



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para Optar al Título de  
INGENIERO EN SISTEMA

Tema:

Investigación de Mercado para la Atención al  
Cliente en Ferretería Marta Sequeira S.A.

FEMARSA

Presentado por:

Br. Roberto Alfredo Guevara Sequeira

2002-10154

Tutor:

*Msc. Roberto José Aguilera López*

Managua, Marzo 2008





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO EN SISTEMA

TEMA:

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN FERRETERÍA MARTA SEQUEIRA S.A.**



PRESENTADO POR:

Br. Roberto Alfredo Guevara Sequeira      2002-10154

TUTOR:

Msc. Roberto José Aguilera López

MANAGUA, MARZO 2008





*“Porque Jehová da la sabiduría; y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”.*

**Proverbios 2:6**



## **Dedicatoria**

A Dios, quien con su infinito amor y misericordia me demuestra su gloria día a día en las sendas de mi vida, quien fue mi respaldo para culminar con éxito la presente tesis, y así poder optar al título de Ingeniero en Sistema.

A mi esposa, mi ayuda idónea en el arduo caminar de la vida, quien siempre esta ahí para ayudarme a levantarme en cada caída.

A mis padres, actores fundamentales de mi existencia, a quienes respeto y amo con el corazón.

A mi hermana, razón de ser y motivo para seguir luchando.

A mi familia y en especial a mi abuela, quienes siempre están disponibles para ayudar ante cualquier adversidad y necesidad que se presente.

Y a cada niño del mundo que vive en el abandono, la enfermedad, la miseria y utiliza como morada las tristes calles de la tierra...

## **Agradecimiento**

Quisiera expresar mis más sinceras palabras de agradecimiento al Profesor Roberto Aguilera, quien me dio la oportunidad de trabajar bajo su tutela y asesoría, ayudándome a preparar e implementar este trabajo. Su guía, paciencia y dedicación me permitió seguir el mejor camino para finalizar con éxito esta investigación.

A los directivos y el personal de trabajo de Ferretería Marta Sequeira S.A. (FEMARSA), quienes me abrieron sus puertas para la realización y desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y todo el cuerpo de docentes, quienes contribuyeron a forjarme como un profesional listo y seguro para conquistar los mercados laborales cada vez más competitivos.

A todos mis compañeros de clases y a toda la comunidad estudiantil, de quienes tomaba los buenos y malos ejemplos, los primeros adecuándolos a mi manera de vivir y los segundos evitándolos cometer.

Managua, 03 de Marzo del 2008.

**Lic. Carlos Sánchez.**  
Decano FCYS.  
Su despacho.

Reciba fraternos saludos de mi parte.

Por este medio deseo comunicarle en calidad de tutor del tema de tesina: "INVESTIGACION DE MERCADO PARA LA ATENCION AL CLIENTE EN FERRETERIA MARTA SEQUEIRA S.A.", que el mismo cumple con la normativa para la elaboración de trabajos de tesina.

Por lo cual he autorizado al bachiller: **ROBERTO ALFREDO GUEVARA SEQUEIRA**, la entrega del documento a la instancia correspondiente.

Esta de más destacar, el gran sentido de responsabilidad mostrado por el bachiller, a lo largo del trabajo, el cual, como indico cumple con los requisitos necesarios para que opte al título de Ingeniero de Sistemas.

Sin mas que agregar y deseándole éxito en sus labores académicas y administrativas, me despido.

Atentamente,



---

**MSC. ROBERTO JOSÉ AGUILERA LÓPEZ**  
Profesor Titular FCYS.  
Tutor de Tesina



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
DECANATURA



Managua, 25 de Julio del 2007.

**Br. Roberto Alfredo Guevara Sequeira.**

Sus manos:

Estimados Br. Reciba cordial saludo de mi parte:

Les comunico que el tema de tesina titulado: "INVESTIGACION DE MERCADO PARA LA ATENCION AL CLIENTE EN FERRETERIA MARTA SEQUIERA S.A.". Ha sido aprobado según normativa del reglamento del curso de graduación Título IX Art. 20. El tutor responsable para el desarrollo del tema será el Mba. Roberto Aguilera López.

Sin más a que agregar, me despido.

Atentamente,

  
Lic. Carlos Sánchez Hernández

Decano



C/c Mba. Roberto Aguilera López  
Ing. Rosa Elena Castellón  
Archivo FCS

Tutor  
Resp. (Int.) Postgrado

## **Resumen Ejecutivo**

En los últimos años la Ferretería Marta Sequeira S.A. (FEMARSA), ha presentado una disminución en la cantidad de sus clientes, lo que resulta muy desfavorable para la imagen de la empresa, en cuanto a los niveles de ventas y por consiguiente en la participación del mercado ferretero.

La presente investigación de mercado esta orientada en la atención que se brinda en FEMARSA. Primeramente se realizó un diagnóstico general de la situación actual de la ferretería y en particular de la atención al cliente, efectuando un análisis de la calidad en la atención con base en la percepción del cliente, además de identificar los factores que inciden en los empleados en el momento del servicio. Finalizando con una propuesta de alternativas de solución que brinden pautas significativas a los directivos de FEMARSA para el mejoramiento de la organización.

Dado la naturaleza del estudio, se estableció por un diseño de investigación no experimental, en un inicio se realizó una investigación exploratoria, donde se aplicó una entrevista a profundidad y técnicas de investigación. En su segunda fase se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, donde se aplicaron cuestionarios estructurados.

Mediante los instrumentos de medición y técnicas investigativas, se determinó que existen deficiencias en la atención al cliente en FEMARSA, principalmente en el área de artículos ferreteros y el área de materiales de construcción, además de otros factores como: la incomodidad de las instalaciones y los largos tiempos de espera en la entrega de los productos. Se plantearon soluciones a cada área de la empresa donde se brinda la atención, además de algunas recomendaciones muy relevantes para el mejor desempeño en las operaciones de la empresa.

## INDICE

Contenido	Página
<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>II. Justificación</b> .....	3
<b>III. Objetivos</b> .....	5
<b>IV. Hipótesis</b> .....	6
<b>V. Metodología de la investigación</b> .....	7
Diseño de la investigación .....	7
Procedimiento de recolección de datos .....	9
Diseño y cálculo de la muestra .....	12
Recopilación de los datos o trabajo de campo .....	16
Procesamiento de los datos .....	20
<b>VI. Limitaciones</b> .....	21
<b>VII. Hallazgos</b> .....	22
<b>CAPÍTULO I: Diagnóstico de la situación actual de FEMARSA</b> .....	23
1.1 Descripción de la empresa (FEMARSA) .....	24
1.2 Análisis de la situación interna de la empresa .....	25
1.3 Análisis del entorno exterior .....	36
1.4 Diagnóstico particular de la atención al cliente en FEMARSA .....	45

<b>CAPÍTULO II: Estudio de la atención al cliente en FEMARSA .....</b>	<b>60</b>
2.1 Análisis de la atención al cliente en la empresa con base a las percepciones y expectativas del cliente. ....	61
2.2 Análisis de los factores que inciden en el personal de trabajo en el servicio de atención al cliente.....	73
2.3 Análisis FODA. ....	75
<b>CAPÍTULO III: Propuestas de acciones para el mejoramiento de la atención al cliente en FEMARSA.....</b>	<b>78</b>
<b>VIII. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>94</b>
<b>IX. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>99</b>
<b>X. Anexos .....</b>	<b>100</b>

## I. Introducción

Ferretería Marta Sequeira S.A. esta ubicada en la ciudad de Managua de la casa del obrero (C.S.T.) 2 cuadras al sur 1 ½ cuadra al oeste, es una empresa de carácter familiar con más de 50 años en el gremio ferretero. En sus inicios se dedicaba a la compra y venta de artículos ferreteros bajo la dirección de su fundador el Sr. Anselmo Sequeira, en el transcurso del tiempo fue introduciéndose a la venta de materiales de construcción hasta que se conformó como Ferretería El Sargento bajo personería natural, es hasta en 1994 que se constituye como sociedad anónima bajo la razón social de Ferretería Marta Sequeira S.A. (FEMARSA).

En la actualidad, la empresa se dedica a la compra y venta de materiales de construcción y artículos ferreteros. Siendo la primera línea, la que genera mayor ingresos a la empresa. En FEMARSA la venta es al por mayor y al detalle, dirigida a los distintos sectores de la industria, la construcción, el comercio ferretero y público en general.

Los proveedores de la línea de artículos ferreteros son empresas nacionales productoras y distribuidora de este rubro, a excepción de algunos artículos que son importados de países europeos, entre los más destacados están las sierras, discos de corte y devaste, niveles, tornillos golosos, etc.

En la línea de materiales de construcción la mayoría de los productos son importados de la región Centro Americana y países como México y China, entre algunos de los materiales de construcción importados están las láminas negras, los angulares, las platinas, mallas, tubería negra, plywood, entre otros. Existen otros materiales de construcción entre algunos como: varillas de hierro, láminas de zinc, perlines, láminas de plycem, etc. los cuales son adquiridos en el mercado nacional.

Hoy en día la atención al cliente ha tomado gran importancia en el mundo de los negocios debido al gran aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejores servicios, por tanto, el ofrecer productos de calidad ya no es suficiente.

Otro punto importante, es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos y puede ser fácilmente adquirida e implementada en las empresas, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio en la atención al cliente es uno de los factores más definitorios.

En los últimos años la Ferretería Marta Sequeira S.A. ha presentado una disminución en la cantidad de sus clientes, lo que resulta muy desfavorable para la imagen de la empresa, en cuanto a los niveles de ventas y por consiguiente en la participación del mercado ferretero; producto de que no existe una completa satisfacción en las necesidades que demanda el cliente en la empresa.

La presente investigación de mercado esta orientada en la atención al cliente que se brinda en FEMARSA. Para esto, primeramente se realizará un diagnóstico general de la situación actual de la ferretería, seguidamente del análisis de la calidad en la atención al cliente con base en la percepción y expectativa que este tiene, además de identificar los factores que inciden en los empleados en el momento de brindar atención. Finalizando con una propuesta de alternativas de solución que brinden pautas significativas a los directivos de la empresa para el mejor desarrollo de la organización.

## II. Justificación

En un mercado tan competitivo y dinámico como el que se observa hoy en día, se prevé de aquellas empresas que sean capaces de gestionar eficientemente su atención en la satisfacción de las necesidades del cliente, traduciéndose esto como una fortaleza frente a los demás competidores.

Por otra parte las necesidades de los clientes están evolucionando, la sociedad en su conjunto esta más orientada al individuo y los clientes se están acostumbrando a una atención cada vez más personalizada y de mayor calidad.

La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar, retener y consolidar una base de clientes fieles, lo suficientemente amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costos e invertir en sus propios desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas.

La presente investigación se fundamenta en la necesidad que posee los directivos de la empresa en conocer la situación actual en lo que respecta a la atención brindada.

Dentro de los beneficios que obtendrá la empresa con una atención a cliente de calidad están:

- Mayor lealtad de los clientes
- Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia)
- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos)
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos

- Una mayor participación de mercado.
- Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente
- Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes, entre otros.

### **III. Objetivos**

#### **General**

- Realizar una investigación de mercado para la atención al cliente en Ferretería Marta Sequeira S.A.

#### **Específicos**

- Hacer un diagnóstico general de la situación actual de la Ferretería Marta Sequeira S.A y en particular de la atención al cliente.
- Proponer alternativas de solución para brindar una mejor atención al cliente.

## **IV. Hipótesis**

### **Investigativa**

- La presente investigación de mercado brindará pautas significativas a los directivos de la empresa para el mejoramiento del servicio de atención al cliente, que se brinda actualmente en Ferretería Marta Sequeira S.A.

### **Nula**

- La presente investigación de mercado no brindará pautas significativas a los directivos de la empresa para el mejoramiento del servicio de atención al cliente, que se brinda actualmente en Ferretería Marta Sequeira S.A.

## V. Metodología de la investigación

### Diseño de la investigación

Dado la naturaleza del estudio, se estableció por un diseño de investigación no experimental, por que este tipo de diseño “se realiza sin manipular deliberadamente las variables y se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”<sup>1</sup>.

En un inicio se realizó una investigación exploratoria ya que no se cuenta con información con lo que respecta a la atención al cliente de la empresa. La fase exploratoria determina tendencia e identifica áreas, ambientes contextos y situaciones de estudio; que establecen el tono de investigaciones posteriores elaboradas.

Primeramente se aplicó una entrevista al gerente general de la empresa para conocer sus percepciones sobre el tema a investigar y así obtener un análisis preliminar de la situación actual de la atención al cliente en FEMARSA. La entrevista se utiliza cuando el problema de marketing se relaciona con temas particularmente confidenciales y delicados<sup>2</sup>.

Previamente a la entrevista se elaboraron una serie de preguntas generales referidas a la atención al cliente de la empresa, estas con el fin de ser utilizadas como punto de partida para el desarrollo de la entrevista, y en base a estas utilizar la indagación de nuevas preguntas para conocer el tema más allá de las reacciones planteadas. Se determinó un lapso no máximo de dos horas para la entrevista, debido a que se consideró el tiempo suficiente para el análisis general de la atención al cliente, además de los factores de tiempo y disponibilidad del gerente.

---

<sup>1</sup> Hernández, 2003 Pág. 267

<sup>2</sup> Thomas C. Kinnear, Pág. 233

Seguido a la entrevista se utilizó la observación natural. La observación natural comprende la observación del comportamiento tal como se presenta usualmente en el ambiente<sup>3</sup>. Se realizó un recorrido en las distintas áreas: facturación, caja, despacho de artículos ferreteros y despacho de materiales de construcción, para analizar el proceso de compra, la interacción de los clientes con los distintos empleados en sus respectivas áreas, además de un análisis en cuanto a las condiciones del local de la empresa en todo el proceso de la atención al cliente.

Posteriormente a la observación se recurrió a una fuente interna de la empresa, se efectuó un estudio detallado de los registros de ventas (facturas), con el propósito de identificar todos clientes de la empresa y clasificarlos por tipos de clientes, (empresas o personas naturales). Se analizó las facturas en un periodo comprendido entre Enero 2007 a Julio 2007, identificando la cantidad de los distintos tipos de clientes de la empresa.

Es aquí donde la fase exploratoria tiene su fin, para dar paso a la fase descriptiva. Mediante dicha investigación se busca describir en forma gráfica las características de los fenómenos de estudio y determinar la frecuencia de ocurrencia, además de determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de estudio y hacer predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos a estudio<sup>4</sup>. En esta fase se diseñó un cuestionario orientado a los clientes de acuerdo a las necesidades de información de la empresa en cuanto a las percepciones y expectativas del cliente acerca de la atención recibida, también se elaboró cuestionarios para los empleados para identificar los factores que inciden en el personal de trabajo en el momento de la atención.

---

<sup>3</sup> Thomas C. Kinnear, Pág. 254

<sup>4</sup> Ibidem, Pág. 151

La investigación descriptiva esta enmarcada dentro de un diseño de campo de sección transversal debido a que se recolectan los datos en el lugar de los hechos, en un momento dado en un tiempo único. También se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán las diferentes variables que componen la investigación, luego de recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada a los clientes, se propondrá una series de alternativas de solución para las diferentes áreas de la empresa, con el fin de lograr brindar una atención al cliente de calidad.

### **Procedimiento de recolección de datos**

Como parte importante de la presente investigación, fue necesario definir las fuentes de información necesarias para construir los instrumentos que permitieron obtener los datos de la realidad. Así, las fuentes de información son las maneras de obtener los datos, mientras que los instrumentos son cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

### **Fuentes de Información**

#### Fuentes Primarias

- Cientes de FEMARSA (Empresas y Personas Naturales): Son la principal fuente de información ya que estos aportarán de manera directa los datos necesarios para la evolución de la investigación.
- Personal de trabajo del área de facturación, caja, despacho de artículos ferreteros y despacho de materiales de construcción: Son fuentes de información vital ya que estos aportarán datos necesarios en cuanto a factores de incidencia en la atención al cliente.

- Gerente General de la empresa: Fuente de información valiosa para conocer la situación actual de la atención al cliente e identificar las necesidades de información basadas en los clientes de la empresa.

### Fuentes Secundarias

- Registros de Ventas (Facturas). Fuente de información que reflejan los diferentes tipos de clientes de la empresa.

Entre los instrumentos de recolección que fueron seleccionados, se encuentran los siguientes:

- La entrevista a profundidad
- La observación
- Cuestionarios estructurados

Los primeros instrumentos que se aplicaron para recoger los datos fueron la observación directa y la entrevista a profundidad, con lo cual se evaluó la situación actual en la atención al cliente en FEMARSA:

La observación, la cual consistió en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad de la atención al cliente que se brinda en FEMARSA.

Para la observación se plantearon necesidades de información en cuanto a la situación de estudio a observar. En las necesidades de información se planteó lo siguiente:

1. ¿A quién se observó?  
Al personal de trabajo y a los clientes de la empresa
2. ¿Qué se observó?  
El proceso de la atención al cliente, el momento de compra, las instalaciones de la empresa

3. ¿Cuándo se realizó la observación?

Días de la semana, en el horario regular de trabajo (8 a.m. a 5 p.m.)

4. ¿Dónde se hizo la observación?

En las áreas de facturación, caja, despacho de artículos ferreteros y despacho de materiales de construcción.

En la entrevista aplicada al gerente general, se estableció un tiempo no mayor a 2 horas, se realizó en la empresa, en el horario de trabajo regular. Para la entrevista se elaboraron preguntas previas (*anexo #1*) para darle al investigador una base para el desarrollo de la entrevista, y conocer a profundidad acerca del tema a estudio.

Otro instrumento que se utilizará es el cuestionario estructurado el cual se aplicará a los empleados de FEMARSA (*anexo #2*), el cual fue diseñado para conocer los factores de incidencia del personal en el momento de la atención al cliente.

En el cuestionario orientado a los empleados de la empresa están incluidos aspectos como: la relación laboral entre jefe-subordinado, elementos de incidencia en la atención personalizada y actitudes individuales del empleado en el proceso de atención.

Por último se aplicará dos tipos de cuestionario a los clientes, un tipo de cuestionario a las empresas (*anexo #3*) y otro cuestionario a las personas naturales (*anexo #4*), estos cuestionarios permitirán conocer la percepción que tienen del servicio de atención al cliente ofrecido, tanto personalizado como telefónico (caso de la empresas)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Utilizado como un método precompra mediante cotizaciones de los productos

Los cuestionarios a los clientes están orientados en base a las necesidades que tiene la empresa de conocer la percepción y expectativas de los clientes en cuanto a la atención recibida, estas necesidades, se lograron identificar en la entrevista a profundidad que se le hizo al gerente de la empresa.

En los cuestionarios a los clientes se utilizó uno de los métodos más utilizados para medir por escala las variables que constituyen actitudes en un individuo, este método es la escala tipo Linkert la cual, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación y juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos<sup>6</sup>. También, la escala Linkert se ha aplicado preguntas en lugar de afirmaciones.

Para su validez y confiabilidad de los cuestionarios (anexo 2, 3 y 4) se sometieron a una evaluación y depuración en las preguntas (ver anexo 5), además de la inclusión de codificaciones a las preguntas en los cuestionarios. Modificando completamente los cuestionarios preliminares hasta conformar el cuestionario final al personal de trabajo (*anexo #6*) y los cuestionarios finales a los clientes: empresas (*anexo #7*) y personas naturales (*anexo #8*), los cuales se utilizarán en la investigación.

### **Diseño y cálculo de la muestra**

#### **Universo de los Datos.**

Un universo adecuadamente designado debe definirse en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. En el estudio el universo estará conformado de la siguiente manera:

Elementos: la percepción sobre la atención al cliente que se brinda en FEMARSA.

---

<sup>6</sup> Hernández, 2003, p.368

Unidades de Muestreo:

- Clientes (empresas y personas naturales)
- Personal de trabajo del área de facturación, caja, despacho de artículos ferreteros y despacho de materiales de construcción

Alcance: Ferretería Marta Sequeira S.A.

Tiempo: Junio 2007 – Octubre 2007

**Universo del personal de la empresa:**

En el análisis que realizará al personal de la empresa se establece la realización de un censo a todo el personal que esta en contacto directo con el cliente, debido a que el universo de estudio es considerablemente pequeño (13 personas). Las demás personas no se tomaran en cuenta debido a que no son objetos de estudio de la investigación.

<b>Personal en contacto directo con el cliente</b>
1. Gerente General
2. Gerente Venta de artículos ferreteros
3. Responsable Venta-Factura 1
4. Responsable Venta-Factura 2
5. Responsable de Caja
6. Agente vendedor 1
7. Agente vendedor 2
8. Responsable de entrega artículo ferretero
9. Responsable Bodega Materiales de construcción
10. Responsable de entrega materiales de construcción 1
11. Responsable de entrega materiales de construcción 2
12. Responsable de entrega materiales de construcción 3
13. Responsable de entrega materiales de construcción 4

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Universo de los clientes de la empresa:**

Ferretería Marta Sequeira S.A. carece de una base de datos de los clientes de la empresa, motivo por lo que se realizó un estudio detallado de los registros de ventas (facturas) comprendido dentro del periodo Enero 2007 – Junio 2007.

Se determinaron como clientes todos aquellos que poseen registros de compras de una misma entidad mayor o igual a 5 en el mes y con presencia en los 6 meses a estudio. Esta tipo de selección se fundamenta a que en FEMARSA concurren diferentes tipos de empresas y personas de los distintos departamentos del país, en especial de la capital. Existen clientes denominados esporádicos que son aquellos consumidores que de vez en cuando visitan la ferretería a realizar sus compras, pero no están contemplados como propios de la empresa, debidos a su frecuencia de compra.

### **Proceso de Muestreo**

En la selección del método de muestreo a utilizar se determinó por el tipo probabilístico estratificado, debido a que los elementos que la conforman el universo de estudio de los clientes poseen un determinado atributo que los diferencia, este es la razón de ser del cliente, si es una empresa o es una persona natural. Como resultado los estratos que conforman el universo son:

<b>Tipo de clientes</b>	<b>Cantidad de clientes</b>
Empresas	170
Personas naturales	130
Total	300

**Cálculo de la muestra**

En el cálculo de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas (menor a 100,000 Habitantes)<sup>7</sup>.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (Universo)

Z = 1.96 (margen de confiabilidad del 95%)

e = 0.05 Error máximo admisible

p = 0.50 Probabilidad a favor

q = 0.50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (300)}{(0.05)^2(300 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 168.69 \approx 169 \text{ Clientes}$$

Aplicando el método estratificado proporcional:

<b>Estratos</b>	<b>Tipo de clientes</b>	<b>Total Población (Nh)</b>	<b>Muestra (nh)</b>
1	Empresa	170	96
2	Persona natural	130	73
		N = 300	n = 169

<sup>7</sup> Fisher y Navarro (1994, Pág. 39).

Donde:

$Nh$  = población total de cada estrato

$nh$  = muestra del estrato

$nh = Nh \times fh$

$fh$  = fracción constante

$$fh = \frac{169}{300} = 0.5633$$

Resultados obtenidos de los cálculos de muestra:

<b>Unidad de muestreo</b>	<b>Cantidad de Cuestionarios</b>
Personal de trabajo de FEMARSA	13
Empresas clientes de FEMARSA	96
Personas naturales clientes de FEMARSA	73

### **Recopilación de los datos o trabajo de campo**

Los cuestionarios se aplicaran de manera aleatoria a los clientes, se determinó de esta manera para que todos los clientes en el tamaño muestral tengan igual oportunidad de ser elegidos para la participación en el estudio.

### **Programación del tiempo**

La primera actividad es el tiraje de los cuestionarios para la investigación. Primeramente se debe sacar impresiones de los formatos de los cuestionarios:

- a) el formato del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa esta constituido de dos páginas,
- b) el formato del cuestionario dirigido a los clientes (tipo empresa) esta constituido de dos páginas,
- c) el formato del cuestionario dirigido a los clientes (Tipo persona natural) esta constituido de una página.

Después de la impresiones se pasa a la reproducciones de los cuestionarios mediante fotocopias de los mismos. Se requiere sacar 13 fotocopias al cuestionario dirigido al personal de la empresa constituido por dos páginas para un total de 26 páginas, 96 fotocopias al cuestionario dirigido a los clientes (tipo empresa) constituido por dos páginas para un total de 192 páginas, 73 fotocopias al cuestionario dirigido a los clientes (tipo persona natural) constituido por una página para un total de 73 páginas. Se llevará a cabo el 24 de Agosto del 2007 y terminará el mismo día, para esto se requiere el pago de transporte.

La segunda actividad es el reclutamiento y selección de los encuestadores<sup>8</sup>, se llevará a cabo el 27 de Agosto del 2007 finalizando el 31 de Agosto del 2007. Después de la selección de los encuestadores se le brindará una breve capacitación del proceso de levantamiento de los datos, donde se tomaran aspectos del lugar y horario de la recopilación, la selección apropiada por cliente, forma de presentación ante los clientes, formas de pagos, entre otros. Se llevará el día 3 de Septiembre de 2007, finalizando el mismo día.

El día 4 de septiembre de 2007 se realizaran las compras de los materiales para los encuestadores, finalizando el mismo día. Se asignaran gastos de transporte para las compras. El día 5 de Septiembre de 2007 se realizará la entrega de materiales y viáticos a los encuestadores.

El día 17 de Septiembre de 2007 se iniciará la recopilación de la información se llenará los cuestionarios por medio de los clientes y trabajadores de la Ferretería Marta Sequeira S.A., en el mismo día un encuestador se encargará de realizar los cuestionarios al personal de la empresa, paralelamente el otro encuestador se encargará de realizar los cuestionarios a los clientes.

---

<sup>8</sup> Se determinó de dos personas para la investigación debido a que la magnitud de la investigación es relativamente pequeña y no se necesita más de dos personas para llevar a cabo el estudio.

Una vez finalizados los cuestionarios al personal de la empresa, el encuestador se integrará a realizar los cuestionarios a los clientes, quedando los dos encuestadores en el levantamiento de los cuestionarios.

El llenado de los cuestionarios tendrá una duración de 10 minutos, los intervalos de horas para realizar los cuestionarios son de 8:30 a.m. - 11:30 a.m. y de 1 p.m. - 5 p.m., que equivale a un total de 7 horas al día que tendrán disponibles los encuestadores. El tiempo que se le dará al llenado total de los cuestionarios será de 10 días.

La recepción de cuestionarios se hará el 28 de Septiembre de 2007 los encuestadores harán entrega de las cuestionarios ya llenados al grupo de investigación, ese mismo día se hará el pago a los encuestadores.

El ordenamiento, procesamiento y análisis de los datos de los cuestionarios se realizará el 1 de Octubre de 2007 al 5 de Octubre de 2007, utilizando el programa estadístico SPSS.

**Presupuesto de trabajo de campo**

Concepto	Subtotal	Costo Total
<b>Tiraje de encuestas para la investigación</b>		
Encuestas para cliente de tipo empresa	C\$ 54.00	
Encuestas para el personal de la empresa	C\$ 12.50	
Encuestas para cliente de tipo persona natural	C\$ 39.50	
Transporte para tiraje de encuestas	C\$ 10.00	
<b>Total tiraje de encuestas</b>		<b>C\$ 116.00</b>
<b>Reclutamiento y selección de los encuestadores</b>		
Volantes	C\$ 50.00	
Tarjeta teléfono	C\$ 100.00	
<b>Total de reclutamiento y selección</b>		<b>C\$ 150.00</b>
<b>Capacitación de los encuestadores</b>		
Folleto	C\$ 30.00	
Lápices	C\$ 5.00	
<b>Total de capacitación</b>		<b>C\$ 35.00</b>
<b>Compra de materiales</b>		
Lápices	C\$ 15.00	
Fólder	C\$ 12.00	
Transporte para compra	C\$ 10.00	
<b>Total de compra de materiales</b>		<b>C\$ 37.00</b>
<b>Viáticos a los encuestadores</b>		
Transporte traslado a FEMARSA	C\$ 100.00	
Alimentación	C\$ 400.00	
<b>Total viáticos a los encuestadores</b>		<b>C\$ 500.00</b>
<b>Pagos de levantamiento de datos a los encuestadores</b>		<b>C\$ 400.00</b>
<b>Ordenamiento de la información</b>		<b>C\$ 100.00</b>
<b>Procesamiento y análisis de información</b>		<b>C\$ 400.00</b>
<b>Presupuesto total trabajo de campo</b>		<b>C\$ 1,738.00</b>

## **Procesamiento de los datos**

### **Análisis de la información**

La información a evaluar proporciona coherencia a la hipótesis planteada ya que esta no solo satisface los objetivos específicos si no que también el objetivo general que es la base de estudio.

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se realizará una serie de técnicas que permitirán presentar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

### **Formas de procesar la información obtenida en los instrumentos**

La información recopilada mediante los cuestionarios será procesada en el programa estadístico SPSS versión 15.0 que generará los cálculos, que contribuirán al análisis realizado por el investigador, de esta manera interpretará los resultados estadísticos e identificará el comportamiento de esta información en aquellos aspectos que se interesan conocer.

Cada una de las preguntas elaboradas en los cuestionarios se codifican (*anexo 9*) para tenerla en una base de datos, después de introducir cada uno de los datos, este programa proporcionará gráficas y tablas que ayudarán a tener una mayor comprensión de los datos obtenidos.

Una vez que se termine con la tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información, se planearán la forma de cómo representarla para una mayor comprensión de la investigación. Los datos obtenidos se representarán mediante matrices de análisis y gráficos de barras.

## VI. Limitaciones

- Esta investigación se limitará únicamente, al estudio de la atención al cliente en la Ferretería Marta Sequeira S.A., cualquier otra empresa que quisiera aplicar una investigación similar tendrá que hacer las adecuaciones necesarias.
- Los resultados que se obtengan estarán limitados exclusivamente a las opiniones de los que se consideran como clientes actuales de FEMARSA, en la investigación no se contemplará aquellos clientes eventuales o esporádicos y los clientes que dejaron de comprar en la empresa.
- En la investigación no se pretende evaluar el desempeño del personal de trabajo en la empresa, sino identificar los factores que inciden en los empleados en el servicio de atención al cliente.

---

---

## *VII. Hallazgos*

---

*“Nunca consideres el estudio como una obligación sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

**Albert Einstein**

---

## ***CAPÍTULO I***

### ***Diagnóstico de la situación actual de FEMARSA***

---

*“La capacidad y la voluntad de cambio de los miembros  
de una organización es el factor clave que limita  
la capacidad de una organización para reinventarse”*

**Erika Andersen**

## Capítulo I. Diagnóstico de la situación actual de FEMARSA

### 1.1 Descripción de la empresa (FEMARSA)

Ferretería Marta Sequeira S.A. es una empresa de carácter familiar con más de 50 años en el gremio ferretero, que ha logrado establecerse en el mercado a pesar de la excesiva competencia que existe actualmente en la venta de materiales de construcción y productos ferreteros.

En sus inicios se dedicaba a la compra y venta de artículos ferreteros bajo la dirección de su fundador el Sr. Anselmo Sequeira, en el transcurso del tiempo fue introduciéndose a la venta de materiales de construcción hasta que se conformó como Ferretería El Sargento bajo personería natural, es hasta en 1994 que se constituye como sociedad anónima bajo la razón social de Ferretería Marta Sequeira S.A. (FEMARSA).

En la actualidad, la empresa se dedica a la compra y venta de materiales de construcción y artículos ferreteros. Siendo la primera línea, la que genera mayor ingresos a la empresa. En FEMARSA la venta es al por mayor y al detalle, dirigida a los distintos sectores de la industria, la construcción, el comercio ferretero y público en general.

Los proveedores de la línea de artículos ferreteros son empresas nacionales productoras y distribuidora de este rubro, a excepción de algunos artículos que son importados de países europeos, entre los más destacados están las sierras, discos de corte y devaste, niveles, tornillos golosos, etc.

En la línea de materiales de construcción la mayoría de los productos son importados de la región Centro Americana y países como México y China, entre algunos de los materiales de construcción importados están las láminas negras, los angulares, las platinas, mallas, tubería negra, plywood, entre otros. Existen otros materiales de construcción entre algunos como: varillas de hierro, láminas de zinc, perlones, láminas de plycem, etc. los cuales son adquiridos en el mercado nacional.

La Ferretería Marta Sequeira S.A. ha sido acreedora de reconocimientos por su gran trayectoria en el gremio ferretero de parte distintas entidades tales como: La Asociación de Ferreteros de Nicaragua (AFENIC), Cámara de Comercio de Nicaragua (CACONIC), entre otras. Además de que posee excelentes referencias de parte de todos sus proveedores nacionales e internacionales.

## **1.2 Análisis de la situación interna de la empresa**

En el análisis interno se tomaron en consideración los siguientes factores internos de la empresa:

- Factor organizacional.
- Factor de ventas.
- Factor financiero
- Factor tecnológico

## **1.2.1 Factor Organizacional**

### **1.2.1.1 Misión y visión de la empresa.**

FEMARSA posee una definición conceptual propia de su misión y visión, la cual se detalla a continuación:

#### **MISIÓN**

Somos una ferretería dedicada a satisfacer las necesidades de los distintos sectores de la industria, la construcción, el comercio ferretero y al público en general en el territorio nacional ofertando una gran gama de productos de la más alta calidad al mejor precio, y a través de un servicio personalizado con el personal capacitado. Además de fortalecer los vínculos comerciales con sus clientes y proveedores contribuyendo en el desarrollo del ámbito empresarial.

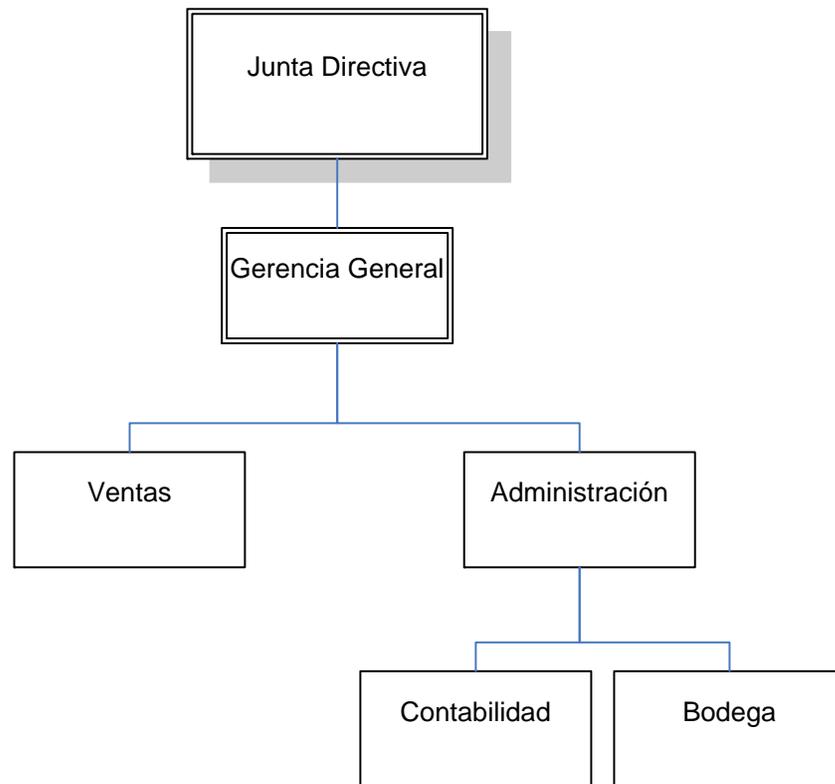
#### **VISIÓN**

Ser la ferretería líder en la venta y distribución de materiales de construcción y artículos ferreteros, dirigida a atender y contribuir con el desarrollo urbanístico, comercial e industrial, logrando mantener la presencia en los más altos niveles competitivos en el territorio nacional con la mejor relación calidad - precio del mercado a través de una forma oportuna y accesible, contando con un equipo humano dinámico, comprometido y en constante desarrollo.

### **1.2.1.2 Organigrama**

La empresa carece de una estructura organizativa, razón por la cual se definió su estructura en base a la información recopilada en la entrevista de profundidad realizada al gerente general, donde se representa las distintas áreas de la empresa, tal y como se muestra en la figura 1.1.

Figura N° 1.1: Organigrama de FEMARSA



**Fuente:** Elaboración propia.

El recurso humano en la ferretería esta integrado de la siguiente forma:

- a) Gerencia General
  - Gerente general
  - Fiscal general
  - Secretaria
  
- b) Administración
  - Gerente administrativo

- c) Ventas
  - Gerente de venta de artículos ferreteros
  - Facturación/venta (2 personas)
  - Agente de ventas de materiales de construcción (2 personas)
  - Cajero
  - Despachador de artículos ferreteros (1 persona)
  - Conductores (2 personas)
  
- d) Contabilidad
  - Contador
  
- e) Bodega
  - Responsable de bodega materiales de construcción
  - Despachadores materiales de construcción (4 personas)

Un aspecto fundamental en el análisis del factor organizacional, es la carencia de fichas ocupacionales dentro del personal de FEMARSA, por lo que existen empleados que se encuentran realizando funciones que no le corresponden y/o presentan una saturación en sus funciones, un ejemplo de esto es el gerente general, persona encargada de: la dirección de la línea de materiales de construcción, funciones de recursos humanos, desarrollo de la empresa, relaciones con proveedores, entre otras.

### **1.2.2 Factor de ventas**

FEMARSA en el desarrollo de la mercadotecnia esta a un nivel relativamente bajo. La empresa no posee un departamento de mercadotecnia o una persona que ejerza estas funciones.

Existe una carencia en el análisis del entorno, la búsqueda de nuevas tendencias en la rama de la construcción y ferretería en general, nuevos mercado de proveedores y clientes, técnicas de comercialización, diversificación de productos, desarrollo en la atención al cliente, planes de publicidad y de promoción.

Existen dos personas delegadas en la compra y venta de materiales de construcción y artículos ferreteros (el gerente de ventas de artículos ferreteros y el gerente general). El gerente de venta de artículos ferreteros, es la persona responsable en la relación con los proveedores de su rubro, supervisa al personal del área de venta, así como los niveles de inventario de los productos, entre otras funciones.

En la línea de materiales de construcción es la gerencia la que se encarga de la relación con los proveedores, venta al mayor, variación de precios en el mercado ferretero, administración de los agentes de venta de materiales de construcción.

Actualmente la empresa para surtir sus inventarios se guía por lo que el cliente compra con más frecuencia, por lo cual la empresa determina cuales son sus niveles de inventario y en dependencia si estos niveles son bajos, realiza sus pedidos.

Existen ocasiones dentro de la empresa en que se presenta faltante de productos para la venta o en que los pedidos de la empresa no llegan en tiempo y forma para surtir sus inventarios, producto a la carencia de sistemas de control de inventario y pronósticos en las variaciones de las demandas.

La ferretería no posee un sistema de planes de comercialización alguien que haga los pronósticos de ventas e investigaciones de mercados así como ver la participación de la empresa en el mercado, el comportamiento de los productos y sus respectivos precios.

Asimismo, la ferretería carece de planes estratégicos de mercado, falta de información acerca de sus posibles competidores (actuales y nuevos), qué productos están ofreciendo, cuáles son sus políticas de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, y referencias de nuevos proveedores.

El crecimiento continuo de la empresa, las dimensiones actuales del negocio, el creciente mercado cada día más competitivo, el compromiso del desarrollo organizacional y el consumidor cada vez más exigentes da como resultado la necesidad de realizar funciones especializadas de mercadotecnia dentro de la empresa.

#### **1.2.2.1 Productos y servicios agregados.**

En FEMARSA existen dos líneas de productos: a) la línea de artículos ferreteros y b) la línea de materiales de construcción.

a) La línea de artículos ferreteros esta constituida por:

- Accesorios eléctricos
- Pinturas
- Fontanería
- Herramientas y equipos del hogar

b) La línea principal de FEMARSA es la venta de materiales de construcción, los cuales están conformados por:

- Tubería negra, industrial y galvanizada
- Tubería cuadrada y rectangular
- Angulares
- Perlínes

- Platinas
- Hierro corrugado y liso
- Láminas de zinc lisas, corrugadas y de fibra de vidrio
- Láminas negras, antideslizantes y troqueladas
- Plywood, Plycem
- Mallas Plana, Malla Expandida, Malla ciclón, entre otros

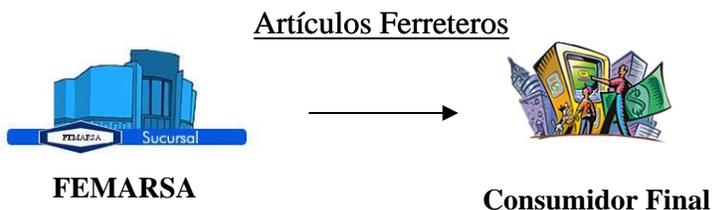
Los servicios agregados que se brindan en FEMARSA son:

- Servicios del vendedor:  
Consiste en la asesoría que brinda el personal de venta al cliente en la selección de un producto de acuerdo a sus necesidades.
- Garantía del producto:  
Consiste en el cambio de un producto o en la devolución de dinero al cliente por la compra de un producto defectuoso.
- Servicio de transporte:  
Consiste en el traslado de la mercadería vendida, desde las instalaciones de FEMARSA hasta el local del cliente, este servicio no se brinda a todos los clientes, solamente a algunos que los directivos de la empresa consideran conveniente, basándose en factores como: el monto de la venta, la distancia a recorrer, la cantidad de productos, entre otras.

### 1.2.2.2 Comercialización

Las ventas que realiza FEMARSA son en su mayoría al contado, solo pocos clientes denominados por la empresa como clientes exclusivos<sup>9</sup> tienen acceso a créditos condicionados, mediante la modalidad de cheques postdatados.

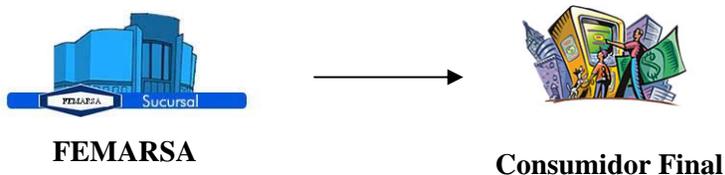
Los canales de comercialización son los siguientes:



La comercialización de los artículos ferreteros en su generalidad se da de una forma directa con el consumidor final. La línea de artículos ferreteros es para satisfacer la demanda de los consumidores y clientes de la zona.



En la comercialización de los materiales de construcción, FEMARSA vende a empresas mayoristas y minoristas de este rubro, quienes se encargan de venderle al consumidor final en su zona comercial.



<sup>9</sup> Son empresas que poseen contratos de pagos con FEMARSA y que presentan como características principales: la fidelidad de compra, los grandes volúmenes de compras y cuentan con más de 3 años de relaciones comerciales.

Por otro lado, FEMARSA también vende materiales de construcción directamente al público en general, sin causar ningún problema a sus canales mayoristas y minoristas debido a que los precios que se dan a cada uno de ellos varían.

El comercio de los materiales de construcción se da más en clientes de tipo empresa que han permanecidos fieles en sus compras al pasar de los años. Hasta hace poco, la empresa integro en su personal de trabajo a agentes vendedores, quienes están encargados de la búsquedas de nuevos clientes en el mercado nacional.

### 1.2.3 Factor financiero

Para una mejor comprensión de este análisis, se debe tener bien claro los estados financieros de la empresa (*ver anexo 10*). Así como también los cálculos de algunos indicadores financieros que son de gran importancia para la evaluación actual en el aspecto financiero de FEMARSA (*anexo 11*).

Cabe notar que dentro del análisis financiero se tomaron a estudio los periodos fiscales de los años 2006 y 2007<sup>10</sup>. Los resultados de los cálculos de las razones financieras se detallan en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1**  
**Razones financieras de FEMARSA**

<b>Razón Financiera</b>	<b>Junio 2006</b>	<b>Junio 2007</b>
<b>Análisis de Liquidez</b>		
- Razón circulante	1.64	1.65
- Razón rápida (prueba del ácido)	0.11	0.22
<b>Análisis de la actividad</b>		
- Rotación de inventarios	3.05	3.80
<b>Análisis de la rentabilidad</b>		
- Margen de utilidad neta	1.55%	1.33%
- Rendimiento sobre el capital contable (RSC)	9.46%	9.62%

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>10</sup> El periodo fiscal 2006 comprende de Julio 2005 a Junio 2006 y el periodo fiscal 2007 comprende de Julio 2006 a Junio 2007.

### 1.2.3.1 Análisis de liquidez

- **Razón circulante**

Los resultados indican que para el periodo 2006 la empresa a través de sus activos circulantes cubría en 1.64 sus pasivos circulantes. Igualmente, para el periodo 2007 la empresa mediante sus activos circulantes cubre en 1.65 sus pasivos circulantes.

Ambos resultados son aceptables, señalando que la empresa posee los activos necesarios para solventar sus deudas a corto plazo. Determinándose un incremento mínimo en la liquidez para el año 2007 en comparación con el año 2006.

- **Razón rápida (prueba del ácido)**

Esta razón es similar a la razón circulante, excepto por que excluye al inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos circulantes. La liquidez comúnmente baja del inventario tiene su origen en que el inventario no se vende con facilidad porque son productos dependientes de la demanda del mercado ferretero o son productos incompletos, similares o para propósitos especiales.

De acuerdo a los resultados de la razón rápida en los periodos fiscales 2006 y 2007 se determinó que su medida de liquidez es generalmente muy baja, es decir que en ninguno de los periodos en estudio se posee los activos circulantes necesarios para solventar los pasivos circulantes. Además esto indica que la empresa cuenta con un inventario que no tiene la posibilidad de convertirse en efectivo con facilidad.

También se determinó que en el periodo 2007 se alcanzó una superación mínima de 0.11 en comparación con el periodo 2006.

Cabe notar que mediante la prueba rápida (prueba del ácido) se determinó que la empresa no presenta en realidad una buena liquidez como se expresaba en los cálculos anteriores (capital de trabajo neto y razón del circulante), determinándose así que la empresa presenta una baja liquidez en términos de efectivo, para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

### **1.2.3.2 Análisis de la actividad**

- **Rotación de inventarios**

Los resultados indican que para el periodo 2006 el inventario de la empresa presentó una rotación de 3.05 veces en lo que respecta a este año. De igual forma, en el periodo 2007 el inventario tuvo una rotación de 3.80 veces en este periodo.

Además, se determinó un incremento en la rotación del inventario del año 2007 en 0.75 en comparación con el año 2006. Es decir que el inventario del año 2007 se convierte en efectivo 0.75 veces más rápido que el inventario del 2006.

### **1.2.3.3 Análisis de la rentabilidad**

- **Margen de utilidad neta**

En el periodo 2007 se determinó un 1.33% de margen de ganancia por cada córdoba de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos, mientras que en el periodo 2006 se determinó un 1.55% de margen de utilidad neta.

Determinándose así, que el margen de utilidad neta en el periodo 2007 es menor en un 0.22% en comparación con el periodo 2006, indicando una menor rentabilidad en la utilidad neta en el periodo 2007 que en el periodo 2006, producto al gran incremento en los gastos financieros en el periodo 2007.

- **Rendimiento sobre el capital contable (RSC)**

En el periodo 2007 se determinó un mayor rendimiento sobre el capital contable (RSC) que en el periodo 2006, producto al incremento en las utilidades acumuladas de la cuenta del capital contable para el periodo 2007, esto representando un incremento de 0.16% en los beneficios en las inversiones de los propietarios de la empresa.

#### **1.2.4 Factor tecnológico**

En lo que respecta con el desarrollo tecnológico interno de la empresa, FEMARSA ha adquirido un sistema de información denominado Sistema UniFile, además de abastecer con equipos de cómputos toda el área de gerencia, contabilidad y venta, contribuyendo en que los procesos administrativos, de contabilidad y de venta sean más eficientes.

También, se ha implementado el uso de una planta telefónica interna para una mayor comunicación entre las áreas.

#### **1.3 Análisis del entorno exterior**

En el análisis del entorno de la empresa se tomaron en consideración los siguientes factores externos:

- Cliente.
- Proveedor.
- Competencia.
- Contexto económico.

### 1.3.1 Clientes

Los clientes de Ferretería Marta Sequeira S.A. están constituidos por los distintos sectores de la industria, la construcción, el comercio ferretero y público en general.

Dentro de los segmentos de mercado al cual atiende la empresa se encuentran: ferreterías, comerciantes mayoristas y minoristas de materiales de construcción y/o artículos ferreteros, constructoras, talleres industriales, carpinterías y público en general. Siendo las ferreterías y los talleres industriales los clientes con mayor participación en las ventas de la empresa, esto se muestra en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2**  
**Principales clientes de FEMARSA**

<b>Clientes mayoristas</b>	<b>Clientes minoristas</b>
Inmobiliaria Oriental	Mendieta Comercial
Standard Steel S.A.	Taller Metalúrgico Cordonero
Ferretería Oriental	Rotuladora Moderna
Ferretería Nueva Vida	Estructura Rizo
Ferretería Angelito	El Tallercito
Ferretería Pastora	Metalúrgica Téllez
Colchones San José	Construcciones Hernández
Materiales Manuelito	Fiata S.A.
Importaciones Martínez	Solarco S.A.
Importaciones Pastora	Metalurgia Tasmafiv
Mueblysa	Industrias Pulpito S.A.
Carrocería del Sol	Colchones Cabrera
ASA Posters S.A.	

**Fuente:** Datos internos de FEMARSA.

Los clientes de FEMARSA que son en su mayoría talleres y ferreterías, dentro del tipo de compra que ellos hacen no es una compra compulsiva, sino que es planificada cada cierto tiempo en dependencia de sus procesos e inventarios, es decir son compradores racionales y no emocionales.

Estos clientes compran con más conocimientos, habilidad y cálculos que los otros clientes, producto de que están más informados en materias de fuentes, de abastecimientos, precios y diferencias de productos.

Las características que buscan los clientes en los productos de FEMARSA son:

- Precio
- Calidad (espesor, resistencia, durabilidad)
- Variedad
- Buena atención

### 1.3.2 Proveedores

Dentro de los proveedores de la empresa, y en dependencia de su giro de negocio, se mencionan:

- Empresas transnacionales de materiales de construcción.
- Empresas nacionales distribuidoras de accesorios eléctricos, herramientas industriales y del hogar y ferretería en general.
- Empresas transnacionales de fontanería y tuberías PVC.
- Industrias nacionales elaboradoras de pinturas.

Los proveedores de FEMARSA son seleccionados de acuerdo con las siguientes características fundamentales:

- La calidad de los productos ofrecidos.
- El servicio brindado en cuanto tiempo de entrega, confiabilidad, flexibilidad de cobros y promociones.
- Los precios de los productos.

La ferretería realiza cotizaciones para determinar cual de sus proveedores esta ofreciendo los productos más baratos para la compra.

La mayoría de los proveedores de la empresa, en especial los de materiales de construcción, ofrecen créditos a un plazo de 30 días como máximo, algunas veces existen proveedores que ofrecen un plazo mayor a los 30 días, pero esta en dependencia del monto crediticio y de los acuerdos entre la empresa y ellos. Por otro lado, los proveedores de artículos ferreteros ofrecen crédito entre 15 a 30 días de plazo, existen casos en que las ventas de estos proveedores deben cancelarse al contado.

Los proveedores de la empresa han sido los mismos en el transcurso de los años de operación, obviándose nuevas relaciones con otros proveedores con las mismas características de los actuales y en algunos casos superando la relación calidad - precio que poseen los actuales proveedores. Para una referencia de los proveedores actuales de la empresa ver tabla 1.3.

**Tabla 1.3  
Principales proveedores de FEMARSA**

<b>Línea artículos ferreteros</b>	<b>Línea materiales de construcción</b>
ABS Comercial	CEMEX de Nicaragua
Herramientas IMACASA del Salvador	Acero de Guatemala (AG)
Industria metal mecánica s.a. (IMMSA)	Inversiones y negocios de Nicaragua (INDENICSA)
Importaciones Inés Reyes	Industria de perfiles S.A.(INPERSA)
Casa Mc.Gregor	Industria del metal S.A. (INDUMETASA)
Pintura Sur S.A.	Metales de Nicaragua (METALNIC)
Nicar química S.A.	Tubo Tico S.A.
Industria nacional de aditivos s.a. (INASA)	AMANCO tubo sistemas de Nicaragua
Importaciones Saravia Espinoza	Steel Resources
Importaciones Carlos Blandon Lazo	Lamina despegada de C.V.
Boira	Durman Esquivel
Richardson S.A.	Ferretería técnica S.A. (FETESA)
Cequin	Consortio latinoamericano.

**Fuente:** Datos internos de FEMARSA.

### 1.3.4 Competencia

En los últimos años, el negocio de ventas de materiales de construcción se encuentra saturado, con la presencia de negocios cada día más competitivos, en el cual si no se tiene buenos precios, una buena calidad en los productos y un buen servicio al cliente no se vende. Además el mercado ferretero presenta una enorme presencia de negocios de cuotas fijas y pequeños negocios que evaden impuesto, quienes causan competencia desleal al sector ferretero, ofreciendo así sus productos a precios excesivamente económicos que otras empresas más grandes que cumplen con todos los requisitos fiscales.

Por otro lado, se considera que la competencia entre FEMARSA y las demás empresas grandes es a nivel de ventas, por que en cuanto a productos, los directivos de la empresa se esfuerzan que todos sus productos en el rubro de materiales de construcción (línea principal de la empresa) cumplan con los estándares de calidad<sup>11</sup> establecidos para el sector de la construcción y el sector industrial. Estos esfuerzos no han sido suficientes para competir dentro del mercado de materiales de construcción, debido a que la mayoría de los consumidores prefieren obtener productos a buen precio sin tomar importancia la calidad de los mismos, caso muy particular dentro de las empresas cuyo giro de negocio es la venta de materiales de construcción.

En lo que respecta a la línea de artículos ferreteros, la competencia se da con ferreterías de la zona, los precios son similares debido a que son los mismos proveedores, lo único que las diferencias son las preferencias de compra de los clientes.

---

<sup>11</sup> Se entiende por calidad al conjunto de características técnicas que poseen los materiales de construcción con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, este conjunto de características técnicas esta conforman por elementos tales como: espesor, niveles de resistencia, durabilidad, consistencia física, tamaño (ancho y largo) y peso.

Por otro lado existen competidores que se esfuerzan por estar un paso delante de los demás, la competencia en el negocio ferretero han implementado el uso de páginas Web para realizar sus transacciones comerciales, haciendo mención de una de ellas Ferretería Técnica S.A. (FETESA), logrando así tener una mayor cobertura en el mercado nacional.

Otros aspectos dentro de la competencia son las creaciones de departamentos de televentas y departamentos de proyectos, asesoría técnica y comercial, obteniendo así un servicio más eficiente, especializado y comprometido con las necesidades del mercado. En algunos casos la implementación de nuevas formas de ofrecer productos como el auto despacho.

Un punto muy relevante en los que respecta a la competencia, son las nuevas alianzas entre competidores para hacer frente a otras empresas dentro del mismo sector ferretero, además de la introducción de nuevos competidores extranjeros en el mercado nacional.

Se considera como competencia toda empresa y negocio ligada a la venta de materiales de construcción dentro del área comercial de Managua. Haciendo mención de las más principales en la tabla 1.4.

**Tabla 1.4**  
**Principales empresas competidoras de FEMARSA**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ALVARADO &amp; CO. LTDA.</li><li>▪ Ferretería Técnica S.A. (FETESA).</li><li>▪ Ferretería JENNY S.A.</li><li>▪ Venta de Materiales de Construcción SANTIAGO.</li></ul> |
|--|

**Fuente:** Datos internos de FEMARSA.

**1.3.4.1 Análisis de la competencia de FEMARSA**

**Alvarado & Co. Ltda.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>
Ferretería Alvarado distribuye todo referido a materiales de construcción a excepción de los tubos industriales. También ofrece lo que son los artículos ferreteros, pero en lo que sobresale más es en las laminas de zinc a como su nombre comercial lo indica zinc Alvarado.	Alvarado cuenta con un paquete de precios accesible al público y sobre todos las compras mayorista como lo son otras: ferreterías, talleres, metalurgias, etc. Sus precios son aceptados por la demanda y de la competencia para el mercado ferretero.	Alvarado tiene una buena ubicación, además de contar con espacio suficiente para despachar los materiales de construcción de la mejor manera posible con esto brindarle mayor comodidad al cliente y un buen servicio. También se encuentra en una calle no muy transitada y de buen acceso	El plan publicitario en Alvarado se observa en las camionetas de acarreo que son externas al negocio pero ella le paga cierta cantidad de dinero por andar dando volantes y andar pegadas en sus camionetas calcomanías con el logotipo y información básica de la ferretería con lo que respecta a las promociones solo se les realiza por lo general a clientes mayorista por medio de los descuentos

Fuente: Elaboración propia.

**Ferretería Técnica S.A. (FETESA)**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>
La Ferretería técnica vende tanto productos al detalle como al mayoreo, FETESA cuenta con aproximadamente 7000 productos dentro de los cuales están: materiales de construcción, artículos ferreteros, eléctricos, fontanero, materiales estructurales, etc. Sus productos son importados de diversas partes del mundo como Guatemala, Costa Rica, países asiáticos, etc.	Debido a que la mayoría de sus productos son importados hay muchos precios bajos aunque en otros materiales como son las láminas negras, angulares y perlínes sus precios son altos. Sin embargo en los productos eléctricos, fontanero, etc. sus precios son bajos. Siendo proveedora de muchas ferreterías.	Su ubicación no es muy céntrica pero tiene buen acceso para sus clientes. FETESA brinda servicio de traslado de mercadería desde sus instalaciones hasta sus bodegas, También cuenta con amplio y seguro parqueo así como también una amplia área de despacho de mercadería para evitar retrasos en el despacho.	FETESA ha sabido invertir en lo que es publicidad eso se puede observar en sus anuncios publicitario por medio de la televisión, radio, periódico, ciertas revistas y hasta ha creado su propia pagina web. En sus promociones también buscan la manera de atraer la atención de sus demandantes por medio de descuentos y rebajas, etc.

Fuente: Elaboración propia.

**Ferretería JENNY S.A.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>
Al igual que las grandes ferreterías tiene una extensa variedad de producto tanto ferreteros, de materiales de construcción además de tener sus propio negocio de Jenny cerámica donde comercializa cerámica, azulejos, inodoros, lavamanos, etc.	Jenny tiene precios competitivos sobre todo en los que es materiales de construcción porque en su mayoría sus productos son importados. Aunque otra variedad de productos son comprados en nuestro país a buen precios para poder darlos de la misma manera a un precios razonable	La central de Ferretería Jenny se encuentra en una buena ubicación, accesibilidad y visibilidad para el cliente. Cuenta con una zona de despacho para realizar la entrega de los productos de la mejor manera posible, además de ser cómoda y muy espacioso. Además cuenta con dos sucursales con el fin de captar mayor mercado meta.	La ferretería Jenny tiene buenas estrategias publicitarias como lo son los anuncios televisivos, radio, periódicos, mantas, y las calcomanías en sus camionetas y camiones de carga. Con respectos a las promociones en el local por lo general están promocionando cierto producto con algún porcentaje de descuento.

Fuente: Elaboración propia.

**Venta de Materiales de Construcción SANTIAGO**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>
Materiales de construcción Santiago distribuye materiales de construcción de primera calidad y de segunda calidad.	Los precios en esta ferretería son competitivos en el mercado ferretero aunque deberían ser un poco más económicos por los que es cuota fija.	Esta ferretería se encuentra en una calle principal donde transcurren muchos vehículos y no cuenta con un parqueo donde despache a sus clientes de la mejor manera, el lugar es de fácil acceso pero no cuenta con las mejores condiciones de despacho de producto.	A pesar de ser una empresa nueva se ha preocupado por invertir en publicidad y lo ha hecho mediante volantes, calcomanías en camionetas y mediante carteleras cinematográficas. De acuerdo a las promociones las realiza a través del descuento que les realiza a sus clientes ya sean minoristas o mayoristas.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3.5 Contexto económico

Actualmente la actividad económica y comercial del sector ferretero ha sufrido una desaceleración, la cual afecta considerablemente en las ventas de la empresa por consiguiente en sus utilidades.

La construcción ha tenido una tendencia a la desaceleración desde el año 2003, producto a la poca inversión en la ejecución de obras públicas, la disminución en las construcciones industriales y comerciales, y al incremento en los precios de los materiales de construcción y artículos ferreteros. A finales del año 2002 se presentaba un incremento de hasta un 7% en la actividad de la construcción, pero disminuyó en el periodo 2003 - 2007 a un 1.1% y seguirán así si no se ejecutan obras importantes en el país.

La construcción es un sector importante en el país y un gran promovedor de la economía, ya que las inversiones representan más del cinco por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), del país.

No obstante, el índice de precios de materiales de construcción y artículos ferreteros experimento un crecimiento anual de 25.8% en comparación al 21.5% en el trimestre anterior. Producto del incremento en los precios de la madera en un 32.4%, el incremento en los precios de techos y cementos y sus derivados en un 13.4%, en su mayor parte. Además el índice de precios de metales y derivados experimento un crecimiento de 12.0% y apporto en 1.1% al crecimiento del índice general, producto principalmente al aumento de precios de varillas de acero. Por su parte los precios de los productos sanitarios, pisos y electricidad crecieron en 14.4% y 27.8%, respectivamente y aportaron en conjunto 0.7% al crecimiento del índice general.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fuente: Revista FIERRO publicación Junio 2007 AFENIC (Asociación de ferreteros de Nicaragua)

Según el presidente del Banco Central de Nicaragua (BCN) planteó expectativas positivas en las proyecciones para el sector construcción, y se estiman un crecimiento del 12.2%. Sin embargo, actualmente se presenta una baja demanda en el sector ferretero y el incremento constante en los materiales de construcción y artículos ferreteros.

#### **1.4 Diagnóstico particular de la atención al cliente en FEMARSA**

En el diagnóstico de la atención al cliente se analizó de dos perspectiva una mediante entrevista al gerente general de FEMARSA para conocer sus perspectivas de como es la atención en la empresa y la otra mediante la observación directa del proceso real de la atención brindada por el personal al cliente en el momento que este mismo llega, hasta el momento que abandona las instalaciones.

La entrevista a profundidad al gerente, permitió conocer:

##### **1.4.1 Proceso de compra del cliente**

La compra se realiza en dependencia de la característica del cliente, es decir el tipo de cliente si es una empresa o una persona natural.

###### **1.4.1.1 Proceso de compra del cliente de tipo empresa**

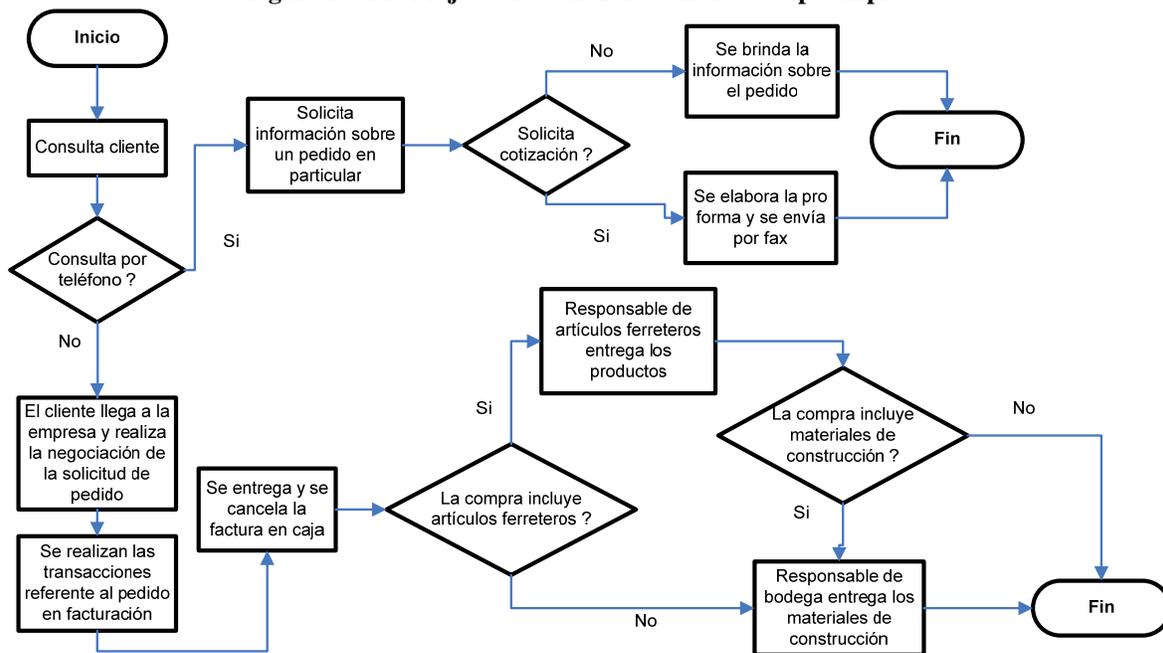
Primeramente, el cliente llama a la empresa solicitando información sobre un pedido en particular, acerca de la cantidad solicitada, información sobre el precio de los diferentes tipos de productos y plazo de vigencia de la cotización.

Después un representante del cliente, llega a la empresa con la solicitud de pedido y pasa al área de facturación - venta, las encargadas de facturación realizan la transacción referente al pedido, hasta la impresión de la factura que pasa

directamente a caja, el cliente pasa a caja a la cancelación de la factura, y seguidamente pasa a entrega de productos ferreteros y/o materiales de construcción.

En alguno de los casos, el representante de la empresa demandante llega directamente al área de facturación-venta sin haber obtenido una cotización, en el cual realiza la negociación con las encargadas de facturación hasta cerrar el pedido, seguido a esto se lleva el mismo proceso descrito anteriormente, este proceso se muestra en la figura N° 1.2.

Figura N° 1.2: Flujo de la atención al cliente de tipo empresa.



Fuente: Elaboración propia.

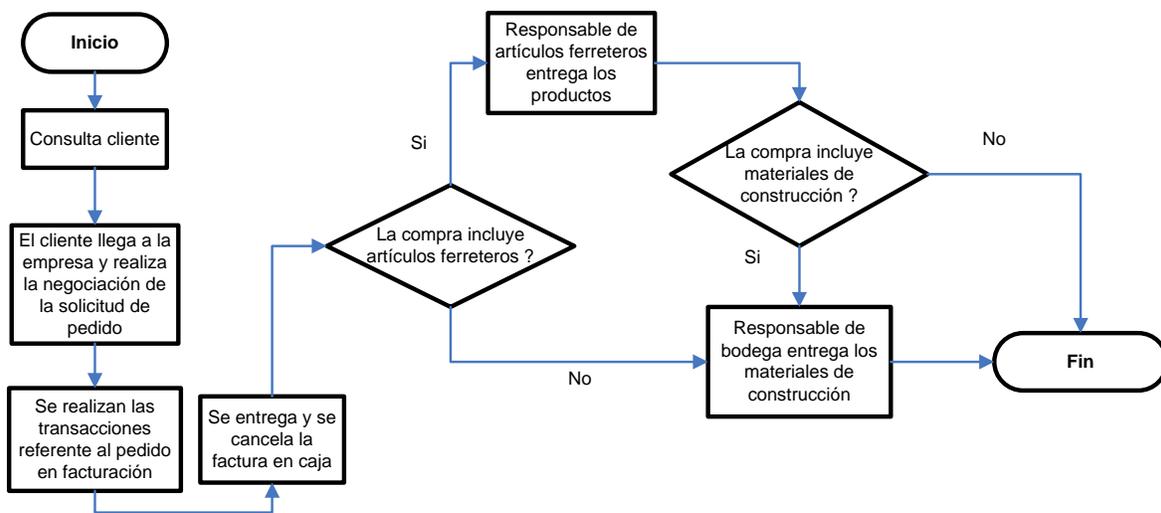
Por otro lado, algunas compra del cliente se da mediante los agentes vendedores, en el cual un agente visita a una empresa específica, dando información de los productos y todo el proceso de la negociación, hasta llegar al levantamiento de un pedido. Seguidamente el agente llega a la empresa y se dirige al área de facturación donde se realiza la facturación de la solicitud del pedido,

posteriormente a caja a firmar un documento provisional de la compra, y por último al área de entrega de productos ferreteros y/o materiales de construcción. El agente es el encargado de la entrega de los productos, el cual los entrega al cliente con su respectiva factura, recibe el pago de la factura, en esta etapa ya se dio la compra, para finalizar el agente llega a la empresa a cancelar el documento provisional de la factura a pagar.

### 1.4.1.2 Proceso de compra del cliente de tipo persona natural

El cliente llega directamente a la empresa, pasa al área de facturación - venta, solicitando un pedido y entra en negociación con las encargadas de facturación, hasta finalizar con la facturación de la solicitud. El cliente se dirige a caja para la cancelación de la factura, seguidamente se dirige a la entrega de productos ferreteros y/o materiales de construcción, tal como se muestra en la figura N° 1.3.

Figura N° 1.3: Flujo de la atención al cliente de tipo persona natural.



Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4.2 Proceso de compra del cliente cuando se encuentra en la empresa**

Mediante la observación se identificó que el proceso de compra del cliente descrito anteriormente sufre algunas variaciones.

Los clientes llegan a la empresa, pasan al área de entrega de artículos ferreteros donde realizan las solicitudes de pedidos, si el cliente solicita información acerca de materiales de construcción el encargado de esa área los remita al área de facturación. Solamente los clientes que ya han visitado a la empresa conocen que deben dirigirse al área de facturación - venta, para realizar las compras de sus productos.

Seguidamente pasa a caja, cancelan la factura, y en dependencia del producto facturado, este se dirige al área de entrega de artículos ferreteros y/o al área de entrega de materiales de construcción.

#### **1.4.3 Aspectos referidos a la atención al cliente en la empresa.**

Entre algunas tareas que se cumplen para garantizar que el servicio que se presta sea eficiente y genere satisfacción al cliente están:

1. Cambios en la empresa en cuanto a infraestructura, tecnología y presentación física del personal de trabajo.
2. Adquisición de productos con las características técnicas deseadas del mercado.
3. Establecimiento de un nivel de inventarios adecuándolos con la demanda de los clientes.
4. Oferta de productos similares a los precios del mercado, en algunos de los casos hasta más bajos.

En algunos de los cambios en la empresa en cuanto a infraestructura, tecnología y presentación física del personal de trabajo, se pueden nombrar por orden de ejecución los siguientes:

- Se han realizado remodelaciones a la infraestructura del área de venta y bodega de la empresa.
- Se ha adquirido un sistema informático para las transacciones de facturación, inventario y procesos administrativos.
- La empresa ha definido como una política que todo el personal de trabajo porte uniformes representativos dentro del horario laboral, con el fin de darle una mejor imagen en la atención.
- Adquisición de aparatos como centro de bebederos (agua fría y agua caliente) para los clientes.

FEMARSA carece de estudios investigativos orientados a como lograr brindar una excelente atención al cliente, no se posee normas o modelos a seguir en el proceso de atención, sino que este proceso se ha venido realizando en el pasar de los años de una manera empírica dentro del personal de trabajo. No existe un proceso de capacitación dentro del personal de la empresa en materia de mejorar el desempeño de sus funciones.

Los directivos de la empresa, no conocen las necesidades y expectativas de los clientes a un corto plazo, aun menos al largo plazo, producto de la carencia de estudios internos orientados a la atención al cliente y el desinterés de la gerencia en el establecimiento de estrechas relaciones entre la empresa y los clientes.

Además de que la empresa no posee una base de datos de los clientes, en cual se detallan frecuencia de compras, productos más demandados y datos relevantes como nombre de la empresa, dirección, teléfonos y representante legal y representantes de las compras. El cual es vital para una buena comunicación entre la empresa y los clientes y la determinación de las demandas de los clientes a un corto y largo plazo.

FEMARSA, no posee ninguna herramienta o mecanismo que le permita medir el nivel de satisfacción de los clientes, en el pasado se utilizó un buzón de sugerencias, al cual no se le daba un seguimiento a las sugerencias recibida y en poco tiempo se dejó de implementar.

La mayoría de los reclamos son expuestos por los clientes en el área de ventas, y es el personal de ventas los encargados de darles soluciones a las mismas. Cabe notar que no existe ningún registro de las quejas y reclamos de los clientes.

Otro aspecto es que rara veces se realizan reuniones entre todo el colectivo de trabajo de la empresa, donde se plantean problemas en cuanto a la atención al cliente y dificultades presentes en los empleados en el momento de brindar la atención. No existen expedientes en el cual se detalle aspectos tomados en la reunión, que soluciones se determinaron y cuales se llevaran a cabo en tiempo y forma.

### **1.4.4 Aspectos en el momento de compra**

La descripción de los aspectos que se presentan en el momento de compra se determinó desde dos diferentes escenarios, el primero escenario es un análisis externo, donde el grupo de investigación siguió todo el proceso de compra en las diferentes áreas, analizando el proceso de atención desde la perspectiva del cliente; el segundo escenario, es el análisis interno en la área del personal como este se comporta en el momento de brindar la atención.

#### **1.4.4.1 Análisis externo**

Para una mejor comprensión de este análisis, se debe tener bien clara e identificadas las diferentes áreas de la planta de la ferretería (*ver anexo 12 y 13*).

Se identificó que la mayoría de los clientes siempre que acuden a preguntar sobre un producto, esto lo hacen en el área de artículos ferreteros, debido a que es la primera área que el cliente observa. Dentro la cual la persona responsable de entregar los artículos ferreteros tiene la facultad de realizar ventas de su línea de producto, la persona negocia con los clientes los productos que este mismo demande, una vez realizado el pedido los transmite al área de factura.

El cliente debe esperar en dependencia como se encuentra el área de facturación, si esta área se encuentra saturada con clientes que se encuentran realizando sus pedidos o facturando, estos deben permanecer esperando en el área de artículos ferreteros debido a que el espacio físico en el área de facturación es relativamente muy pequeño. En el cual solo existen dos ventanillas en la que pueden hacer fila a lo sumo dos personas por ventanillas (ver anexo 14.a).

Una vez en el área de facturación, existen momentos donde se debe esperar que las personas responsables de esta área se encuentren disponibles, debido a que están atendiendo el teléfono o entregando productos.

Debido a que el área de facturación y caja están continuamente juntas, un aspecto muy común que se presenta, es la incomodidad en la solicitud del pedido, cuando existen muchos clientes facturando a la vez, y cuando el cliente que ya ha efectuado su cancelación en caja debe ir a retirar sus productos al área de artículos y/o al área de materiales de construcción.

El cliente en caja, algunas veces se encuentra con la ventanilla cerrada, en el cual tarda la persona en abrirla. En esta área solo existe una única ventanilla por lo cual todos los clientes que estén en facturación y vayan a pagar, pasaran a ser fila. El espacio físico de esta área es similar al del área de facturación lo que resulta un ambiente incomodo en la espera y la cancelación de la factura. En ocasiones el cliente, para ser atendido tiene que esperar que la responsable de caja termine de atender una llamada telefónica.

En muchas ocasiones el cliente se ve con la situación de que la responsable de caja no posee el efectivo suficiente para darle cambio a sus pagos y/o que el dispositivo para la transacción del pago mediante tarjetas de crédito que posee la empresa no acepta todas las marcas de tarjetas de créditos, esto genera quejas y en algunos de los casos, se abandona la compra.

Una vez cancelada la factura, se procede a retirar sus productos en el área de artículos ferreteros y/o en el área de materiales de construcción, en este trayecto el cliente debe pasar a través de otros clientes que están facturando más los que están en espera de facturar, un proceso muy molesto en el momento de compra (ver anexo 14.b).

En el área de artículos ferreteros, el cliente puede solicitar información acerca de las características y funcionamientos de los productos o realizar cotizaciones de los mismos. En la mayoría del tiempo, el cliente que llega a retirar sus productos tiene que esperar a ser atendido, producto de la limitación de un único personal en esta área. Se observó el disgusto de muchos clientes por las largas esperas en ser atendido y por la falta de disponibilidad del responsable de entrega (ver anexo 14.c).

En el área de entrega de materiales de construcción atienden cuatro personas las cuales son coordinadas por un responsable de bodega. En muchas ocasiones se observó que había clientes en espera de retirar sus productos, aun presente personal sin ninguna actividad, quienes no se dirigen a estos clientes para atenderlos. Además, de la poca atención brindada a los diferentes clientes que llegan a la bodega para conocer los materiales de construcción y obtener información referida a las características técnicas de estos, la mayoría del personal se encontraba platicando o realizando otras actividades que no conciernen a sus funciones.

En muchas ocasiones el responsable de bodega abandona su puesto de trabajo y no queda nadie para atender a los clientes que llegan a la bodega de materiales de construcción para ser atendidos. Se ha observado que en los momentos de entrega de productos a los clientes, los trabajadores entran en discusiones, al punto de utilizar palabras vulgares y despectivas entre ellos mismos, lo cual es percibido por los clientes e incomodando el proceso de entrega.

#### **1.4.4.2 Análisis Interno**

- Área de facturación-venta

En el área de facturación se encuentran dos personas, estas tienen la función de realizar cotizaciones, facturación, ventas, la atención telefónica y cuando la situación lo amerita se encuentran entregando artículos ferreteros en auxilio al encargado de la entrega de estos artículos. Ambas personas conocen muy detalladamente los precios de los productos y las cantidades en existencia, pero carecen de conocimientos técnicos de los materiales de construcción acerca de sus aplicaciones, características y modos de empleo. Por lo cual existen situaciones en que los clientes realizan consultas sobre algún material que necesitan, el cual las encargadas de facturación desconocen cuál es el más indicado a sus necesidades y por lo tanto no se le brindan respuestas al cliente.

Cabe notar, que estas personas también son las que atienden las llamadas, existen ocasiones en que se encuentran facturando y a su vez atendiendo el teléfono (anexo 14.d), se observó que no se brindaban unos buenos servicios a ambos clientes.

La forma de atención del personal es muy común, saludan al cliente de una forma sencilla, sin un recibimiento cordial, carencia de un rostro con sonrisa y casi siempre solo toman el pedido que este necesita, no existe una oferta de otra variedad de productos que puedan ser de interés del cliente.

Rara veces las responsables toman datos de los clientes, con el propósito conocer la procedencia de ellos y en algunas veces se mostró apatía de las facturadoras hacia el cliente, debido a que existen momentos en que el personal están procesando el pedido, pero el cliente insiste en que lo hagan más rápido porque no pueden estar esperando o se presentan ofensas del cliente hacia las facturadoras (ver anexo 14.e).

- Área de caja

En esta área solamente existe una persona que se encargada de todas las gestiones de cancelación de factura. En algunas ocasiones esta persona realiza funciones de atender llamadas telefónicas. Además, esta persona realiza llamadas para ofertar a clientes de carácter de empresas, los materiales de construcción que se venden en la ferretería. En algunos momentos la cajera atendía al cliente que va a cancelar la factura, con el teléfono a mano atendiendo una llamada.

Se observó que este empleado rara veces saluda a los clientes, solo entrega la factura, recibe el pago y entrega su respectivo cambio, sin brindar un saludo de agradecimiento por la compra del cliente.

- Área de entrega de artículo ferreteros

En esta área solamente existe una persona que se encarga de la entrega de los productos ferreteros. En ocasiones es auxiliado por el gerente de venta de artículos ferreteros o por algunas de las facturadoras cuando existe una gran cantidad de clientes en espera de retirar sus productos.

Se identificó que el responsable de esta área posee conocimientos básicos de la mayoría de los productos, pero en algunas veces no se encuentra capacitado en dar respuestas a las consultas por parte de los clientes.

Se observó que este empleado no saluda a los clientes, solo toma la factura y entrega los productos. Muchas ocasiones cuando los clientes se quejan del tiempo de atención (debido a que solo existe una persona), el responsable reaccionaban de una forma grosera, solicitándole al cliente que espere su turno para atenderle.

La mayoría de las veces en el responsable de entrega, se observa la desesperación y frustración por tratar de atender a todos los clientes que llegan a retirar los productos o realizar consultas de los mismos.

- Área de entrega de materiales de construcción

En esta área se identificó que algunos de los empleados no conocían los productos que se le asignaban a despachar, sino que solicitaban ayuda por parte del responsable de bodega o por uno de sus compañeros con más experiencia para conocer la ubicación de los mismos.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores poseen conocimientos mínimos en materia de construcción, por lo que en ciertas ocasiones no se encuentran capacitados en brindar respuestas a las consultas por parte de los clientes en cuanto a utilidades técnicas de los materiales de construcción en una situación específica.

Muchas veces el área de entrega de materiales de construcción se encuentra en desaseo, lo cual incomoda a algunos clientes. Producto al personal de esta área no cumple con mantener en orden y en aseo el área de trabajo. Además cuando llega un cliente a retirar materiales y/o a consultar acerca de las características técnicas de los mismos, ningún empleado se acerca a atenderlo.

Existe una falta de motivación en el personal por desempeñar bien sus funciones, caso en particular que se observó en la indisposición de varios empleados en despachar algunos pedidos a los clientes.

#### 1.4.5 Diagnóstico de la atención al cliente en la competencia.

Para la realización del diagnóstico de la atención al cliente en la competencia, se realizaron visitas a los cuatros principales negocios que FEMARSA considera como competidores, tal como se muestra en la tabla 1.4 y mediante el uso de la observación directa, se determinó el proceso de la atención al cliente.

**Tabla 1.4**  
**Principales empresas competidoras de FEMARSA**

- ALVARADO & CO. LTDA.
- Ferretería Técnica S.A. (FETESA).
- Ferretería JENNY S.A.
- Venta de Materiales de Construcción SANTIAGO.

**Fuente:** Datos internos de FEMARSA.

#### 1.5.5.1 Análisis de la atención a los clientes de los competidores en el mismo sector de la Ferretería Marta Sequeira S.A.

Dentro de la empresa competidora en el mismo sector comercial de FEMARSA se menciona:

- Venta de materiales de construcción SANTIAGO.

La atención al cliente en el negocio anteriormente mencionado, por lo general es realizada por una misma persona, la cual oferta los productos, factura y se encarga de la recepción del pago de las facturas. También posee poco personal en el área de entrega.

Cabe notar, que a pesar del poco personal que presenta este pequeño negocio, su personal le ofrece al cliente otros tipos de productos, de las que el mismo demande y puedan ser de su interés. También negocian con el cliente hasta el punto de establecer un precio adecuado para ambos.

Cabe mencionar que en materiales de construcción SANTIAGO se brinda el servicio del transporte como un agregado a la compra del cliente, cuando el monto de la compra es considerable o es un cliente estable de la empresa.

Por otro lado en las comodidades del local que presenta este negocio, no se conoce con exactitud donde el cliente debe dirigirse para la compra, en algunas ocasiones las transacciones se realizaban en cualquier punto dentro del negocio.

#### **1.5.5.2 Análisis de la atención a los clientes de los competidores (empresas grandes) fuera del sector de la Ferretería Marta Sequeira S.A.**

Dentro de las empresas competidoras (empresas grandes) que presentan mayor grado de relevancia en competitividad dentro del sector exterior a FEMARSA se mencionan:

- ALVARADO & CO. LTDA.
- Ferretería Técnica S.A. (FETESA).
- Ferretería JENNY S.A.

La empresa ALVARADO & CO. LTDA, es la empresa más cercana a FEMARSA. Esta empresa es considerada como la competencia principal de la ferretería, en ella existe poco personal de trabajo. Esta ferretería se encuentra constantemente saturada de clientes realizando sus compras, se pudo observar que existe un largo tiempo de espera para ser atendido por unas de las responsables de factura y más aun en el tiempo de entrega de los materiales de construcción, producto al poco personal de trabajo encargado del despacho, estos en la mayoría del tiempo se encuentran entregando materiales a otros clientes.

Las personas responsables de facturar no portan uniformes representativos de la empresa, el trato no es cordial, demuestran apatía cuando se le pregunta información sobre algunos productos. No ofertan otros productos y el ambiente de compra es completamente incomodo y no existe un sistema informático en el proceso de compra.

Lo más relevante de esta empresa, son los precios de sus productos, los cuales son bastantes económicos en comparación con los precios promedios del mercado ferretero, también poseen una gran variedad de productos de materiales de construcción, y las atractivas promociones que se realizan.

Las empresas Ferretería Técnica S.A. (FETESA) y Ferretería JENNY S.A., son casi similares en atención, promociones y políticas de ventas; son las empresas más posicionadas en el mercado ferretero y las más reconocidas en su trayectoria en este gremio, la atención al cliente en estas empresas es personalizada y muy calificada. Poseen mucho personal en factura y poseen de dos a más ventanillas en caja, además de presentar dentro su personal, personas especializadas en materia de construcción, artículos ferreteros, herramientas y equipos industriales, servicios agregados para satisfacer las diferentes demandas de los clientes.

Se pudo observar que ambas empresas, poseen una infraestructura muy adecuada a la cantidad de clientes que las visitan y presentan las comodidades para crearle al cliente un ambiente de armonía en las compras. Además de las muchas promociones que se brindan dentro de la empresa, ambas ferreterías cuentan con sistemas informáticos, permitiendo una transacción más eficiente.

Los problemas que presenta la Ferretería Técnica S.A. (FETESA), es el acceso a sus instalaciones, se considera su ubicación muy remota en cuanto al área comercial de Managua, y los tiempos de entrega son demasiados largos, a pesar de la gran cantidad de personal que poseen.

En lo que respecta a la ferretería JENNY S.A., su ubicación es muy popular al estar cerca de un mercado local. En algunas veces los tiempos de entrega son muy largos. Esta empresa ofrece servicio de transporte a los clientes dentro del área local de Managua.

Ambas empresas, poseen registros de los clientes, incluso el personal de las empresas realizan llamadas telefónicas a los clientes después de la compra para darle un seguimiento a los mismos.

---

---

**CAPÍTULO II**  
*Estudio de la atención al cliente en FEMARSA*

---

*“Pagaré más por la habilidad  
de tratar a la gente que por  
cualquier otro producto bajo el sol”.*

**John D. Rockefeller**

## **Capítulo II. Estudio de la atención al cliente en FEMARSA.**

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición que se realizaron en esta investigación.

Este capítulo se divide en dos secciones; en la primera sección se presenta el análisis de la atención al cliente en la empresa con base a las percepciones y expectativas de los clientes de la empresa. En la segunda se presenta el análisis de los factores que inciden en el personal de trabajo en el proceso de atención al cliente.

### **2.1 Análisis de la atención al cliente en la empresa con base a las percepciones y expectativas del cliente.**

El análisis de la atención al cliente esta fundamentada en dos perspectivas diferentes. La primera desde las percepciones y expectativas del cliente tipo empresa y la segunda en base del cliente tipo persona natural.

#### **2.1.1 Análisis de la atención con base del cliente tipo empresa.**

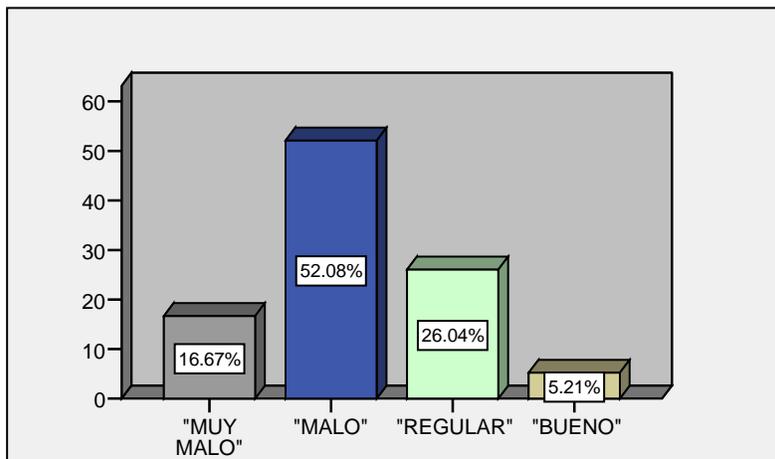
De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas ejecutadas a los clientes de tipo empresa de FEMARSA (*ver anexo 15*). El análisis de la atención se aborda de forma significativa, solamente los aspectos más relevantes encontrados dentro del estudio.

Según los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de los clientes (60.4%) consideran que FEMARSA posee una buena ubicación respecto al ámbito comercial, solo un 39.6% opinan lo contrario, expresando que existe un grupo de clientes que se les dificulta (en términos de distancia) o se sienten inconformes con la ubicación de la empresa.

En lo que respecta a la seguridad que ofrece las instalaciones de la empresa, para llevar a cabo sus transacciones comerciales, un 71.9% de los clientes manifiestan sentirse conformes y confiables en el proceso de pagos en el área de caja. Solamente el 3.1% de los clientes la catálogos como malo, lo cual indica un grado de inseguridad en realizar sus compras y pagos dentro de la empresa.

En cuanto a la comodidad de las instalaciones de la empresa, es decir al agrado que sienten los clientes con respecto a la infraestructura en el lugar donde se le atiende, se determinó (tal y como se expresa en la gráfica 2.1), que solamente un 5.21% de los clientes expresan sentirse cómodos y conformes, concluyéndose que las instalaciones de FEMARSA presenta fuertes problemas con respecto a la satisfacción en la comodidad del cliente en el momento de compra.

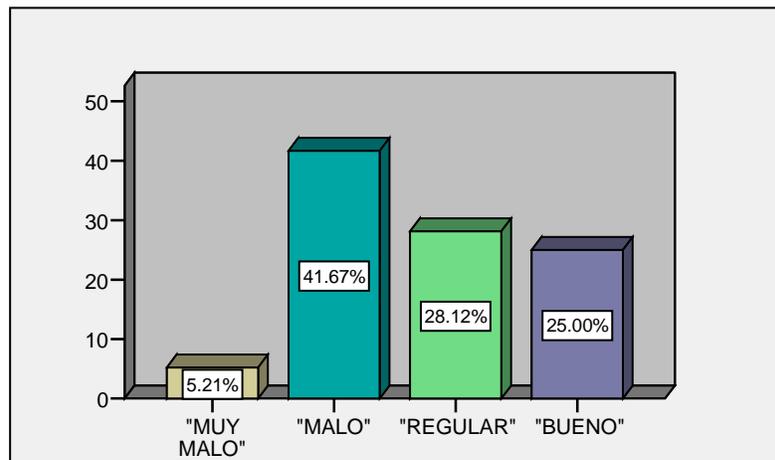
Gráfica 2.1: Comodidad de las instalaciones



En lo que se refiere al tiempo de espera en las transacciones, un 47.9% de los clientes considera que el tiempo de espera es bueno, un 25.0% expresa que es regular y solo un 27.1% de los clientes consideran que existen deficiencia en el tiempo de espera en las transacciones, concluyéndose que más de la mitad de los clientes encuestados, no se les satisfaces su necesidades en cuanto al tiempo de repuestas a sus transacciones.

Analizando el tiempo de entrega de los productos (artículos ferreteros y materiales de construcción) se pudo determinar (tal y como se aprecia en la gráfica 2.2), que existe solamente un 25.00% de los clientes que consideran sentirse conforme con el tiempo de entrega de los productos, por lo cual la empresa debería prestar mucha atención a esta situación, ya que se puede perder a muchos clientes y por tanto disminuir sus ventas.

**Gráfica 2.2: Entrega a tiempo del producto**



Un elemento primordial en el proceso de la atención al cliente, es el personal que labora dentro de la empresa, por lo tanto se analizó diferentes aspectos dentro del personal en lo que se refiere a atención.

En el análisis de la presentación física del personal, es decir como se valora al personal en función de apariencia, porte y aseo personal, se determinó que el 84.4% de los clientes consideran que existe una buena presentación por parte del personal de la empresa y solo un 15.6% consideran que la presentación física del personal es regular.

Un aspecto muy relevante dentro en el personal es la amabilidad que este brinda al cliente en el momento de la compra, por lo que los resultados demuestran que un 61.5% de los clientes consideran recibir una buena amabilidad por parte del personal de la empresa, reflejando así un buen trato que se brinda en el momento

de la compra y la forma en que el personal de la empresa buscan como satisfacer las necesidades que requiere el cliente. Por otro lado un 11.5% de los clientes lo consideran como mala, esto demuestra que el personal de la empresa presenta deficiencias en cuanto al trato brindado a sus clientes.

Otro aspecto muy importante en el estudio de los factores que presenta el empleado en el momento del proceso de atención es el grado de conocimiento de las labores por parte de este, es decir la capacidad del empleado en desempeñar de la mejor manera sus funciones y el grado de conocimiento respecto a los productos que se ofrecen. Determinándose así que solamente un 36.5% de los cliente perciben un buen grado de conocimientos de las labores por parte del personal, reflejando que existen deficiencia en el desempeño de las funciones por parte de los empleados de la empresa.

Asimismo, en lo que respecta a la habilidad del personal en revolver problemas que se presenten en el momento de compra, se determinó que un 57.3% de los clientes aprecian que existe una buena habilidad en el personal para la resolución de problemas existentes en el proceso de compra. Sin embargo, existe un 42.7% que opinan todo lo contrario, demostrando así que en ciertas ocasiones no se le están dando respuestas a los posibles problemas que puedan surgir en el proceso de atención, el cual puede ejercer negativamente en la percepción del cliente acerca de la atención brindada en la empresa.

En lo que respecta al análisis del manejo de quejas y reclamos de los clientes en la empresa, se determinó que solamente un 22.9% de los clientes señalan que existen un buen manejo de las exigencias de los clientes. No obstante, un 77.1% de los clientes manifiestan no sentirse conformes con el manejo de las quejas, lo que refleja que existen deficiencias en la empresa de trabajar en orientación a las demandas y exigencias del cliente.

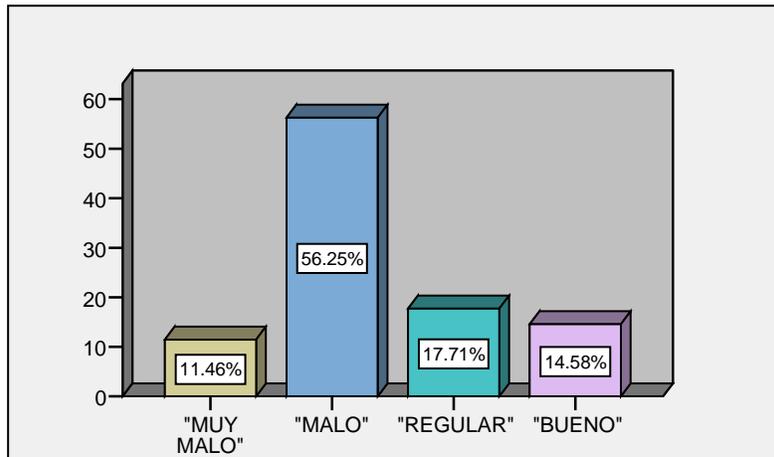
Dentro del estudio de la atención al cliente, es de suma vitalidad la opinión del cliente, y más aun si este expresa sus percepciones de la atención de las diferentes áreas de la empresa, demostrando así una mayor precisión en la identificación de cuales de las áreas necesitan un mayor cuidado en la orientación de satisfacer de las necesidades del cliente.

En el análisis de la atención al cliente en el área de facturación, se determinó que un 64.6% de los clientes consideran recibir una buena atención por el personal de este área, pero un 27.1% la expresa como una atención regular, es decir no la consideran ni mal ni buena, además un 8.3% de los clientes expresan recibir una mala atención por el personal en esta área, esto demuestra que no se esta brindando una buena atención a todos los clientes en general, por lo cual se debería de trabajar en mejorar las deficiencias encontradas en cuanto a la atención brindada, con el fin de lograr satisfacer las necesidades a todos los clientes en general.

De igual manera se analizó la atención al cliente en el área de caja, determinándose que existe un 46.9% de los clientes que expresan recibir una buena atención en esta área. Cabe destacar que un 55.2% de los clientes expresan lo contrario, es decir que existen deficiencias en la atención, lo cual la empresa debería tomar en consideración debido a que es en el área de caja donde se completa el proceso de compra (mediante el pago del cliente).

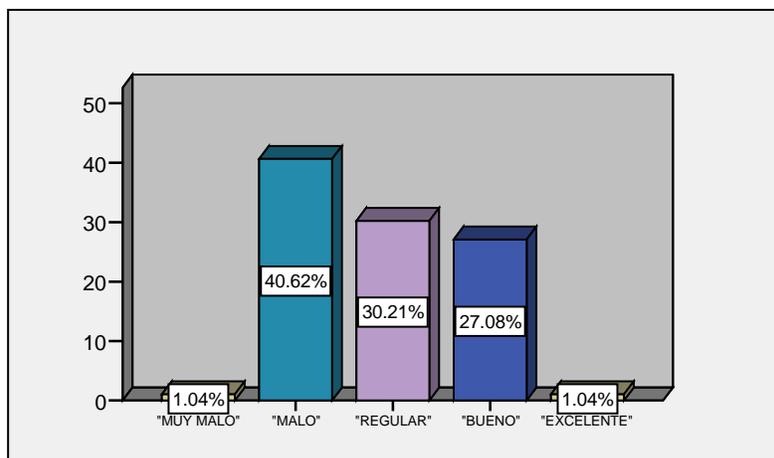
Por otro lado, en el análisis en el área de despacho de artículos ferreteros, se pudo determinar (tal y como se aprecia en la gráfica 2.3), que solamente un 14.6% de los clientes expresaron como buena la atención brindada, estos resultados demuestran que existen serios problemas en lo que respecta al trato del personal al cliente y el tiempo de entrega de los productos, por lo que podría afectar en la decisión del cliente de volver a comprar en la ferretería.

Gráfica 2.3: Atención en despacho de artículos ferreteros.



También, se analizó la atención al cliente en el área de despacho de materiales de construcción (tal y como se muestra en la gráfica 2.4), donde se aprecia que existe solamente un 28.1% de los clientes que manifiestan sentirse conforme con la atención brindada por el personal en esta área, demostrando así que la atención al cliente en esta área es deficiente en lo que respecta al trato del personal al cliente y el tiempo de entrega de los productos, cabe mencionar que esta línea de producto es la que genera mayores utilidades a FEMARSA, por lo que se debería buscar como solucionar estas deficiencias, para si evitar la insatisfacción en las necesidades del cliente e influir negativamente en su decisión de volver a comprar en la ferretería.

Gráfica 2.4: Atención en despacho de materiales de construcción.



Un nuevo elemento generador de ingresos dentro de la empresa son los agentes vendedores, quienes poseen un contacto directo con los clientes, por lo cual es muy importante el estudio de la atención brindada por ellos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que de toda la población en estudio, solamente un 15.6% de los clientes de tipo empresa, están siendo visitadas por los agentes de FEMARSA, lo cual demuestra que se carece de una comunicación efectiva con los cliente actuales, y posiblemente la pérdida de pedidos de productos que estos demanden.

Según el análisis realizado y sobre la base del 15.6% de los clientes que son visitados por los agentes vendedores se determinó que:

- Un 60% de los clientes manifiestan estar en de acuerdo con la disponibilidad de los agentes vendedores en el momento de requerir o establecer una solicitud de pedido, estos valores demuestran que los agentes están a las expectativas de satisfacer las necesidades del cliente.
- Por otro lado, el 100% de los clientes consideran que los agentes vendedores de FEMARSA son corteses, conocen muy bien los productos y servicios que se ofrecen en la ferretería y que manejan correctamente las solicitudes de pedidos.
- Un aspecto relevante en el análisis de los agentes, es que un 40% de los clientes expresan estar en desacuerdo con las visitas efectuadas con regularidad por los agentes vendedores, demostrando así, que no se esta llevando un buen control de las demandas de los clientes y que se presentan debilidades en cubrir las posibles solicitudes de pedidos.

En lo que respecta al estudio de las personas que recepcionan las llamadas telefónicas, el cual es un proceso muy utilizado en el cliente de tipo empresa, se determinó que:

- Un 60.4% de los clientes consideran que no se contestan inmediatamente sus llamadas telefónicas efectuadas a la ferretería, lo que puede afectar la pérdida de posibles solicitudes de pedidos que se requieran.
- Un 55.2% de los clientes manifiestan que las personas que contestan las llamadas, no identifican a la empresa, ni a su persona, por lo cual en primera instancia el cliente desconoce si realmente está llamando a la empresa y quien es la persona con quien entabla la conversación, para posibles referencias en los pedidos o reclamos.
- Es evidente, según el 58.30% de los clientes que existe un buen grado de conocimiento por parte de las recepcionistas de las llamadas, con respecto a los productos que se ofrecen en FEMARSA, solamente un 17.7% de los clientes opinan lo contrario.
- Por último, en el análisis del tiempo de espera en las conversaciones telefónicas entre el cliente y el personal de la empresa, se determinó que un 70.90% de los clientes perciben demasiados tiempos de esperas por parte del personal, lo que podría ocasionar la finalización de la llamada y posiblemente la pérdida de una solicitud de pedido.

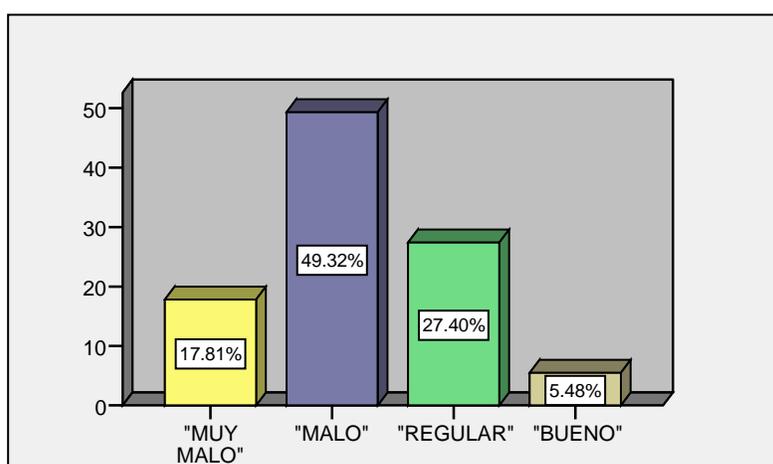
### **2.1.2 Análisis de la atención con base del cliente tipo persona natural.**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas ejecutadas a los clientes de tipo persona natural de FEMARSA (*ver anexo 16*). El análisis de la atención se aborda de manera significativa, solamente los aspectos más relevantes encontrados dentro del estudio.

Según los resultados obtenidos, en lo que respecta a la seguridad que ofrece las instalaciones de la empresa, para llevar a cabo sus transacciones comerciales, un 69.9% de los clientes manifiestan sentirse conformes y confiables en el proceso de pagos en el área de caja. Solamente el 4.1% de los clientes la cataloga como mala, expresando que existe inseguridad en el momento de realizar sus compras y pagos dentro de la empresa.

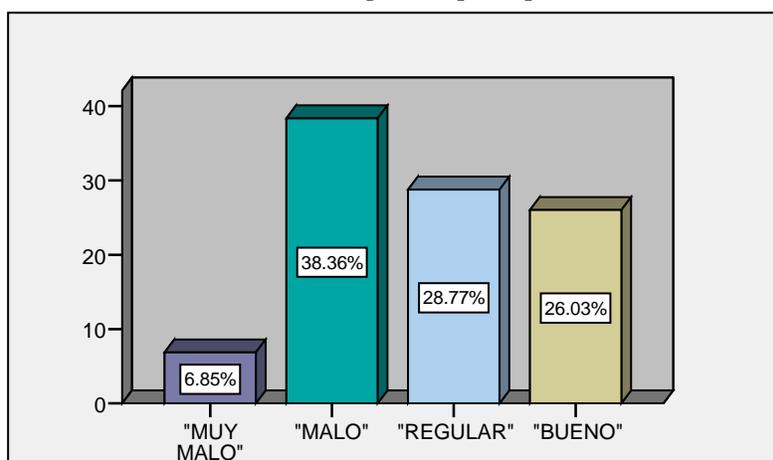
En lo que se refiere a la comodidad de las instalaciones de la empresa, es decir al agrado que sienten los clientes con respecto a la infraestructura en el lugar donde se le atiende, se determinó (tal y como se expresa en la gráfica 2.5), que solamente un 5.48% de los clientes expresan sentirse cómodos y conformes, concluyéndose que las instalaciones de FEMARSA presenta fuertes problemas con respecto a la satisfacción en la comodidad del cliente en el momento de compra.

**Gráfica 2.5: Comodidad de las instalaciones**



En lo que se refiere al tiempo de espera en las transacciones, un 52% de los clientes considera que el tiempo de espera es bueno, un 17.8% expresa que es regular y un 30.2% de los clientes consideran que existen deficiencia en el tiempo de espera, concluyéndose que más de la mitad de los clientes encuestados, no se les satisfacen su necesidades en cuanto al tiempo de repuestas a sus transacciones.

Analizando el tiempo de entrega de los productos (artículos ferreteros y materiales de construcción) se pudo determinar (tal y como se aprecia en la gráfica 2.6), que existe solamente un 26.03% de los clientes que consideran sentirse conforme con el tiempo de entrega de los productos, por lo cual la empresa debería prestar mucha atención a esta situación, ya que se puede perder a muchos clientes y por tanto disminuir sus ventas.

**Gráfica 2.6: Entrega a tiempo del producto**

Un elemento primordial en el proceso de la atención al cliente, es el personal que labora dentro de la empresa, por lo tanto se analizó diferentes aspectos dentro del personal en lo que se refiere a atención.

Un aspecto muy relevante dentro en el personal es la amabilidad que este brinda al cliente en el momento de la compra, por lo que los resultados demuestran que un 60.3% de los clientes consideran recibir una buena amabilidad por parte del personal de la empresa, reflejando así un buen trato que se brinda en el momento de la compra y la forma en que el personal de la empresa buscan como satisfacer las necesidades que requiere el cliente. Por otro lado un 24.7% de los clientes consideran que la amabilidad brindada es regular y un 15% la consideran como mala, esto demuestra que el personal de la empresa presenta deficiencias en cuanto al trato brindado a sus clientes.

En lo que respecta al grado de conocimiento de las labores por parte del personal de la empresa, es decir la capacidad en desempeñar de la mejor manera sus funciones y el grado de conocimiento respecto a los productos que se ofrecen. Se determinó que solamente un 41.10% de los cliente perciben un buen grado de conocimientos de las labores por parte del personal, por otro lado un 58.9% de los clientes manifiestan lo contrario, reflejando así que existen deficiencia en el desempeño de las funciones por parte del personal de la empresa.

Asimismo, en lo que respecta a la habilidad del personal en resolver problemas que se presenten en el momento de compra, se determinó que un 54.8% de los clientes aprecian que existe una buena habilidad en el personal para la resolución de problemas existentes en el proceso de compra. Sin embargo, existe un 45.2% de los clientes que expresan lo contrario, demostrando así que en ciertas ocasiones no se le están dando respuestas a posibles problemas que puedan surgir en el proceso de atención, el cual puede ejercer negativamente en la percepción del cliente acerca de la atención brindada en la empresa.

En lo que respecta al análisis del manejo de quejas y reclamos de los clientes en la empresa, se determinó que solamente un 26.0% de los clientes señalan que existen un buen manejo de las exigencias de los clientes. Lo que refleja que existen deficiencias en la empresa de trabajar en orientación a las demandas y exigencias del cliente.

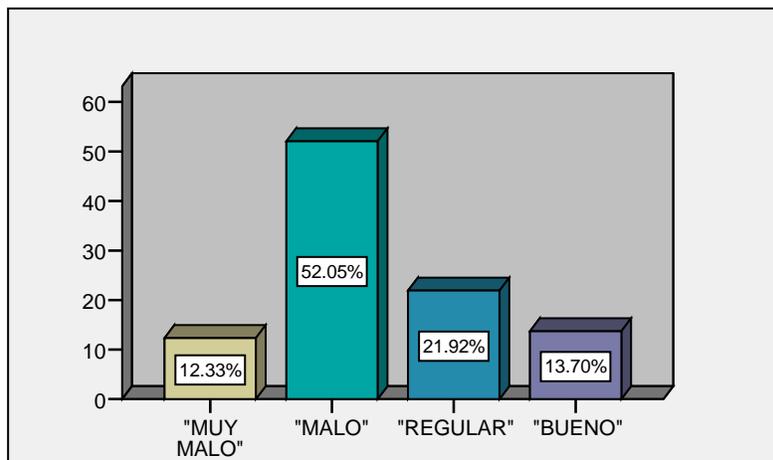
Dentro del estudio de la atención al cliente, es de suma vitalidad la opinión del cliente, y más aun si este expresa sus percepciones de la atención de las diferentes áreas de la empresa, demostrando así una mayor precisión en la identificación de cuales de las áreas necesitan un mayor cuidado en la orientación de satisfacer de las necesidades del cliente.

En el análisis de la atención al cliente en el área de facturación, se determinó que un 58.9% de los clientes consideran recibir una buena atención por el personal de este área, un 30.1% la expresa como una atención regular, es decir no la consideran ni mal ni buena, y un 11.0% de los clientes expresan recibir una mala atención por el personal en esta área, esto demuestra que no se esta brindando una buena atención a todos los clientes en general, por lo cual se debería de trabajar en mejorar las deficiencias encontradas en cuanto a la atención brindada, con el fin de lograr satisfacer las necesidades a todos los clientes en general.

De igual manera se analizó la atención al cliente en el área de caja, determinándose que existe un 47.9% de los clientes que expresan recibir una buena atención en esta área. Cabe destacar que un 52% de los clientes manifiestan no sentirse conforme con la atención brindada, reflejando que existen deficiencias en la atención en esta área, lo cual la empresa debería tomar en consideración debido a que es en el área de caja donde se completa el proceso de compra (mediante el pago del cliente).

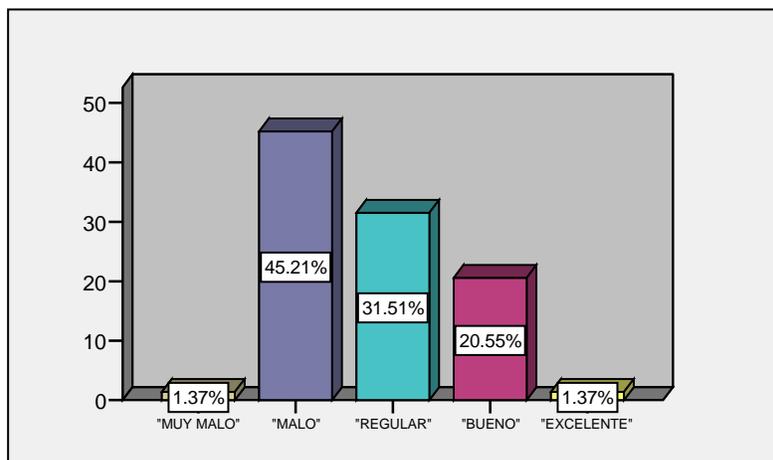
Por otro lado, en el análisis en el área de despacho de artículos ferreteros, se pudo determinar (tal y como se aprecia en la gráfica 2.7), que un 64.40% de los clientes consideran como mala la atención en esta área. Solamente 13.7% expresaron como buena la atención, estos resultados demuestran que existen serios problemas en lo que respecta al trato del personal al cliente y el tiempo de entrega de los productos, por lo que podría afectar en la decisión del cliente de volver a comprar en la ferretería.

**Gráfica 2.7: Atención en despacho de artículos ferreteros.**



Por último, en el análisis de la atención al cliente en el área de despacho de materiales de construcción (tal y como se muestra en la gráfica 2.8), se aprecia que existe solamente un 21.9% de los clientes que consideran recibir una buena atención por el personal en esta área, por otro lado un 46.6% de los clientes demuestran que la atención al cliente es deficiente en lo que respecta al trato del personal al cliente y el tiempo de entrega de los productos, cabe mencionar que esta línea de producto es la que genera mayores utilidades a FEMARSA, por lo que se debería buscar como solucionar estas deficiencias, para si evitar la insatisfacción en las necesidades del cliente e influir negativamente en su decisión de volver a comprar en la ferretería.

Gráfica 2.8: Atención en despacho de materiales de construcción.



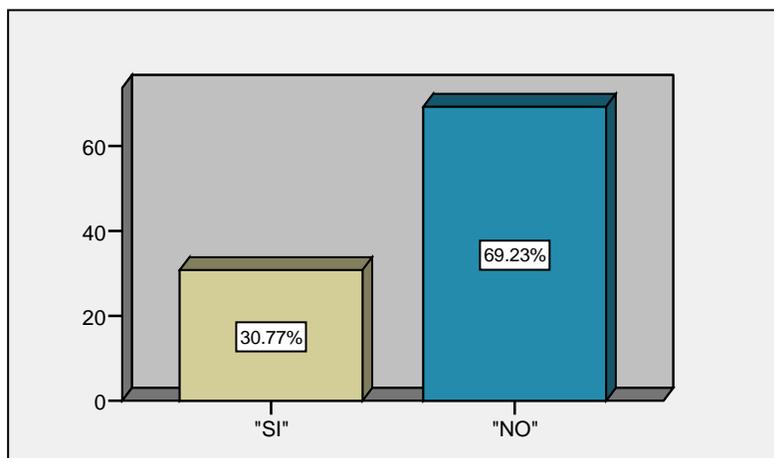
## 2.2 Análisis de los factores que inciden en el personal de trabajo en el servicio de atención al cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas ejecutadas al personal de trabajo (*ver anexo 17*), y sus respectivos análisis, se aborda de manera significativa los aspectos más relevantes encontrados dentro del estudio.

Según los resultados obtenidos en el análisis si el personal de trabajo de la empresa sigue algunas normas para desarrollarse en el proceso de atención, se determinó que un 84.6% de los empleados afirman que no existen ningún tipo de norma, solamente el 15.4% opina lo contrario.

En lo que respecta al análisis si en FEMARSA se brindan planes de capacitación y entrenamiento dentro del personal de trabajo, se determinó (tal y como se aprecia en la gráfica 2.9), que un 69.2% del personal no reciben por parte de la empresa estos programas. Esta es una situación que la empresa debería tomar en consideración debido a que estos programas permiten al personal brindar al cliente una atención personalizada y eficiente a sus necesidades.

**Gráfica 2.9: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención personalizada y eficiente?**



Por otro lado, un 53.8% de los empleados de la empresa, afirman no tener ningún tipo de comunicación con los directivos de la empresa, para buscar soluciones a las quejas y reclamos por parte de los clientes.

Asimismo, un 61.5% de los empleados de la empresa expresan que los directivos no toman en cuenta las sugerencias y observaciones para mejorar deficiencias que existan en el proceso de atención al cliente, lo cual beneficiaría de gran manera a la empresa.

### 2.3 Análisis FODA.

En la elaboración del análisis FODA, se integraron dentro del mismo, los hallazgos de los factores internos y externos de la empresa, en conjunto con el estudio de la atención al cliente en FEMARSA.

#### FORTALEZAS

- Posee una amplia experiencia en la venta de materiales de construcción y artículos ferreteros.
- Posicionamiento de mercado con respecto al segmento atendido.
- La empresa presenta una ubicación céntrica comercial en Managua.
- Prestigio de más de 50 años de existencia.
- Excelentes relaciones comerciales con los proveedores que le permitirían optar a crédito inmediato.
- Reconocimiento financiero de Bancos.
- Existe una buena afluencia por parte de los clientes.
- Capacidad suficiente para albergar inventarios.
- Calidad de los productos ofrecidos.

#### DEBILIDADES

- Carencia en la variedad de línea de productos.
- Falta de compromiso por parte de los empleados por realizar de forma correcta sus funciones.
- Falta de disponibilidad de capital.
- Carencia de comunicación entre jefe -empleado.
- Socios de la empresa son adversos al cambio.
- Inexistencia de publicidad.
- No cuenta con departamento de recursos humanos ni de compras.

- Inexistente departamento de marketing y funciones de marketing.
- Baja rotación de inventario.
- Baja liquidez de la empresa.
- Carencia de capacitación a los empleados.
- Carencia de sistemas de control de inventario.
- Atraso en investigación y desarrollo (tecnología de información, planes estratégicos).
- Existencias de serios problemas en cuanto a atención al cliente en distintas áreas de la empresa.

### OPORTUNIDADES

- La creación de nuevas relaciones comerciales con nuevos proveedores nacionales e internacionales de materiales de construcción y artículos ferreteros.
- Apertura de nuevos segmentos de mercados del rubro ferretero en el mercado nacional.
- Captar mercados insatisfechos en el rubro de materiales de construcción.
- Alianzas o convenios con empresas de la industria y la construcción.
- Nuevas tecnologías de información (dominio Web) y nuevas técnicas comerciales (telemarketing) para ofertar un servicio diferenciado de la competencia.
- Nuevos productos en el mercado ferretero para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aumento de clientes potenciales que exigen una atención cada vez más personalizada y de mayor calidad.
- Proyecciones positivas de crecimiento para el sector de la construcción.

## AMENAZAS

- Sobrecapacidad en el mercado de empresas ferreteras.
- Nuevos competidores nacionales y extranjeros en el mercado ferretero nacional.
- Existencia de otras empresas que poseen mayor capital, y ofrecen mayor variedad de productos en la línea de artículos ferreteros y materiales de construcción.
- Alianzas entre competidores.
- Cambio en las necesidades, gustos y exigencias de los consumidores.
- Incrementos en el precio de materiales de construcción y artículos ferreteros.
- Desaceleración en la actividad económica y comercial del sector ferretero.
- Innovación tecnológica y comercial por parte de la competencia.

---

### ***CAPÍTULO III***

## ***Propuestas de acciones para el mejoramiento de la atención al cliente en FEMARSA***

---

*“Los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”.*

*“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.*

**Albert Einstein.**

### **Capítulo III. Propuestas de acciones para el mejoramiento de la atención al cliente en FEMARSA**

Para la presente investigación, se evaluaron procesos y se definieron acciones a emprenderse, con el fin de mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente brindada en FEMARSA, por lo cual surgen las siguientes propuestas de acciones (*anexo 18*) a seguir:

#### **1. Utilización de una base de datos de los clientes de FEMARSA para el control interno.**

El propósito de esta alternativa permite a la empresa conocer a cabalidad quienes son sus clientes, sus frecuencias de compras, productos más demandados y datos relevantes como nombre de la empresa, dirección, teléfonos, representante legal y representantes de las compras, lo cual es vital para una buena comunicación entre la empresa y los clientes, la determinación de las demandas del cliente a un corto y largo plazo, y establecimiento de estrechas relaciones comerciales.

FEMARSA cuenta con un sistema de información llamado “UNIFILE”, el cual posee dentro de sus módulos, opciones de trabajo orientados al cliente, lo cuales actualmente no están siéndole aprovechados por los directivos de la empresa, (*ver anexo 19*).

En los módulos de este sistema, los directivos de la empresa pueden conocer y llevar registros de todos los clientes que se poseen actualmente la empresa, en el cual se detallan todos los atributos del mismo tales como: dirección, teléfono, nombre de contacto, entre otras.

A través de esta base de datos, la empresa puede determinar cuales son los productos que más se venden, además de saber cuales son las compras de un cliente específico en un tiempo determinado, y que cantidad compra de un producto, y cuales son las temporadas (meses del año) que presentan más frecuencia de compra.

Es evidente que la información de la base de datos, debe ser recabada por el personal del área de venta y procesada por los directivos de la empresa para luego estar a la disposición de todos los que están en contacto directo con el cliente.

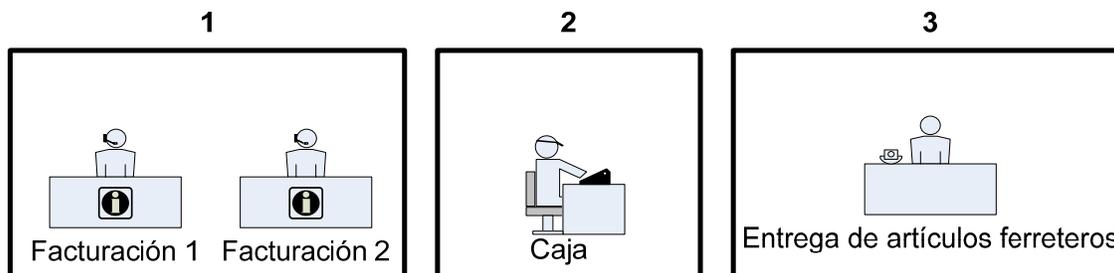
Además, mediante el uso de esta base de datos la empresa puede elaborar planes de visitas a los clientes ejecutivos y personal, para establecer de una forma sólida las comunicaciones entre el cliente y la empresa, en conjunto con el desarrollo de planes de seguimiento de satisfacción, oferta de nuevos productos y/o programas de descuentos que se estén desarrollando en la ferretería.

Por otro lado, para lograr un nivel óptimo de calidad en la atención al cliente, la empresa debe considerar el apoyo tecnológico como un elemento fundamental para lograr el desempeño adecuado, que permita superar las expectativas de los clientes.

## **2. Mejoras en las instalaciones de la empresa**

Un aspecto negativo muy relevante encontrado en el estudio es la incomodidad del cliente en el área de venta, razón por la cual se le sugiere a los directivos de la empresa realizar mejoras en la infraestructura de dicha área, garantizando el espacio físico del local, un mejor proceso lógico de compra, creación de áreas de espera, y tomar en consideración otros aspectos como ventilación, luminosidad, entre otras.

Además, se sugiere para llevar a cabo un adecuado proceso lógico de compra, contemplar dentro de las mejoras en infraestructura la siguiente distribución de plantas en el área de venta:



Observándose, que el cliente debe dirigirse primeramente al área de facturación, donde se brindara información de su solicitud de pedido, hasta llegar a la facturación de los productos, seguidamente pasa a la cancelación de la factura en el área de caja y posteriormente a retirar sus productos en el área de artículos ferreteros, por lo que es necesario que las distintas áreas en venta deben estar ubicadas en el orden antes descrito, además de poseer sus respectivas puertas de entrada y salida al área.

### 3. Implementación de un sistema de sugerencias y quejas

Para que la empresa opere centrada en el cliente deberá dar facilidades o herramientas para que sus clientes expresen sus sugerencias y quejas respecto a la atención brindada. Se pueden canalizar estas quejas o sugerencias a través de los siguientes mecanismos:

- a) Crear un buzón de reclamos y sugerencias, proporcionando formatos para que los clientes informen sobre lo que les gustó y lo que no les gustó.
- b) Utilizar el correo electrónico como medio para el análisis y seguimiento de posibles reclamos y sugerencias respecto al área de venta expuestas por el cliente de tipo empresa.

Es necesario que exista un área o una persona que se encargue de darle seguimiento a todas las quejas y reclamos suscitados diariamente, ya que permitirá evitar nuevamente la discontinuación del uso de este buzón (caso determinado en la investigación en la sección del diagnóstico particular de la atención en la empresa), además que se centre esta función en un sola persona, ya que el resto del personal pueda verse liberado de actividades adjuntas a sus cargos, pudiendo desempeñar con mayor tranquilidad el resto de las funciones que se les encomiendan. Claro está que el resto del personal de la empresa, le suministrará información al encargado de las quejas, por ser ellos quienes reciben las órdenes de compra, la pauta de la venta y establecen el contacto previo con los clientes.

Es fundamental que la empresa considere la recepción de una queja o sugerencia como un gran aporte de retroalimentación de información de sus clientes ya que una queja esta hablando de que algo no este bien hecho y es necesario solucionarlo.

#### **4. Realizar periódicamente encuesta de satisfacción del cliente**

A pesar de ser muy importante responder a las quejas de sus clientes, una empresa no puede obtener una película completa de la satisfacción e insatisfacción del consumidor, simplemente ejecutando un sistema de quejas y sugerencias. Por lo tanto, se sugiere a la empresa, la obtención directa de la satisfacción del consumidor por medios de estudios periódicos tal y como se realizó en la presente investigación. O se debe realizar otros tipos de investigación mediante el envío de cuestionarios o la realización de llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus clientes, para enterarse de cómo ellos se sienten con los diversos aspectos del desempeño de la empresa.

Además, estas encuestas de satisfacción se pueden desarrollar dentro de las instalaciones de la empresa a los clientes que lleguen a comprar, con apoyo del mismo personal de trabajo, así comprometiendo a todo el personal en lograr el objetivo de brindar una atención de calidad para el cliente.

### **5. Aplicar el programa de compradores fantasmas o clientes incógnitos**

Otro útil camino para resumir un retrato de la satisfacción del consumidor es contratar personas para plantearlas como potenciales compradores y así reporten los puntos fuertes y débiles que encontraron al comprar los productos de la compañía y sus competidores. No sólo las empresas pueden contratar compradores disfrazados; los propios administradores deben salir de vez en cuando de sus oficinas, intervenir en actividades de venta de su propia compañía y de la competencia, donde no los conocen, y experimentar de primera mano el trato que reciben como “cliente”.

Una variante de lo anterior consiste en que el administrador llama a su propia empresa para plantear distintas dudas y hacer quejas para conocer en qué términos se maneja su llamada.

Las empresas contratan personas para que se hagan pasar por compradores e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores.

Es aconsejable igualmente, ya que permite la evaluación de los aspectos tangibles e intangibles relacionados con los espacios destinados para la atención al cliente. Este programa permitirá identificar fortalezas y brechas existentes entre los parámetros establecidos por la empresa y la situación real a fin de optimizar la calidad de servicio y ventas de la organización, así como informar a la organización sobre áreas de oportunidad de mejora relacionadas con el desempeño de cada persona, de grupos y espacios físicos, aportando ideas,

estrategias y acciones que optimicen las prácticas de servicio y ventas, así como proporcionar una visión sobre el grado de satisfacción que pueden tener los clientes sobre el servicio y los productos ofrecidos.

## **6. Seguimiento de clientes perdidos**

La empresa también debe comunicarse con sus clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de empresa para enterarse de cuál fue la causa., en caso que este número aumente, es claro que los clientes no están satisfechos con la empresa.

## **7. Fortalecer el compromiso de la dirección**

La dirección de la empresa es la que debe tomar la decisión de encaminar a la empresa hacia la excelencia en lo que se refiere a la satisfacción del cliente, una vez que esté convencida de que ello vale la pena, la dirección debe asumir la complejidad de este desafío, la continuidad del proceso y su permanente apoyo. Debe tener conocimiento de las implicancias que tiene este proceso para la organización y las personas; conocimiento del papel que juega cada uno de los involucrados en el proceso y de las responsabilidades asociadas, sobre todo a su propio cargo.

Para poner en marcha la implementación de un proceso de calidad de servicio al cliente, que involucra en sí, un cambio cultural al interior de la empresa, la alta dirección debe comprometerse íntegramente con este objetivo, promocionarlo y apoyarlo. Debe predicar con el ejemplo y poner en práctica sus términos.

## **8. Realizar planificaciones estratégicas orientadas al cliente**

Una vez que se ha sensibilizado a los directivos de la organización en cuanto a implementar un proceso de calidad tendiente a satisfacer las necesidades de sus clientes, y lograr de éstos su adhesión incondicional, se debe proceder a revisar este proceso desde el punto de vista de la planificación estratégica de la empresa, puesto que es parte integral de la misma.

Se debe definir con los directivos un plan estratégico de la organización, incorporando el enfoque de orientación hacia el cliente, en cuanto a satisfacción, calidad de servicio, tanto en su misión, visión, cultura organizacional, motivación de personal, políticas, planes, etc.

## **9. Proyectar la sensibilización de todos**

Una vez tomada la decisión de poner en práctica el programa de calidad con miras a satisfacer al cliente, y definido el contexto de la planificación de la empresa, se debe educar a todo el personal de la organización, sean directivos o no, a fin de que cada uno comprenda el alcance del proceso. Lo más conveniente es realizar reuniones con todos, donde se planteen problemas en cuanto a la atención al cliente y dificultades presentes en los empleados en el momento de brindar la atención, llevando registros o expedientes de todos los puntos tratados en la reunión, incluyendo sus respectivas soluciones y cuando se llevaran en tiempo y forma.

El objetivo de estas reuniones es hacer conciencia en cada uno de los miembros del personal de los alcances y ventajas que pueda acarrear a la empresa y sus componentes en la aplicación de un programa de calidad de servicio al cliente, comprometiéndolos a que lo apoyen con actitud positiva.

Con esto, se generaran cartas de llamadas de atención al personal, las cuales se archivarán en sus respectivos expedientes, permitiendo llevar un control de algunas malas conductas por parte del personal, por ejemplo con respecto a incumplimiento del horario, uso de teléfonos celulares y escuchar música en los puestos de trabajo, recibir visitas frecuentes personales en sus puestos de trabajo, uso inadecuado de términos para atender o realizar llamadas telefónicas, falta de respeto entre el personal y la inexistencia del trabajo en equipo como eje de las actividades diarias, entre otros.

#### **10. Realizar programas de capacitación y/o entrenamientos**

En esta etapa de capacitación, todas las personas involucradas en el proceso de satisfacción al cliente, deben ser educados en el concepto de calidad, así como, en la forma en que estos deben ser aplicados de acuerdo a la realidad de la empresa.

Se sugiere a los directivos de FEMARSA, diseñar un programa de capacitación para todo el personal de atención al cliente el cual contenga tópicos como: comunicación efectiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional, capacidad de persuasión, técnicas de ventas, atención personalizada, telemarketing, liderazgo, entre otras.

Bajo este mismo orden de ideas es adecuado afirmar que los directivos de FEMARSA deberá montar las descripciones de cargos en el resto de la empresa, a fin de que cada quien conozca sus funciones, objetivos y responsabilidades que le son delegadas bajo el cargo ocupado.

También es necesario prestarle una debida atención a la detección de necesidades de adiestramiento, ya que con los resultados arrojados en la encuesta, se nota claramente la falta de interés hacia la capacitación del personal.

Al iniciar el curso, el directivo de mayor rango dentro de la empresa debe dar a conocer la misión y los objetivos que persigue el proceso, discutiendo con los empleados el contenido del programa de capacitación a fin de que estos se sientan parte integrante del mismo, y puedan tomar conciencia del rol que les compete en el éxito de los fines perseguidos por la empresa

A fin de lograr el mayor éxito y eficacia en esta etapa de capacitación se debe velar por que los cursos que se impartan:

- Se enfoquen al desarrollo de ejercicios que permitan mostrar a las personas lo que es el trabajo en equipo, y los efectos de no lograr una adecuada y eficiente coordinación en la ejecución de las labores que están involucrados.
- Permitan que sean las personas que están en contacto directo con el cliente o las más cercanas a este, quienes determinen las necesidades que a su juicio son relevantes para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Poner énfasis en que se requiere contar con procesos eficientes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, y que ellos deben ir mejorando continuamente.
- Que pongan de manifiesto que un proceso no termina cuando el producto o servicio se produce, sino que es un proceso continuo, donde cada una de las personas que participan en él, debe estar continuamente buscando la forma de mejorar en algún grado.
- Que permitan espacios para resolver conflictos entre personas o entre áreas, de modo que todos trabajen en forma cooperativa.

Los cursos de capacitación deben, dentro de lo posible, estar integrados por personas heterogéneas, tanto en responsabilidad como en estatus organizacional. De ésta manera se logrará promover en forma efectiva la importancia del trabajo en equipo, y permitirá a los participantes tomar conciencia del hecho que la satisfacción del cliente es responsabilidad de todos los que laboran en la empresa y no sólo de los que atienden directamente a los clientes.

También la empresa, puede desarrollar programas de entrenamiento y talleres a lo interno de la empresa, incluyendo tópicos orientados a la atención al cliente, además de fortalecer las debilidades en la comunicación en lo interno de la empresa, mejorar las relaciones entre jefe-empleado y realizar reuniones con todo el colectivo de la empresa.

Es de gran importancia que FEMARSA diseñe e implemente flujogramas de procesos acordes con las necesidades actuales de los clientes, considerando las características del personal y de la empresa, a fin de ser impartidos en todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como garantizar que se estén cumpliendo con los procesos de mejora.

Los procesos de la atención al cliente en FEMARSA deberán necesariamente contener elementos relacionados con los recursos, liderazgo, entorno político-económico, cultura organizacional, comunicación efectiva, estrategias corporativas e información, guardando su interrelación mutua y la alternancia de información con un entorno cada vez más cambiante, ello permitirá la sintonía entre la organización con los avances y el desarrollo a nivel nacional y mundial.

Otro punto a recomendar en el presente estudio, es el hecho de que la alta jerarquía cree nuevos programas de servicios motivadores al personal y en función de las actuales necesidades de los clientes y que se involucren con alma y corazón a los mismos, dedicándole por lo menos una hora al día y así el personal se verá motivado y comprometido en cumplir a cabalidad los parámetros nuevos establecidos.

Considerando otros mecanismos de incentivos para implementarlos dentro del personal. Por ejemplo: el empleado del mes, reciba una numeración económica adicional por su excelente desempeño en la empresa, regalos a los empleados, etc.

Es necesario igualmente que los perfiles de los jefes y el gerente se mejoren a través de la exigencia por parte de la empresa en culminar estudios de cursos de calidad de servicios, mercadeo de servicios, atención al cliente, mejora de procesos, etc., ya que dichos cursos son herramientas vitales para que una empresa funcione con éxito, el ejemplo viene desde arriba, ya que de nada sirve si el personal está motivado y comprometido, si el gerente o los supervisores inmediatos no dan el ejemplo, no conocen bien los procesos, no se involucran en las actividades y sobre todo, no están preparados ni actualizados en el área para la cual laboran.

#### **11. Mejoras en las distintas áreas de atención al cliente.**

A las encargadas del área de facturación, se le puede facilitar un teléfono a cada una de ellas para una recepción de las llamadas más eficiente.

En el área de caja se sugiere, la adquisición de un equipo electrónico para las transacciones de tarjetas de créditos de otros tipos de marcas de la que actualmente existe, además de adecuar la caja y depósitos de reservas en la empresa con todo el efectivo necesario para dar cambios a los pagos de los clientes.

Una de las áreas con mayores deficiencias en la atención brindada es el área de artículos ferreteros, por lo que se sugiere la contratación de una persona que sirva de complemento al encargado actual en la entrega de productos.

Además, de reubicar los productos en estantes de fácil accesibilidad, teniendo a mano los productos que presenta una mayor rotación y que son de gran importancia tener a la vista del cliente.

Para el área de materiales de construcciones se sugiere mantener en constante orden y aseo dicha área.

Se sugiere realizar solicitudes de capacitaciones por parte de los proveedores en especificaciones técnicas y de utilización de los artículos ferreteros y materiales de construcción, para así formar un equipo de trabajo lo suficientemente capacitado para brindar respuestas a consultas realizadas por parte de los clientes.

También se debe elaborar y utilizar materiales informativos en lugares estratégicos dentro de la empresa, que sean de gran visibilidad para brindar constantemente información de nuevos productos, ofertas de promociones, entre otros, que sean de gran interés en el cliente.

Es importante que la empresa evalúe también la opción de contar con herramientas como la Internet, el correo electrónico, el uso de páginas Web, en el caso de carecer de este tipo de forma de atención al cliente que hoy por hoy se han convertido con éxito, en una de las más utilizadas por los clientes por lo que su aporte en la mejora de la competitividad depende de la utilización eficiente que se haga de ellas.

## **12. Mejoras en los agentes de ventas.**

Llevar un mejor control de las visitas de los agentes vendedores a todos los clientes de la empresa, en búsqueda de una comunicación más efectiva con los cliente actuales, este control se llevará en base a el establecimiento de rutas de visitas para cada uno de los agentes y una hoja de asistencias en cada empresa.

Elaborar, planes de metas en cuanto a niveles de ventas realizadas mensualmente, o en el periodo determinado por la gerencia. Además del registro de la obtención de nuevos clientes en el sector ferretero.

### **13. Mejoras en la atención telefónica.**

La atención telefónica es otro punto débil a considerar, ya que no existe un claro concepto por parte de los clientes acerca de quien le puede atender sus llamadas telefónicas, debido a que todo el personal suministra todos los servicios a los clientes, trayendo como consecuencia una confusión de división de funciones y manejo de información.

Para mejorar las habilidades de comunicación telefónica cuando se recibe llamadas de clientes se debe:

- Responder a la llamada en los primeros tonos. Ya que dejar sonar el teléfono hasta que se termine la actividad impaciente al que está en la línea. Es mejor responder, tomar los datos del interlocutor y decirle que se le llamará en seguida (cuando se haya terminado la actividad).
  
- Mantener el teléfono aproximadamente a cinco centímetros de los labios para no disminuir la calidad de audición.
  
- Moderar la voz: la voz da la imagen al cliente de nuestra persona. El tono, volumen y ritmo han de adaptarse al tipo de información dada.
  
- Evitar frases demasiado largas y utilizar un lenguaje que se adapte al tipo de comunicación del cliente.
  
- Antes de realizar una llamada es necesario planificarla para no iniciar la conversación de forma indecisa.

Especialistas en el servicio al cliente sugieren que para proyectar una imagen positiva por teléfono se coloque un espejo frente a éste, de tal manera que al estar con un cliente por teléfono el interlocutor observe su imagen todo el tiempo, debido a que la imagen proyectada en el espejo refleja la actitud con la que se comunica.

Se sugiere seguir este modelo básico del proceso de recepción de una llamada telefónica de excelencia:

1. Conteste inmediatamente, preferentemente antes del segundo timbre
2. Salude, identificando el nombre de la empresa o departamento y el nombre de la persona
3. Ponga calidez en la voz
4. Utilice el nombre de la persona con frecuencia
5. Confirme siempre la información
6. Conozca sus servicios y productos y a su empresa
7. Cuando el cliente necesita que espere, diga si puede esperar
8. Despedida agradecimiento

Cabe mencionar que existen otras propuestas de mejoras para la atención al cliente, las cuales no se mencionan en la presente investigación, debido a que el mejoramiento de la atención es un proceso gradual y las trece propuestas antes descritas marcarán las pautas para el desarrollo de otras posibles propuestas, todo esto como un proceso de retroalimentación.

Razones por la cuales, se propone seguir el ciclo **PDCA**, también conocido como "círculo de Deming", que es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. También denominado *espiral de mejora continúa*.

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).



#### PLAN

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

#### DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

#### CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

#### ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- Documentar el proceso

... Y volver a empezar.

El cual contribuirá de manera significativa en el momento de implementar las propuestas y generará información vital para el continuo mejoramiento de la atención al cliente en FEMARSA

---

## *VIII. Conclusiones y recomendaciones*

---

*“Los buenos deseos no bastan para realizar un mundo mejor, es necesario actuar”.*

**Konosuke Matsushita**

**Conclusiones:**

Dentro del diagnóstico general de la situación actual de FEMARSA y en particular de la atención al cliente, se determinó:

- La ferretería presenta serias debilidades en aspectos organizacionales, la carencia de una estructura definida en la empresa es una muestra de que el personal no conoce cuales son los rangos en cuanto a jerarquía de funciones dentro de la empresa, existen problemas con el desempeño de tareas, existen varias personas que se encuentran realizando otras actividades que no tienen relación con su cargo, entre otras.
- Por otro lado, los directivos de FEMARSA desconocen la gran necesidad de poseer un departamento de mercadotecnia o una persona que ejerzas esas funciones, esta necesidad surge al crecimiento continuo de la empresa, las dimensiones actuales del negocio, el creciente mercado cada día más competitivo, el compromiso de desarrollo organizacional y el consumidor cada vez más exigentes
- La empresa no realiza estudios de satisfacción del cliente, razones por la cual se desconocen las expectativas y necesidades de los clientes y por consiguiente no se opera en orientación a satisfacer al cliente.
- Se encontraron muchas deficiencias en el proceso de compra, dentro de todas las áreas donde se desarrolla la atención, siendo las áreas de entrega de artículos ferreteros y la de materiales de construcción, las que presentan largos tiempos de espera, la percepción de un mal servicio por parte del personal.

- Existen deficiencias en todas las áreas en general en lo que respecta en la atención al cliente, estas deficiencias se reflejan más en los tiempos de entrega de los productos y la comodidad en las instalaciones de la empresa.
- Se identificó que uno de los factores que inciden en el personal de trabajo en el servicio de atención al cliente es la falta de capacitación brindada por la empresa, también la falta de normas o modelos para el proceso de atención y la falta de trabajo en conjunto de solucionar las quejas y reclamos que se generen
- Otro aspecto fundamental es que existen deficiencias en la comunicación y relaciones internas laborales dentro de FEMARSA, no existe un trabajo en conjunto entre el jefe y el empleado en el logro de trabajar orientados al cliente.

Dentro del estudio se brindaron unas series de alternativas de solución para mejorar la atención al cliente brindada actualmente en FEMARSA. Dándole así validez a la hipótesis planteada en la investigación.

Las alternativas mencionadas en el trabajo van de lo general a lo particular, se recomienda mejoras en la infraestructura de la empresa, la utilización del sistema informático actual de la empresa para generar información vital orientadas al cliente que contribuirá de gran manera en las toma de decisiones en la empresa, la implementación de mecanismos para recabar información del cliente en cuanto a la atención brindada, también se sugieren programas de capacitación dentro del personal, la sensibilización de todos los integrantes de la empresa para el cumplimiento de la satisfacción del cliente, entre otras que son muy relevante en la solución de los problemas actuales.

### Recomendaciones:

Con el fin de contribuir al desarrollo empresarial de FEMARSA, se darán a conocer unas series de recomendaciones basadas en los diagnósticos realizados en la investigación:

- Se recomienda a los directivos de la empresa llevar a cabo un estudio organizacional de la empresa, donde se tomen aspectos tales como: manual de funciones, delegación de autoridad, estructura organizativa, medidas del desempeño del empleado, entre otras.
- Se recomienda con gran valor de importancia la creación de un departamento de mercadeo, en sus inicios bajo un solo personal encargado del análisis del entorno, la búsqueda de nuevas tendencias en la rama de la construcción y ferretería en general, nuevos mercado de proveedores y clientes, técnicas de comercialización, diversificación de productos, desarrollo en la atención al cliente, planes de publicidad y de promoción.
- Cabe destacar que los socios de la empresa son adversos al cambio, lo cual es un elemento que viene a ser un obstáculo dentro del desarrollo de la empresa, por lo cual debe ser eliminado este tipo de pensamiento y adecuarse a las nuevas tendencias de los negocios y las grandes técnicas competitivas de los actuales mercados.
- Realizar otras investigaciones de mercado enmarcados en tópicos como: estudio de la participación de la empresa, nuevos segmentos de mercados de proveedores y clientes, estudio de la introducción de una nueva línea de productos en ferretería, estudio de expansión (nueva sucursal), entre otras.

- Realizar un estudio financiero muy detallado del comportamiento de la empresa en el tiempo y posibles proyecciones, esta recomendación es producto a las grandes debilidades de liquidez y rentabilidad de FEMARSA encontradas en la presente investigación.
- Implementar un sistema de control de inventario, tanto para la línea de artículos ferreteros como para la línea de materiales de construcción, evitándose así tener faltante de productos en el momento de venta.

## IX. Referencias Bibliográficas

- 📖 Hernández, R. (2003). **Metodología de la investigación**. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill.
  
- 📖 Fisher, L. y Navarro V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado**. México. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill.
  
- 📖 Kinnear Thomas C. (1998) **Investigación de mercados**. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
  
- 📖 Gitman Lawrence J. (2000). **Principios de administración financiera**. 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall
  
- 📖 Horovitz, J. (1997) **La calidad del Servicio. A la conquista del cliente**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
  
- 📖 Anderson, K. (2002). **Customers Relationship Management (CRM)**. Editorial Mc Graw Hill.

---

---

## ***X. Anexos***

---

*“La Excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito.*

*Nosotros somos lo que hacemos repetidamente.*

*La Excelencia entonces no es un acto aislado, sino un hábito”.*

**Aristóteles**

## **ANEXO 1**

### **Preguntas introductorias para el desarrollo de la entrevista a profundidad con el gerente general de la Ferretería Marta Sequeira S.A.**

1. ¿Cómo es el proceso de compra del cliente?
2. ¿Qué tareas se cumplen para garantizar que el servicio que se presta es eficiente y genere satisfacción al cliente?
3. ¿Qué cambios se ha implementado recientemente en la empresa, que les ha permitido mejorar la atención?
4. ¿Poseen estrategias efectivas para brindar una atención al cliente de calidad?
5. ¿Conocen las quejas y reclamos hechas por sus clientes y cuales son las más frecuentes?
6. ¿Se compromete con los clientes de manera que promueve confianza y lealtad en sus productos?
7. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?
8. ¿Conocen las necesidades y expectativas a corto plazo de los clientes?
9. ¿Conocen las necesidades y expectativas a largo plazo de los clientes?
10. ¿Qué información le gustaría conocer acerca de la percepción y expectativas de sus clientes acerca de la atención al cliente?
11. ¿Promueven relaciones de asociación con el personal de la empresa que faciliten su integración y participación en actividades conjuntas de mejora dentro de la empresa?

## ANEXO 2

### Cuestionario preliminar aplicado al personal de trabajo de FEMARSA

Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta

1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención personalizada y eficiente?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
3. ¿Existe un mecanismo de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrezca la empresa y que le promueva la motivaron de los trabajadores?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
4. ¿Existe manual del usuario y éste facilita el mejor desempeño en el proceso de la atención al cliente?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
5. ¿Considera que sus sugerencias y observaciones para mejorar la atención al cliente son tomadas en cuenta por la gerencia?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### ANEXO 3

#### Cuestionario preliminar aplicado a los clientes de tipo empresa de FEMARSA

**Instrucciones:** Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta.

Aspectos en cuanto al área de venta	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. Ubicación de la empresa.					
2. Vías de acceso					
3. Comodidad de las instalaciones.					
4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones					
5. uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente					
6. Horario de atención					
7. Tiempo de espera en las transacciones					
8. Presentación física del personal					
9. Amabilidad del personal					
10. Conocimiento de las labores por parte del personal					
11. Entrega a tiempo del producto					
12. Manejo de las quejas y reclamos					
13. Habilidad para resolver problemas					

<b>Aspectos en cuanto a los agentes de venta</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Completamente en desacuerdo</b>
1. Están disponibles.					
2. Son corteses.					
3. Hacen contactos de ventas con regularidad.					
4. Dan seguimiento a los asuntos de manera oportuna.					
5. Conocen bien los productos y servicios de Ferretería Martha Sequeira.					
6. Facilitan la solicitud de pedidos.					

<b>Aspectos en cuanto a las recepcionistas de las llamadas telefónicas</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Completamente en desacuerdo</b>
1. Contestan el teléfono inmediatamente.					
2. Identifican a la empresa y a su persona					
3. Son amables.					
4. Conocen bien los productos.					
5. Recepcionan bien la solicitud de pedido.					
6. Rara vez me hacen esperar.					
7. Me devuelven la llamada a la mayor brevedad.					
8. ofrecen otros servicios adicionales					

#### ANEXO 4

### Cuestionario preliminar aplicado a los clientes de tipo persona natural de FEMARSA

**Instrucciones:** Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta.

Aspectos en cuanto al área de venta	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. Ubicación de la empresa.					
2. Vías de acceso					
3. Comodidad de las instalaciones.					
4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones					
5. Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente					
6. Horario de atención					
7. Tiempo de espera en las transacciones					
8. Presentación física del personal					
9. Amabilidad del personal					
10. Conocimiento de las labores por parte del personal					
11. Entrega a tiempo del producto					
12. Manejo de las quejas y reclamos					
13. Habilidad para resolver problemas					

## **ANEXO 5**

### **Validación de los cuestionarios aplicado al personal de trabajo y a los clientes de FEMARSA**

La elaboración y validación de los instrumentos se realizó como una fase previa a la fase de campo, y comprendió las siguientes etapas:

- **Aplicación experimental**
- **Juicio de Expertos**

#### **a). Aplicación experimental**

Los instrumentos de recolección de datos fueron validados en una fase previa a la recolección de los mismos, dentro de FEMARSA. El trabajo fue realizado con el apoyo de los directivos y el personal de la empresa, los mismos que en forma previa fueron capacitados en el manejo adecuado de estos instrumentos que se sometieron a prueba.

Se levantaron datos de un grupo selecto de clientes y de los empleados de FEMARSA, para validar la efectividad de los instrumentos, en recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

#### **b). Juicio de Expertos**

Durante los ejercicios de validación fueron considerados criterios básicos tales como: estructura interna de los instrumentos, comprensión del significado de las preguntas, vocabulario empleado durante la encuesta y amplitud de las respuestas para cubrir todas las posibles respuestas. En la parte final del ejercicio de validación se llevó a cabo un análisis a profundidad (por el juicio de expertos) de cada una de las preguntas a prueba, de acuerdo con las respuestas obtenidas, lo que constituyó la base para los cambios y/o modificaciones que se hicieron en forma posterior, para dar a lugar a los cuestionarios finales que se van a utilizar en la investigación.

Dentro de las modificaciones en los cuestionarios se encuentran:

Nombre del Instrumento	Estado inicial	Estado final	Observaciones
Cuestionario de los empleados de FEMARSA	5 preguntas	10 preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de las preguntas en base a criterios como: atención al cliente y relaciones laborales.</li> <li>• Eliminación de la pregunta 4 del cuestionario inicial, producto a que no genera información necesaria para el estudio.</li> <li>• Inclusión de 6 nuevas preguntas en el cuestionario final (preguntas 1,3,6,8,9,10)</li> <li>• Revisión del contexto de las preguntas.</li> <li>• Codificación de las preguntas</li> </ul>
Cuestionario de los clientes de tipo empresa de FEMARSA	27 preguntas	31 preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de las preguntas en base a criterios como: área de venta, agentes de ventas, recepcionistas de las llamadas telefónicas</li> <li>• Inclusión de 4 nuevas preguntas en el cuestionario final (preguntas 14,15,16,17)</li> <li>• Revisión del contexto de las preguntas.</li> <li>• Codificación de las preguntas</li> </ul>
Cuestionario de los clientes de tipo persona natural de FEMARSA	13 preguntas	17 preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de 4 nuevas preguntas en el cuestionario final (preguntas 14,15,16,17)</li> <li>• Revisión del contexto de las preguntas.</li> <li>• Codificación de las preguntas</li> </ul>

## ANEXO 6

### Cuestionario final aplicado al personal de trabajo de FEMARSA

**Estimado Sr. (a).** Como parte de brindar una mejor atención a los clientes de la empresa, estamos realizando este cuestionario, el cual ayudará a recabar información acerca de que factores inciden en su persona en el proceso de atención al cliente. La información que brinde será confidencial y solo será utilizada para esta investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) la respuesta que considera mas adecuada.

1. ¿Existen normas a seguir para el proceso en la atención al cliente dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención personalizada y eficiente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

3. ¿Existe una comunicación entre usted y los directivos de la empresa para buscar soluciones a los reclamos y quejas de los clientes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

4. ¿Considera que sus sugerencias y observaciones para mejorar la atención al cliente son tomadas en cuenta por la gerencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

5. ¿Considera que existe una comunicación cordial entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

6. ¿Su jefe inmediato supervisa constantemente su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

7. ¿Existe un mecanismo de incentivos (bonos, promociones y ascensos) que ofrezca la empresa y que promueva la motivación de los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

8. ¿Esta usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

9. ¿Promueve la empresa reuniones participativas para tratar tema respecto a crear mejoras para el desarrollo de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

10. ¿Considera que las condiciones de su lugar de trabajo son las más adecuadas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(1) (2)

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO 7

### Cuestionario final aplicado a los clientes de tipo empresa de FEMARSA

**Estimado Sr. (a).** Como parte de brindarle una mejor atención a su persona, estamos realizando este cuestionario, el cual ayudará a recabar información acerca de las percepciones y expectativas de usted, en cuanto a la atención recibida en Ferretería Marta Sequeira S.A. La información que brinde será confidencial y solo será utilizada para esta investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) la respuesta que considera mas adecuada.

	(1) Muy malo	(2) Malo	(3) Regular	(4) Bueno	(5) Excelente
1. Aspectos en cuanto al área de venta					
1. Ubicación de la empresa.					
2. Vías de acceso					
3. Comodidad de las instalaciones.					
4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones					
5. Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente					
6. Horario de atención					
7. Tiempo de espera en las transacciones					
8. Presentación física del personal					
9. Amabilidad del personal					
10. Conocimiento de las labores por parte del personal					
11. Entrega a tiempo del producto					
12. Manejo de las quejas y reclamos					
13. Habilidad para resolver problemas					
14. Atención en facturación					
15. Atención en caja					
16. Atención en despacho de artículos ferreteros					
17. Atención en despacho de materiales de construcción					

Estimado Sr. (a) si su empresa no es visitada por agentes vendedores de la empresa omita este cuadro #2 y pase al siguiente cuadro #3.

2. Aspectos en cuanto a los agentes de venta	(1) Completamente de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indiferente	(4) En desacuerdo	(5) Completamente en desacuerdo
1. Están disponibles.					
2. Son corteses.					
3. Hacen contactos de ventas con regularidad.					
4. Dan seguimiento a los asuntos de manera oportuna.					
5. Conocen bien los productos y servicios de Ferreteria Martha Sequeira.					
6. Facilitan la solicitud de pedidos.					

3. Aspectos en cuanto a las recepcionistas de las llamadas telefónicas	(1) Completamente de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indiferente	(4) En desacuerdo	(5) Completamente en desacuerdo
1. Contestan el teléfono inmediatamente.					
2. Identifican a la empresa y a su persona					
3. Son amables.					
4. Conocen bien los productos.					
5. Recepcionan bien la solicitud de pedido.					
6. Rara vez me hacen esperar.					
7. Me devuelven la llamada a la mayor brevedad.					
8. Ofrecen otros servicios adicionales					

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO 8

### Cuestionario final aplicado a los clientes de tipo persona natural de FEMARSA

**Estimado Sr. (a).** Como parte de brindarle una mejor atención a su persona, estamos realizando este cuestionario, el cual ayudará a recabar información acerca de las percepciones y expectativas de usted en cuanto a la atención recibida en Ferretería Marta Sequeira S.A. La información que brinde será confidencial y solo será utilizada para esta investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) la respuesta que considera mas adecuada.

Aspectos en cuanto al área de venta	(1) Muy malo	(2) Malo	(3) Regular	(4) Bueno	(5) Excelente
1. Ubicación de la empresa.					
2. Vías de acceso					
3. Comodidad de las instalaciones.					
4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones					
5. Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente					
6. Horario de atención					
7. Tiempo de espera en las transacciones					
8. Presentación física del personal					
9. Amabilidad del personal					
10. Conocimiento de las labores por parte del personal					
11. Entrega a tiempo del producto					
12. Manejo de las quejas y reclamos					
13. Habilidad para resolver problemas					
14. Atención en facturación					
15. Atención en caja					
16. Atención en despacho de artículos ferretero					
17. Atención en despacho de materiales de construcción					

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO 9

### Libro de códigos para los instrumentos de medición aplicados en la investigación:

#### Libro de código para el cuestionario realizado al personal de trabajo de FEMARSA

No. Pregunta	Descripción	Categoría	Código
1	¿Existen normas a seguir para el proceso en la atención al cliente dentro de la empresa?	Si No	1 2
2	¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención personalizada y eficiente?	Si No	1 2
3	¿Existe una comunicación entre usted y los directivos de la empresa para buscar soluciones a los reclamos y quejas de los clientes?	Si No	1 2
4	¿Considera que sus sugerencias y observaciones para mejorar la atención al cliente son tomadas en cuenta por la gerencia?	Si No	1 2
5	¿Considera que existe una comunicación cordial entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?	Si No	1 2
6	¿Su jefe inmediato supervisa constantemente su trabajo?	Si No	1 2
7	¿Existe un mecanismo de incentivos (bonos, promociones y ascensos) que ofrezca la empresa y que promueva la motivación de los trabajadores?	Si No	1 2
8	¿Esta usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?	Si No	1 2
9	¿Promueve la empresa reuniones participativas para tratar tema respecto a crear mejoras para el desarrollo de la empresa?	Si No	1 2
10	¿Considera que las condiciones de su lugar de trabajo son las más adecuadas?	Si No	1 2

**Libro de código para el cuestionario realizado a los clientes de tipo empresa de FEMARSA**

<b>No. Pregunta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>
1.1	Ubicación de la empresa	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.2	Vías de acceso	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.3	Comodidad de las instalaciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.4	Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.5	Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.6	Horario de atención	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.7	Tiempo de espera en las transacciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
1.8	Presentación física del personal	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5

1.9	Amabilidad del personal	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.10	Conocimiento de las labores por parte del personal	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.11	Entrega a tiempo del producto	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.12	Manejo de las quejas y reclamos	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.13	Habilidad para resolver problemas	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.14	Atención en facturación	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.15	Atención en caja	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.16	Atención en despacho de artículos ferreteros	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
1.17	Atención en despacho de materiales de construcción	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5

2.1	Agentes de ventas - Están disponibles	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
2.2	Agentes de ventas - Son corteses	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
2.3	Agentes de ventas - Hacen contactos de ventas con regularidad.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
2.4	Agentes de ventas - Dan seguimiento a los asuntos de manera oportuna.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
2.5	Agentes de ventas - Conocen bien los productos y servicios de Ferretería Martha Sequeira.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
2.6	Agentes de ventas - Facilitan la solicitud de pedidos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.1	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Contestan el teléfono inmediatamente.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.2	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Identifican a la empresa y a su persona	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.3	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Son amables.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5

3.4	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Conocen bien los productos.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.5	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Recepcionan bien la solicitud de pedido.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.6	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Rara vez me hacen esperar.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.7	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Me devuelven la llamada a la mayor brevedad.	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5
3.8	Recepcionistas de las llamadas telefónicas - Ofrecen otros servicios adicionales	Completamente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Completamente en desacuerdo	1 2 3 4 5

**Libro de código para el cuestionario realizado a los clientes de tipo persona natural de FEMARSA**

<b>No. Pregunta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>
1	Ubicación de la empresa	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
2	Vías de acceso	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
3	Comodidad de las instalaciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
4	Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
5	Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio mas eficiente	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
6	Horario de atención	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
7	Tiempo de espera en las transacciones	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5
8	Presentación física del personal	Muy malo	1
		Malo	2
		Regular	3
		Bueno	4
		Excelente	5

9	Amabilidad del personal	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
10	Conocimiento de las labores por parte del personal	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
11	Entrega a tiempo del producto	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
12	Manejo de las quejas y reclamos	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
13	Habilidad para resolver problemas	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
14	Atención en facturación	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
15	Atención en caja	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
16	Atención en despacho de artículos ferreteros	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5
17	Atención en despacho de materiales de construcción	Muy malo Malo Regular Bueno Excelente	1 2 3 4 5

**ANEXO 10**  
**Estados Financieros de FEMARSA**

**Ferretería Marta Sequeira S.A.**  
**Balance General**  
Al 30 de Junio de 2006 / Al 30 de Junio de 2007  
(Cifras en Córdoba)

NOMBRE	JUNIO 06	JUNIO 07
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>		
CAJA & BANCO	432,263.61	918,331.48
OTROS CRÉDITOS	0.00	17,949.06
INVENTARIOS	6,007,448.47	6,191,637.13
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>6,439,712.08</b>	<b>7,127,917.68</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
EQUIPO RODANTE	234,685.56	144,755.35
EQUIPO DE OFICINA	26,243.76	47,540.27
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>260,929.32</b>	<b>192,295.62</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		
IMPUESTOS PAGADOS X ANTICIPADO	737,253.75	770,907.81
DIFERENCIAS INVENTARIO	(0.02)	(0.00)
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>737,253.73</b>	<b>770,907.81</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,437,895.13</b>	<b>8,091,121.10</b>
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>		
SUPLIDORES	2,558,953.78	2,326,890.34
RETENCIONES X PAGAR	10,739.16	24,977.85
PRESTACIONES X PAGAR	191,920.82	197,086.22
IMPUESTOS ADUANEROS	(60,901.08)	0.00
IMPORTACIONES	796,724.36	1,405,928.90
IMPUESTOS POR PAGAR	417,957.37	357,263.97
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>3,915,394.42</b>	<b>4,312,147.29</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3,915,394.42</b>	<b>4,312,147.29</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
APORTACIONES DE SOCIOS	2,909,304.31	2,754,769.74
UTILIDAD / PERDIDA ACUMULADA	37,276.74	405,063.02
CAPITAL SOCIAL	100,000.06	100,000.06
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	475,919.59	519,140.98
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>3,522,500.71</b>	<b>3,778,973.81</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>7,437,895.13</b>	<b>8,091,121.10</b>

**Ferretería Marta Sequeira S.A.****Estado de Resultados**

Del 01 de Julio 2005 al 30 de Junio 2006 / Del 01 de Julio 2006 al 30 de Junio 2007

(Cifras en Córdoba)

<b>NOMBRE</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
VENTAS	21,506,163.67	27,408,682.98
MENOS: COSTO DE VENTAS	18,306,650.69	23,536,162.58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	3,199,512.98	3,872,520.40
MENOS: GASTOS OPERATIVOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,648,439.51	2,925,643.19
OTROS GASTOS	2,413.68	34,517.41
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	2,650,853.19	2,960,160.60
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	548,659.79	912,359.80
MENOS: GASTOS FINANCIEROS	72,740.20	393,218.81
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	475,919.59	519,140.99
MENOS: IMPUESTO (30%)	142,775.87	155,742.29
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	333,143.72	363,398.70

**ANEXO 11**  
**Cálculos de los indicadores financieros de FEMARSA**

**1. Análisis de liquidez**

**a) Razón circulante**

Razón circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes

Periodo Fiscal 2006

Razón circulante = C\$ 6, 439,712.08 / C\$ 3, 915,394.42 = 1.64

Periodo Fiscal 2007

Razón circulante = C\$ 7, 127,917.68 / C\$ 4, 312,147.29 = 1.65

**b) Razón rápida (prueba del ácido)**

Razón rápida =  $\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Periodo Fiscal 2006

Razón rápida =  $\frac{\text{C\$ 6, 439,712.08} - \text{C\$ 6, 007,448.47}}{\text{C\$ 3, 915,394.42}} = 0.11$

Periodo Fiscal 2007

Razón rápida =  $\frac{\text{C\$ 7, 127,917.68} - \text{C\$ 6, 191,637.13}}{\text{C\$ 4, 312,147.29}} = 0.22$

**2. Análisis de la actividad**

**Rotación de inventarios**

Rotación de inventarios =  $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$

Periodo Fiscal 2006

Rotación de inventarios =  $\frac{\text{C\$ 18, 306,650.69}}{\text{C\$ 6, 007,448.47}} = 3.05$

Periodo Fiscal 2007

Rotación de inventarios =  $\frac{\text{C\$ 23, 536,162.58}}{\text{C\$ 6, 191,637.13}} = 3.80$

### 3. Análisis de la rentabilidad

#### *a) Margen de utilidad neta*

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas}}$$

Periodo Fiscal 2006

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{C\$ } 333,143.72}{\text{C\$ } 21,506,163.67} = 0.0155 \approx 1.55\%$$

Periodo Fiscal 2007

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{C\$ } 363,398.70}{\text{C\$ } 27,408,682.98} = 0.0133 \approx 1.33\%$$

#### *b) Rendimiento sobre el capital contable (RSC)*

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Capital contable}}$$

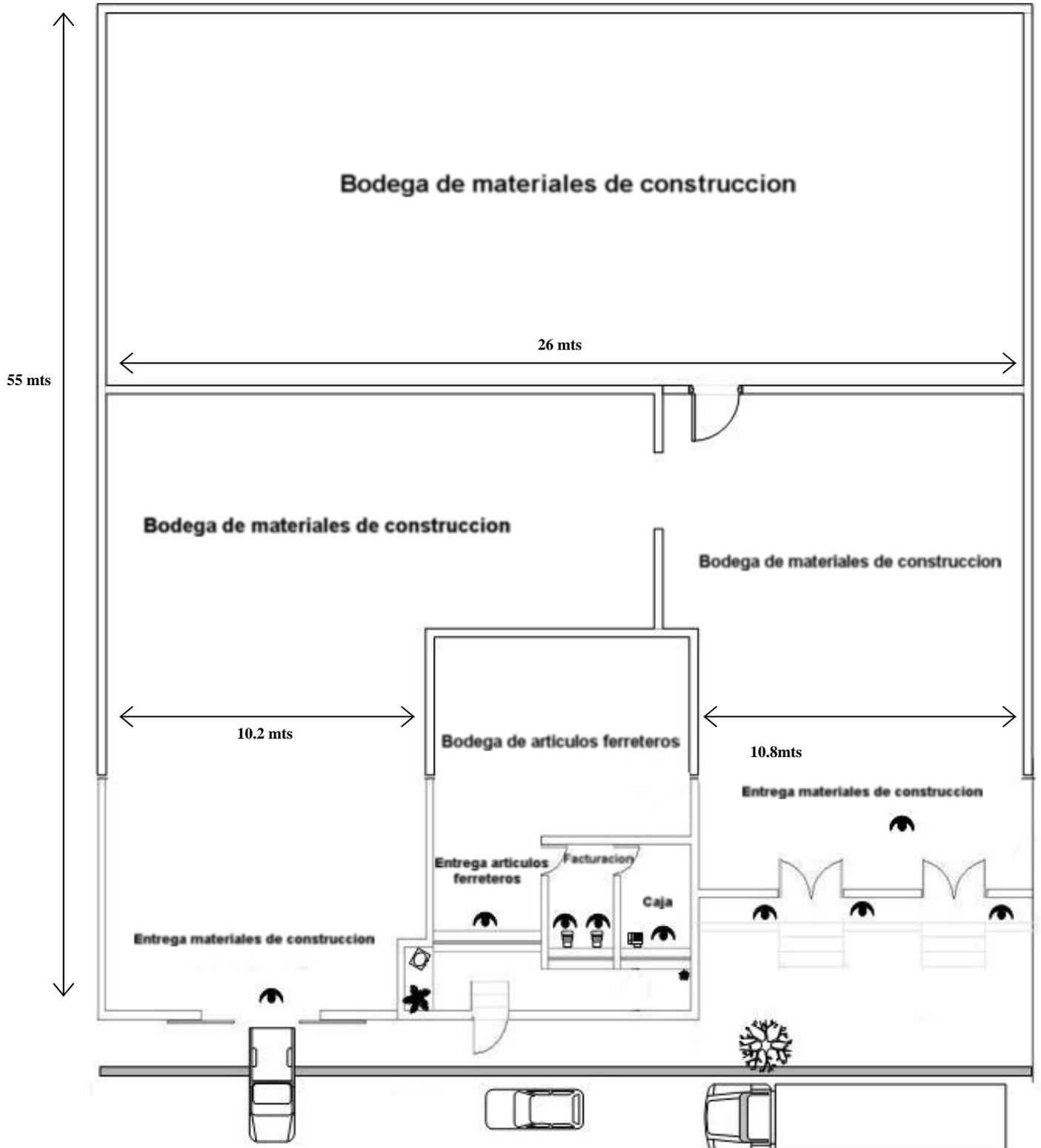
Periodo Fiscal 2006

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{C\$ } 333,143.72}{\text{C\$ } 3,522,500.71} = 0.0946 \approx 9.46\%$$

Periodo Fiscal 2007

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{C\$ } 363,398.70}{\text{C\$ } 3,778,973.81} = 0.0962 \approx 9.62\%$$

**ANEXO 12**  
**Vista de planta de FEMARSA**



**ANEXO 13**  
**Imágenes de las distintas áreas de la empresa**

- 1. Entrada de al área de venta de la empresa donde se aprecia el área de entrega de artículos ferreteros.**



2. Área de venta de la empresa donde se aprecia el área de entrega de artículos ferreteros, facturación y caja.



3. El cliente en el área de facturación donde se aprecia las pequeñas dimensiones físicas, en el cual a los sumo 3 personas puede permanecer, dos en cada ventanilla respectivamente y uno en espera.



4. El cliente en el área de caja donde se aprecia que una vez cancelada su factura debe pasar nuevamente por el área de facturación.



5. Área de artículos ferreteros.



6. Área de materiales de construcción.



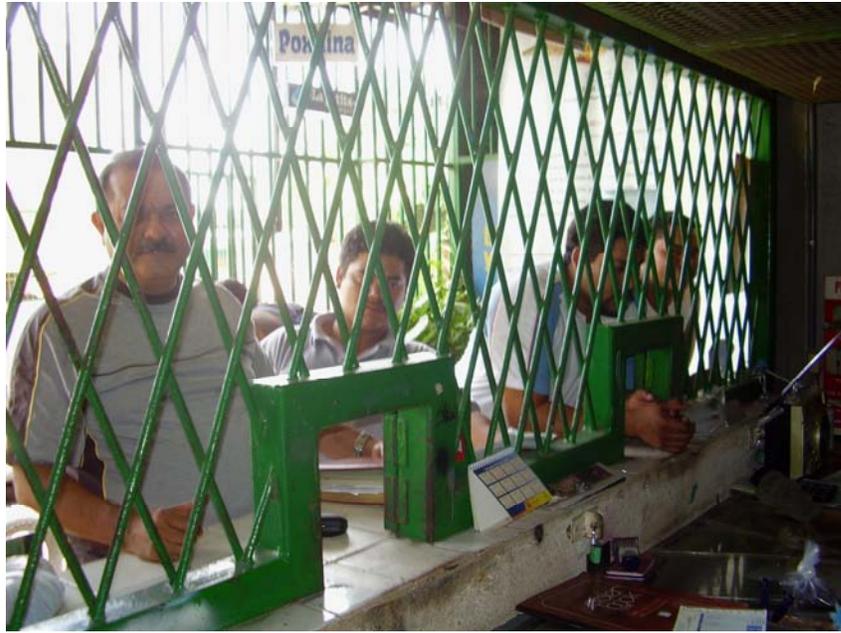
**ANEXO 14**  
**Evidencias de la observación natural**



- a) Área de facturación y caja en la que se aprecia el momento de espera de los clientes



- b) Se observa la incomodidad en el proceso de compra, producto a las limitaciones físicas del área de venta



**c) Algunos clientes esperando en ser atendidos, debido a la limitación de un único personal para la atención**



**d) Una de las responsable de facturación atendiendo el teléfono y facturando a la vez a un cliente**



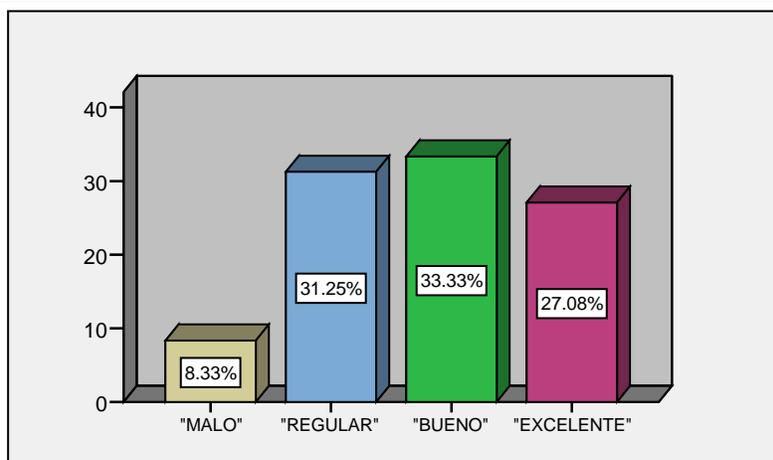
- e) **Un cliente exaltado por ser atendido inmediatamente sin esperar el apoyo brindado por el personal de esta área.**

## ANEXO 15

### Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de tipo empresa.

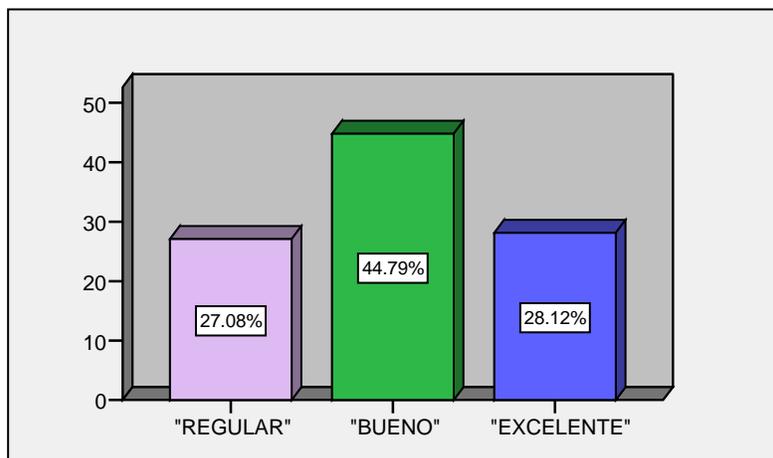
#### 1.1. Ubicación de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	8	8.3	8.3	8.3
	"REGULAR"	30	31.3	31.3	39.6
	"BUENO"	32	33.3	33.3	72.9
	"EXCELENTE"	26	27.1	27.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



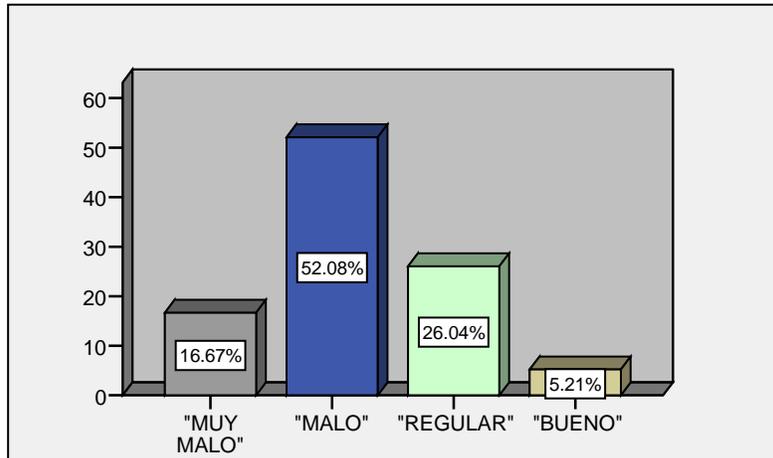
#### 1.2. Vías de acceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	26	27.1	27.1	27.1
	"BUENO"	43	44.8	44.8	71.9
	"EXCELENTE"	27	28.1	28.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



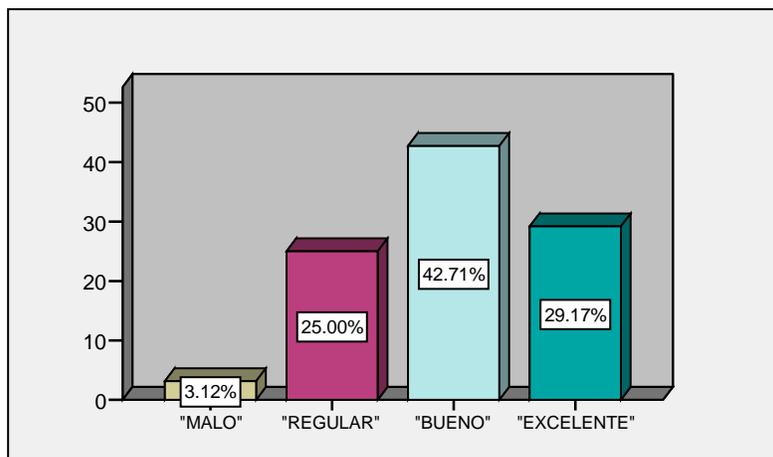
### 1.3. Comodidad de las instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	16	16.7	16.7	16.7
	"MALO"	50	52.1	52.1	68.8
	"REGULAR"	25	26.0	26.0	94.8
	"BUENO"	5	5.2	5.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



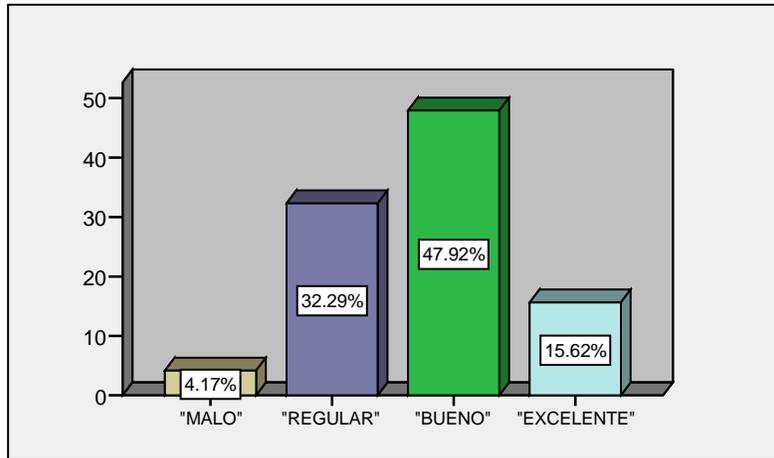
### 1.4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	3	3.1	3.1	3.1
	"REGULAR"	24	25.0	25.0	28.1
	"BUENO"	41	42.7	42.7	70.8
	"EXCELENTE"	28	29.2	29.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



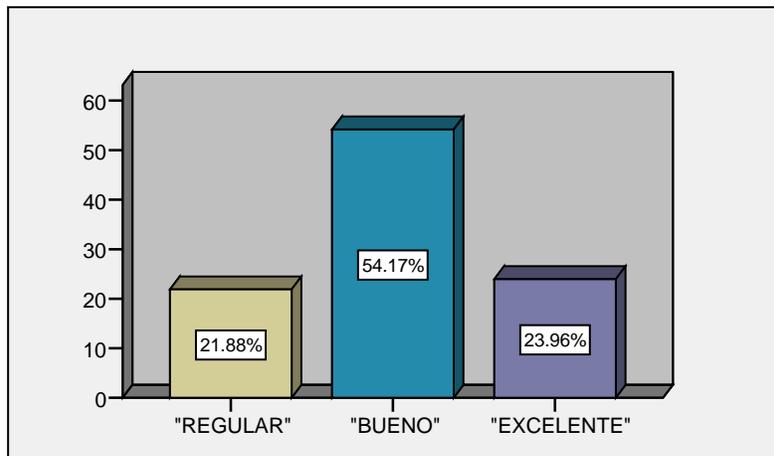
### 1.5. Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio más eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	4	4.2	4.2	4.2
	"REGULAR"	31	32.3	32.3	36.5
	"BUENO"	46	47.9	47.9	84.4
	"EXCELENTE"	15	15.6	15.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



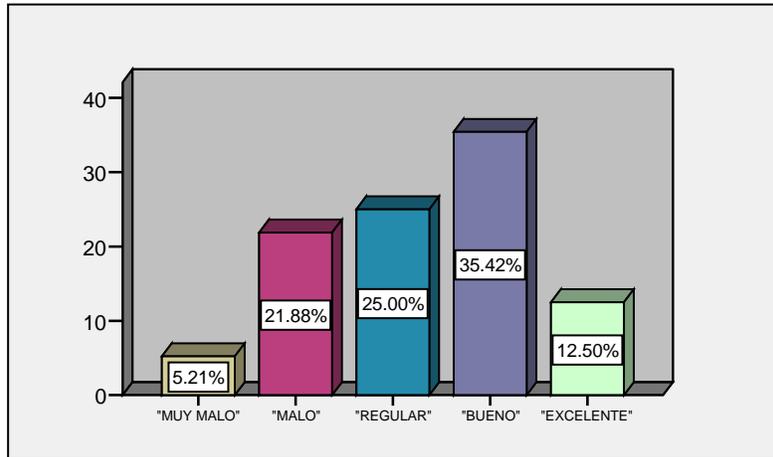
### 1.6. Horario de atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	21	21.9	21.9	21.9
	"BUENO"	52	54.2	54.2	76.0
	"EXCELENTE"	23	24.0	24.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



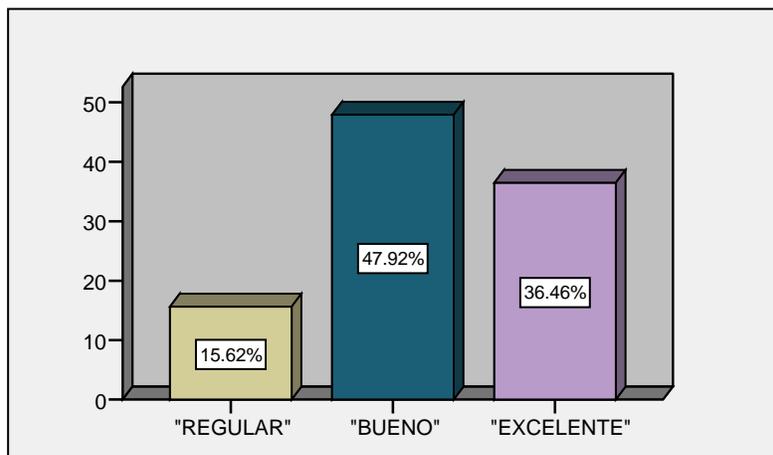
### 1.7. Tiempo de espera en las transacciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	5	5.2	5.2	5.2
	"MALO"	21	21.9	21.9	27.1
	"REGULAR"	24	25.0	25.0	52.1
	"BUENO"	34	35.4	35.4	87.5
	"EXCELENTE"	12	12.5	12.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



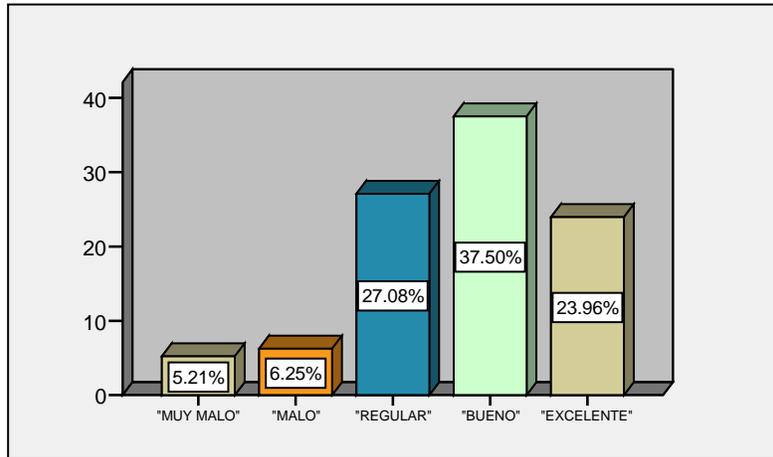
### 1.8. Presentación física del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	15	15.6	15.6	15.6
	"BUENO"	46	47.9	47.9	63.5
	"EXCELENTE"	35	36.5	36.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



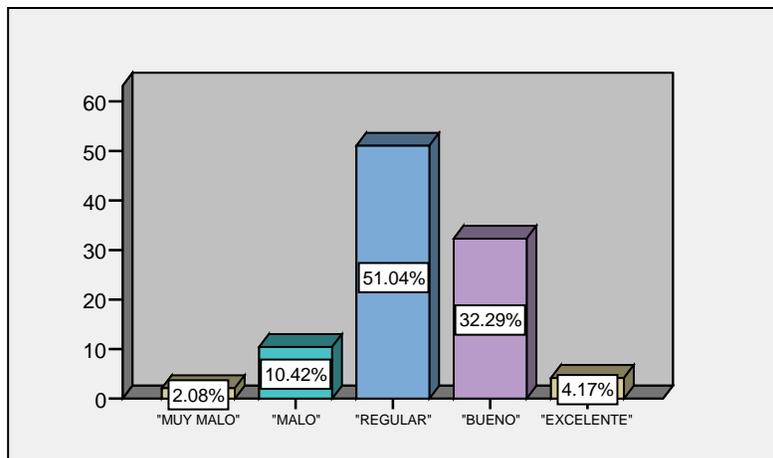
### 1.9. Amabilidad del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	5	5.2	5.2	5.2
	"MALO"	6	6.3	6.3	11.5
	"REGULAR"	26	27.1	27.1	38.5
	"BUENO"	36	37.5	37.5	76.0
	"EXCELENTE"	23	24.0	24.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



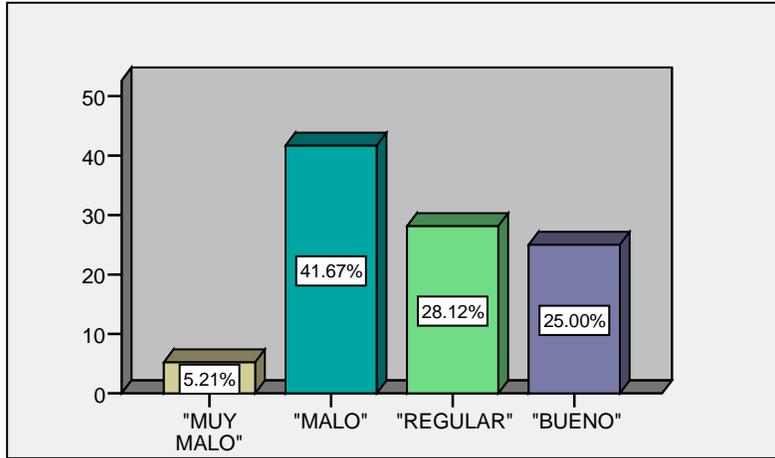
### 1.10. Conocimientos de las labores por parte del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	2	2.1	2.1	2.1
	"MALO"	10	10.4	10.4	12.5
	"REGULAR"	49	51.0	51.0	63.5
	"BUENO"	31	32.3	32.3	95.8
	"EXCELENTE"	4	4.2	4.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



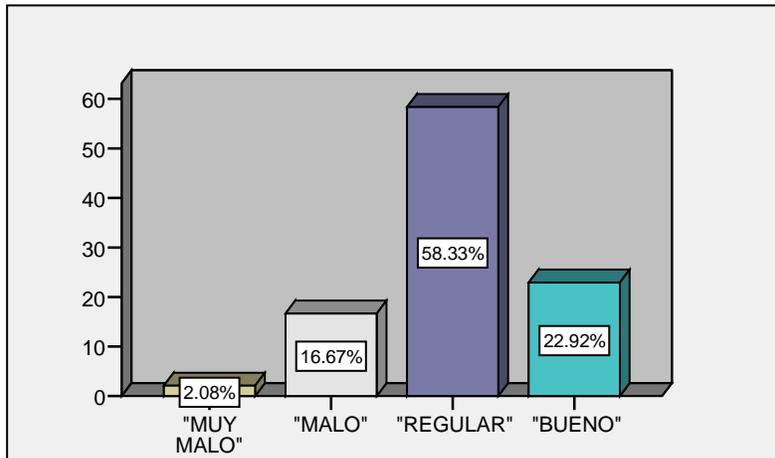
### 1.11. Entrega al tiempo del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	5	5.2	5.2	5.2
	"MALO"	40	41.7	41.7	46.9
	"REGULAR"	27	28.1	28.1	75.0
	"BUENO"	24	25.0	25.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



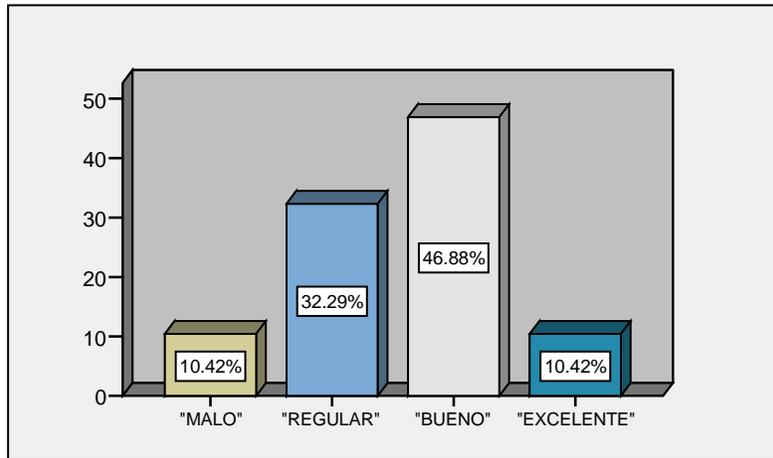
### 1.12. Manejo de las quejas y reclamos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	2	2.1	2.1	2.1
	"MALO"	16	16.7	16.7	18.8
	"REGULAR"	56	58.3	58.3	77.1
	"BUENO"	22	22.9	22.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



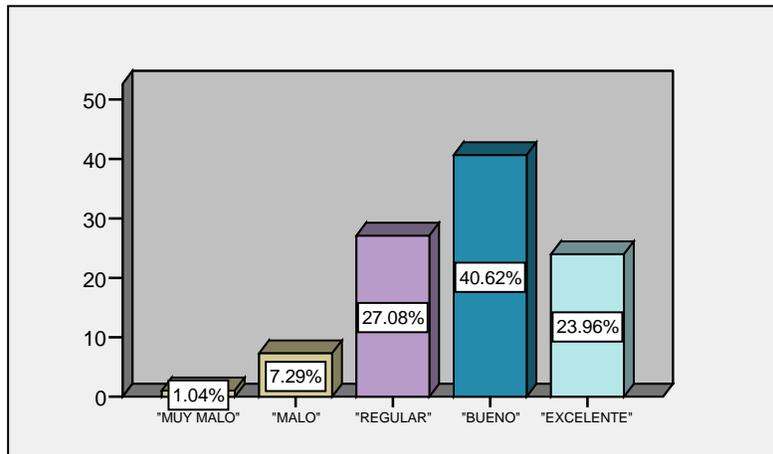
### 1.13. Habilidad para resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	10	10.4	10.4	10.4
	"REGULAR"	31	32.3	32.3	42.7
	"BUENO"	45	46.9	46.9	89.6
	"EXCELENTE"	10	10.4	10.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



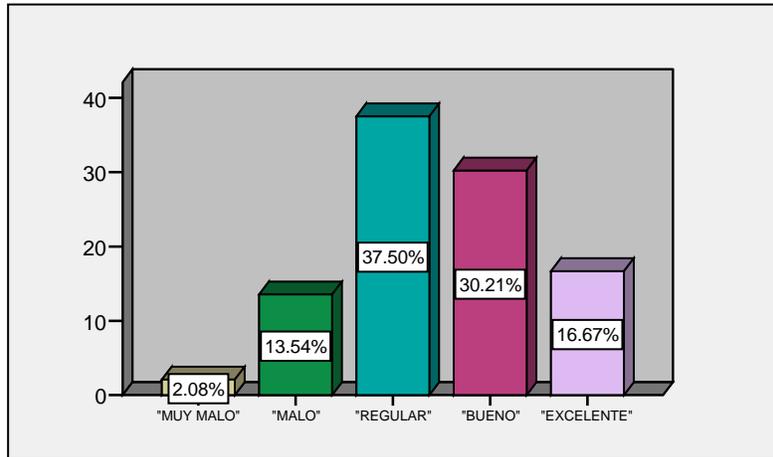
### 1.14. Atención en facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	1	1.0	1.0	1.0
	"MALO"	7	7.3	7.3	8.3
	"REGULAR"	26	27.1	27.1	35.4
	"BUENO"	39	40.6	40.6	76.0
	"EXCELENTE"	23	24.0	24.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



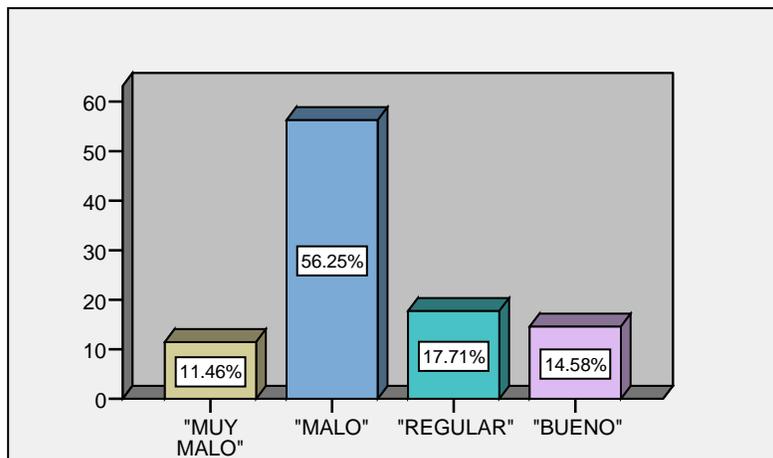
### 1.15. Atención en caja

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	2	2.1	2.1	2.1
	"MALO"	13	13.5	13.5	15.6
	"REGULAR"	36	37.5	37.5	53.1
	"BUENO"	29	30.2	30.2	83.3
	"EXCELENTE"	16	16.7	16.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



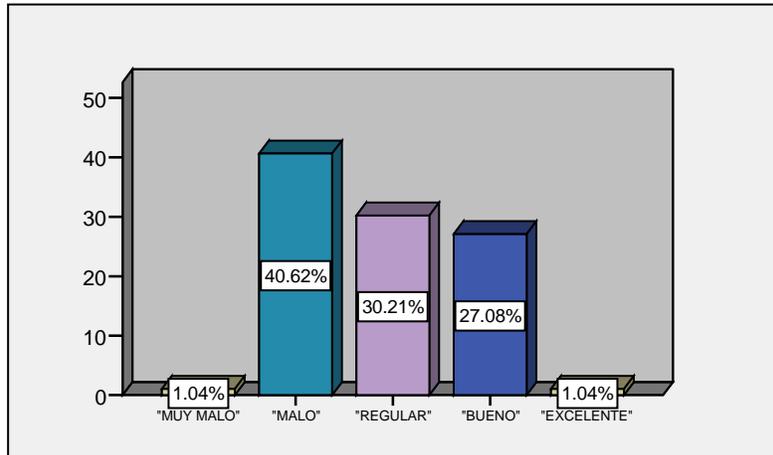
### 1.16. Atención en despacho de artículo ferretero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	11	11.5	11.5	11.5
	"MALO"	54	56.3	56.3	67.7
	"REGULAR"	17	17.7	17.7	85.4
	"BUENO"	14	14.6	14.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



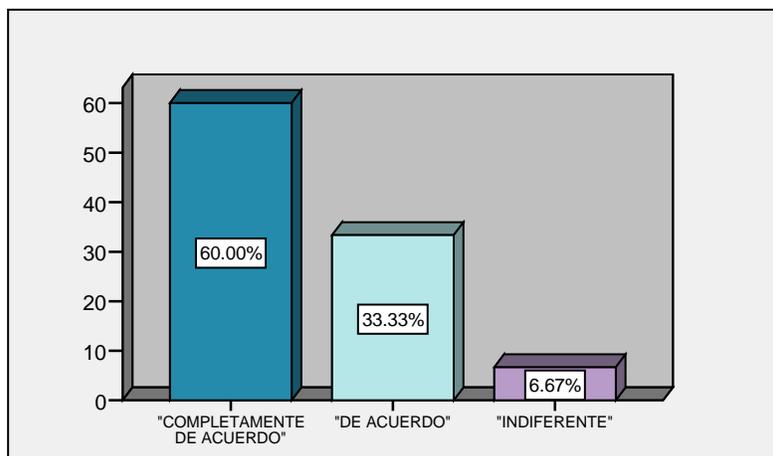
### 1.17. Atención en despacho materiales de construcción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	1	1.0	1.0	1.0
	"MALO"	39	40.6	40.6	41.7
	"REGULAR"	29	30.2	30.2	71.9
	"BUENO"	26	27.1	27.1	99.0
	"EXCELENTE"	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



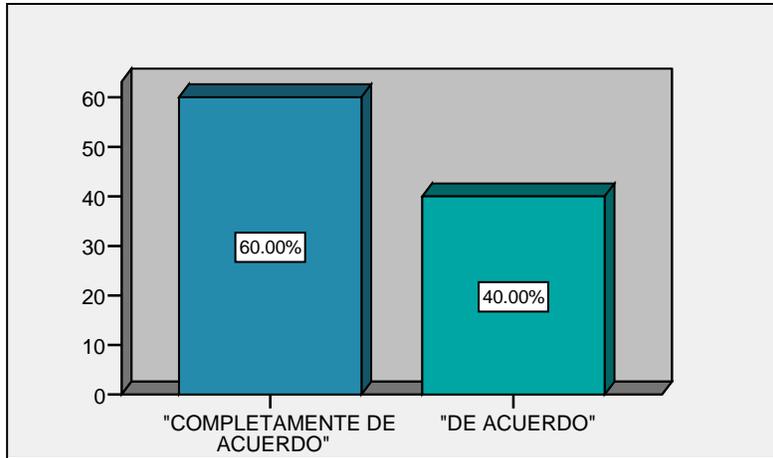
### 2.1. Agentes de ventas - Están disponible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	9	9.4	60.0	60.0
	"DE ACUERDO"	5	5.2	33.3	93.3
	"INDIFERENTE"	1	1.0	6.7	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



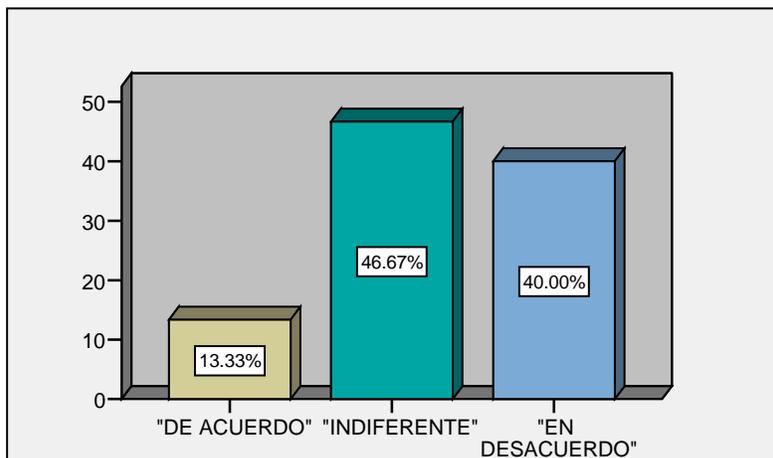
### 2.2. Agentes de ventas - Son corteses

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	9	9.4	60.0	60.0
	"DE ACUERDO"	6	6.3	40.0	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



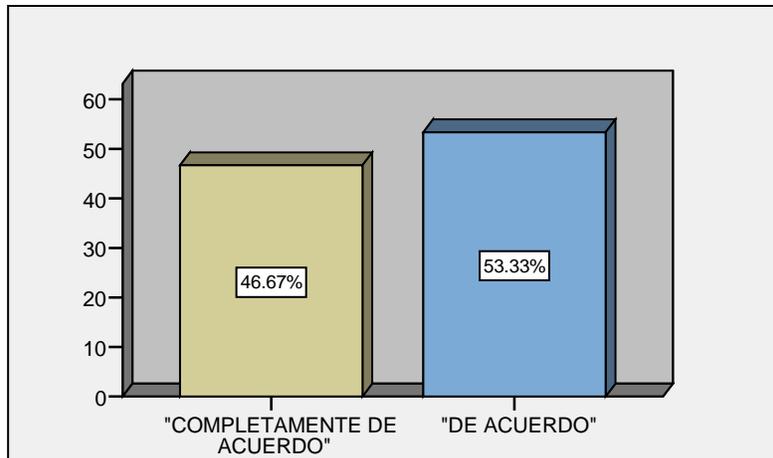
### 2.3. Agentes de ventas - Hacen contactos de ventas con regularidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"DE ACUERDO"	2	2.1	13.3	13.3
	"INDIFERENTE"	7	7.3	46.7	60.0
	"EN DESACUERDO"	6	6.3	40.0	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



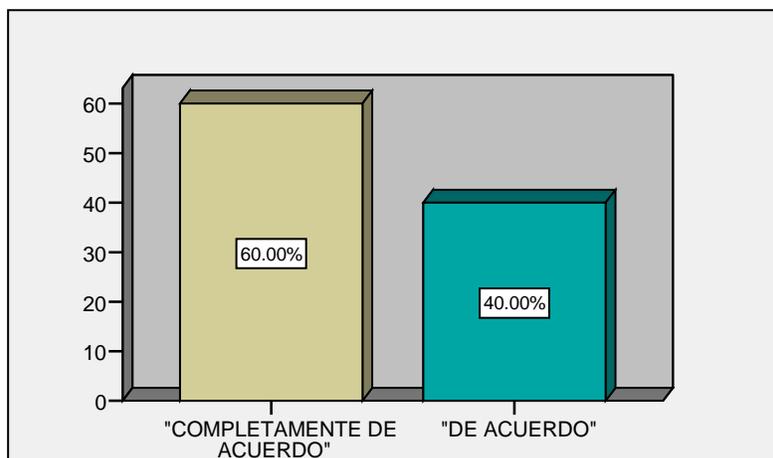
#### 2.4. Agentes de ventas - Dan seguimiento a los asuntos de manera oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	7	7.3	46.7	46.7
	"DE ACUERDO"	8	8.3	53.3	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



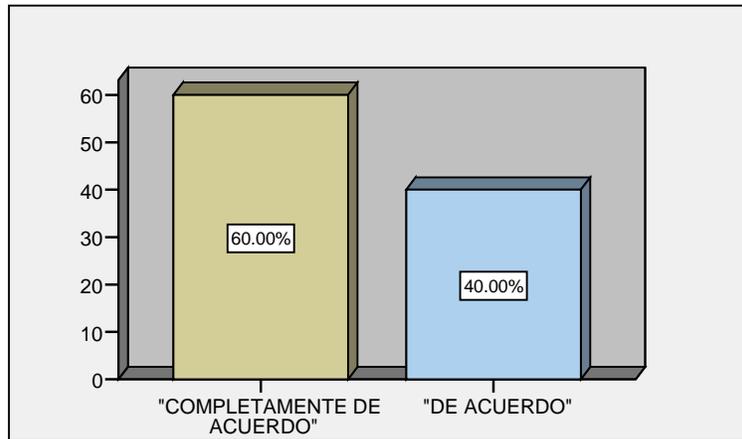
#### 2.5. Agentes de ventas - Conocen bien los productos y servicios de FEMARSA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	9	9.4	60.0	60.0
	"DE ACUERDO"	6	6.3	40.0	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



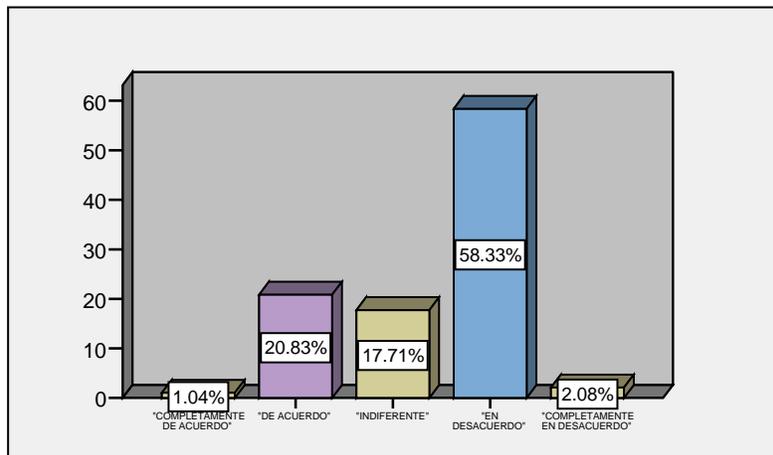
### 2.6. Agentes de ventas - Facilitan la solicitud de pedidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	9	9.4	60.0	60.0
	"DE ACUERDO"	6	6.3	40.0	100.0
	Total	15	15.6	100.0	
Faltante	System	81	84.4		
Total		96	100.0		



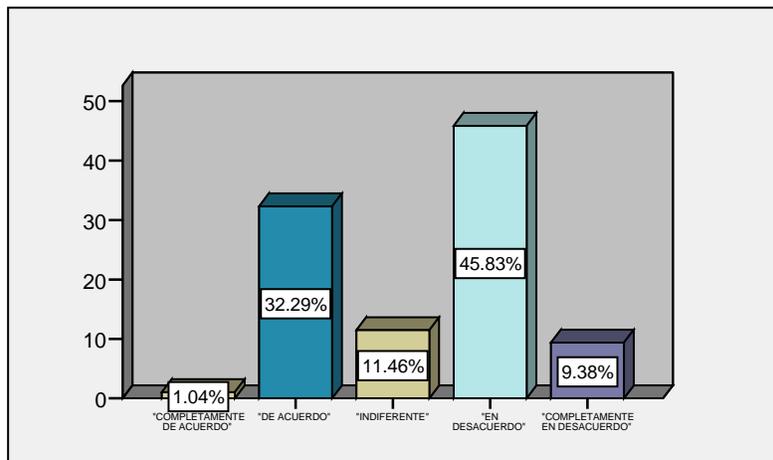
### 3.1. Recepcionistas llamadas telefónicas - Contestan el teléfono inmediatamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	1	1.0	1.0	1.0
	"DE ACUERDO"	20	20.8	20.8	21.9
	"INDIFERENTE"	17	17.7	17.7	39.6
	"EN DESACUERDO"	56	58.3	58.3	97.9
	"COMPLETAMENTE EN DESACUERDO"	2	2.1	2.1	100.0
Total		96	100.0	100.0	



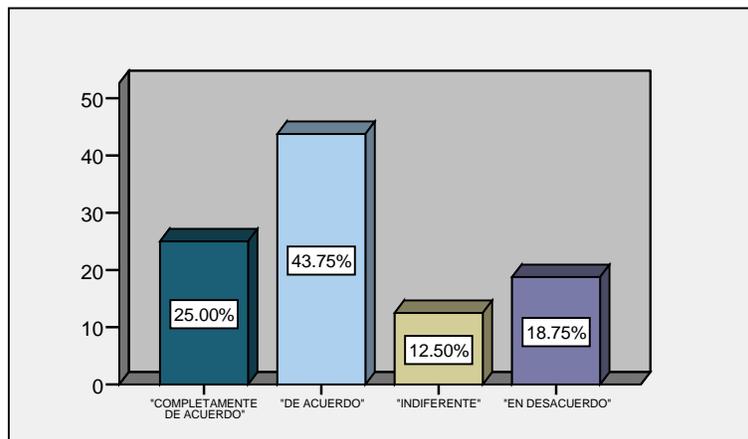
### 3.2. Recepcionistas llamadas telefónicas - Identifican a la empresa y a su persona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	1	1.0	1.0	1.0
	"DE ACUERDO"	31	32.3	32.3	33.3
	"INDIFERENTE"	11	11.5	11.5	44.8
	"EN DESACUERDO"	44	45.8	45.8	90.6
	"COMPLETAMENTE EN DESACUERDO"	9	9.4	9.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



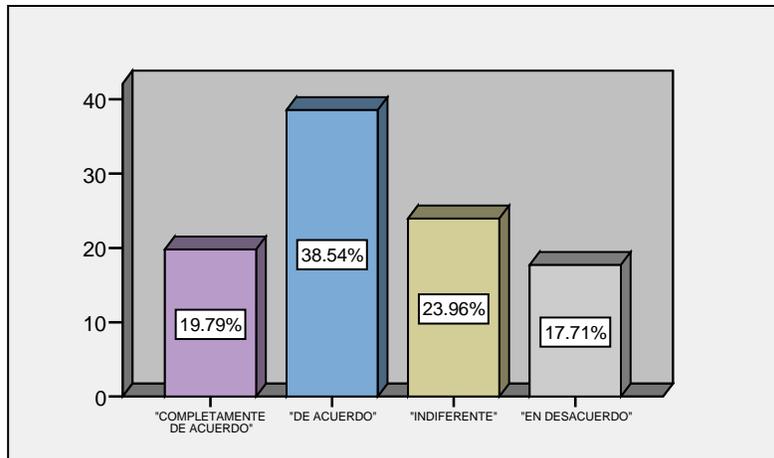
### 3.3. Recepcionistas llamadas telefónicas - Son amables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	24	25.0	25.0	25.0
	"DE ACUERDO"	42	43.8	43.8	68.8
	"INDIFERENTE"	12	12.5	12.5	81.3
	"EN DESACUERDO"	18	18.8	18.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



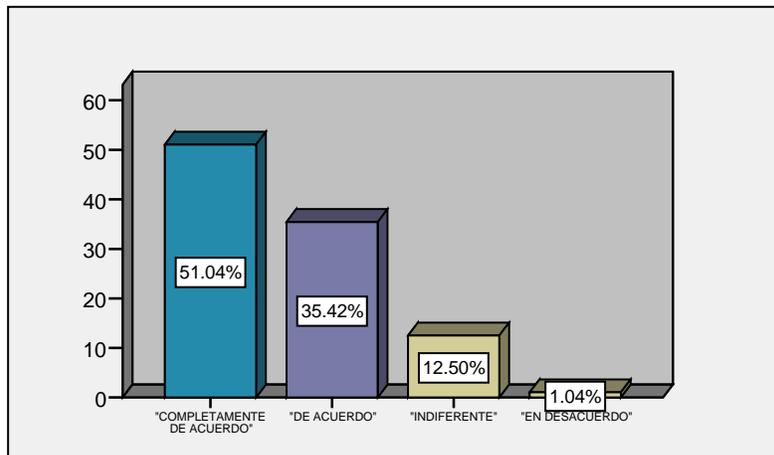
### 3.4. Recepcionistas llamadas telefónicas - Conocen bien los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	19	19.8	19.8	19.8
	"DE ACUERDO"	37	38.5	38.5	58.3
	"INDIFERENTE"	23	24.0	24.0	82.3
	"EN DESACUERDO"	17	17.7	17.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



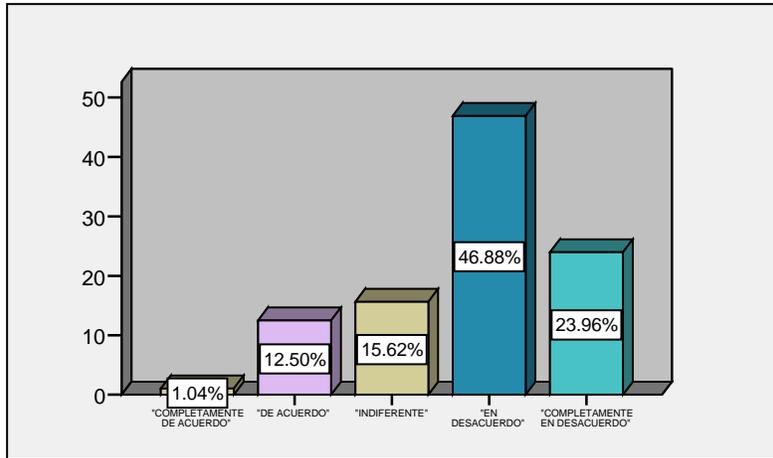
### 3.5. Recepcionistas llamadas telefónicas - Recepcionan bien la solicitud de pedido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	49	51.0	51.0	51.0
	"DE ACUERDO"	34	35.4	35.4	86.5
	"INDIFERENTE"	12	12.5	12.5	99.0
	"EN DESACUERDO"	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



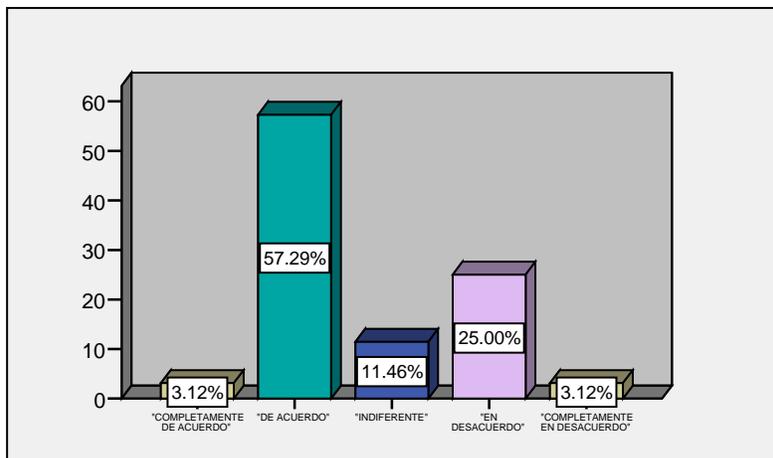
### 3.6. Recepcionistas llamadas telefónicas - Rara vez me hacen esperar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	1	1.0	1.0	1.0
	"DE ACUERDO"	12	12.5	12.5	13.5
	"INDIFERENTE"	15	15.6	15.6	29.2
	"EN DESACUERDO"	45	46.9	46.9	76.0
	"COMPLETAMENTE EN DESACUERDO"	23	24.0	24.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



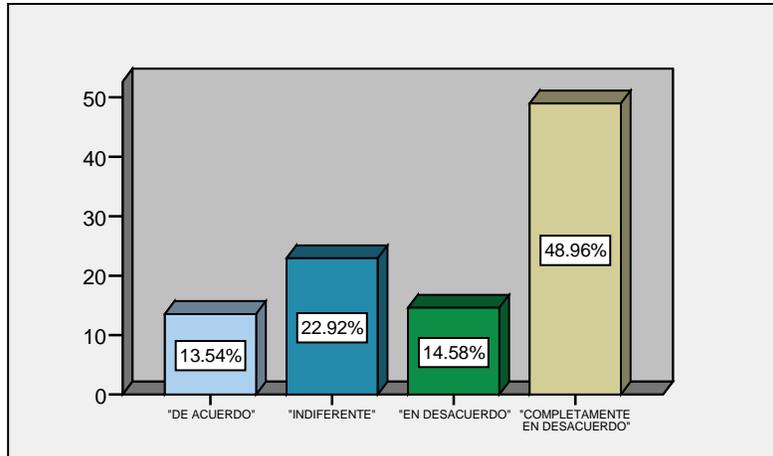
### 3.7. Recepcionistas llamadas telefónicas - Me devuelven la llamada a la mayor brevedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"COMPLETAMENTE DE ACUERDO"	3	3.1	3.1	3.1
	"DE ACUERDO"	55	57.3	57.3	60.4
	"INDIFERENTE"	11	11.5	11.5	71.9
	"EN DESACUERDO"	24	25.0	25.0	96.9
	"COMPLETAMENTE EN DESACUERDO"	3	3.1	3.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	



### 3.8. Recepcionistas llamadas telefónicas - Ofrecen otros servicios adicionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"DE ACUERDO"	13	13.5	13.5	13.5
	"INDIFERENTE"	22	22.9	22.9	36.5
	"EN DESACUERDO"	14	14.6	14.6	51.0
	"COMPLETAMENTE EN DESACUERDO"	47	49.0	49.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

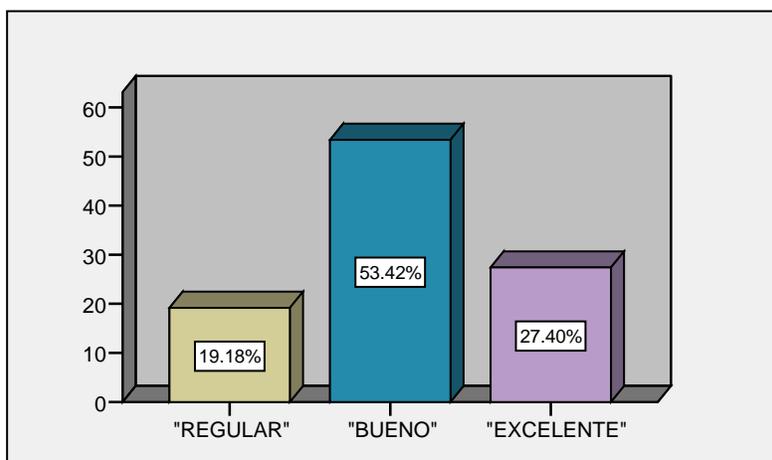


## ANEXO 16

### Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de tipo persona natural.

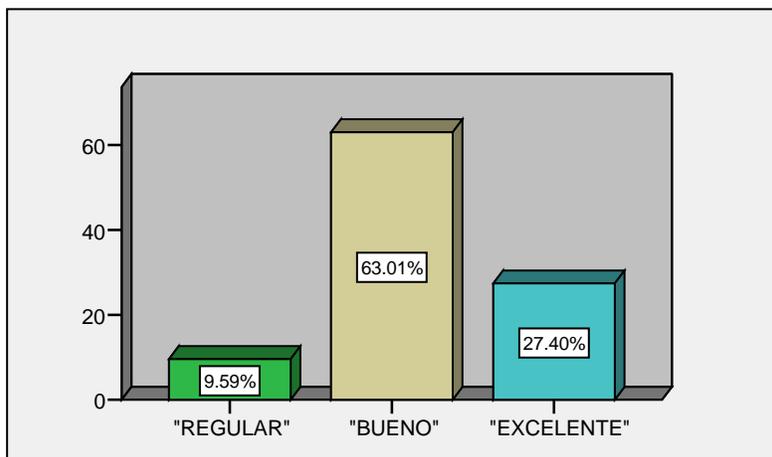
#### 1. Ubicación de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	14	19.2	19.2	19.2
	"BUENO"	39	53.4	53.4	72.6
	"EXCELENTE"	20	27.4	27.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



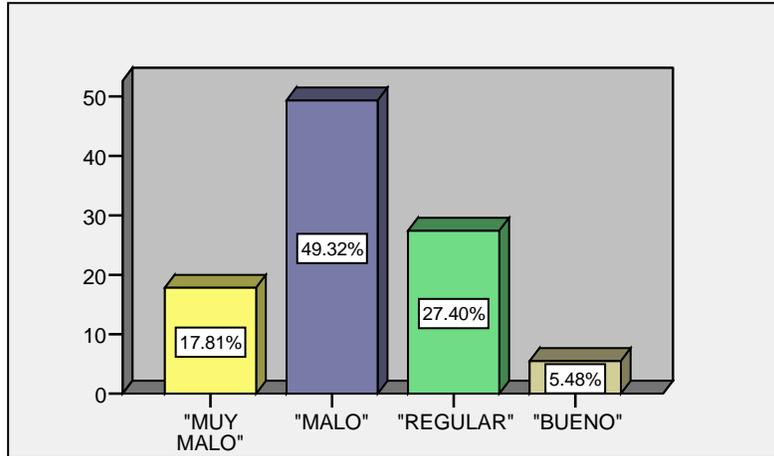
#### 2. Vías de acceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	7	9.6	9.6	9.6
	"BUENO"	46	63.0	63.0	72.6
	"EXCELENTE"	20	27.4	27.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



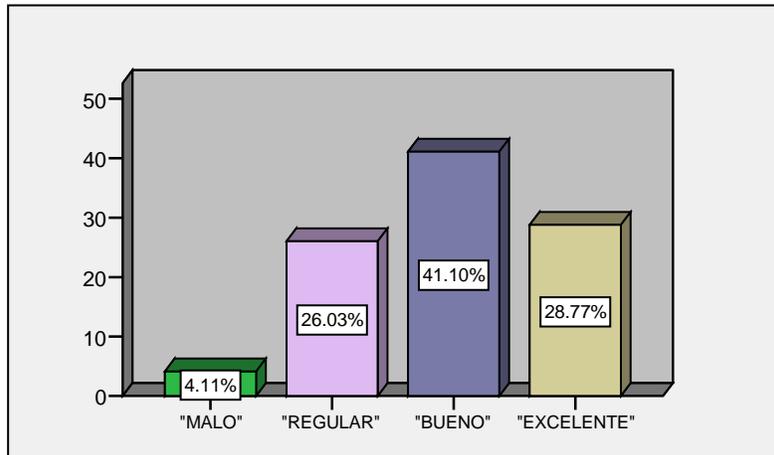
### 3. Comodidad de las instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	13	17.8	17.8	17.8
	"MALO"	36	49.3	49.3	67.1
	"REGULAR"	20	27.4	27.4	94.5
	"BUENO"	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



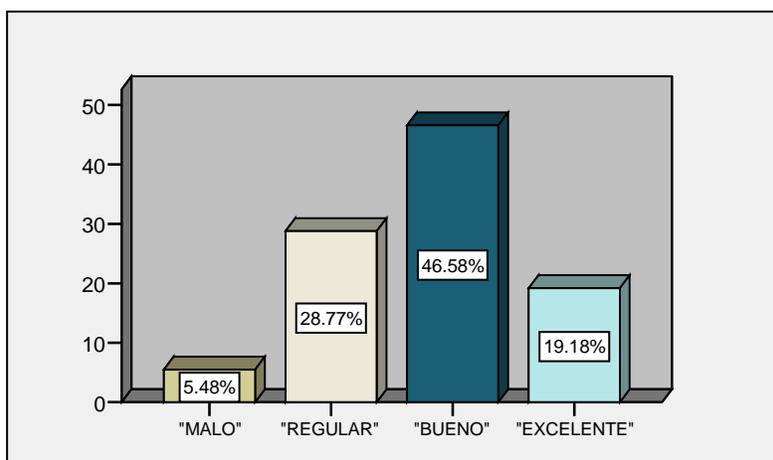
### 4. Seguridad dentro de la empresa para llevar a cabo sus transacciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	3	4.1	4.1	4.1
	"REGULAR"	19	26.0	26.0	30.1
	"BUENO"	30	41.1	41.1	71.2
	"EXCELENTE"	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



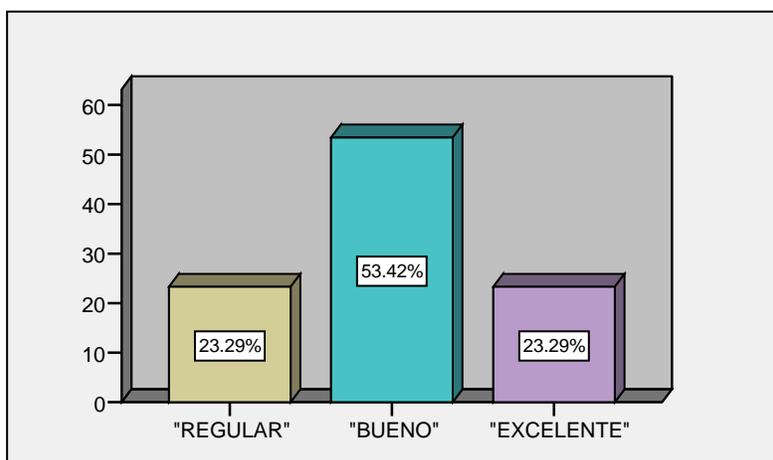
### 5. Uso de equipos tecnológicos para brindar un servicio más eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	4	5.5	5.5	5.5
	"REGULAR"	21	28.8	28.8	34.2
	"BUENO"	34	46.6	46.6	80.8
	"EXCELENTE"	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



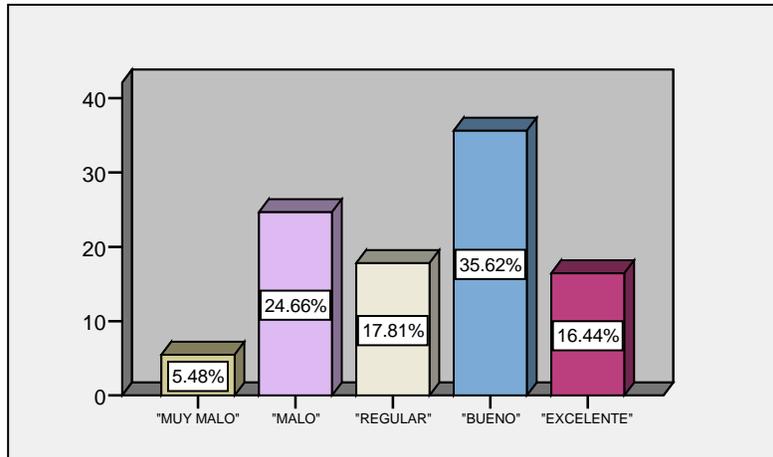
### 6. Horario de atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	17	23.3	23.3	23.3
	"BUENO"	39	53.4	53.4	76.7
	"EXCELENTE"	17	23.3	23.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



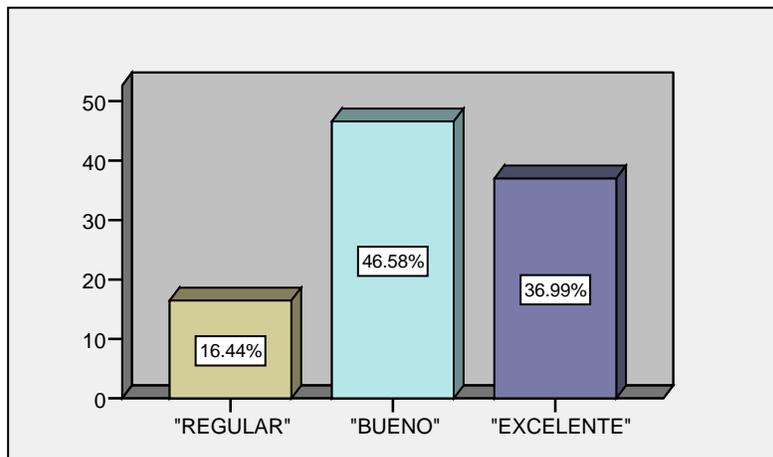
### 7. Tiempo de espera en las transacciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	4	5.5	5.5	5.5
	"MALO"	18	24.7	24.7	30.1
	"REGULAR"	13	17.8	17.8	47.9
	"BUENO"	26	35.6	35.6	83.6
	"EXCELENTE"	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



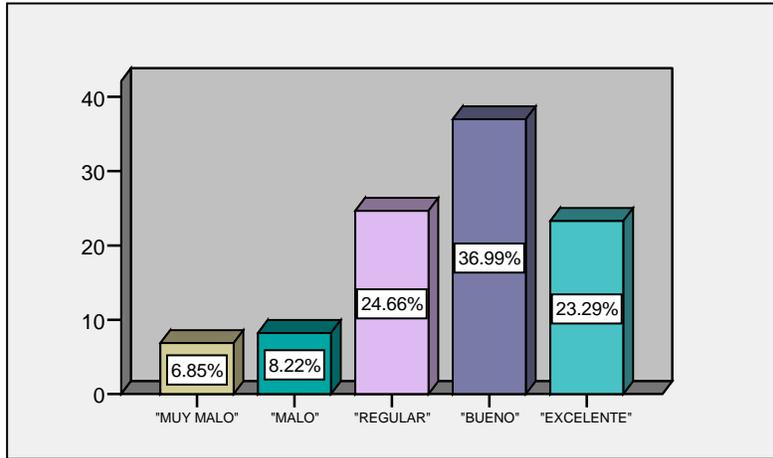
### 8. Presentación física del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"REGULAR"	12	16.4	16.4	16.4
	"BUENO"	34	46.6	46.6	63.0
	"EXCELENTE"	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



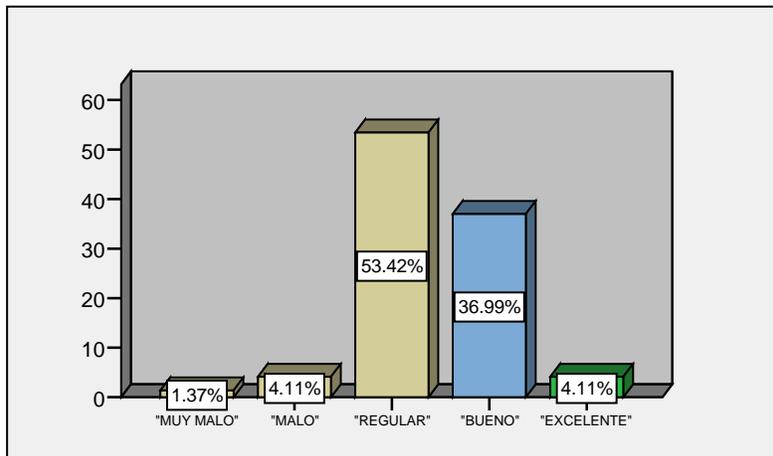
### 9. Amabilidad del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	5	6.8	6.8	6.8
	"MALO"	6	8.2	8.2	15.1
	"REGULAR"	18	24.7	24.7	39.7
	"BUENO"	27	37.0	37.0	76.7
	"EXCELENTE"	17	23.3	23.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



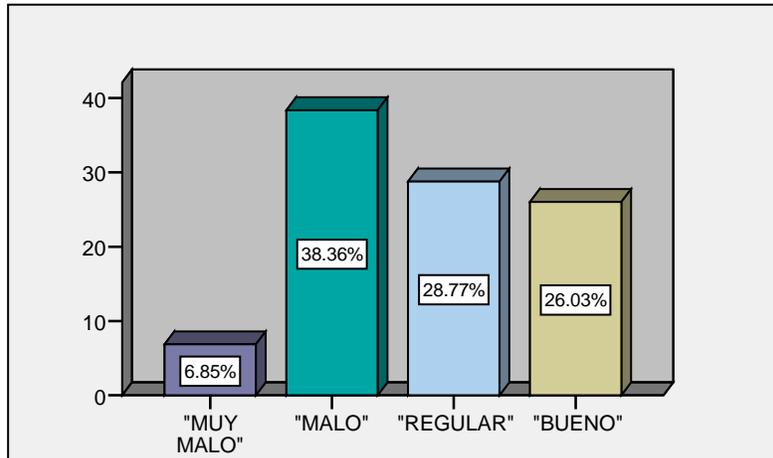
### 10. Conocimientos de las labores por parte del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	1	1.4	1.4	1.4
	"MALO"	3	4.1	4.1	5.5
	"REGULAR"	39	53.4	53.4	58.9
	"BUENO"	27	37.0	37.0	95.9
	"EXCELENTE"	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



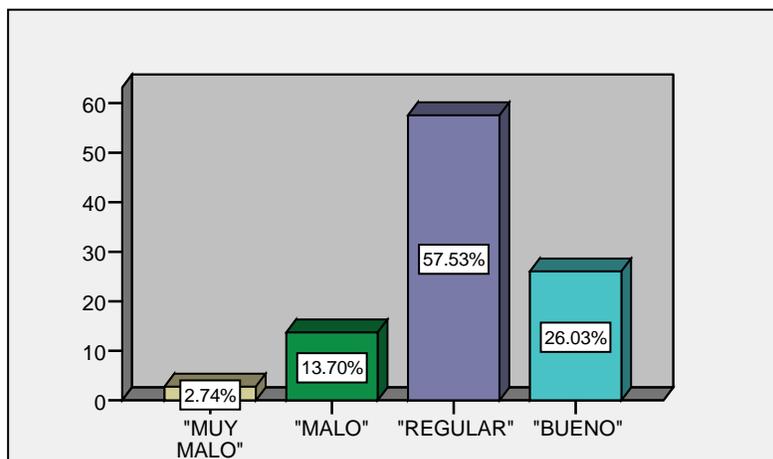
### 11. Entrega al tiempo del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	5	6.8	6.8	6.8
	"MALO"	28	38.4	38.4	45.2
	"REGULAR"	21	28.8	28.8	74.0
	"BUENO"	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



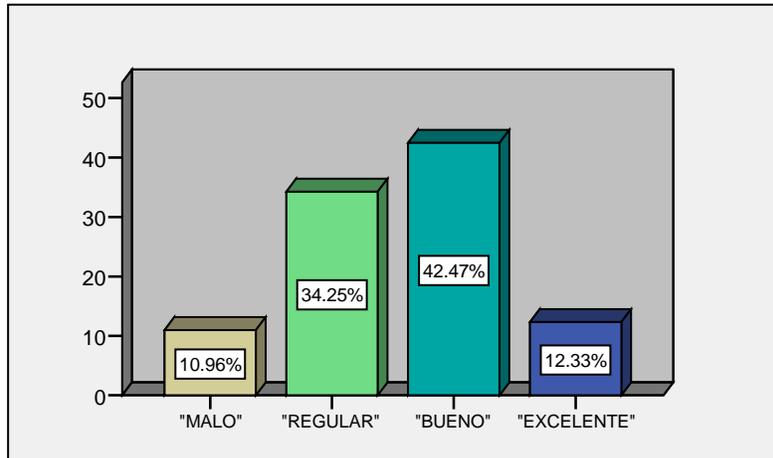
### 12. Manejo de las quejas y reclamos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	2	2.7	2.7	2.7
	"MALO"	10	13.7	13.7	16.4
	"REGULAR"	42	57.5	57.5	74.0
	"BUENO"	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



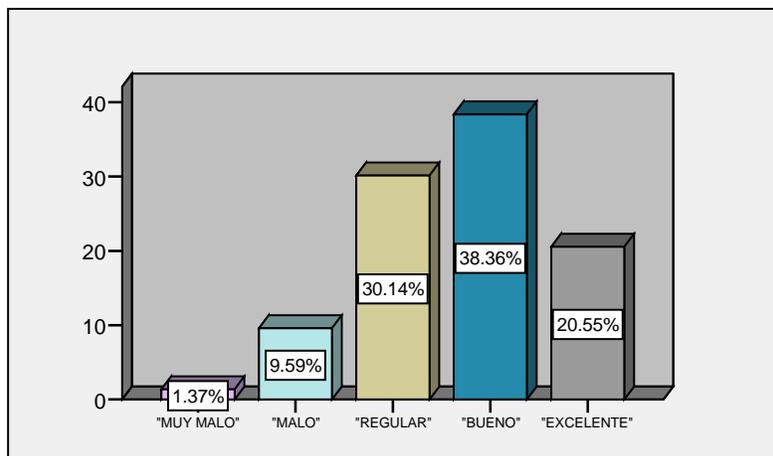
### 13. Habilidad para resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	8	11.0	11.0	11.0
	"REGULAR"	25	34.2	34.2	45.2
	"BUENO"	31	42.5	42.5	87.7
	"EXCELENTE"	9	12.3	12.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



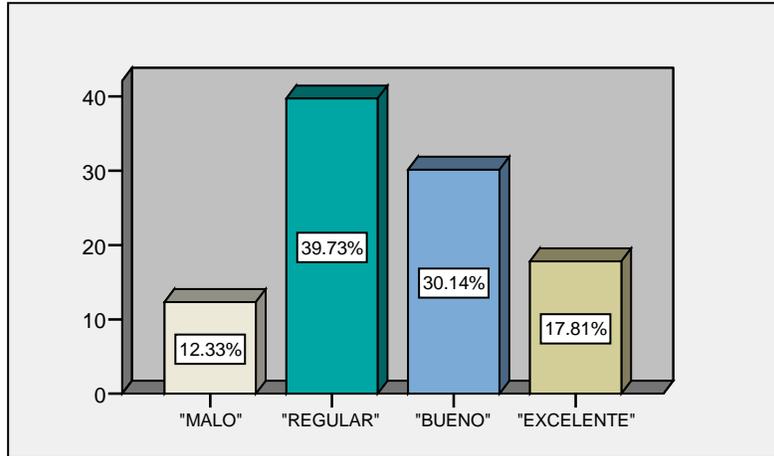
### 14. Atención en facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	1	1.4	1.4	1.4
	"MALO"	7	9.6	9.6	11.0
	"REGULAR"	22	30.1	30.1	41.1
	"BUENO"	28	38.4	38.4	79.5
	"EXCELENTE"	15	20.5	20.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



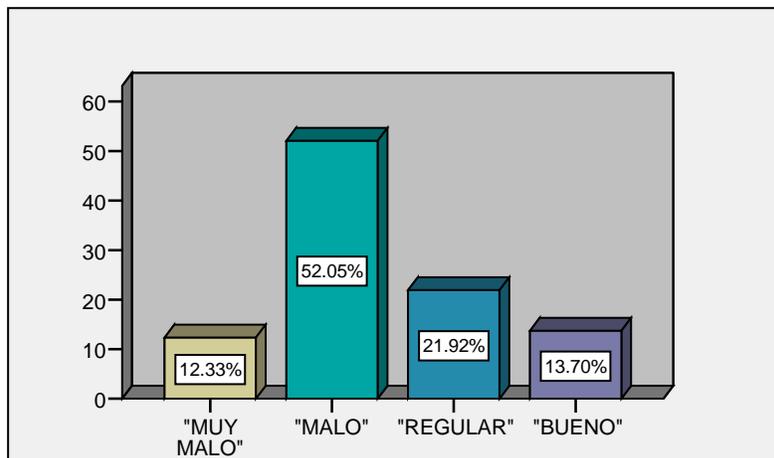
### 15. Atención en caja

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MALO"	9	12.3	12.3	12.3
	"REGULAR"	29	39.7	39.7	52.1
	"BUENO"	22	30.1	30.1	82.2
	"EXCELENTE"	13	17.8	17.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



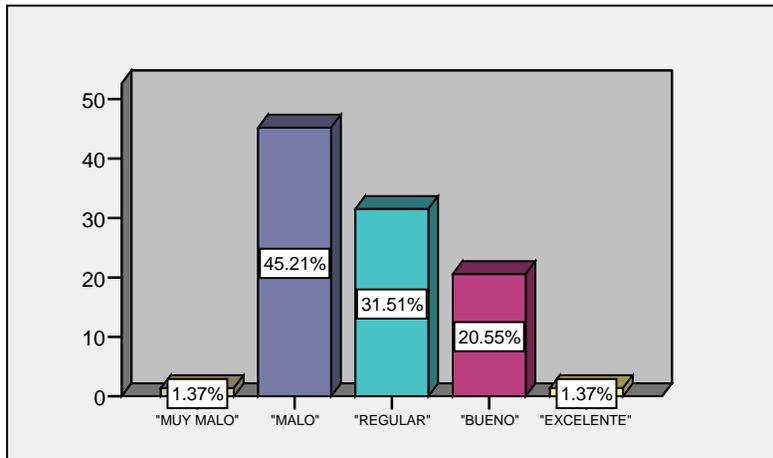
### 16. Atención en despacho de artículos ferreteros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"MUY MALO"	9	12.3	12.3	12.3
	"MALO"	38	52.1	52.1	64.4
	"REGULAR"	16	21.9	21.9	86.3
	"BUENO"	10	13.7	13.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



**17. Atención en despacho de materiales de construcción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido "MUY MALO"	1	1.4	1.4	1.4
"MALO"	33	45.2	45.2	46.6
"REGULAR"	23	31.5	31.5	78.1
"BUENO"	15	20.5	20.5	98.6
"EXCELENTE"	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

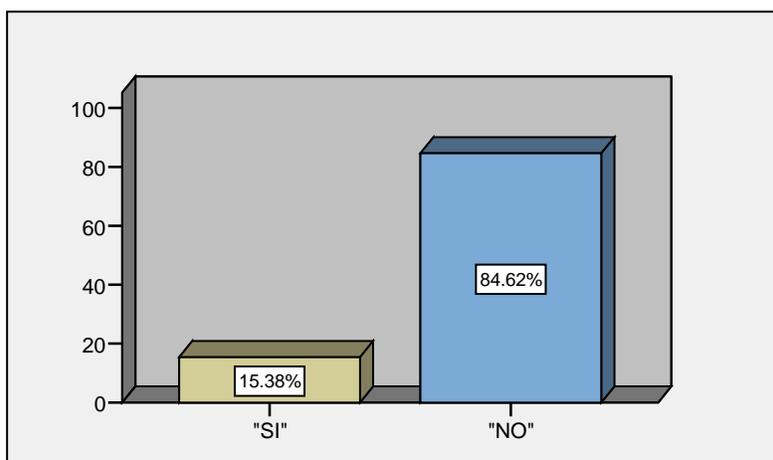


## ANEXO 17

### Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de FEMARSA.

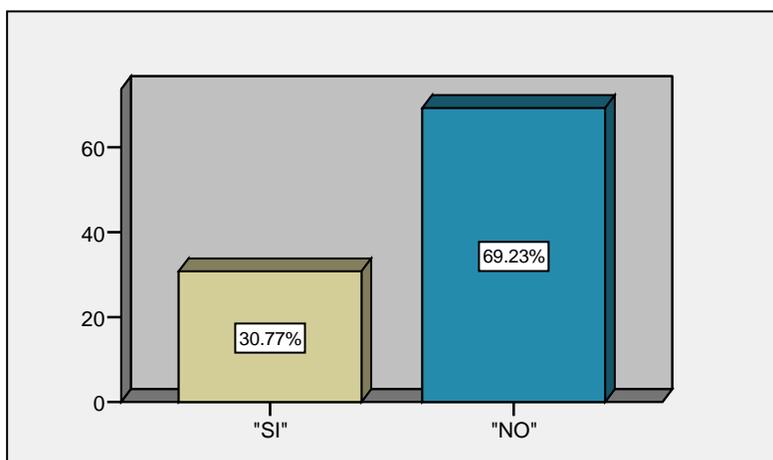
1. ¿Existen normas a seguir para el proceso en la atención al cliente dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido "SI"	2	15.4	15.4	15.4
"NO"	11	84.6	84.6	100.0
Total	13	100.0	100.0	



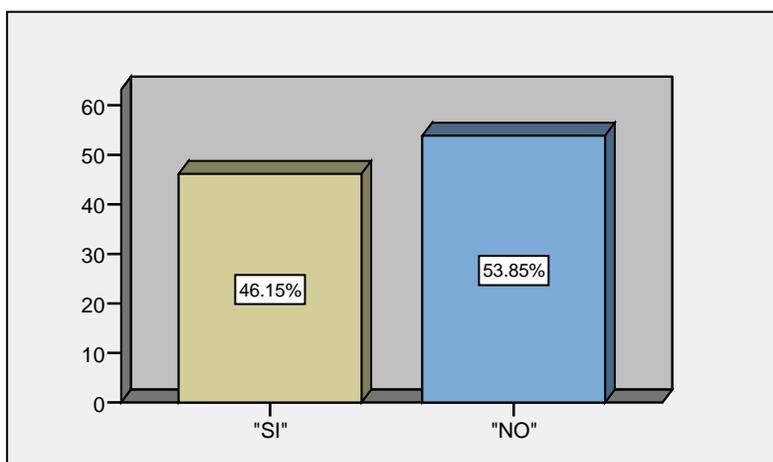
2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente una atención personalizada y eficiente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido "SI"	4	30.8	30.8	30.8
"NO"	9	69.2	69.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	



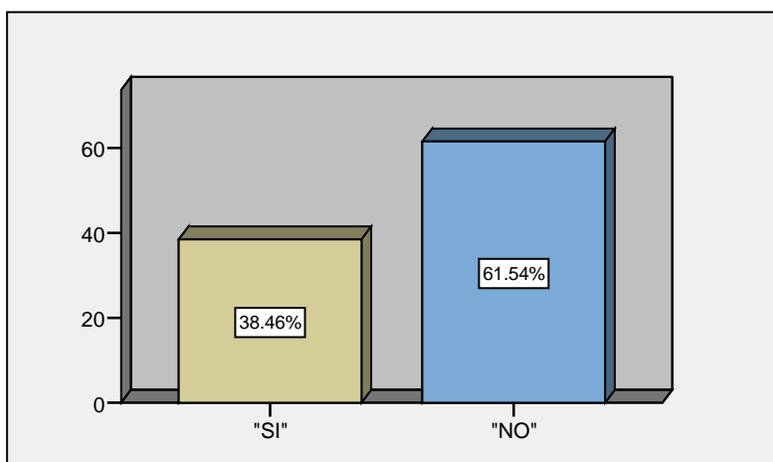
3. ¿Existe una comunicación entre usted y los directivos de la empresa para buscar soluciones a los reclamos y quejas de los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	6	46.2	46.2	46.2
	"NO"	7	53.8	53.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



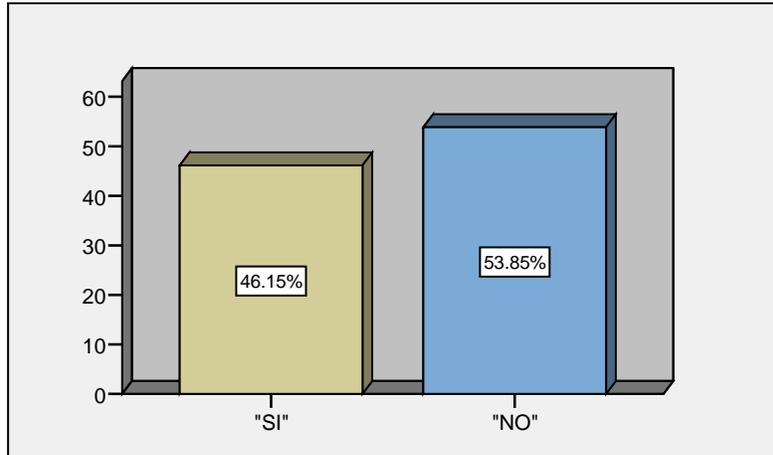
4. ¿Considera que sus sugerencias y observaciones para mejorar la atención al cliente son tomadas en cuenta por la gerencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	5	38.5	38.5	38.5
	"NO"	8	61.5	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



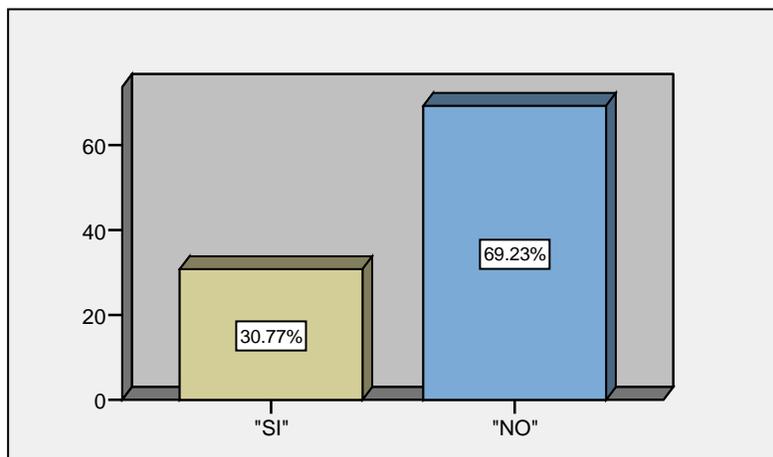
5. ¿Considera que existe una comunicación cordial entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido "SI"	6	46.2	46.2	46.2
"NO"	7	53.8	53.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	



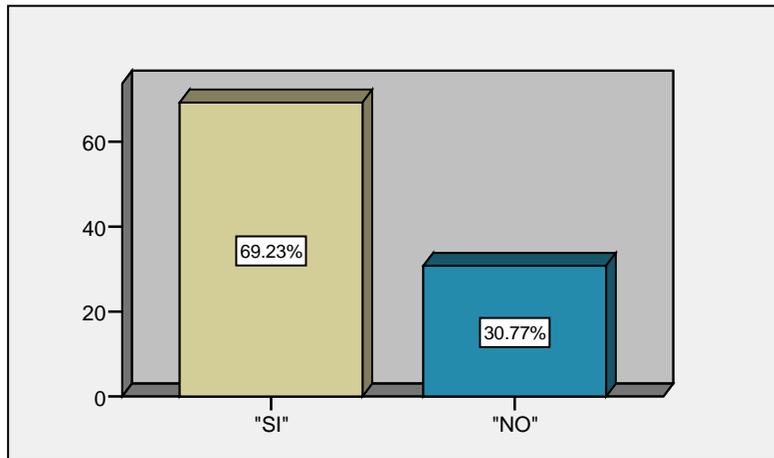
6. ¿Su jefe inmediato supervisa constantemente su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido "SI"	4	30.8	30.8	30.8
"NO"	9	69.2	69.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	



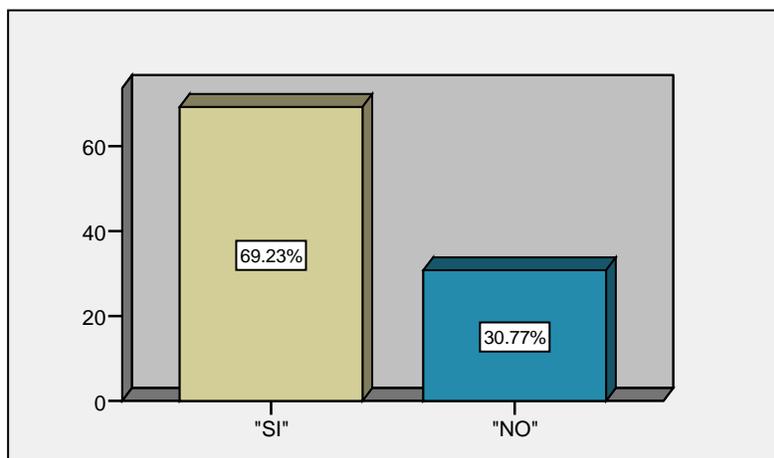
7. ¿Existe un mecanismo de incentivos (bonos, promociones y ascensos) que ofrezca la empresa y que promueva la motivación de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	9	69.2	69.2	69.2
	"NO"	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



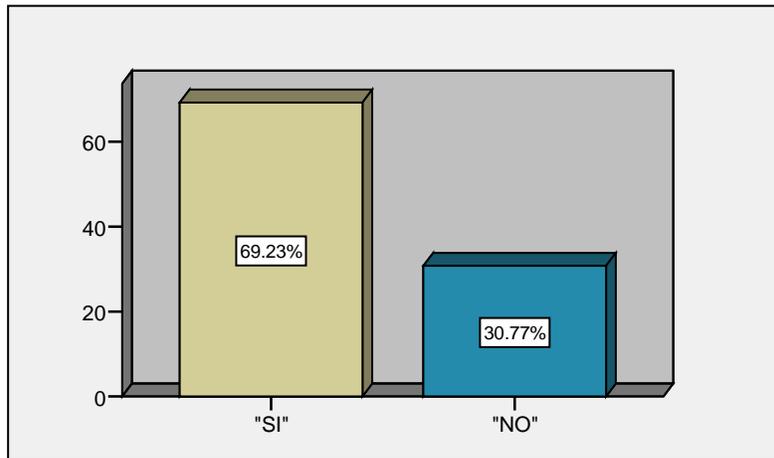
8. ¿Esta usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	9	69.2	69.2	69.2
	"NO"	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



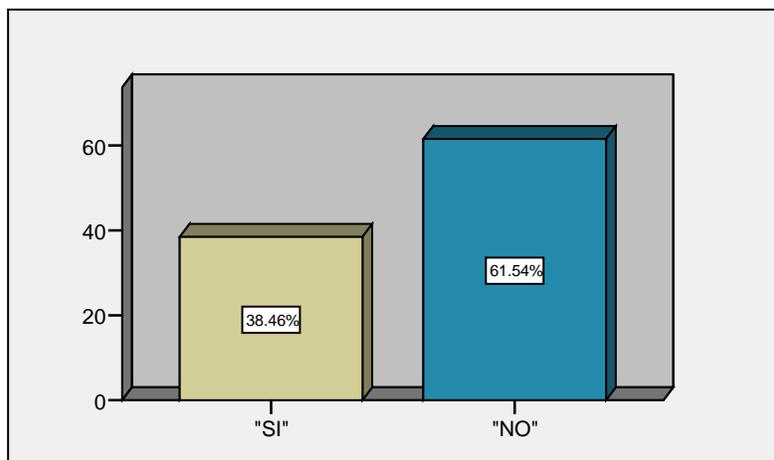
9. ¿Promueve la empresa reuniones participativas para tratar tema respecto a crear mejoras para el desarrollo de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	9	69.2	69.2	69.2
	"NO"	4	30.8	30.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



10. ¿Considera que las condiciones de su lugar de trabajo son las mas adecuadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	"SI"	5	38.5	38.5	38.5
	"NO"	8	61.5	61.5	100.0
	Total	13	100.0	100.0	



## ANEXO 18

### Origen de las propuestas de acciones para la atención al cliente

Propuesta	Justificación
1. <i>Utilización de una base de datos de los clientes de FEMARSA para el control interno.</i>	La empresa no posee una base de datos de los cliente (ref. página 49)
2. <i>Mejoras en las instalaciones de la empresa</i>	Espacio físico en el área de ventas no son las adecuadas (ref. página 53, 65, 72)
3. <i>Implementación de un sistema de sugerencias y quejas</i>	No existe un registro de las quejas o reclamos de los clientes (ref. página 50)
4. <i>Realizar periódicamente encuesta de satisfacción del cliente</i>	FEMARSA no posee ninguna herramienta o mecanismo que le permita medir el nivel de satisfacción de los clientes (ref. página 50)
5. <i>Aplicar el programa de compradores fantasmas o clientes incógnitos</i>	Existe una carencia en las distintas áreas de la empresa. Además de grandes debilidades en el proceso de atención. (ref. página 48, anexo 16.6)
6. <i>Seguimiento de clientes perdidos</i>	Existe un desinterés de la gerencia en establecer fuertes relaciones comerciales(ref. página 49)
7. <i>Fortalecer el compromiso de la dirección</i>	FEMARSA carece de estudios investigativos orientados a como brindar una mejor atención (ref. página 49). Los directivos de la empresa no conocen las necesidades y perspectivas de los clientes(ref. página 49)
8. <i>Realizar planificaciones estratégicas orientadas al cliente</i>	El proceso de atención al cliente no es el correcto (ref. página 48). No se posee normas o modelos a seguir en el proceso de atención (ref. página 49, 77). Se carece de planes estratégicos para el desarrollo de la empresa (ref. página 29)
9. <i>Proyectar la sensibilización de todos</i>	No existe una integración constante entre todo el colectivo de la empresa, en pro del mejoramiento de la atención al cliente (ref. página 50, 77)
10. <i>Realizar programas de capacitación y/o entrenamientos</i>	No existe un proceso de capacitación dentro del personal de FEMARSA (ref. página 49, 77)
11. <i>Mejoras en las distintas áreas de atención al cliente</i>	Existen serios problemas en lo que se refiere a la atención al cliente en el área de artículos ferreteros y materiales de construcción, y en menor magnitud en el área de facturación y caja. (ref. página 68, 69, 74, 75, 76)
12. <i>Mejoras en los agentes de ventas</i>	Existen debilidades en lo que respecta a los agentes de ventas de la empresa (ref. página 70)
13. <i>Mejoras en la atención telefónica.</i>	Existen ciertos problemas en la recepción de las llamadas telefónicas de los clientes (ref. página 71)

## ANEXO 19

### Sistema informático UNIFILE módulos orientados al cliente

#### 1. En el modulo de factura existe la opción de agregar un nuevo cliente

**6 - Entrada de Facturas**

Facturas | Cotizaciones | Ordenes V. | Mes Corriente | Anula | Descuento | Sin Ret

**FERRETERIA MARTA SEQUEIRA, S.A.** Factura No.: 00118303

Código: [ ] Fecha: 29/10/2007 Sub Total: 0.00

Cliente: [ ] Descuento: 0.00

Contacto: [ ] Total: 0.00

Dirección: [ ] Retención: 0.00

Teléfono: [ ] Gran Total: 0.00

Vendedor: ZORAYDA Pagado: 0.00

Tipo Cambio de Venta: 10.0000 Cotización [ ] EEP [ ] Cambio: 0.00

Información del Cliente  
Modo de Pago: Contado

Código	Nombre	Bod.	Exist.	%Imp.	Unid.	P.Dólar	Precio L.	Total

Factura | Cotización | Reserv. | Agrega | Modifica | Borra | Nuevo | Salir

ROBERTO G. 0 Linea(s)

Código de detalle del cliente

**Listado de Registros por Nombre**

Por Nombre | Por Código | Por Nombre (Contenido) | Información 1

Nombre	Código
.CLIENTE VARIOS	2
CLIENTES VARIOS	6
EXONERADO	3
CONSULTORIA GUEVARA & ASOCIADOS	8
NO EXONERADOS	4
SECEP	5
SLIEGFRIED SALBREITER.	7
VENTAS NO EXONERDAS	1

Información 1

Nivel 1: VENTAS  
Nivel 2: VENTAS AL CONTADO

Contacto: .  
Dirección: .  
Ciudad: MANAGUA Tel.1: Tel.2:  
Modo/Pago: Contado  
Vendedor: ZORAYDA

Garantía

Selectar | Agregar | Modificar | Borrar | Cancelar

Listado de Registros | Agrega un nuevo registro

2. Entrada de registro de un nuevo cliente, donde se reflejan campos de mucha relevancia para el control interno de la empresa.

**Entrada de Registro**

**CONSULTORIA GUEVARA & ASOCIADOS**

Contacto: Roberto Guevara \* Mas

Dirección: Tica bus 1c. abajo 1/2 al lago

País: NICARAGUA Estado:

Ciudad: MANAGUA Cód P.:

email: Purchases@CG&A.COM

Vendedor: ZORAYDA

Referido:

Teléfono 1: 22222222 Ext. 1:

Teléfono 2: Ext. 2:

Fax: Imp. (S/N)  Si  No

Celular: 88888888 Ret. (S/N)  Si  No

Beeper: Categoría  A  B  C

Fecha Reg: 3/03/2007

Precio: 1

Descuento: 0.00

Fecha Pres.: Fecha Nac.:

Página Web: WWW.CG&A.COM

Ayuda Graba Cancela

Graba el Registro

**Información del Cliente**

Modo de Pago: Contado

el 1: VENTAS

el 2: VENTAS AL CONTADO

cto: Roberto Guevara

ción: Tica bus 1c. abajo 1/2 al lago

dad: MANAGUA Tel.1: 2545517 Tel.2:

ago: Contado

lor: ZORAYDA

Garantía

Cancelar

Factura Cotización Reserv. Agrega Modifica Borra Nuevo Salir

ROBERTO G. 0 Linea(s)

Esta opción es para agregar nuevo(s) cliente(s) al archivo maestro

### 3. Elaboración de la factura que reflejan los datos del cliente.

**6 - Entrada de Facturas**

Facturas Cotizaciones Ordenes V. Mes Corriente Anula Descuento Sin Ret.

**FERRETERIA MARTA SEQUEIRA, S.A.** Factura No.: 00118305

Código: 8 Fecha: 29/10/2007 Sub Total: 0.00

Cliente: CONSULTORIA GUEVARA & ASOCIADOS Descuento: 0.00

Contacto: Roberto Guevara Total: 0.00

Dirección: Tica bus 1c. abajo 1/2 al lago Impuesto: 0.00

Teléfono: 2222222 Retención: 0.00

Vendedor: ROBERTO G. Gran Total: 0.00

Tipo Cambio de Venta: 10.0000 Cotización EEP Pagado: 0.00

Cambio: 0.00

Información del Cliente  
Modo de Pago: Contado

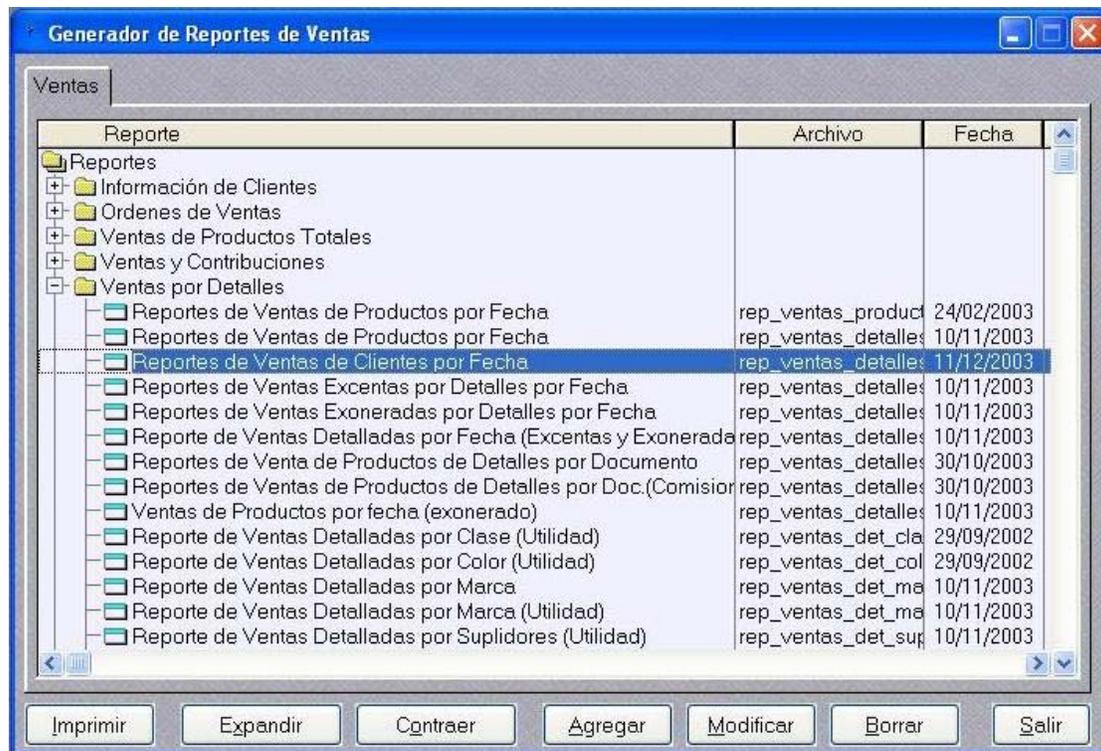
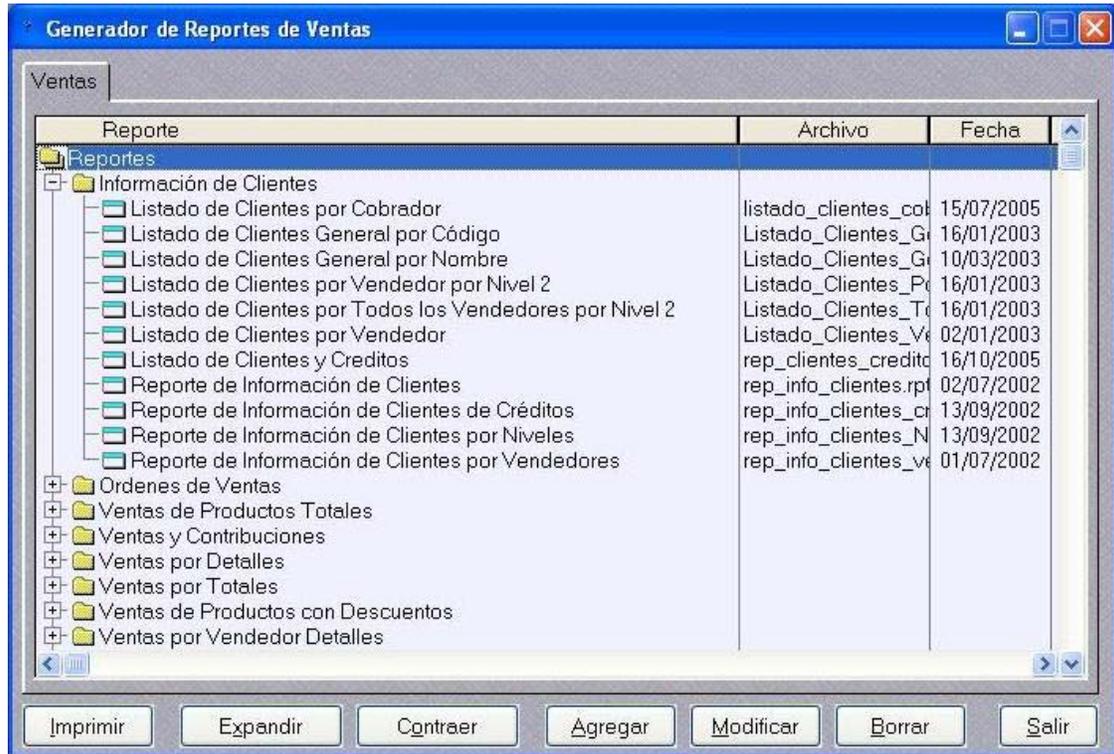
Código	Nombre	Bod.	Exist.	%Imp	Unid.	P.Dólar	Precio L.	Total

Factura Cotización Reserv. Agrega Modifica Borra Nuevo Salir

ROBERTO G. 0 Linea(s)

Listado de Registros

#### 4. Reportes de la actividad del cliente dentro de la empresa



## 5. Reportes de ventas expresadas en función del cliente

