en la toma de decisiones. Estas ventajas le han permitido analizar la efectividad de la sucesión de poder de primera a segunda generación de la Empresa Familiar Vino Don Rufo para que la continuidad sea un éxito.

La séptima y última tesis fue presentada por Brenda Karolina Blandón Talavera, Ángela Rosa Cueva Peralta y Adalí Janeth Hernández Blandón (2012), se titula "Administración y Comercialización de la Empresa Familiar Lácteos El Quesito en la ciudad de Estelí periodo 2010-2011". Es una investigación Cualitativa y su tipo de muestreo es No Probabilístico. La planeación de la Empresa Familiar se da por una serie de actividades periódicas o semanales debido a que la adquisición de materia prima varia constantemente, viéndose en la necesidad de realizar planes operativos a corto plazo, en esta etapa se definen las metas que tiene la empresa tomando en cuenta las habilidades que cada uno posee para cumplirlas.

A partir de la revisión de tesis se concluye que los temas similares que se encontraron están enfocados en las estrategias empresariales que utilizan las empresas familiares para la satisfacción de sus clientes, sin embargo, no existe una investigación relacionada con la Empresa Familiar que implemente estrategias de Franquicia para su expansión, por lo tanto, la información que se obtendrá a través del estudio de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas resulta novedosa.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Este estudio se enfoca en la experiencia de la Empresa Familiar Siembras y Cosechas que tiene establecido su negocio en la ciudad de Estelí fundado por la Señora Elizabeth Vivas en el año 2013 esta Empresa Familiar inicio con una inversión pequeña y una licuadora no industrial, fue el primer negocio de la familia que fue creciendo por la demanda y calidad del producto. Con este negocio la propietaria pretende impulsar la cultura de consumo saludable a la población ya que estos productos ofrecen una opción más nutritiva y a la vez con un sabor delicioso. Actualmente cuentan con 34 franquicias en todos los departamentos de Nicaragua y 4 sucursales ubicadas en la ciudad de Estelí, sin embargo, existen algunos inconvenientes en el funcionamiento interno de la empresa:

La Empresa familiar Siembras & Cosechas carece de un organigrama formal, por lo tanto, no están definidas claramente las funciones y el grado de autoridad de cada uno de los miembros.

El negocio no cuenta con suficientes estrategias para tener una mejor relación con los clientes, la sede central que se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí cuenta con tres personas a cargo del local, una encargada de caja y dos de preparar los batidos y demás productos, la poca cantidad de personal provoca que en ocasiones exista una mala atención hacia los clientes, esto sucede en las temporadas de verano cuando hay mayor demanda de los productos, debido a que al llenarse el local no hay forma de saber que cliente llego primero y puede ser atendido de último, retirándose insatisfechos.

Esta empresa no se preocupa por presentar publicidad para promover sus productos, los dueños consideran que ya son reconocidos por la población y su mejor publicidad es de voz en voz. Así mismo, aseguran que su principal enfoque son las franquicias y que a través de ellas han logrado llegar a nuevos nichos de mercado. Esta decisión podría provocar desmotivación y falta de fidelidad en los clientes, al no divulgar la variedad y calidad de los batidos y demás productos, afectando a la empresa porque los clientes pueden ser fácilmente atraídos por otros lugares que ofrezcan el mismo producto.

Otra debilidad es la falta de estrategias de promoción en la empresa, generalmente las promociones que ejecutan son por el día de la madre y el padre ofertando solamente batidos a mitad de precio con sabores poco atractivos y que no logran llamar la atención de sus clientes, esta es una política que establece la empresa y se implementa en todas las franquicias.

Algunos de los batidos que ofrece la empresa son elaborados a base de frutas que se cultivan por temporadas, esta es una limitante porque se ven en la obligación de ofrecer frutas sustitutas a sus clientes quienes muchas veces se sienten insatisfechos por no poder obtener lo que desean.

Otra limitante es la falta de control en la preparación de los batidos, aunque la empresa cuenta con el equipo necesario para tener las medidas exactas en la elaboración de los batidos, en muchas ocasiones el personal no lo utiliza, provocando que se desperdicie el residuo que queda durante la preparación del producto y algunos de los empleados optan por botarlo o tomárselo, lo que significa una pérdida económica para la empresa.

Por último, los precios de los batidos son afectados por los costos de la materia prima, ya que constantemente se presentan alzas en las frutas y cuando se ofrecen al mercado aumenta su precio provocando inconformidad a los clientes.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA CENTRAL:

¿Qué estrategias empresariales ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes, en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Cuál es el modelo organizativo que está implementando la Empresa Familiar Siembras y Cosecha?
2. ¿Bajo la modalidad de franquicia cual es la estrategia de comercialización que implementa la Empresa Familiar Siembras y Cosechas?
3. ¿Cuáles han sido las limitantes que se ha enfrentado la Empresa Familiar Siembras y Cosechas al implementar el enfoque de franquicia?
4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas?
5. ¿Qué estrategias son la más adecuadas para promover el desarrollo empresarial de la Empresa Familiar Siembras &Cosecha de la Ciudad de Estelí?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Esta investigación surge de la identificación de las estrategias que implementan la Empresa Familiar Siembras & Cosechas, que pretende promover en la población de la ciudad de Estelí una cultura saludable a través del consumo de batidos y ensaladas de frutas nutritivas. Así mismo contiene un análisis de las esenciales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta Siembras & Cosechas para proponer estrategias que generen oportunidades de desarrollo a la empresa, que servirán de guía para que los encargados tomen decisiones encaminadas a mejorar las estrategias que han implementado en el transcurso de su funcionamiento.

Este estudio es de gran beneficio para los estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, para adquirir nuevos conocimientos sobre el manejo de las estrategias empresariales que utilizan las Empresas familiares de la Ciudad de Estelí, específicamente Siembras & Cosechas para satisfacer y atraer a clientes actuales y nuevos. De igual manera esta investigación beneficia a los propietarios de batidos Siembras & Cosechas, ya que podrán conocer las debilidades en su funcionamiento cotidiano y darse cuenta si los objetivos propuestos a lo largo de este periodo se han logrado y poder plantear nuevas estrategias que permitan el mejoramiento organizacional de la empresa.

La Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, será beneficiada para fortalecer la línea de investigación enfocada en las Empresas Familiares, siendo esta la primera investigación sobre una empresa familiar que funciona como franquicia. Los estudiantes podrán consultar este documento con información nueva y actualizada para seguir desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con esta temática.

CAPITULO II. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar los efectos de las estrategias empresariales que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Describir las estrategias empresariales implementadas como franquicia por la Empresa Familiar Siembras & Cosechas en la ciudad de Estelí.
- 2) Analizar los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.
- 3) Proponer estrategias empresariales que mejoren el funcionamiento de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes.

CAPITULO III. MARCO TEORICO

En esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos que son: 1) Empresa Familiar; 2) Estrategias Empresariales, 3) Franquicias, 4) Comercialización.

3.1. EMPRESA FAMILIAR.

La empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida siempre y cuando algunos de miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa. (Costa, 2014)

3.1.1. CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR¹

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos importantes con respecto a las empresas institucionales. Estas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización en su conjunto. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver los problemas que plantean estas dinámicas ya adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de esta.

Podemos encontrar empresas familiares en casi todos los sectores, pero en donde han probado tener éxito y una presencia relevante es el sector comercial y de servicios, donde la administración está controlada por su propietario-fundador y familiares más cercanos, donde la atención personalizada es fundamental para la satisfacción a los requerimientos de los clientes.

¹ Horsten J. (2006) Administración básica de la empresa Familiar, Editorial S.A, de C.V. Pág. 9

La empresa familiar tiene una identidad similar a cualquier empresa, pero tiene como diferencia que el grupo familiar influye directamente en la gestión y dirección de la sociedad.

3.1.2. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.²

- 1) **Compromiso:** Las personas que constituyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por ella, la empresa en su creación, la alimentación, impulsan su desarrollo y para muchos el negocio de su vida. Esta experiencia se traduce obviamente en dedicación y compromiso, lo que se extiende a los demás miembros de la familia, que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.
- 2) **Conocimiento:** Las empresas familiares con mucha frecuencia tienen su propio estilo de hacer las cosas, una técnica especial, que no tiene su competencia. Son conocimientos prácticos que se cuidan dentro del seno familiar, pueden ser secretos de la propia operación del negocio. Los hijos al incorporarse al negocio, ya llegan a un conocimiento pleno de las características del negocio, sus relaciones, y manejo específico.
- 3) **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual es necesario, y a retirar dinero cuando puede permitirse. La flexibilidad puede manifestarse cuando las cargas de trabajo exigen que se agregue el tiempo que sea necesario, o en las posiciones y lugar que se requiera. Esto permite una capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente interno y externo. El manejo del dinero también es algo particular, pues como no hay ingresos fijos constantes, la familia es muy cuidadosa de retirar y manejar el dinero, preservando la estabilidad financiera y su viabilidad futura.

²Horsten J. (2006) Administración básica de la empresa Familiar. Editorial S.A, de C.V. Pág 10-12

- 4) **Planeación a largo plazo:** Las empresas familiares generalmente son más eficientes para la planeación a largo plazo, y esto se ve en el hecho de que tienen generalmente objetivos de permanencia en el mercado para los próximos 10 a 15 años. Es conveniente cuidar que esa planeación este bien organizada. Un Emprendedor que inicia un negocio, lo hace pensando en que va a durar lo suficiente para poder atender las necesidades de su familia a lo largo de su ciclo vital.
- 5) **Una cultura estable:** Generalmente las relaciones dentro de la empresa cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, tal como los sistemas de trabajo y las normas éticas de comportamiento. Un manejo demasiado estable puede convertirse en un sistema cerrado, lo cual es muy peligroso en estos tiempos de gran competencia. Como por ejemplo cuando se dice: “Así lo hemos hecho dese hace 25 años”.
- 6) **Rapidez en la toma de decisiones:** En una empresa familiar, por lo general las responsabilidades están muy claramente definidas, y el proceso de toma de decisiones está centrado en unas pocas personas claves. Estos pueden ser no solo propietario-fundadores, sino que el poder puede estar distribuido entre su esposa, hijos y parientes más cercanos. Este hecho puede ayudar a que las decisiones fluyan rápidamente, ya sea en sentido positivo o negativo.
- 7) **Confiabilidad y orgullo:** El compromiso y la cultura estable se dan porque en general la empresa familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables, esto es percibido en el mercado. Muchos clientes y proveedores prefieren hacer negocios con alguien a quien conocen bien y le representa un grado de seguridad alto. El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con el de confiabilidad, pues las personas que manejan empresas familiares por lo general se sienten muy orgullosas de su empresa.

3.1.3. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.³

- 1) **Rigidez:** Los patrones de conducta muy arraigados, pueden limitar seriamente las acciones de cambio que el mercado requiere e impiden su funcionamiento para el futuro de la empresa, se repite la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo. Se teme al cambio porque este trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces no se quieren correr.
- 2) **Desafíos comerciales:** Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incrementos de capital. Con frecuencia los métodos empleados en las empresas familiares son un producto histórico.

Esas prácticas fácilmente pueden volverse obsoletas sobre todo si no está atento a los cambios sutiles en la demanda de productos y servicios. En el caso de la transición, un hijo heredero puede considerar que la operación debe cambiar para ser funcional y esto puede traer consigo conflictos que no solo afectan la dinámica familiar sino la funcionalidad del negocio

- 3) **Sucesión:** El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que esto conlleva, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades. Pero esto es complicado cuando está el parentesco de por medio, porque está la noción que son los hijos e hijas quienes deberán continuar con el control del negocio. El padre puede mostrarse ambivalente con respecto a quien lo va a suceder, si le preocupa la capacidad de sus hijos para dirigir el negocio. La sucesión representa una

³ Horsten J. (2006). Administración básica de la empresa Familiar. Editorial S.A, de C.V. Pág. 12-14.

importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación en este factor.

- 4) **Conflictos emocionales:** En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos importantes instituciones. En la empresa familiar, los patrones de conducta, de base emocional que se manifiesta en el contexto comercial, pueden ser profundamente irracionales e inapropiados, sobre todo si existen relaciones que están determinadas por eventos pasados en la relación padre-hijo y entre hermanos.
- 5) **Liderazgo y legitimidad:** Un problema latente es el ejercicio del liderazgo o incluso con su ausencia, cuando nadie dentro de la familia está preparado o facultado para hacerse cargo de la empresa al momento de pasar a la siguiente generación. Recae la responsabilidad de asumir y transmitir el liderazgo al representante de cada generación.

3.1.4. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN NICARAGUA.

Se destacan importantes empresas familiares en nuestra sociedad puesto que han desempeñado un papel cada día en materia de prosperidad económica, creando empleo e impulsando la innovación, convirtiéndose en una fuerza importante para promover el desarrollo de las fuerzas productivas y la edificación de una sociedad armoniosa.

Esta se trata de negocios unipersonales, familiares, de empresas ubicadas principalmente en sectores tradicionales; que sobreviven desarticuladas de cadenas de valor con poco o nulo acceso a mercados internacionales, a recursos financieros y tecnológicos, así como información y conocimiento. (Rocha, 2004)

3.1.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.⁴

Las líneas de comunicación y autoridad de los diferentes departamentos de la empresa deben quedar perfectamente definidas en un organigrama, de tal manera que cada ejecutivo o empleado que labore en la empresa conozca cuál es su línea de autoridad ascendente o descendente.

En este organigrama no pueden faltar los familiares, son éstos los que deben dar el ejemplo de la buena coordinación de autoridad y comunicación, debe indicarse que no haya interferencia de ellos en los otros departamentos a que no corresponda su línea de mando, aun cuando tengan carácter de herederos o accionistas; esta posición de los familiares debe quedar claramente establecida en los reglamentos del Consejo de familia con las sanciones respectivas por incumplimiento, esto en virtud de que es muy común que los familiares traten de dar órdenes a otros departamentos que no les corresponden. Lo anterior es sumamente importante debido a que los ejecutivos no familiares podrían tener enfrentamientos y pugnas con los familiares, orillando muchas veces a aquéllos a renunciar a la empresa para evitar enfrentamientos, perdiéndose experiencia y capacidad.

⁴ Ojeda F. (2014) www.grandespyemes.com/empresa-familiar-organización-indispensable

3.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

3.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL ⁵

La estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a través de tres actividades básicas:

- 1) **Análisis ambiental:** análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
- 2) **Análisis organizacional:** análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
- 3) **Formulación estratégica:** toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte a largo plazo.

⁵Chiavenato I. (2000). Administración: Proceso Administrativo. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana 2000. Bogotá, Colombia. Pág. 116.edición 3.

3.2.2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ⁶

"La evaluación de la estrategia es la fase del proceso de la administración estratégica en que los administradores de la cúpula comprueban si su elección estratégica, tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa".

Es el proceso mediante el cual los administradores comparan los resultados de la estrategia (el nivel de consecución de los objetivos) con los medios empleados. Uno de los aspectos importantes de la estrategia empresarial es la identificación de un conjunto de criterios capaces de evaluar la estrategia adoptada para la empresa.

Existen tres criterios para evaluar la estrategia empresarial:

- 1) Coherencia interna:** la estrategia debe ser coherente con lo que la empresa pretende realizar. La estrategia debe identificarse con los estándares internos de la empresa, revelados en sus políticas y directrices, su cultura organizacional y sus objetivos empresariales.
- 2) Coherencia con el ambiente:** la estrategia empresarial debe ser coherente con las condiciones ambientales, sean reales o potenciales. La falta de adecuación de la estrategia al ambiente externo puede costar caro a la empresa o conducir sus operaciones al fracaso.

⁶ Chiavenato I. (2001) Administración: Proceso Administrativo. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana 2001. Bogotá, Colombia. Pág. 126-127.

3) Adecuación a los recursos disponibles: la estrategia empresarial debe ser coherente con los recursos que la empresa tiene o que puede obtener. Los recursos son lo que una empresa es o tiene, los cuales ayudan a alcanzar los objetivos empresariales pretendidos. Los recursos, como ya se estudió anteriormente, incluyen capital, equipo, instalaciones, personal, competencia, tecnología disponible, etc. Por ejemplo, en las empresas de bienes de consumo el principal recurso puede ser el nombre o la marca del producto. Cuando una empresa decide ligar su estrategia a los recursos disponibles, debe considerar dos aspectos básicos:

- a) ¿Cuáles son los recursos críticos de la empresa?
- b) ¿Es adecuada la estrategia a los recursos de la empresa?

3.2.3. IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.⁷

La formulación de cualquier estrategia se puede llevar a cabo después de que la empresa haya identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción que se abren así misma. Este proceso de análisis, investigación y selección, puede tomar diferentes formas, lo más frecuente es comenzar elaborando una lista con todas las alternativas posibles y (plausibles), y luego desarrollar un cuadro de criterio que actúe como guía para evaluar y eliminar, progresivamente, cada una de las alternativas.

La adaptación estratégica es un proceso de acomodación de un organismo a las condiciones del medio en que se desarrolla, lo que le confiere un cierto valor adaptativo o eficacia biológica, es decir, capacidad para sobrevivir o reproducir en el medio. Uno de los grandes descubrimientos recientes es que los sistemas vivos se organizan en estructuras cada vez más complejas y requiere cada vez más información para sobrevivir.

⁷ Manso F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Ediciones Díaz de Santo S.A. España. Pág. 584. Recuperado de: <https://books.google.com.ni/books-importancia-de-la-estrategias-empresariales-Manso-Coronado>.

3.2.4. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.⁸

- 1) **Misión:** Representa la razón de ser de una empresa, ¿para qué se creó?, ¿quién es su mercado?, ¿qué hacen?, ¿por qué lo hacen? Describe brevemente el negocio y resalta su valor agregado sobre la competencia, una buena misión empresarial no solo comunica el propósito, sino que transmite el sentido de existencia y de los esfuerzos que se realizan dentro de la organización.

- 2) **Visión:** Esta debe ser desarrollada sobre los valores empresariales y se puede considerar una extensión de la Misión. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr a la misión empresarial.

- 3) **Valores:** Son los principios indiscutibles que rigen la organización. Los valores responden a las creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía.

- 4) **Objetivos:** Exponen las metas de la organización. Para la compañía en general suelen abarcar un plan de largo plazo, entre 3 y 5 años, para los departamentos un periodo a mediano plazo, entre 12 a 18 meses, y para los miembros del equipo a corto plazo, entre 6 y 12 meses. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr la organización.

⁸Cristancho, F. (2014). Elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa. Página web <http://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-diseñar-la-estrategia-corporativa>.

- 5) Dirección estratégica:** A la dirección de la organización no sólo le corresponde diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo. Esto con el fin de realizar un minucioso seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de la compañía.

3.2.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS.⁹

Dentro de la estrategia empresarial o corporativa de una firma puede distinguirse cuatro clases de estrategia, las cuales son:

1) Estrategias ofensivas o de crecimientos

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

- a) Concentración:** cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto. Para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, ejemplo: producción de software para negocio.
- b) Integración vertical:** cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo) ejemplo: producir su materia prima, o su red de distribución.

⁹ Castaño G. (2015). Seminario de Teoría Administrativa. Estrategia empresarial. Capítulo 5. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Pág. 5-6, disponible en el sitio Web: <http://www.virtual.unal.edu.co>.

2) Estrategias defensivas:

Se aplica para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido:

- a) **Reducción:** Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado. Ejemplo: minerales de caldas.
- b) **Desinversión:** Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión. Esto ocurre cuando la empresa entra en una diversificación sin operación.

3) **Estrategias concéntricas:** Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes en influencien la vida organizacional.

- a) **Innovación:** Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.
- b) **Enfoque en el cliente:** Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando es como satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- c) **Capacidad de aprendizaje:** Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

3.2.6. NIVELES DE ESTRATEGIA.¹⁰

Existen tres niveles de definición de estrategia que se corresponden a diferentes niveles jerárquicos en la organización (en empresas con una única actividad los dos primeros niveles se confunden).

1) Estrategia corporativa o de Empresa:

Es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿En qué de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio? Y ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

2) Estrategia de negocio o divisional o Estrategia de la línea de negocios:

Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Abordar las siguientes preguntas: ¿Cómo que clientes pretende servir?, ¿Cómo se distribuirán los recursos de negocios? La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

Muchas empresas tienen diversos intereses en diferentes negocios, y los altos directivos tienen problemas para organizar las actividades variadas y complejas de estas corporaciones. Un enfoque para tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios (UEN). Con este sistema de organización, las diferentes actividades de los negocios que producen un tipo particular de producto o servicio se agrupan y reciben el trato de una sola unidad de negocios. El nivel corporativo ofrece

¹⁰ Stoner J. Freeman F. Gilbert D. (1996). Administración 6°. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México. pág. 296.

una serie de alineamientos para la UEN, la cual desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidad de negocios.

3) Estrategia funcional:

Crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo, mercadotecnia o producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias a nivel funcional completan la jerarquía de las estrategias.

3.3. FRANQUICIA¹¹

3.3.1. CONCEPTO DE FRANQUICIA

La franquicia (franchising) es un sistema de cooperación entre empresas diferentes pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas la franquiciadora otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas a cambio de una contraprestación (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

El objetivo de la franquicia, generalmente consiste, en crear una red de explotación (cadena franquiciada) a través de una serie de empresas y/o establecimientos comerciales que reproducen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador.

¹¹ Navas A. (2004). Derecho Mercantil Tomo II. Editorial Universitaria. UNAN. León, Nicaragua. Pág. 289-297.

3.3.2.FACTORES DE LAS FRANQUICIAS.

1) Factores que favorecen la introducción de las franquicias:

Nuestro país ofrece un campo abonado al desarrollo de la franquicia. En los últimos años asistimos a un despegue de esta fórmula comercial, gracias a la existencia de algunos factores como:

- Estructuras comerciales anticuadas.
- La carencia o insuficiencia en la prestación de determinados servicios demandados por la sociedad.
- Alto índice de desempleo.
- Dificultades para encontrar empleos a los jóvenes.

2) Factores que desfavorecen la introducción de franquicias:

- Barreras por parte del franquiciado:
 - a) Desconocimiento de la franquicia.
 - b) El deseo de mantener una absoluta independencia, propio de la mentalidad del empresario de nuestros países.
 - c) La desconfianza del español hacia lo desconocido.
- Barreras por parte del franquiciador:
 - a) Resistencia a ceder su know-how
 - b) Falta de una legislación reguladora en nuestro ordenamiento jurídico.
 - c) Miedo a la posibilidad de crear un futuro competidor.
 - d) Temor a que el franquiciado no satisfaga los cánones.
 - e) No disponer de los miedos y la capacidad para seleccionar correctamente a los franquiciados.
 - f) Incapacidad para desarrollar la estructura organizativa adecuada requerida por la franquicia.

3.3.3. TIPOS DE FRANQUICIA

Esta división tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado.

- 1) **Franquicia industrial:** Franquiciador y franquiciado son fabricantes. El franquiciado generalmente, además de productor se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido. Por ejemplo: Pepsi-Cola, Danone.
- 2) **Franquicia de distribución:**
 - a) **La franquicia con Central de Compras:** El franquiciador constituye una central de compras cuya misión es doble: en primer lugar, de selección y adquisición (en el caso que no sea de fabricación propia) de surtido que se va a ofrecer en los puntos de ventas, y distribución directa desde la central a los franquiciados.
 - b) **La franquicia con central de homologación:** el franquiciador elabora un catálogo con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en sus puntos de ventas. Negocio con posibles proveedores para conseguir las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Esta negociación culmina con la selección de una serie de proveedores. Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este montante puede ser repartido por los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciador.
- 3) **Franquicia de Servicio:** Lo que se franquicia es un servicio, no un producto (no existe producto o este es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido) por ejemplo Burger King y McDonald's (comidas rápidas).

3.3.4.ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

- 1) **La Marca:** es uno de los factores básicos de la franquicia. La marca está integrada por dos elementos: un elemento diferenciador, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

- 2) **Saber hacer, Know o savoir faire:** el ´saber´ es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know-how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorativos de la cadena franquiciada. El ´saber hacer´ se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en prácticas de una manera determinada, basado en la experiencia, facilitan al que los aplica la actitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial.

El Know-How debe constituir una ventaja competitiva frente a los que disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad que crea consumidores fieles a estos productos o marcas. El reglamento 4087/88 de la Comisión Europea define el know-how como un conjunto de conocimientos practicas no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificado por él, que es secreto, sustancial e identificado.

- 3) **El producto o servicio ofertado:** Las características relativas al producto ofertado se centra en los tres puntos siguientes:
 - a) **Diferenciación:** es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxitos de las franquicias. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

- b) Competitividad:** bien en el precio, en la calidad, o en la relación calidad precio. Un aspecto o relevante en este apartado se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiados por los competidores.
- c) Surtido:** las condiciones favorables pasan por que la gama de productos ofertados por un punto de venta sea homogéneo, completas y especializadas.
- 4) El contrato de franquicia:** El elemento clave de franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato se fijan las condiciones que van a regir a las relaciones franquiciador y franquiciadas.
- 5) Los pagos:** los acuerdos de franquicias estipulan que el franquiciador debe proporcionar al franquiciado un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc. Este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financiera que son los pagos. Podemos clasificar los pagos que realizan el franquiciado al franquiciador en tres grandes aspectos:
- a) Canon de entrada:** esta es la cantidad que exige el franquiciador al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador donde se recogen los siguientes conceptos: Publicidad, formación continua, asistencia e información continuada ayuda en la gestión del negocio, aprovisionamiento, control, saber hacer, etc.
- b) Otros pagos:** el franquiciador presta una serie de servicios y ayudas de todo tipo al franquiciado, la cuantía y calidad de los mismos es diferente de una cadena franquiciadora a otra.

Los pagos más comunes son:

Comunicación, en especial a referidos a la publicidad y promoción del tipo de local.

- a) Formación. No solo de la formación inicial previa al comienzo de la actividad, sino también la formación continua.
- b) Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, como venta.
- c) Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.
- d) Exclusividad territorial: una de las notas características de las franquicias es que el franquiciado concede al franquiciado un área zona o territorio de exclusividad.
- e) Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprende su mercado y que las va ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados.
- f) La extensión de área puede ser muy distinto dependiendo del tipo de franquicia y los productos o servicios comercializados.
- g) Servicios los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente son las franquicias más notorias las que prestan más servicios.

El franquiciado debe tener en cuenta y valorara económicamente los servicios que le presta el franquiciador, aunque es difícil obtener una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, pueden ser los siguientes:

Antes del inicio de la actividad comercial:

- Local comercial
- Formación inicial
- Recursos financieros

Después del comienzo del negocio:

- Ayuda publicitaria
- Formación continua
- Ayuda en la gestión y administración
- Asistencia e información

Aprovisionamiento: el aprovisionamiento de un establecimiento se convierte en factor clave para el éxito de su actividad comercial. El contrato de franquicia no debe de ser ajeno a este planteamiento, ya que, normalmente, este apartado es una de las fuentes de mayor conflicto el desenvolvimiento comercial.

3.3.5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FRANQUICIAS

1) Ventajas para el franquiciador.

- Crecimiento de la empresa
- Poder acceder a nuevos mercados
- Ventajas en la distribución
- Potenciar la imagen de la marca
- Gastos compartidos

2) Inconvenientes para el franquiciador.

- Desavenencias franquiciador-franquiciado
- Creación de un potencial competidor
- Individualismo del franquiciado

3) Ventajas para el franquiciado.

- Disponer de una marca prestigiosa
- Éxito comercial desde el inicio
- Facilidades financieras
- Facilidad de gestión

4) Inconvenientes para el franquiciado.

- Pagos que debe efectuar
- Conflictos de intereses
- Perdida de independencia.

3.4. COMERCIALIZACIÓN

3.4.1. CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN¹²

Se define como: "El conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor".

Desde el punto de vista del marketing, la comercialización incluye, la planificación y control de los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables a través del tiempo.

Se puede definir a los canales de la comercialización como: los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más conveniente para ambos. Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización.

El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posición, necesarias para satisfacer al consumidor. La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. "

¹² Rendón W. (2004). Canales de Distribución. Pág. Web: <http://canalesdedistribución.com.es>

3.4.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.¹³

1) **Distribución de los bienes de consumo:** En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son los siguientes:

- **Productor → consumidor.** El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios.
- **Productor → detallista → consumidor.** Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.

2) **Distribución de servicios:** La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios:

- **Productor → consumidor.** Es un servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente.
- **Productor → agente → consumidor.** Es frecuente que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de propiedad (la labor de ventas). No obstante, diversos adelantos en la tecnología de la computación y las comunicaciones les han facilitado a los clientes el trato directo con los proveedores de servicios.

¹³ Stanton W. Walker B. Etzel M. (2002). Fundamentos del Marketing. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de CV. México. Año Pág.381-383.

3.4.3. PREPARACIÓN DE MEZCLAS COMERCIALES.¹⁴

Es útil reducir todas las variables de mezcla comercial a cuatro grupos básicos.

- 1) **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.
- 2) **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.
- 3) **Plaza:** También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- 4) **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

3.4.4. ELEMENTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN.

3.4.4.1. CLIENTE

Los consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y/o servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo, una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, ejemplo, una contraloría, distribuidor o fabricantes; o una persona física. Por regla general un gerente de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales, así como las condiciones de mercado y dirige una campaña de mercadotecnia con base en dicho análisis (Stoner J. Freeman F. Gilbert D., 1996)

¹⁴ Thompson I. (2005) Mezclas Comerciales Página Web: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

1) TIPOS DE CLIENTES.¹⁵

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

b) **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:**

- **Clientes de compra frecuente:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el gusto del cliente.
- **Clientes de compra habitual:** Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto. Es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción y desea manera tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- **Cliente de compra ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

c) **Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras:**

- **Clientes con alto volumen de compras:** Son aquellos (por lo general "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de los clientes a tal punto que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%.
- **Cliente con promedio volumen de compras:** Son aquellos que realizan compras en volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son

¹⁵ Thompson I. (2006). Tipos de Clientes. Página web: <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>.

clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello realizan compras habituales.

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

d) Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos:

- **Clientes complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio o excedido sus expectativas.
- **Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor.
- **Clientes insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o servicio por debajo de sus expectativas, por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias.

e) Clientes influyentes:

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

- **Cientes de regular influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos, aunque esto no sea rentable, por lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.
 - **Cientes de influencia a nivel familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.
- f) **Cientes potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano, largo plazo) y, por tanto, se les puede considerar como la fuente de ingreso futuros.

2) OTRA MANERA DE CLASIFICAR A LOS CLIENTES.¹⁶

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

- a) **Cientes leales:** Estos son la base de su negocio, aunque representa solo el 20% del total de sus clientes, representan un 50% del total de sus ventas.
- Son clientes totalmente satisfechos.
 - Debe comunicarse con estos clientes de forma regular.
 - El valor de la experiencia del cliente es mayor que sus expectativas.

¹⁶Resentera A. (2013). Servicio al Cliente. Página Web: <http://www.pymerang.com>.

- Probablemente haga publicidad positiva de boca en boca.
- En definitiva, usted y su empresa deben invertir tiempo y esfuerzo para atender a los clientes leales.

b) Clientes especializados en descuentos: Este tipo de cliente compra su producto o servicio den forma regular, pero basados en la cantidad de descuento que su empresa le ofrece.

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

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

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

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

- Es difícil satisfacer a este tipo de clientes, porque buscan algo específico.
- Suelen ser leales a una marca.
- Si una empresa no ofrece, específicamente lo que ellos piensan que es el artículo o servicio que satisfará su necesidad, se irán a otro sitio.

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

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

- Representan un porcentaje muy pequeño de las ventas.
- Aunque no representan un gran porcentaje de ventas, son reales y su voz puede influir en el mercado donde se desenvuelve.
- No los ignore, pero tampoco invierta mucho tiempo en ellos.

3) CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES.¹⁷

- a)** Un buen cliente sabe lo que quiere y sabe cómo expresar exactamente lo que quiere, no es impreciso ni se deja cosas en el tintero, es capaz de indicar con precisión lo que necesita.
- b)** Un buen cliente es el que crea un buen ambiente cuando entra en el negocio, aquel que lleva una sonrisa y no mal rollo.
- c)** Un buen cliente tiene una actitud positiva, actitud que contagia en el ambiente y ofrece un mejor humor en la empresa.
- d)** Un buen cliente tiene buenos modales y está sujeto a las normas de cortesía, sabe cómo tratar a las demás personas y lo hace. No pierde las formas incluso ante los problemas que suceden, sabe cómo manejar la situación.
- e)** No cree que siempre llega la razón, sabe escuchar a los demás y es capaz de mirar la perspectiva de las otras personas y de quien le vende algo.
- f)** Las reclamaciones las hace de forma adecuada, sin insultar ni denigrar, expresa la situación que está sucediendo de forma adecuada y ofrece la posibilidad de darle soluciones o alternativas, incluso puede proponer sus alternativas.

¹⁷ Soto B. (2012). Estrategias de como es un buen cliente. Página Web: <https://www.gestion.comoesunbuenciene.org>.

- g)** Un buen cliente es agradecido, sabe que no por pagar tiene derecho a todo y que es el centro del mundo. Un buen cliente agradece la buena atención y el buen servicio o producto.
- h)** Un buen cliente no espera que le den más de lo que ha pedido por el mismo precio, no espera que le ofrezcan un mayor servicio, un mayor producto o un mayor trabajo sin pagar a mayores.
- i)** Un buen cliente paga en su debido tiempo, no se demora en los pagos ni intenta evitar la situación. Cada cosa tiene un precio y eso debe pagarse lo antes posible.

3.4.4.2. UN CLIENTE SATISFECHO. ¹⁸

- Compra más y es leal durante más tiempo.
- Compra productos adicionales conforme la compañía introduce o mejora sus productos.
- Presta menos atención a los productos y publicidad de la competencia y es menos sensible a los precios.
- Ofrece ideas sobre productos y servicios a la empresa.
- Cuesta menos servirles a clientes nuevos porque la transacción se realiza en forma rutinaria.

La satisfacción de los clientes se puede medir de diferentes maneras. Directamente preguntando: ¿Indique que tan satisfecho esta con el servicio x, con base en la escala siguiente: muy insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, muy satisfecho? (satisfacción reportada directamente). A las personas que respondan al cuestionario además se les pueden preguntar que tanto esperan de algún producto determinado, cual ha sido su experiencia (satisfacción derivada).

Otro método consiste en pedir a los entrevistados que mencionen cualquier problema que hayan tenido con la oferta y señalen cualquier mejora que sugieran (análisis de

¹⁸ Kotler P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall México. Págs. 20-21.

problema). Por último, las compañías les solicitaran los encuestados que califiquen varios elementos de la oferta en términos de la importancia de cada uno y que también se desempeñó la organización en cada elemento (calificación de importancia/desempeño).

3.4.4.3. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.¹⁹

El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas del cliente queda insatisfecho, si los resultados están a la altura de las expectativas el cliente queda satisfecho y si los resultados superan las expectativas el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Aunque las personas centradas en el cliente intentan generar un nivel de satisfacción alto, este no es su objetivo primordial. Si la empresa aumenta la satisfacción del cliente reduciendo el precio o aumentando los servicios, los beneficios podrían descender. Las empresas pueden aumentar su rentabilidad con otros medios diferentes al aumento de la satisfacción (por ejemplo, mejorando los procesos de fabricación invirtiendo más en investigación y desarrollo). Así mismo, los grupos que participan en un negocio son diversos: empleados, distribuidores, proveedores y accionista.

Una mayor inversión en la satisfacción del cliente podría suponer desviar fondos dirigidos a la satisfacción de los demás "socios". En último término, la empresa debe tener una filosofía encaminada a generar un alto nivel de satisfacción para los clientes, propiciando niveles de satisfacción adecuados para el resto de los participantes en el negocio, en función de sus recursos totales.

¹⁹ Kotler P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 144.

3.4.4.4. BENEFICIOS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.²⁰

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

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. La empresa tiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- Lealtad del cliente.
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
- Una determinada participación en el mercado.

²⁰ Thompson I. (2010). La Satisfacción de los Clientes. Página web: <http://promonegocios/clientes/satisfaccion-de-losclientes.net>

3.4.4.5. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.²¹

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

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

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

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

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencia de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes.
- Promesas que ofrecen los competidores.

²¹Balcázar K. (2011). Elementos que conforman la satisfacción de los clientes. Página web: <https://Gestion/de/Marketing-Elementos-para/la/satisfaccion.com>

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

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

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

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

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

3.4.5. CALIDAD.

3.4.5.1. CONCEPTO DE CALIDAD.

Conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes. Esta definición gira claramente entorno a los consumidores, cabe afirmar que un vendedor ofrece calidad siempre que su producto o servicio iguale o sobrepase las expectativas del comprador. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes es una empresa de calidad, pero es importante diferenciar entre la calidad ajuste y la calidad de resultados. La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente. (Kotler P, Dirección de Marketing, 2006)

3.4.5.2. IMPORTANCIA DE CALIDAD.²²

En la actualidad, los clientes demandan productos de calidad, y dado que existe una gran oferta, podrán elegir aquellos productos que más les satisfagan. Los fabricantes, ante la escasez de su demanda particular, buscan diferenciar sus productos de los de la competencia. En un principio, los fabricantes no necesitaban diferenciarse, ya que los clientes compraban lo que les diesen, pero esta situación acabó pronto. Posteriormente los fabricantes buscaron diferenciarse mediante el precio, ya que pensaban que el cliente compraría siempre el producto más barato, lo cierto es que el cliente ahora puede elegir y que lo hace en función de la calidad del producto.

Además, la mejora de la calidad de nuestros productos a la larga reduce su coste real. Veamos como: al aumentar la calidad del producto, su diseño y su facilidad de fabricación, el producto es más sencillo de producir y se desperdicia menos materia prima. Como consecuencia de ello, los costes de fabricación bajan. Además, al utilizar personal mejor formado, es más flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.

²²Nebrera J. (2006). Introducción a la Calidad: Página Web: <http://www.introduccion a la calidad.pdf.com.es>. Pág. 6-9

3.4.5.3. LAS VENTAJAS QUE TE REPORTARÁ ADOPTAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD SON²³

- Alcanzar la excelencia te ayudará a diferenciarte y a conseguir una ventaja competitiva.
- Una mayor satisfacción del cliente te ayudará a conseguir que repita (fidelizar) y que hable bien de ti (boca-oído). Evitarás la pérdida de clientes por un mal producto o servicio.
- Un negocio de calidad reconocida dispondrá de un prestigio y reconocimiento aplicables en su plan de marketing que le permitirá obtener mejores resultados de sus tácticas de precios, comunicación y distribución.
- Conocerás a fondo tu negocio, aprenderás a gestionarlo mejor y reducirás tus costes.
- Tendrás un personal más formado y comprometido.

La mejor estrategia de calidad será la que satisface las expectativas del cliente al menor coste para él y para el negocio, lo que conlleva el reto de ser capaz de hacer las cosas bien a la primera.

²³ Velasco J. (2005). Introducción a la gestión de la calidad. Página Web: <https://infoautonomos.eleconomista.es/marketing-y-ventas/calidad-y-satisfaccion-del-cliente/>

3.4.5.4. ACCIONES PARA PROMOVER LA CALIDAD.

Filosofía de la Mejora Continua: En todo lo que hagas trata de funcionar de la siguiente forma: Planifica lo que hay que hacer, ejecútalo, controla cómo se hace, revisa y actúa para incorporar lo aprendido.

- Observación y comunicación con el cliente, tratando de crear siempre un clima de familiaridad y cercanía que facilite la transmisión de las impresiones del cliente: satisfacción, quejas, sugerencias. Es algo habitual y necesario en negocios donde el cliente vuelve con frecuencia, como los pequeños comercios de alimentación.
- Encuestas post-servicio para medir la satisfacción del cliente. Indicado sobre todo en negocios en los que el cliente no suele repetir, pero puede influir con sus referencias en visitas de terceros.
- Buzón para recogida de quejas y sugerencias. En actividades en las que el trato directo con el público sea reducido.
- Grupos de discusión, en los que el autónomo invita a un conjunto de clientes mediante algún incentivo y entabla una conversación enfocada a analizar su actividad y su oferta.
- Círculo de calidad, consistente en reunir a los empleados para analizar los problemas que encuentran en su trabajo e identificar posibles soluciones, fomentando de esta forma la creatividad y participación de toda la plantilla a través de actividades tan sencillas como las tormentas de ideas.
- Análisis de procesos críticos y definición de procedimientos. Se trata de conocer bien lo que haces, cómo lo haces (procesos) y cómo debe ser el resultado. Entonces puedes escribir los procedimientos o "instrucciones" de la empresa, de manera que cualquier trabajador pueda seguir los pasos conforme a lo que tú quieres.
- Sistema de medición de la calidad. Debes determinar cómo la vas a medir: observación, recogida de datos, pruebas.

- Control y seguimiento estadístico: a través de la recogida interna de datos mediante formularios específicos y listas de verificación en puntos críticos de los procesos productivo o comercial. Luego se procede al análisis estadístico y mediante gráfico. Conveniente para disponer de datos objetivos sobre satisfacción del cliente.
- Formación sobre calidad. Puede interesarte asistir a algún curso o taller sobre calidad para autónomos o microempresas.

3.4.6.PUBLICIDAD.

Es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos (bienes, servicios e ideas) y se difunde a través de diversos medios. (Arens W., 2007)

3.4.6.1. IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD²⁴

Más allá de simple información, la mejor y más eficaz estrategia de publicidad tiene un propósito adicional y muy importante: nos hace sentir algo sobre el producto. Al hacer que el cliente se conecte emocionalmente con el mensaje, se genera lealtad hacia la marca, lo que a la larga se traduce en mayores ventas.

La publicidad se basa en la idea o en la noción de que mientras más llegada al público un producto tenga, más conocido se hará y, por lo tanto, más posibilidades tendrá de ser consumido.

²⁴ Patrizi L. (2005). Importancia de la publicidad. Página Web <https://www.importancia.org/publicidad.php>

Pero ser conocido no es suficiente. Es importante para la publicidad ser reconocido, lo cual plantea una diferencia sustancial. Mientras que un producto conocido no ofrece ningún elemento distintivo, un producto reconocido es un producto que ya ha sido probado y utilizado y que vuelve a ser elegido por aquel consumidor que lo obtiene. De este modo, la tarea de la publicidad (y de ahí su importancia) es convertir a un producto, un objeto, un bien o un servicio en algo que se distingue del resto y que busca llegar a un determinado tipo de público.

CAPITULO IV. OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS

4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	DIMENSIONES DE ANÁLISIS.	DEFINICIÓN OPERACIONAL.	CATEGORÍA	FUENTES
Describir las estrategias empresariales implementadas como franquicia por la Empresa Familiar Siembras & Cosechas en la ciudad de Estelí.	Empresa familiar.	Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. (Costa, 2014)	-Planificación. -Organización. -Toma de decisiones. -Número de empleados.	-Entrevista -Investigación documental. -Observación.
	Franquicias	La franquicia (franchising) es un sistema de cooperación entre empresas diferentes pero ligadas por un contrato, en virtud del cual la franquiciadora otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una formula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación. (Navas, 2004)	-Planificación de las estrategias empresariales, como franquicia. -Producción -Crecimiento. -Inversión.	
Analizar los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & cosechas.	Satisfacción de los clientes.	El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. (Kotler P, Dirección de Mercadotecnia, 1996)	-Satisfacción de los clientes. -Precio de venta. -Productos. -Calidad vs Expectativas. -Accesibilidad. -Preferencia.	-Encuestas. -Entrevista.
Proponer estrategias empresariales que fortalezcan el funcionamiento de la empresa familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes periodo 2016-2017.	Propuesta de Estrategia empresarial.	La estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas." Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa. (Chiavenato, 2000)	-Diseño de un plan estratégico orientado a la satisfacción de los clientes. -FODA. -Líneas estratégicas. -Actividades.	-FODA

4.2. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico de esta investigación sobre: el análisis de los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas, se ha definido una hipótesis enfocada en el aspecto cuantitativo de este estudio.

4.2.1. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

La calidad de los batidos es una estrategia empresarial que incide en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.

4.2.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES.	FUENTES.
Calidad	Conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes. (Kotler P, Dirección de Marketing, 2006)	-Estrategia de venta. -Precio -Servicio. -Variedad de los sabores del producto.	-Entrevista. -Encuesta.
Satisfacción del cliente	El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. (Kotler P, Dirección de Mercadotecnia, 1996)	-Producto. -Precio. -Motivo de compra (salud, por gusto, refrescante, producto natural) -Atención al cliente. -Rapidez del servicio. -Accesibilidad. -Infraestructura.	-Encuesta. -Observación

CAPITULO V. METODOLOGIA.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada porque estudia y analiza la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes, y se sugieren mejoras en función de las estrategias empresariales.

Según el enfoque filosófico es una investigación de tipo Cualitativa-Cuantitativa (Mixta), porque se analiza a profundidad la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por la Empresa Familiar Siembras & Cosechas. Así mismo se estará aplicando un instrumento cuantitativo, para analizar el comportamiento de las variables que influyen en la satisfacción de los clientes.

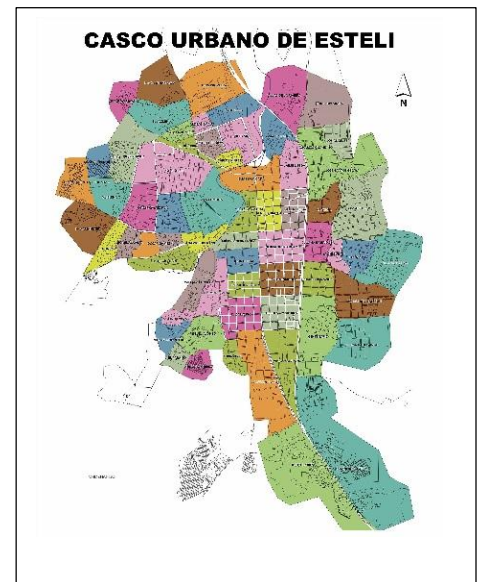
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio de esta investigación lo conforma 4 sucursales de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas las cuales se encuentran ubicadas en:

- Calle central de la ciudad de Estelí.
- Frente a la Shell Esquipulas.
- Multicentro.
- Frente a Maxi pali.

5.2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ESTELÍ.²⁵

Diversos atractivos naturales se pueden encontrar en el territorio del departamento norteño de Estelí, conformado por varias mesetas divididas por valles en donde existen climas variados, predominando el fresco de montaña. Su ciudad principal es dinámica, y en muchos de sus pueblos hay laboriosos artesanos además de zonas arqueológicas. Entre sus zonas de cultivo se conservan sitios que guardan su estado natural, destacando bosques, reservas de selva nubosa y cascadas.



Famosa por la producción de tabaco en los alrededores y por las fábricas de puros (cigarros) de alta calidad que se encuentran en su casco urbano, la ciudad de Estelí es una de las más importantes del país. En su activo centro hay un museo, centros de cultura y locales comerciales diversos. Además de hoteles y restaurantes, esta localidad cuenta con establecimientos de vida nocturna de buen ambiente, entre bares y discotecas modernas.

Dos destinos conocidos y accesibles de la zona son las reservas naturales de Miraflores (Norte) y la de El Tisey-La Estanzuela (Sur). La primera es una extensa zona montañosa en la que se alternan fincas de agro producción y sitios de conservación natural donde apreciar cascadas, bosques de trópico seco y húmedo, además de una gran variedad de aves y orquídeas. La segunda es muy conocida por su cascada Salto de La Estanzuela, donde se puede dar un baño o practicar rappel, aunque el área de reserva es muy amplia y tiene otros muchos atractivos.

²⁵ INIFOM (2015). Caracterización del Departamento de Estelí. Página Web: <https://vianica.com/sp/nicaragua/esteli>

Las pequeñas ciudades y pueblos Estelianos tienen sus propios encantos y atractivos culturales. San Juan de Limay, en el extremo Oeste, destaca por sus diversas artesanías de marmolina. El pequeño Pueblo Nuevo tiene en su centro un interesante museo donde se muestran artefactos utilitarios y decorativos precolombinos encontrados en la zona. En la comunidad Condega de Ducuale Grande, hay un taller comunitario donde producen artesanías de barro con técnicas muy antiguas.

Estelí posee muchos otros atractivos menos conocidos en cada uno de sus 6 municipios. En la región están las reservas naturales de Tomabú, al Sur, y la del Cerro Quiabuc – Las Brisas al Este de la ciudad cabecera. En el Norte, compartido con el vecino departamento de Madriz, un destino de interés son las Mesas de Moropotente, donde destaca la reserva natural de La Pataste, en cuyas cimas se conservan bosques de neblí selva.

5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.

5.3.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los sujetos de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Los sujetos de consulta son elegidos en base a los siguientes aspectos:

- Propietarios de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.
- Personal que atiende en las cuatro sucursales de la Ciudad de Estelí.
- Clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas de la Ciudad de Estelí.

Se utiliza el muestreo por cuota, porque debemos de tener conocimientos de los estatus de la población más adecuados para la investigación (la propietaria de las Franquicias de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas).

Se aplicará el muestreo casual o incidental: porque se seleccionan directamente los individuos de la población (los clientes que consumen productos de Siembras & cosechas).

5.3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACION CUANTITATIVA.

Para comprobar la hipótesis de investigación enfocada en el objetivo No.2, se aplicó la formula estadística de cálculo para población finita que es la siguiente:

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

N= Población. (3,780) Clientes a la semana.

P= Estimación proporcional de la población (0.5).

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

Z= (1-σ)=Valor del estadístico Z (Tabla de distribución normal) para un riesgo de σ x 100.

e= error estándar muestral.

Cuadro No.1. Número de clientes diario que visitan las franquicias de la Empresa Familiar Siembras y Cosechas de la ciudad de Estelí

FRANQUICIAS	CLIENTES/DÍA	PORCENTAJE.
Carretera panamericana:	150 clientes / día	28%
Centro de la ciudad:	250 clientes / día	46%
carretera Sur (Frente Maxi Pali):	50 clientes /días	9%
Multicentro:	90 clientes / día	17 %
Total	540 * 7 = 3,780 clientes a la semana	100%

Datos obtenidos de Entrevista

$$n = \frac{3,780 (1.95)^2 \cdot (0.50) (0.50)}{3,779 (0.05)^2 + (1.95)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.5)} = \frac{3,593.36}{10.40} = 345$$

Según la aplicación de la fórmula de la muestra, se obtuvo un resultado de 345 personas a encuestar, y de acuerdo a cada franquicia las encuestas se harán de la siguiente manera:

Cuadro No.2. Número de encuestas a aplicar por cada franquicia de la Empresa Familiar Siembras y Cosechas de la ciudad de Estelí

FRANQUICIAS	ENCUESTAS
carretera panamericana	96 encuestas
Centro	159 encuestas
carretera Sur	31 encuestas
Multicentro	59 encuestas

Datos obtenidos de fórmula

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, se hará uso de las siguientes técnicas de recolección de datos.

- **Entrevista:** Comunicación cara a cara entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que da una determinada intervención verbal y no verbal con u nos objetivos previamente establecidos. (Cabrera, 1986, pág. 15)
- **Guía de Observación:** Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. (Hernández, 1988, pág. 160).

- **Encuesta:** La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson I, 2010, pág. 87)

5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Etapas 1: Investigación documental.

Esta etapa se realizó en un periodo de 2 semanas para la construcción del marco teórico, se recopiló información de libros ubicados en la biblioteca "Urania Zelaya" de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, haciéndose uso de tesis con temática similar a la investigación. Así mismo se consultaron páginas web.

Etapas 2: Elaboración de Instrumentos.

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos, se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización por objetivos, así mismo se realizó el cuadro de variables en base a la hipótesis. Este es un estudio de caso sobre el servicio que ofrece la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para el cual se diseñaron y elaboraron tres tipos de instrumentos: primeramente, se diseñaron dos entrevistas: una dirigida a la propietaria de la empresa y la otra para la propietaria de las franquicias del sur.

También se elaboró una Guía de Observación para cada una de las sucursales de la empresa y por último una Encuesta para cuantificar el grado de satisfacción de los clientes.

Etapas 3: Trabajo de Campo.

El trabajo de campo consistió en aplicar entrevistas semi-estructuradas a los dueños de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas y a una de las dueñas de franquicias del país. Así mismo se aplicaron 345 encuestas a los clientes de cada una de las sucursales de la ciudad de Estelí, lo que permitió darle salida al objetivo N° 2, que es en función a identificar los elementos que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus clientes.

Para el éxito de esto se hizo un proceso de inducción a cada uno de los participantes de entrevistas y encuestas explicándoles cual era el objeto de la investigación y solicitándoles su colaboración, las entrevistas duraron un periodo de 20 a 30 minutos. Estas entrevistas y encuestas fueron aplicadas en el mes de junio y agosto del año 2017.

Se logró realizar una entrevista exitosa al dueño de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas el Sr. Bismark Espinoza, pero a su esposa y también propietaria de la empresa Sra. Elizabeth Vivas no se tuvo la oportunidad de entrevistarla, porque generalmente ella está fuera del país o en otros departamentos. Así mismo se realizó una entrevista a la Sra. Margarita Inversinista de la pizza Hut, quien nos brindó poca información porque considera que es confidencial. De igual manera se aplicó una guía de observación donde se describió cada ítem mencionado en este formato, a través de ella se realizaron anotaciones sobre lo relacionado al servicio que ofrece la empresa a sus clientes. El documento final se elaboró en el mes de agosto, realizando mejoras y completando el trabajo final.

Etapas 4: Análisis y Elaboración de Documento Final.

En base a los datos recopilados mediante los tres instrumentos utilizados se procedió al análisis de la información obtenida comprendida entre el 12 al 26 de Junio y entre el 14 al 28 de Agosto del año 2017, se lograron cumplir exitosamente los objetivos específicos dos en función al cuadro de operacionalización por objetivos y uno en función a dar salida a la hipótesis de la investigación la que se cumplió satisfactoriamente.

Se procedió a redactar el informe final en base a la guía proporcionada por la tutora en lo que respecta a la presentación del trabajo investigativo.

CAPITULO VI. RESULTADOS.

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

6.1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.²⁶

Hace cuatro años la señora Elizabeth Vivas fundó el negocio de batidos Siembras & Cosechas en la ciudad de Estelí, que hoy está en varios lugares de Nicaragua. Cuando fundó Siembras & Cosechas, Vivas pensó qué era lo que le hacía falta a esta ciudad.

“A mí no me gusta ser del montón. Es decir, como Don Pedro ya triunfó en este negocio, yo voy a hacer lo mismo. No. Yo capté en ese momento qué no había en Nicaragua, gracias a mis propios hijos. Tengo seis hijos y los tres pequeñitos nunca comían frutas. Yo se las echaba en una panita y regresaban a la casa revueltas. Compraban otras cosas y no se las comían. Entonces pensé en hacer algo que no solo yo como madre tuviera la necesidad de darle ese batido a los niños”, rememoró.

²⁶El Nuevo diario. (2015). Empresas Siembras & Cosechas, obtenido de. <http://www.elnuevodiario.com.ni>.

Así fue que los primeros degustadores de los batidos de Siembras & Cosechas fueron sus hijos y los compañeritos de sus hijos “que estaban en cuarto, quinto y sexto grado”. Comenzó con una inversión de US\$5,000 y una licuadora no industrial:

“Siempre cuando comenzamos un negocio, aunque sea pequeñito, lo queremos bonito. Que impacte los colores, que mire el cliente que está aseado, aunque no tengamos la tecnología, después nos viene la tecnología. Y después fuimos viendo qué necesitábamos para el éxito de Siembras & Cosechas. Ya comenzamos a introducir máquinas selladoras y licuadoras industriales, porque comenzamos con una licuadora de casa”, recordó.

Aprovechó que el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) y algunas alcaldías la invitaban a eventos como el de Surf Internacional o Nicaragua Diseña para promocionar sus batidos.

“Los mismos clientes que llegaban como turistas nos preguntaban, ¿por qué no ponen uno en León? ¿En Chinandega, o Managua? Entonces vimos la opción de apoderarnos de cada pueblo y cada departamento de Nicaragua”, recordó Vivas.

La emprendedora enseguida se preguntó: “¿Si pude poner un negocio en Estelí, por qué no voy a poder ponerlo en otro lado?” Y así comenzó su expansión por diferentes departamentos.

“El nombre siempre lo he tenido en la boca. A mis hijos, a mi esposo y todos en mi familia siempre les digo que el que siembra bien, cosecha bien”, contó Elizabeth Vivas, propietaria del negocio de batidos Siembras & Cosechas.

Vivas dice que el mercado de lo saludable aún está pequeñito todavía en Nicaragua. “Hay que hacer más. De hecho, vamos a abrir en las universidades y los colegios, porque ya nos piden los directores de colegios y los de las universidades”, indicó.

6.1.2. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS

Actualmente Siembras & Cosechas es una Empresa Familiar que se dedica a la elaboración y producción de batidos a base de frutas naturales, cuenta con 34 franquicias a nivel Nacional y cuatro sucursales en la ciudad de Estelí, divididas de la siguiente manera:

- En la ciudad de Managua, se encuentran distribuidas veinte franquicias en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, en Estelí se encuentran ubicadas cuatro sucursales que no fueron vendidas, en cambio funcionan como el modelo central de franquicias y son administradas por los propietarios de la empresa y familiares de los mismos.
- En la ciudad de León se encuentran localizadas tres franquicias, en Chinandega dos franquicias, en Masaya una, Rivas una, Matagalpa una, San Benito una, Sebaco una, Granada una, Santo Tomas una, Juigalpa dos y por último en Bluefields una franquicia.
- Todas las franquicias fueron vendidas a la propietaria de la PIZZA HUT, quienes deben cumplir todas las cláusulas del contrato de Franquicia, establecido por la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.

6.1.2.1. Misión, visión y valores

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

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

Valores:

- Cumplimiento: Entregar a tiempo todos nuestros pedidos.
- Calidad: Tener a disposición el mejor equipo de trabajo, las mejores maquinas, los mejores productos y los mejores procesos.
- Honestidad: El equipo de trabajo se compromete a serle fiel en todos los aspectos del proceso del producto, comprando las mejores frutas del mercado.
- Compromiso: Nos comprometemos a brindarle un servicio el cual usted se sienta a gusto con nosotros.
- Conducta ética: Integridad, honestidad, compromiso y responsabilidad.
- Satisfacción de nuestros clientes.
- Orientación al logro, la calidad y la seguridad.
- Trabajo en equipo.

No hay concordancia entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: El volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.).

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

La empresa Familiar Siembras & Cosechas no cuenta con un organigrama, por lo tanto, se presenta una propuesta de la estructura organizacional de las sucursales de la ciudad de Estelí:



En primer lugar se encuentran ubicados los gerentes de la empresa, Sr. Bismark Espinoza y su esposa Ana Elizabeth Vivas, dueños de la empresa. En segundo lugar, están los dos supervisores de la ciudad de Estelí. Las sucursales de la ciudad de Estelí están estructuradas por un departamento de ventas el cual está constituido por un cajero y dos personas encargadas de la elaboración de los batidos y demás productos. Los locales con menor demanda están conformados solamente por una persona encargada de la preparación de los productos y de caja.

Las principales funciones de cada departamento son:

- **Gerente General:** En este caso los gerentes de la empresa son los dueños del negocio quienes se encargan de la planificación, organización, dirección y control de todas las franquicias a nivel nacional. Así mismo ellos son quienes toman todas las decisiones internas y externas del negocio.

- **Supervisores:** El supervisor es un sobrino del dueño, su principal función es garantizar el buen funcionamiento de las cuatros sucursales en la Ciudad de Estelí, así mismo él viaja a los departamentos una vez al mes para supervisar cada una de las franquicias con el fin de garantizar un control exhaustivo de los negocios y que los objetivos establecidos se cumplan satisfactoriamente.
- **Departamento de Ventas:** este departamento está compuesto por un cajero que se encarga de la ejecución de ingreso de fondos en efectivo, efectuar pagos a los proveedores y del manejo y control de los movimientos diarios que se realizan en el negocio. Así mismo, está constituido por dos vendedores quienes se encargan de la preparación de los batidos y demás productos, garantizar la limpieza del local, realizar inventarios de las frutas y solicitarlas a los proveedores.

6.1.3. PRODUCTOS, PRECIO Y PROVEEDORES

6.1.3.1. PRODUCTOS QUE OFERTAN

Cuadro N° 3 Productos Ofertados		
• Batidos		
Refrescantes	Bajar de peso	Gustos
Q pasión	Control de peso	Mango, banano y papaya
Q calor	100% energía	Fresa, banano y papaya
Q otoño	Proteínico	Café Moka, banano y chocolate
Q verano	Control de peso	Sandía, fresa y limón.
		Piña, naranja y papaya.
		Manzana, naranja y banano.
• Ensaladas de fruta		
• Moffi		

La empresa Siembras & Cosechas es una mediana empresa, que cuenta con 34 franquicias a Nivel nacional, actualmente está compuesta aproximadamente por 100 trabajadores.

De las cuatro sucursales instaladas en la ciudad de Estelí, se observó que la Sucursal del Centro es el local que presenta buenas condiciones al ofrecer sus servicios en un lugar amplio y agradable, para que el cliente se sienta satisfecho con la visita. La cantidad de personas que visitan la empresa varía de acuerdo a la ubicación de cada sucursal, por lo tanto, hay gran demanda en la sucursal del centro por la gran afluencia de personas que transitan a diario por este lugar.

Así mismo se pudo observar que la atención brindada por los trabajadores depende de la demanda que exista, si el local está muy lleno es más largo el tiempo de espera de parte de los clientes debido a que hay poco personal y si el local se encuentra vacío la atención es más rápida porque los clientes son atendidos inmediatamente. (Datos de observación, 22 de Junio del 2017)

6.1.3.2.PRECIO DEL PRODUCTO.

El precio de los batidos y demás productos suelen aumentar en algunas ocasiones. El dueño de la Empresa comento:

"Realmente no existe una variación de precios, lo que sucede es que muchas veces algunas de las frutas que adquirimos están un poco costosas y muchas veces nos vemos en la obligación de subir el precio de los batidos, pero no es tan frecuente debido a que tenemos proveedores oficiales que nos ayudan a mantener un precio estándar." (Bismark Espinoza, Entrevista 21 de Junio 2017).

El precio que se ofrece en las franquicias es estándar, con el objetivo de proteger la marca de la empresa. Actualmente los precios de los productos son los siguientes:

Cuadro N° 4. Precios de los productos	
Productos	Precio
Batidos	
Grande	C\$ 85
Mediano	C\$ 75
Ensalada de frutas:	
Con helado	C\$ 100
Sin helado	C\$ 90
Moffi	C\$40

6.1.3.3. PROVEEDORES DE LA EMPRESA.

Uno de los principales proveedores de la empresa es Dos Robles, quienes distribuyen la mayoría de las frutas que Siembras & Cosechas necesita para la elaboración de los batidos y ensaladas de frutas. Las frutas que son más difíciles de encontrar en Nicaragua, como la Guanábana, Mora y crema de coco, son importadas de Taiwán. Así mismo se importan las panas para ensalada de frutas, los vasos (medianos y grandes), las pajillas y rollos para sellar vasos.

La empresa Familiar Siembras & Cosechas, se encarga de ser proveedora de las frutas y materiales que adquiere de Taiwán a los propietarios de las franquicias, el resto de las frutas deben ser compradas por su cuenta debido a que hay variedad de proveedores y son más fácil de adquirir. El dueño de la empresa comento:

"Nosotros somos quienes distribuimos a las franquicias la Guanábana, mora y la crema de coco, así mismo los materiales (panas de ensaladas de frutas, vasos, pajillas y rollos de empaque), estos materiales ya vienen con el logo de la empresa. (Bismark Espinoza, Entrevista 25 de agosto, 2017).

6.2. ESTRATEGIAS ACTUALES QUE UTILIZA LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

El personal de la empresa cuenta con un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, esto les ha permitido otorgar un servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente. En este caso, la estrategia de diferenciación sería la más adecuada. Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular, permite otorgar un servicio a un pequeño segmento de mercado que busca la exclusividad. En este caso, la estrategia de enfoque sería la más adecuada.

Las principales estrategias que actualmente implementa la Empresa Familiar Siembras & Cosechas son:

- 1) **Estrategia Organizacional**, la empresa cuenta con una misión y visión clara que le sirven como guías fundamentales para establecer los objetivos y desarrollar planes estratégicos y tácticos. Los objetivos pueden incluir, ingresos o metas de beneficio, las puntuaciones de satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado. A través de esta estrategia la empresa obtiene una ventaja sobre sus competidores y la fidelización de sus clientes.

- 2) **Estrategia ofensiva o de crecimiento**, la empresa cuenta con una serie de objetivos concretos, especialmente dirigidos al posicionamiento en el mercado y esto ha sido a través de la apertura de sucursales en la Ciudad de Estelí permitiéndole abarcar un mayor nicho de mercado. Así mismo la venta de franquicias en los diferentes departamentos han permitido que esta marca sea reconocida a nivel nacional con un crecimiento potencial.

6.3. FRANQUICIA: Siembras & Cosechas.

La franquicia es una opción importante y se constituye como una estrategia de mercadeo para la expansión y crecimiento de las empresas, en la que se conjugan dos grandes elementos: el saber hacer de la compañía y su marca, expresada en el posicionamiento que tiene en el mercado. La principal estrategia que han implementado los propietarios de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas es la venta de franquicias, este tipo de estrategias exigen que los dueños asuman directamente la responsabilidad y el control en los aspectos de organización, gestión, financiación y control, implicando inversiones considerables de recursos, esfuerzo y tiempo.

Esta estrategia les ha permitido expandirse a nivel nacional, teniendo como principal objetivo llegar a nuevos nichos de mercado sin tener que preocuparse de asumir los costos de ampliar su línea de productos debido a que es una marca reconocida en todo el país por la calidad de los batidos y demás productos que ofrecen. La sede central se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí y los encargados de estas son los familiares de los dueños, quienes devengan un salario mensual fijo.

El tipo de franquicia al que pertenece la Empresa Familiar Siembras & Cosechas es de servicio, la calidad de los batidos y demás productos son el complemento esencial para que este servicio pueda satisfacer las necesidades de los clientes. Así mismo las franquicias funcionan como una 'central de homologación en la oferta de productos', debido a que los propietarios se encargan de la elaboración del catálogo oficial con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en sus puntos de ventas, independientemente de la ubicación del negocio la imagen y el producto que se ofrezca debe ser homogéneo en todo tiempo. Así mismo en esta negociación la selección de proveedores es homologa y los dueños de la franquicia adquirida comparten el 50% de las ventas con los dueños.

6.3.1. RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA Y SUS FRANQUICIADOS.

Responsabilidades de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas como franquicia:

- Transmitir el saber hacer de la franquicia, es decir el proceso de elaboración de los batidos y demás productos, las medidas de los ingredientes, el empaque del producto, etc.
- Garantizar a sus franquiciatarios servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna y apoyo en todo lo que necesiten.

Responsabilidades que tiene el franquiciatario con los dueños de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas:

- Disponer de un lugar estratégico para desarrollar la actividad comercial.
- Respetar el acuerdo de confidencialidad de la información y métodos del negocio transmitidos por la empresa.
- La empresa que adquiere la franquicia debe estar solvente económica y profesionalmente.
- Deberá contar con un personal altamente calificado.
- Deberá respetar las políticas y directrices marcadas por la empresa y que son reconocidas en el contrato.
- Debe mantener relaciones de honestidad de sus acciones con el franquiciador, es decir, tener mutua confianza.

6.3.2. CLÁUSULAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS.

- La persona que adquiera la franquicia deberá contar con un local para la apertura del negocio, este debe estar ubicado en puntos estratégicos (centro de la ciudad, universidades, colegios, etc.)
- El logo, pintura del local, presentación del producto, empaque y decoración de las franquicias debe ser estándar.
- La marca de los batidos de Siembras & Cosechas será exclusivo, por lo tanto, el franquiciatario no podrá vender otros productos con este nombre.
- La empresa Familiar Siembras & Cosechas se compromete a otorgar al franquiciatario el equipo y maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, entre ellos están: baño maría (mostrador de frutas), maquina selladora y licuadora industrial.
- La empresa familiar Siembras & Cosechas funcionara como el principal proveedor de los materiales (bolsas, rollos, panas para ensaladas de frutas, vasos y pajillas), a los franquiciatarios quienes solamente deberán adquirir estos materiales de la empresa obligatoriamente.
- La persona interesada en adquirir la franquicia deberá visitar el negocio que funciona como modelo ubicado en la ciudad de Estelí durante 20 días, con el objetivo de capacitarse en el proceso de elaboración de los batidos y demás productos.
- Es de suma obligación para el franquiciatario mantener una buena presentación del local, de esto depende en su totalidad la imagen de la empresa.
- Las ganancias de las ventas son compartidas, por lo tanto, el franquiciatario deberá otorgar el 50% de sus ganancias a los dueños de la Empresa.
- Las franquicias serán supervisadas ocasionalmente, para el seguimiento de las mismas, con el fin de dar asesoramiento a los dueños cuando sea necesario.

Las cláusulas mencionadas anteriormente, fueron obtenidas a través de una entrevista realizada al Sr. Bismark Espinoza, quien dio una breve explicación de las principales clausulas establecidas en el contrato con los franquiciatarios.

6.3.3. ADMINISTRACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.

La empresa Familiar Siembras & Cosechas se ha diversificado a través de la venta de Franquicias, los dueños obtienen el 50% de las ganancias de las ventas y el otro 50% lo obtiene el franquiciatario.

Las franquicias de la zona sur fueron adquiridas por una de las inversionistas de Pizza Hut Doña Margarita, quien al inicio le pareció muy interesante invertir en este negocio, motivándola la gran demanda que existe de este producto en el mercado y que poco a poco la población adquiere una cultura de consumo saludable. Su experiencia ha sido muy buena y se han logrado cumplir satisfactoriamente sus expectativas por lo tanto ella

Se siente segura de mantenerse perseverante en este negocio. Durante la entrevista comento:

"Lo que me impulso a invertir en las franquicias de la empresa Siembras & Cosechas es el posicionamiento de la marca de estos productos y que hoy en día existe una gran demanda por la calidad del producto." (Sr. Margarita, entrevista 21 de Agosto del 2017)"

A pesar de que esta empresaria no tenía muchos conocimientos sobre este tipo de productos ha logrado obtener buenos resultados, gracias al asesoramiento que consecutivamente le brindan los propietarios de los batidos. Comentario de Doña Margarita:

"Cuando tome la decisión de invertir en este negocio, no tenía mucho conocimiento sobre este tipo de productos, pero gracias al buen asesoramiento de los propietarios me siento capacitada para seguir perseverante en el negocio." (Sr. Margarita, entrevista 21 de Agosto del 2017)"

6.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

6.4.1. DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

Los principales clientes que frecuentan las sucursales se encuentran entre un rango de edad de 20 a 29 años, con un porcentaje de 38% representando más del 25% de las personas que visitan estos lugares.

Tabla N°1: Edad de los clientes.
Universo: 345 clientes

Variables	Frecuencia	Porcentaje
20-29	130	38%
30-39	120	35%
40-49	48	14%
50-59	30	8%
60-69	17	5%
Total	345	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

En segundo lugar, ocupa un 35% de las personas en un rango de edad de 30 a 39 años. Siguiendo con un 14% las personas entre 40 a 49 años (ver tabla N°1). Como se puede observar la mayor clientela de la empresa son jóvenes, esto se debe a que en la actualidad los jóvenes son quienes se preocupan más por su condición física y prefieren consumir productos saludables.

Tabla N°2: Sexo
Universo: 345 encuestas

Variables	frecuencia	Porcentaje
Femenino	211	61%
Masculino	134	39%
Total	345	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

En la tabla No.2 se observa que el 61% de los clientes que consumen batidos de Siembra y Cosecha son del sexo femenino y el 39% de los clientes son del sexo masculino, esto significa que estos negocios son comúnmente más visitados por mujeres. Esto se debe a que en la actualidad las mujeres son quienes se preocupan más por su salud y condición física, mientras que los hombres solamente

están preocupados en visitar el gimnasio y poco a poco inician a practicar una cultura de consume saludable.

En la tabla No.3 se puede observar que la clientela que visita con más frecuencias las sucursales de batidos son los jóvenes universitarios y estudiantes de secundaria.

6.4.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

Tabla N°3: Nivel académico

Universo: 345 encuestas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	95	28%
Universitario	183	53%
Profesional	67	19%
Total	345	100 %

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio, 2017.

Tabla N°4: Tiempo de consumo

De los productos. Universo: 345 encuestas

Tiempo consumo	Frecuencia	Porcentaje
Más de tres años	175	51%
De uno a tres años	87	25%
Menos de un año	83	24%
Total	345	100 %

Fuentes: Datos primarios de la encuesta. Junio, 2017.

Un alto porcentaje de la clientela tiene más de tres años consumiendo productos de Siembras & Cosechas, esto se debe a que poco a poco la población se va adaptando a adquirir una cultura de consumo saludable. (Ver tabla N°4)

Una joven comento:

“Yo tengo más de tres años consumiendo batidos de Siembras & Cosechas, por la calidad del producto y la buena atención que se me ha brindado a lo largo de este tiempo.” (Karen Urbina- Seudónimo, Entrevista 20 de junio del 2017).

Tabla N°5: productos de mayor consumo.

Universo: 345 encuestas

Tipo de productos	Frecuencia	Porcentaje
Batidos	280	81%
Ensalada de fruta	60	17%
Moffi.	5	2%

Fuentes: Datos primarios de la encuesta junio 2017.

El producto más consumido por la clientela de Siembras & Cosechas es el batido, esto se debe a la variedad de sabores y gustos que se adapta a las necesidades del cliente.

El tamaño de los batidos que consume la clientela es mediano porque es más económico y accesible de adquirir. Las ensaladas de frutas son una opción llamativa para la

clientela, pero no toda la población puede adquirirla porque sus precios son un poco más altos. (Ver tabla N°5).

En la visita a las sucursales se pudo observar que los trabajadores no le ofrecen a la clientela todos los productos, al momento de preguntarles que desean no ofrecen el Moffi, por lo tanto, la mayoría de las personas desconocen que la empresa vende este tipo de productos teniendo como consecuencia un porcentaje de bajo consumo. (Datos de observación, 19 de Junio del 2017)

Un Joven comento:

"La característica más importante para mí al momento de consumir este producto es: en primer lugar, la combinación de los batidos, en segundo lugar, el precio por lo tanto consumo batidos de tamaño mediano y por último es el punto de venta, es decir la ubicación de la sucursal ya que por lo general frecuento la más cercana. (Juan José-Seudónimo, Entrevista 20 de junio del 2017)."

La mayoría de jóvenes y adultos que consumen batidos de Siembras & Cosechas lo hacen de manera ocasional generalmente en la temporada de verano, debido a que estos productos son muy refrescantes. Pero a pesar de ello también existe parte de la clientela que consume estos productos de forma mensual porque han

adquirido una cultura de consumo saludable permitiendo que sean clientes fieles a la empresa. Así mismo es una opción saludable para las personas que tienen algún problema de salud, debido a que la empresa cuenta con un menú especial, dirigido a este tipo de clientes. (Ver tabla N°6)

Tabla N°6: Frecuencia de consumo del producto. Universo: 345 encuestas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ocasional	266	77%
Mensual	34	10%
Semanal	21	6%
Quincenal	15	4%
Diario	9	3%

Fuente: Datos primarios de encuestas Junio 2017.

Un Joven comento:

"Soy cliente de Siembras & Cosechas y llevo consumiendo batidos hace más de tres años, lo consumo mensualmente porque es saludable ya que es elaborado a base de productos naturales y de buena calidad lo que influye en mi fidelidad como cliente tomando en cuenta la variedad de sabores y la buena atención que brinda el personal."(Ramón Pérez-Seudónimo. Cliente. Entrevista 20 de Junio del 2017).

Tabla N°7: Motivo de consumo

Universo: 345 encuestas

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Me gusta	156	45%
Es saludable	156	45%
Para refrescarme	32	9%
Bajar de peso	1	1%
Total	345	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

Lo que motiva a la clientela a consumir estos productos es la calidad y los beneficios que ofrecen para vivir saludable, poco a poco, se adquiere una cultura de consumo saludable, esto permite que la empresa obtenga más clientela y se siga expandiendo. (Ver tabla N°7)

Una Joven comento:

"A mí me gusta consumir este tipo de productos porque me ayuda a mantener una buena condición física, por lo tanto, frecuento diariamente la sucursal frente a la Shell Esquipulas después de venir del gimnasio"(Alison Ruiz. Cliente. Entrevista 20 de junio del 2017).

El precio que ofrece la empresa no es muy accesible para toda la población, por lo tanto, es un factor que se convierte en una debilidad para la empresa. (Ver tabla N°8).

Tabla N°8: Debilidades de la empresa.

Universo: 345 encuestas

Debilidades	Frecuencia	Porcentaje
Precio	226	66%
Publicidad	78	23%
Atención al cliente	36	10%
Calidad	5	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

Una joven comentó

"Considero que una de las principales debilidades que tiene la empresa es el precio porque no es accesible para toda la población y en muchas ocasiones los productos que se solicitan son con pocas frutas y tienen el mismo precio"(Juana Flores, Encuesta 20 de Junio del 2017).

La publicidad es otro de los factores en los que se encuentra débil la empresa, esto se debe a que la mayoría de clientes han conocido estos productos a través de sus familiares y amigos quienes se los han recomendado, pero muy pocos son los que han escuchado publicidad a través de los medios de comunicación. Uno de los clientes de la sucursal Multicentro comento:

"Tengo poco tiempo de visitar esta sucursal y la única publicidad que eh recibido de esta Empresa ha sido a través de mis amigos quienes me han invitado a consumir estos productos"(Carlos Fuentes, Entrevista 20 de Junio del 2017.)

Tabla N°9: Fortalezas de la empresa.
Universo: 345 encuestas

Fortalezas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	293	85%
Precio	21	6%
Atención al cliente	21	6%
Publicidad	10	3%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

La principal fortaleza que tiene la Empresa es la Calidad de los productos que ofrece, esto incluye la variedad y combinación de sabores y la buena presentación del envase. Uno de los clientes comento Ver tabla N°9):

"El sabor agradable, las frutas frescas, la combinación de sabores y la buena presentación es lo que hace que los

productos de Siembras & Cosechas sean de muy buena calidad, por lo tanto, vale la pena pagar el precio que ellos piden"(Fátima Rodríguez, Entrevista 20 de Junio del 2017)

Se puede observar que a pesar de que el precio es una debilidad la calidad del producto lo compensa comprobándose con la opinión brindada por la cliente antes mencionada. Así mismo se cumplió la hipótesis de esta investigación con un 85%, confirmando que la calidad de los productos es una de las principales estrategias que le ha permitido a la empresa la satisfacción de sus clientes.

6.4.3. ATENCIÓN AL CLIENTE.

La sucursal más visitada por los clientes de la empresa Familiar Siembras & Cosechas es la sucursal centro de la ciudad de Estelí, esto se debe a la gran afluencia de la población y porque es un punto estratégico dentro de la ciudad.

Tabla N°10: Sucursales más visitadas por los clientes. Universo: 345 encuestas

Sucursales	Frecuencia	Porcentaje
Centro	215	62%
Multicentro	63	18%
Frente a Shell Esquipulas.	53	16%
Frente a Maxi pali.	14	4%
Total	345	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

El supervisor de las franquicias comentó:

“Esta es la sucursal más visitada por los clientes debido a la afluencia de personas que circulan a diario, especialmente los días sábados que por lo general se llena de las diez de la mañana en adelante”(Víctor Danilo Espinoza, Entrevista 21 de junio del 2017).

Según lo observado la mayor venta de productos son los fines de semana, especialmente los sábados, por lo tanto, ellos atienden desde las 7:00 Am hasta las 9:00 PM, priorizando la mayor ganancia posible. La sucursal que tiene menos demanda es la de Maxi pali, esto se debe a la poca afluencia de personas.

El supervisor comentó:

"La sucursal menos demandada es frente a Maxi Pali y esto se debe a que por lo general los clientes son los choferes y pasajeros de los buses Trans Nica y pocas veces son personas en particular."(Víctor Danilo Espinoza, Entrevista 21 de Junio del 2017).

Según los clientes de la empresa la atención que brindan los trabajadores de las sucursales de Siembras & Cosechas es de muy buena calidad, debido a la amabilidad en el servicio, la rapidez en la preparación de los batidos y las ensaladas de frutas específicamente. A pesar de esto, algunos clientes consideran que no existe muy buena atención en la sucursal del centro, generalmente cuando está lleno el tiempo de espera es de 15 a 20 minutos aproximadamente, teniendo como consecuencia molestias de los clientes y prefieren retirarse del local.

Una joven comento:

“Cuando he visitado la sucursal del centro y está muy lleno, la atención no es muy buena ya que solicito el producto y tengo que esperar mucho tiempo y también atienden primero a quien llega de último, por lo tanto, muchas veces decido retirarme.”(Sofía Moreno, Entrevista 20 de Junio del 2017).

Como se puede observar, muchas veces el personal de la sucursal no tiene toda la responsabilidad del mal servicio, debido a que uno de los factores que afectan es que hay poco personal.

Tabla N°11: Satisfacción de los clientes.

Universo: 345 encuestas

Satisfacción	Frecuencia	%
Satisfecho	267	78%
Muy Satisfecho	75	21%
Insatisfecho	3	1%
Total	345	100 %

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

Gran parte de la clientela de Siembras & Cosechas dicen estar satisfechos por los productos que consumen, los cuales superan las expectativas en cuanto a calidad. Pero a pesar de esto hay clientes que dicen estar insatisfechos con el producto, porque en muchas ocasiones no encuentran la combinación de frutas que desean y otro de los motivos es que

durante la preparación de los batidos el personal que atiende no tiene las proporciones adecuadas para el producto por lo tanto en ocasiones contienen mucho hielo. (Ver tabla N°11).

6.4.4.PRECIO.

Tabla N°12: Precio del producto.

Universo: 345 encuestas

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Accesible	230	67%
Caro	93	27%
Económico	22	6%
Total	345	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017.

Los precios de estos productos son accesibles para la mayoría de la clientela que tiene la capacidad económica para adquirirlos y son quienes lo consumen con más frecuencia. Así mismo hay clientes que consideran que los precios de estos productos son caros y no tienen la posibilidad de consumirlos

frecuentemente. (Ver tabla N°12)

Uno de los clientes comento: *"Los batidos que usualmente consumos son de muy buena calidad y pese a esto no importa el precio que tenga que pagar por el producto"*(Mario Valdivia, Entrevista 20 de junio del 2017.)

La calidad de los productos que ofrece la empresa compensa el precio que el cliente debe pagar, por lo tanto, para los propietarios es muy importante que sus clientes se sientan satisfechos con el producto que venden.

6.4.5. PUBLICIDAD

De acuerdo a las encuestas se puede observar que la mayor parte de la clientela ha recibido publicidad de la empresa a través de Familiares, amistades y conocidos.

La publicidad es una de las estrategias más débiles que tiene la empresa, el supervisor comento que la marca ya es reconocida y que no necesita de mucha publicidad

porque sus mismos clientes ya la ejercen. Así mismo esta empresa es reconocida a nivel nacional gracias a la apertura de franquicias que le ha permitido posicionarse en el mercado. (Ver tabla N°13)

El supervisor comentó:

"La mejor publicidad que tiene Siembras & Cosechas es la que realiza la clientela, la cual es más segura y confiable para la población."(Víctor Danilo Espinoza, Entrevista 21 de Junio del 2017).

A través de las encuestas, se determinó que la empresa debería mejorar en los siguientes aspectos:

El precio, debido a que no es accesible para todo el público y debería ser estable es decir que no exista variación.

La atención al cliente, capacitar al personal y contratar más si es necesario.

Tabla N°13: Publicidad.

Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Amistad/Conocido	258	75%
Redes Sociales	43	12%
Volantes	23	7%
Televisión	21	6%
Total	345	100%

Universo: 345 encuestas

Fuentes Datos primarios de la encuesta Junio 2017.

Promoción de los productos, las únicas veces que las realizan son en los días festivos específicamente en el día del padre y la madre que consiste en un batido a bajo precio y con un sabor poco atractivo para la clientela.

Como se puede observar la calidad del producto se encuentra en un rango bajo, por lo tanto, es la mayor fortaleza que tiene la empresa.

Tabla N°14: Sugerencias para mejorar.

Universo: 345 encuestas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Precio	182	53%
Atención al Cliente	45	13%
Promoción	37	11%
Publicidad	37	11%
Rapidez del Servicio	36	10%
Calidad del Producto	8	2%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio 2017.

6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

6.5.1. ANÁLISIS FODA

En base a la información obtenida a través de las entrevistas, encuestas y guía de observación se realizó un análisis FODA de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para identificar las principales fortalezas, debilidades y detectar las oportunidades y enfrenar las amenazas para su desarrollo.

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

6.6. PROPUESTA DE LINEAS ESTRATEGICAS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

Línea N° 1: Estructura organizativa.

Objetivo General: Mejorar los controles administrativos que permitan un buen funcionamiento de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.

Actividades:

1. Diseño de un organigrama para la delimitación de responsabilidades generales y específicas.
2. Elaboración de un manual de procedimientos operativos.
3. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
4. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

Línea N° 2: Atención al cliente.

Objetivo general: Generar Estrategias enfocadas al mejor servicio del consumidor.

Actividades:

1. Capacitación constante al personal.
2. Reclutamiento y contratación de personal.
3. Identificar a los clientes más importantes para estrechar relaciones a largo plazo.
4. Poner a disposición de los clientes un buzón de quejas y sugerencias.
5. Evaluación constante al personal de la empresa.

Línea N° 3: Diseño de publicidad y promoción.

Objetivo General: Mantener la fidelidad de los clientes a través de la publicidad y promoción.

Actividades:

1. Diseño del enfoque de la estrategia de publicidad.
2. Selección del medio de publicidad.
3. Evaluación de la efectividad de la implementación de la publicidad, mediante el diseño de un sistema de monitoreo.
4. Brindar promociones a través de productos que sean de la preferencia del cliente.
5. Implementar constantes promociones durante todo el año, especialmente en las temporadas bajas.

Línea N°4: Equipamiento de tecnología más apropiada.

Objetivo General: Garantizar a los empleados el uso de equipos que permitan evitar el desperdicio de la materia prima.

Actividades:

1. Compra de equipos y materiales que permitan tener medidas exactas en la preparación de batidos y demás productos.
2. Capacitación al personal sobre el uso de estos equipos.
3. Supervisión constante para la verificación del uso correcto de los equipos.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES.

Siembras & Cosechas es un empresa familiar que ha logrado establecerse en el mercado como una marca de franquicia reconocida en el país, el trabajo perseverante de sus dueños permitió que este producto fuera aceptado por el mercado Nicaragüense, hasta lograr que sus clientes adopten una cultura de consumo saludable.

Durante la investigación se logró realizar un estudio sistemático de la empresa y se descubrió que no cuenta con un departamento administrativo, ni de Recursos Humanos, tampoco llevan controles administrativos de forma estructurada; esto hace que la empresa no conozca su realidad financiera, todos los cálculos los hacen en base a la experiencia que han obtenido. Pero a pesar de esto la dedicación y perseverancia de los dueños ha permitido que la empresa cumpla sus metas y objetivos, convirtiéndose en una empresa familiar generadora de empleo y riquezas.

Las principales estrategias que han implementado los propietarios de la empresa, sobresaliendo principalmente la estrategia de franquicia que le ha permitido su expansión en gran parte de Nicaragua.

La hipótesis se cumplió en un 85%, que representa a los 345 clientes encuestados, demostrando que uno de los principales factores que influyen en la satisfacción de los clientes es la calidad de los productos y que es compensatoria con el precio que ellos deben pagar por el producto. Ver (Pág. 76, tabla N°9). De igual manera se realizó un análisis interno y externo de la empresa para la propuesta de líneas estratégicas que les permitirán a los propietarios mejorar en su funcionamiento y cumplir con las metas que se establezcan.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.

Al fin de que la presente investigación sea de gran utilidad para la Empresa Familiar Siembras & Cosechas, en base a lo planteado se recomienda:

A la Empresa:

- Implementar las estrategias planteadas en este estudio para lograr un avance en el proceso administrativo y obtener mejoras internas y externas del negocio.
- Invertir en capacitaciones para el personal de las franquicias, ya sea asumiendo los costos en su totalidad o con el apoyo del dueño de la franquicia esto le garantizara efectividad de los trabajadores.
- Invertir en campañas de publicidad, sin importar que ya sean dueños de franquicias es importante recordarles constantemente a sus clientes la calidad del producto que ofrecen.
- Es necesario que exista una mejor comunicación con los productores, se recomienda que unan esfuerzos y se planteen objetivos comunes para que se mantenga siempre bien posicionados en el mercado diferenciado, también se recomienda implementar las estrategias propuestas en este trabajo investigativo.

A los franquiciatarios:

- Seguir constantemente las recomendaciones de la empresa, ya que un descuido o incumplimiento puede hacer que no tenga éxito la franquicia.
- Cumplir con todas las cláusulas del contrato, esto le garantiza a la empresa un mejor control administrativo.
- Emplear los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones brindadas por la empresa, cumplir adecuadamente con los parámetros de calidad y poner en práctica los planes de acción propuestos por la empresa, ya que el cumplimiento de estos elementos garantiza la estabilidad correcta, productividad y un equilibrio económico óptimo.

Facultad Regional Multidisciplinaria:

- A los docentes se les recomienda que desde el inicio de las carreras promuevan la realización de investigaciones con el fin de facilitar a los estudiantes la capacidad investigativa.
- Los estudiantes podrán consultar este documento con información nueva y actualizada para seguir desarrollando nuevas investigaciones relacionadas con esta temática.

BIBLIOGRAFIA

Arnulfo, U. (2010). *Empresa Familiar*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni>

Balcázar K. (2011). Elementos que conforman la satisfacción de los clientes. Página web: <https://Gestion/de/Marketing-Elementos-para/la/satisfaccion.com>

Caraterización del Departamento de Estelí. (2015). Obtenido de <https://vianica.com>

Castaño G. (2015). Seminario de Teoría Administrativa. Estrategia empresarial. Capítulo 5. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Pág. 5-6, disponible en el sitio Web: <http://www.virtual.unal.edu.co>.

Chiavenato I. (2000). Administración: Proceso Administrativo. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana 2000. Bogotá, Colombia. Pág. 116.edición 3.

Chiavenato I. (2001) Administración: Proceso Administrativo. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana 2001. Bogotá, Colombia. Pág. 126-127.

Cristancho, F. (2014). Elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa. Página web <http://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-diseñar-la-estrategia-corporativa>.

Costa, J. (2014). *EAE Bussines Shcool*. Obtenido de <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar>

El Nuevo diario. (2015). Empresas Siembras & Cosechas, obtenido de. <http://www.elnuevodiario.com.ni>.

Horsten J. (2006) Administración básica de la empresa Familiar, Editorial S.A, de C.V. Pág. 9

Horsten J. (2006) Administración básica de la empresa Familiar. Editorial S.A, de C.V. Pág 10-12

Horsten J. (2006). Administración básica de la empresa Familiar. Editorial S.A, de C.V. Pág. 12-14.

Idalberto, Chiavenato . (2001). Bogota-Colombia.

INIFOM (2015). Caracterización del Departamento de Estelí. Página Web: <https://vianica.com/sp/nicaragua/esteli>

Katherin, P. B. (2017). *Elementos Que Conforman La Satisfaccion de los Clientes.* Obtenido de <https://es.scribd.com>

Kotler P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall México. Págs. 20-21.

¹ Kotler P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 144.

Manso F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Ediciones Díaz de Santo S.A. España. Pág. 584. Recuperado de: <https://books.google.com.ni/books-importancia-de-la-estrategias-empresariales-Manso-Coronado>

Navas A. (2004). Derecho Mercantil Tomo II. Editorial Universitaria. UNAN. León, Nicaragua. Pág. 289-297.

Nebrera J. (2006). Introducción a la Calidad: Página Web: <http://www.introduccion a la calidad.pdf.com.es>. Pág. 6-9

Ojeda F. (2014) www.grandespymes.com/empresa-familiar-organización-indispensable

Patrizi L. (2005). Importancia de la publicidad. Página Web <https://www.importancia.org/publicidad.php>

Rendón, W. (2004). Canales de Distribución .

Resentera A. (2013). Servicio al Cliente. Página Web: <http://www.pymerang.com>.

Rocha, J. (2004). Empresa Familiar. La prensa, S.A.

Ronquillo, J. L. (2006). *Administración Básica de La Empresa Familiar*. Obtenido de S.A, de C.V.: <http://www.books.google.com>

Rendón W. (2004). Canales de Distribución. Pág. Web:
<http://canalesdedistribucion.com.es>

Soto B. (2012). Estrategias de como es un buen cliente. Página Web:
<https://www.gestion.comoesunbuencliene.org>.

Stoner J. Freeman F. Gilbert D. (1996). Administración 6°. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México. pág. 296.

Stanton W. Walker B. Etzel M. (2002). Fundamentos del Marketing. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de CV. México. Año Pág.381-383.

Stanton W. Walker B. (2002). *Fundamentos del Marketing*. Nueva Edicion .

Stoner J. Freeman F. Gilbert D. (1996). *Administración 6°*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Thompson I. (2010). La Satisfacción de los Clientes. Página web:
<http://promonegocios/clientes/satisfaccion-de-losclientes.net>

Thompson I. (2005) Mezclas Comerciales Página Web:
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Thompson I. (2006). Tipos de Clientes. Página web:
<https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Velasco J. (2005). Introducción a la gestión de la calidad. Página Web:
<https://infoautonomos.eleconomista.es/maxrketing-y-ventas/calidad-y-satisfaccion-del-cliente/>



ANEXOS

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

Objetivo: Obtener información mediante los clientes activos la Empresa Familiar Siembras & Cosechas sobre la calidad del producto, el precio y el grado de Satisfacción.

I) Datos generales:

Edad: _____ Fecha: _____
Sexo: F _____ M _____ Nivel académico: _____

II) Estrategia empresarial de Siembras & Cosechas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted consumiendo productos de Siembras & Cosechas? Menos de un año _____ De uno a tres años _____ Más de tres años _____

2. ¿Qué producto consume con más frecuencia?

Batidos: _____ Ensalada de Fruta: _____ Moffi: _____

3. ¿Con qué frecuencia consume usted estos productos?

Diario: _____ Semanal: _____ Quincenal: _____ Mensual: _____
Ocasional: _____

4. ¿Por qué motivo consume usted estos productos?

Me gusta _____ Es saludable _____ Para refrescarme _____ Bajar de peso _____ Otros (especifique) _____

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que son una debilidad en el servicio y que la empresa debería mejorar?

Precio_____ Calidad_____ Publicidad_____ Atención al cliente_____

6. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que son una fortaleza para la empresa?

Precio_____ Calidad_____ Publicidad_____ Atención al cliente_____

7. ¿Qué tamaño de batidos consume usualmente?

Grande: _____ Mediano: _____

III) ATENCIÓN AL CLIENTE.

8. ¿Cuál de las sucursales visita con más frecuencia? Centro: _____ Frente Maxi Pali: _____ Multicentro: _____ Carretera Panamericana (frente Shell Esquípalas): _____

9. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona una atención adecuada? Sí: _____ No: _____

¿Por qué? : _____

10. ¿Cómo valora el tiempo de entrega de los productos (Batidos, Ensalada de Frutas Y Moffi)? Excelente: _____ Bueno: _____ Regular: _____ Malo: _____

11. ¿El personal que le atiende da la imagen de estar totalmente calificado en el servicio que se ofrece? Si: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

12. ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en distintas visitas al mismo? Sí: _____ No: _____

Menciónelas: _____

13. ¿Qué grado de satisfacción tiene con los productos (Batidos, ensalada de frutas, Moffi) que consume?

Muy satisfecho: _____ Satisfecho: _____ Insatisfecho: _____

IV) PRECIO

14. ¿Qué le parece el precio de los batidos que ofrece Siembras & Cosechas? Económico: _____ Accesible: _____ Caro: _____

15. ¿Considera que el precio del producto obtenido cumple con sus expectativas en cuanto a calidad? Sí: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

V) CALIDAD

16. ¿Considera que los productos que ofrece la Empresa Familiar Siembras & Cosechas son de buena calidad? Sí: _____ No: _____

¿Por qué?: _____

17. ¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de comprar los batidos de Siembras & Cosechas?

Tamaño: _____ Sabor: _____ Punto de venta: _____

Precio: _____

VI) PUBLICIDAD

18. ¿Por qué medios ha recibido usted publicidad de la Empresa Siembras & Cosechas? Comercial en Tv _____ Redes sociales _____ Periódico: _____ Amistades / Conocidos _____ Radio _____ volantes: _____
Otros (Especifique) _____

VII) Sugerencias de los clientes.

19. ¿Qué aspectos le gustaría que mejorara la Empresa?



ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

Objetivo: Obtener información mediante los clientes activos la Empresa Familiar Siembras & Cosechas sobre la calidad del producto, el precio y el grado de Satisfacción.

I) Estrategia empresarial de Siembras & Cosechas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted consumiendo productos de Siembras & Cosechas?
2. ¿Qué producto consume con más frecuencia?
3. ¿Con qué frecuencia consume usted estos productos?
4. ¿Por qué motivo consume usted estos productos?
5. ¿Qué aspecto considera que es una debilidad en el servicio que ofrece la empresa y debería mejorar?
6. ¿Qué aspecto considera que es una fortaleza en el servicio que ofrece la empresa?

II) Atención al cliente.

7. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona una atención adecuada?
8. ¿Cómo valora el tiempo de entrega de los productos (Batidos, Ensalada de Frutas Y Moffi)?
9. ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en distintas visitas al mismo?

III) Precio

10. ¿Considera que el precio del producto obtenido cumple con sus expectativas en cuanto a calidad?

IV) Calidad

11. ¿Considera que los productos que ofrece la Empresa Familiar Siembras & Cosechas son de buena calidad?

V) Sugerencias de los clientes.

12. ¿Qué aspectos le gustaría que mejorara la Empresa?

GUÍA DE OBSERVACIÓN.



Objetivo General: Identificar las características (proceso de elaboración de los batidos, atención al cliente) de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.

I. Datos Generales:

Nombre del establecimiento: _____

Fecha y lugar: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

II. Aspectos a Observar:

1. Infraestructura y condiciones del lugar.
2. Cantidad de personas que visitan la sucursal.
3. Proceso de elaboración de los batidos.
4. Atención al cliente.
5. Tiempo de preparación de cada batido.
6. Satisfacción del cliente al consumir el producto



ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR BISMARCK ESPINOZA.

Objetivo de la entrevista: Conocer las estrategias empresariales que utiliza la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus clientes.

1. ¿En qué año fue fundada la Empresa y que la motivo a crearla?
2. ¿Quiénes de su familia participaron en la fundación de la Empresa y quienes están actualmente?
3. ¿Por qué el nombre Siembras & Cosecha?
4. ¿Cuáles son los productos que ofrece la Empresa?
5. ¿Cuál es el modelo organizativo que está implementando?
6. ¿Bajo la modalidad de franquicia cual es la estrategia de comercialización que implementa?
7. ¿Cuáles son las cláusulas que contiene el contrato de franquicias que vende la Empresa?
8. ¿Cuáles han sido las limitantes que han tenido como Empresa Familiar Siembras & Cosechas?
9. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la satisfacción de los clientes de la Empresa?

10. ¿Qué parámetros utiliza para valorar la satisfacción de sus clientes?

11. ¿Qué tipo de estrategias de comercialización ha utilizado para promover su desarrollo empresarial?

12. ¿Qué estrategias son la más adecuadas para promover el desarrollo empresarial de la Empresa?

13. ¿Qué medios de publicidad utiliza para promover el producto?



ENTREVISTA REALIZADA AL SOBRINO DEL PROPIETARIO

Objetivo de la entrevista: Conocer las estrategias empresariales que utiliza la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus clientes.

1. ¿Cuál es la franquicia que tiene mayor demanda?
2. ¿Cuáles son los productos con mayor demanda?
3. ¿Realizan inventario de las frutas que se van terminando?
4. ¿Existen frutas que se venden por temporadas?
5. ¿Cuáles son las opciones que le dan a sus clientes cuando no hay de la fruta que desean?
6. ¿Utilizan productos artificiales para los batidos que ofrecen?
7. ¿Se mantiene el mismo precio durante todo el año o existe una variación por temporada?
8. ¿Cuál es el motivo de la variación de estos precios?
9. ¿Cuál es la actitud del cliente ante los aumentos de precios?
10. ¿Se proponen metas de venta en cada sucursal?

ENTREVISTA REALIZADA A LA SR. MARGARITA.



Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre el manejo de las franquicias, desde el punto de vista de los franquiciatarios.

1. ¿Qué la motivo a adquirir estas franquicias?
2. ¿Desde su punto de vista, las estrategias empresariales que implementa la empresa son las más adecuadas?
3. ¿Cómo considera que es la implementación de estrategias de publicidad y promoción aplicadas por la empresa?
4. ¿Cuánto es el porcentaje de ganancias que obtiene?
5. ¿Cuáles son las principales cláusulas para adquirir la franquicia?
6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?



FOTOGRAFIAS DE LAS SUCURSALES DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.

ELIZABETH VIVAS, PROPIETARIA DE LA EMPRESA FAMILIAR SIEMBRAS & COSECHAS.



Propietaria de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas en una de las sucursales de la ciudad de Estelí.

SUCURSAL N°1 PANAMERICANA, (FRENTE A SHELL ESQUIPULAS)





SUCURSAL N°2 CENTRO: (AVENIDA CENTRAL DE LA CIUDAD DE ESTELI.)



Estrategias Empresariales que ha Implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la Satisfacción de sus Clientes, en la Ciudad de Estelí Periodo 2016-2017.





Baño María (mostrador de frutas), este es estándar en todas las franquicias.

SUCURSAL N°3 MULTICENTRO, ESTELI.



SUCURSAL N°4 PANAMERICANA (FRENTE A MAXI PALI)



PRODUCTOS: ENSALADAS DE FRUTAS Y BATIDOS

