

Estrategias empresariales que ha implementado la Empresa Familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes, en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017¹

Business strategies implemented by the Family Company Siembras & Cosechas in order to fulfill customers' needs, in the city of Estelí 2016-2017

Ingrid Guadalupe Ramírez Navarrete²
ramirezingrid96@gmail.com

Escarleth Elieth Rugama Villarreyna²
escarletheliethrv@gmail.com

Yaritza Itzamar Rizo Valdivia²
rizoyaritza@gmail.com

Beverly Castillo Herrera³
beverly.castillo@yahoo.com

Recibido: 10 de septiembre de 2018, Aceptado: 15 de diciembre de 2018

RESUMEN

Este artículo aborda los efectos de las estrategias empresariales como franquicia implementadas por 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 esta investigación beneficia a los propietarios de batidos Siembras & Cosechas, quienes conocerán las debilidades de su empresa y sabrán si los objetivos se han logrado satisfactoriamente. Esta investigación es de tipo Cualitativa-Cuantitativa (Mixta), porque se analiza a profundidad la problemática sobre las estrategias empresariales utilizadas por la Empresa, se aplicaron encuestas y entrevistas a los clientes de cada una de las sucursales de la ciudad de Estelí, para analizar el comportamiento de las variables que influyen en la satisfacción de los clientes. El principal resultado demuestra que la mejor estrategia que ha implementado la empresa para expandirse y posicionarse en el mercado ha sido las franquicias. Así mismo la calidad de sus productos ha permitido que sus clientes se sientan satisfechos. En este estudio se proponen líneas estratégicas 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.

Palabras claves: empresa familiar; estrategias empresariales; franquicia; clientes.

1 Este artículo se elabora a partir de la tesis titulada Estrategias empresariales que ha implementado la empresa familiar Siembras & Cosechas para la satisfacción de sus clientes, en la ciudad de Estelí periodo 2016-2017. Para optar al título de licenciada en administración de empresas en el año 2017 por la UNAN-Managua/FAREM-Estelí.

2 Egresada de la carrera de Administración de Empresas. UNAN-Managua/FAREM-Estelí.

3 Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia, Venezuela. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN-Managua/FAREM-Estelí.



ABSTRACT

This article addresses the effects of business strategies as a franchise implemented by the Family Company Siembras & Cosechas in order to fulfill customers' needs. A business strategy can be understood as the course of action or set of decisions which help the entrepreneurs in achieving specific business goals especially the related to the products and markets, profitability, size, level of innovation and its relations with its administrators, employees and certain external institutions. The importance of this research benefits the owners of Siembras & Cosechas, who will know the weaknesses of their company and if they have satisfactorily achieved their goals. This research is conducted under the quali-quantitative (Mixed) approach, because it analyzes the problematic about the business strategies used by the Company, surveys and interviews were applied to the clients of each branch of the city of Estelí, in order to analyze the behavior of the variables that influence customer satisfaction. The main result shows that the best strategy implemented by the company in order to expand and position itself in the market has been the franchises. Also, the products quality has allowed its customers to feel satisfied. This study proposes strategies that give opportunities for the company, which will help as a guide for the managers to make decisions aimed at improving the strategies they have implemented during the time of operation.

Keywords: family business; business strategies; franchising; customers.

INTRODUCCIÓN

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 carece de suficientes estrategias para tener una mejor relación con los clientes, la sede central de 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, sobre todo esto sucede en las temporadas de verano (noviembre-abril), cuando hay mayor demanda de los productos, porque 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, por ello consideran que su mejor publicidad es de voz en voz. Así mismo aseguran que su principal enfoque son las franquicias y que por ello 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 solamente las realizan el 30 de mayo día de la madre y el 21 de junio día del padre, ofertando batidos a mitad de precio, con sabores poco atractivos que no logran llamar la atención de sus clientes, esta es una política que establece la empresa y se implementa en todas las franquicias.

Los batidos que ofrece la empresa son elaborados a base de frutas que se cultivan por temporadas, esta es una limitante porque se ven obligados a ofrecer frutas sustitutas, provocando insatisfacción en sus clientes al no encontrar el producto solicitado.

Otra limitante es la falta de control en la preparación de los batidos porque, 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 o el jugo que queda de la preparación del producto, y algunos 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 entre sus clientes.

La base conceptual de esta investigación fueron cuatro ejes teóricos: Empresa Familiar, Estrategia Empresarial, Franquicias y Calidad. Según Horsten (2006) 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.

Para Chiavenato (2000) 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. Mendoza (2004) 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.

Según Kotler (2006), la calidad es el 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

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.

El enfoque cuantitativo de esta investigación se refleja en el segundo objetivo específico referido a: analizar los factores que influyen en la satisfacción del cliente de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas. Se definió una hipótesis de esta investigación que plantea lo siguiente: La calidad de los batidos es una estrategia empresarial que incide en la satisfacción de los clientes de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas.

El universo de estudio lo conforman 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 y Frente a Maxi pali. Para el enfoque cualitativo el tipo de muestreo es No probabilístico, porque no todos los sujetos de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Para el enfoque cuantitativo el tipo de muestreo es probabilístico.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, se utilizaron cuatro técnicas de recolección de datos: Entrevistas, Encuestas, Investigación documental y Guía de observación. Se entrevistó al Propietario de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas, al supervisor de las sucursales de la ciudad de Estelí y a la propietaria de las Franquicias del sur del país, además se aplicaron 345 encuestas a clientes en las diferentes sucursales de la ciudad de Estelí, Nicaragua.

RESULTADOS

Antecedentes de la Empresa

En el año 2013, Elizabeth Vivas fundó el negocio de batidos Siembras & Cosechas en Estelí, que hoy está en varios lugares de Nicaragua. Cuando fundó Siembras & Cosechas, Vivas pensó qué era lo que le hacía falta a la 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.

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 reflexionó: ¿Si pude poner un negocio en Estelí, ¿Por qué no voy a poder poner otro 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.

Actualmente la empresa familiar 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, en 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.

Principales Estrategias empresariales que ha implementado 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, permiten 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 el 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.

Estrategia de Franquicia

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.

La Empresa Familiar Siembras & Cosechas tiene una franquicia de servicio, donde la calidad de los batidos y demás productos son el complemento esencial para que se puedan 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 diferentes puntos de ventas, de la imagen y el producto que se ofrece, que debe ser homogéneo en todo tiempo. En esta negociación la selección de proveedores se verifica.

Cláusulas del contrato de franquicias

Cabe destacar que los dueños de la franquicia adquirida comparten el 50% de las ventas con los dueños de la marca Siembras & Cosechas.

- 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 franquiciatario 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 cláusulas establecidas por el dueño de la empresa.

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 la dueña de Pizza Hut Doña Margarita quien al inicio le pareció muy interesante este negocio por la gran demanda que existe en el mercado y la necesidad de consumir un producto saludable. Durante la entrevista comento:

“Lo que me impulso a invertir en las franquicias de la empresa Siembras & Cosechas es el posicionamiento de la marca, ya que es reconocida a nivel nacional y los clientes están satisfechos con la calidad del producto.” (Sr. Margarita, entrevista 21 de Agosto del 2017)

La experiencia de esta empresaria la motivo a invertir en las franquicias de Siembras & Cosechas por su posicionamiento en el mercado y la fidelidad de sus clientes. Antes de que las sucursales fuesen vendidas como franquicias ya eran reconocidas por la población de cada uno de los departamentos y la gran demanda de estos productos motivo a los dueños de Siembras & Cosechas a vender las sucursales que ya estaban establecidas como franquicias así mismo llegar a nuevos departamentos a través de la apertura de nuevas franquicias.

Valoración de los clientes de Siembras & Cosechas

El 28% de los clientes que frecuentan las sucursales de la Empresa Familiar Siembras & Cosechas, se encuentran entre un rango de edad de 20 a 29 años, porque actualmente los jóvenes son quienes se preocupan más por su condición física y prefieren consumir productos saludables. Casi en el mismo porcentaje (35%) están las personas de mediana edad que consumen este producto por ser saludable y nutritivo.

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

Los productos más consumidos por la clientela de Siembras & Cosechas son los batidos, esto se debe a la variedad de sabores que se ofrece al cliente. El tamaño de los batidos que consume la clientela son batidos medianos debido a que el precio es el más accesible. Las ensaladas de frutas son una opción llamativa para la clientela, pero no es accesible para toda la población porque sus precios son un poco más altos. (Ver tabla N° 2).

Tabla N° 2: 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

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).

Debilidades de la Empresa

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° 3).

Tabla N° 3: 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 cliente 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.)

Fortalezas de la Empresa

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 (Ver tabla N° 4). Uno de los clientes comento:

“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).

Tabla N° 4: 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

Aquí podemos observar que a pesar de que el precio sea una debilidad la calidad del producto lo compensa y lo pudimos comprobar con la opinión brindada por la cliente antes mencionada. Así mismo se da cumplimiento a la hipótesis de esta investigación confirmando que la calidad de los productos es una de las principales estrategias que ha permitido la satisfacción de los clientes.

Sucursales más visitadas por los clientes

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

Tabla N° 5: 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).

Otro de los comentarios que, hacia el sobrino del propietario, es que 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 sobrino del dueño 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).

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. Pero a pesar de esto algunos de los clientes consideran que no existe muy buena atención en la sucursal del centro, generalmente cuando está lleno debido a que el tiempo de espera es muy largo teniendo como consecuencia molestias de los clientes y que estos prefieren retirarse del local.

Una de los clientes 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.

Satisfacción de los clientes

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.

A pesar de esto hay clientes que expresan su insatisfacción con el producto porque en muchas ocasiones no encuentran la combinación de frutas que solicitan y otros afirman que al preparar el batido no tienen la proporción adecuada de frutas, y que contiene mucho hielo. (Ver tabla N° 6)

Tabla N° 6: Satisfacción de los clientes. Universo: 345 encuestas

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

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2017

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 enfrentar 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. • Escasa 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.

Propuesta de líneas estratégicas para la mejora en el 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.

CONCLUSIONES

Al estudiar la empresa se descubrió que no cuenta con un departamento administrativo, ni de Recursos Humanos, ni llevan controles administrativos bien estructurados, por lo cual sus propietarios desconocen su situación financiera, todos los cálculos de gastos, precios e inversiones los hacen en base a la experiencia que han obtenido. A pesar de esto, sus propietarios afirman que su dedicación y perseverancia les ha permitido que su empresa cumpla sus metas y objetivos, convirtiéndose en una empresa familiar exitosa, generadora de empleo y rentabilidad.

A lo largo de la presente investigación se dio salida a los objetivos planteados, identificando las principales estrategias que han implementado los propietarios de la empresa familiar para su éxito, la organización

bajo el enfoque de franquicia, que le ha permitido su posicionamiento como marca y su expansión en Nicaragua.

Así mismo se logró dar cumplimiento a la hipótesis de esta investigación con 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 tabla N°4). 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000) *Administración: Proceso Administrativo*. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana 2000. Bogotá-Colombia. Pág. 116.edición 3.
- Mendoza, A. Derecho Mercantil Tomo II Año 2004 León-Nicaragua Universitaria, UNAN (Pág. 289-297)
- Kotler, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México S.A. pág. 146.