



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas

“Atención al cliente como factor determinante para lograr ventaja competitiva en los micronegocios de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”

TESIS

Para obtener el grado de  
LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

Presentan

Claudia Feliciano Chan Tun  
Jenifer Siomara Pastrana Castro

Director de Tesis

M.A María de Jesús Pérez Hervert

Chetumal, Quintana Roo, México, Junio de 2011.



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

División de Ciencias Sociales y Económicas Administrativas

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_

M.A. María de Jesús Pérez Hervert

Asesor : \_\_\_\_\_

M.C. Jacqueline Ganzo Olivares

Asesor:: \_\_\_\_\_

M.C. Karen Diane Eaton

Chetumal, Quintana Roo, México, Junio de 2011

## *Agradecimientos:*

**A Dios**, porque me regaló la vida y me concedió la inteligencia y la sabiduría para adquirir nuevos conocimientos; porque me guió por el camino correcto hasta alcanzar uno de mis más grandes sueños: culminar la licenciatura.

**A mis padres**, que con su amor y dedicación sumaron esfuerzos y me brindaron la oportunidad de cursar una carrera pensando en mi futuro y en mi deseo de obtener un éxito más de superación personal. Gracias mamá y papá, por estar conmigo en todo momento, por brindarme su apoyo incondicional, por su cariño, su enseñanza y valores transmitidos; pero principalmente, quiero agradecerles por creer en mí.

**A mis hermanos**, que sin dudarlo han sido partícipes de mi labor como estudiante y me han demostrado su amor incondicional. Familia los quiero mucho, por eso celebro de su mano este triunfo que también es de ustedes.

**A todos mis profesores** que con su paciencia y conocimientos, impulsaron mi formación profesional y me brindaron las herramientas correctas de aprendizaje durante mi estancia en esta máxima casa de estudios: la Universidad de Quintana Roo. En especial, quiero agradecerle a la Maestra María de Jesús Pérez Hervert que en conjunto con las Maestras Karen D. Eaton y Jacqueline Ganzo Olivares compartieron su valioso tiempo en la realización de este trabajo. Al Profesor, Carlos Chí Medina, que no solo se convirtió en un excelente amigo, sino también en un segundo padre durante mi estancia en la selección femenil de basquetbol.

**A mis amigos y amigas** que también me alentaron para no quedarme en el intento, principalmente a mi mejor equipo, no solo de trabajo sino también de aprendizaje en la vida; con ustedes compartí momentos tristes, pero sobre todo los más agradables como universitaria; los llevaré por siempre en mi mente y mi corazón

Sin todos ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, sus consejos me sirvieron de motivación y aquí está el fruto. ¡Gracias a todos!

*Claudia Feliciano Chan Tun*

## *Agradecimientos:*

**A Dios:** por darme el regalo más grande como lo es la vida, pero sobretodo, por haberme colmado de salud y fortaleza espiritual. Gracias por aquellos triunfos y fracasos impuestos a lo largo de esta travesía, pues me ayudaron a crecer como persona y valorar cada segundo de mi vida.

**A mis padres:** por creer en mí y sacarme adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega; porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada una de mis más grandes metas, ya que siempre estuvieron motivándome en los momentos más difíciles de mi carrera; pero sobretodo, por el amor incondicional que me han brindado.

**A mis hermanos:** ustedes han sido siempre mi modelo a seguir. A través de su ejemplo me han enseñado que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr grandes cosas aún por lo difícil que se vean. Gracias por su cariño, apoyo y comprensión.

**A mis amigos:** que gracias al trabajo en equipo y apoyo, logramos sobrellevar y culminar nuestra travesía como universitarios. “Al mejor equipo”; chicas, ustedes han sido una de las mejores cosas que me han pasado en la vida, hoy, y con mucho orgullo me place en considerarlas mis hermanas: Claudia Chan, Ariane Valle y Mayra Cunil. Por todas las experiencias compartidas y por el apoyo incondicional... muchas gracias!

**A mis maestros:** gracias por su tiempo, por su apoyo y sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional. Agradezco en especial a las maestras María de Jesús Pérez Hervert, Karen Deane Eaton y Jacqueline Ganzo Olivares, por ser las guías en la realización de este trabajo, y por la confianza y motivación para seguir adelante.

**A la Universidad de Quintana Roo:** por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de una de las mejores instituciones en el país.

Gracias al apoyo y motivación de todos ustedes, no me resta más que decir...¡Lo logramos!!!

*Jenifer Siomara Pastrana Castro*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>ANTECEDENTES</b>	3
<b>MARCO TEÓRICO</b>	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	7
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	9
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	9
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	9
<b>HIPÓTESIS</b>	10
<b>DELIMITACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO</b>	10
<b>METODOLOGÍA</b>	10
<b>I. COMPETITIVIDAD</b>	
1.1 Introducción	12
1.2 Orígenes de la competitividad	12
1.3 Concepciones de la competitividad	15
1.4 Enfoques de la competitividad	16
1.5 Ventaja competitiva	17
1.5.1 Tipos de ventaja competitiva	18
1.5.2 Elementos clave de ventaja competitiva	22
1.5.3 Ventaja competitiva basada en atención al cliente	23
1.5.4 Reactualización constante de las ventajas competitivas	26
1.5.4.1 Mejoramiento Continuo: Kaizen	27
1.6 Conclusión	31

## **II. LAS MIPYMES EN MÉXICO**

2.1	Introducción	33
2.2	La empresa	33
2.2.1	Elementos que forman a la empresa	34
2.2.2	Finalidades de la empresa	35
2.2.3	Clasificación de las empresas	35
2.3	Las MIPYMES	39
2.3.1	Definición de MIPYMES	39
2.3.2	Estratificación de las MIPYMES	41
2.3.3	Características generales de las MIPYMES	42
2.3.4	Ventajas y desventajas de las MIPYMES	42
2.4	Situación de las MIPYMES en México	44
2.5	Conclusión	47

## **III. SITUACIÓN DE LAS MIPYMES EN CHETUMAL**

3.1	Introducción	49
3.2	MIPYMES en Quintana Roo	49
3.3	MIPYMES en Othón P. Blanco	51
3.4	Metodología aplicada en la investigación de campo	51
3.4.1	Análisis de los resultados obtenidos	53
3.5	Contraste de la situación actual en atención al cliente respecto al modelo Kaizen	88
3.6	Conclusión	91

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones	93
4.2 Recomendaciones	95

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	99
-----------------------------------	----

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	104
-----------------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	107
---------------	-----

UQROO.SISBI.CEDOC

## INTRODUCCIÓN

---

En las últimas décadas, la economía del país está atravesando por cambios que tienen como naturaleza procesos de globalización, avances científicos y tecnológicos, desarrollo en comunicaciones, niveles de demanda de productos y servicios de alta calidad, por mencionar algunos; y que hoy en día han modificado los patrones de producción y consumo de las empresas y usuarios, respectivamente. Esta situación obliga a los gerentes o directivos de las organizaciones a implementar, revisar y/o reestructurar estrategias competitivas que le permitan ocupar un lugar en el mercado, así como el logro de permanencia en el mismo.

En tal sentido, una empresa puede, a través de estrategias adecuadas, desarrollar un sinnúmero de alternativas que le permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que logren situarla por encima de la competencia y alcanzar el éxito.

Una de las principales estrategias de mayor implementación por las grandes compañías en los últimos años, es la orientada a la "atención y servicio al cliente". Sin embargo, y a pesar que es éste el elemento vital de cualquier empresa, son pocas las que consiguen adaptarse a sus necesidades, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia, servicio o atención al cliente. Por todo ello, el servicio y atención al cliente juega un papel importante en cuanto al éxito de una empresa. Las actividades que giran en torno a la atención y satisfacción de los consumidores cubren un cúmulo de actividades y funciones administrativas, por lo cual es imprescindible implementarlas, analizarlas o mejorarlas.

Partiendo de ello, se puede resaltar la importancia que tiene el mejoramiento de los niveles de atención al cliente, puesto que es a través de ésta que se crea una relación estrecha empresa-cliente, lo cual hará que éste último se sienta seguro y satisfecho, y desde luego, con ánimos de regresar en una pronta ocasión.

Por todo lo anterior, el presente trabajo de tesis se enfocó al estudio del nivel de atención al cliente en los micronegocios de ropa ubicados en la Avenida Héroes, de tal forma que pueda analizarse la situación actual y consecuentemente crear propuestas estratégicas que ayuden a estos negocios a obtener ventajas competitivas. Es por ello, que este estudio está estructurado en cuatro capítulos, mismos que vienen precedidos de la metodología utilizada en esta investigación.

Así, el capítulo I, también llamado marco conceptual, contiene una breve descripción sobre el concepto de competitividad y sus diferentes enfoques. De igual forma, se incluye el tema de la ventaja competitiva, y en especial, la generada a través de la atención al cliente, así como la importancia de la reestructuración constante de dicha ventaja competitiva.

En el capítulo II, se describen los aspectos generales de la empresa tales como: los elementos que la conforman, su clasificación y las diferentes estratificaciones a las que pertenecen de acuerdo a sus características en el marco de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) en México.

El capítulo III, expone una descripción general sobre la situación de las MIPYMES en el Estado de Quintana Roo, especialmente en el municipio de Othón P. Blanco. También, se exponen los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en los micronegocios de ropa de la Avenida Héroes incluidos en nuestro estudio.

Por último, y no menos importante, el capítulo IV proporciona las conclusiones y recomendaciones derivadas a partir del presente estudio y que servirán a las empresas estudiadas para poder competir con sus rivales a través de la obtención de ventajas que ayuden a posicionarlas en el mercado.

## ANTECEDENTES

---

El término competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, a un sector económico o a un país. Aún cuando la idea general de ese concepto es similar entre los estudiosos del tema, no es fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, Porter (1991) reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina.

En cuanto a la semántica del término, la palabra competitividad se asocia con el término de competencia y la acción de competir. La competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país); así, el término competitividad ha ido cobrando importancia.

En la década de los ochentas las tendencias de la economía internacional, latentes desde la década anterior, se fueron materializando. Así surgió una nueva estructura económica a escala mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de apertura.

Nuestro país se ha ido incorporando a esta dinámica: ha adecuado sus políticas económicas hacia una mayor liberación en el intercambio de bienes, servicios y capitales. A lo largo de este proceso, las empresas comienzan a enfrentar nuevos retos que les hacen replantearse y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes, ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles –al menos- adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen las características mínimas para sobrevivir a los embates actuales.

La empresa mexicana enfrenta ahora, la influencia de un medio ambiente modificado que le impulsa a reforzar sus mecanismos estructurales, mismos que le permiten soportar estas “nuevas condiciones ambientales”. Las empresas del país, sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y la globalización

económica. De acuerdo con el listado de Índice de Competitividad Global 2010-2011 (elaborado por el Foro Económico Mundial), México ocupa el lugar número 66 de los 139 países incluidos en el informe, debido a que el ambiente de negocios se ve amenazado por el aumento en la violencia generada por el narcotráfico.

En el caso de Quintana Roo, éste se ubica en el lugar número 8 de los 32 Estados analizados por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) hasta el 2007. El mismo estudio revela que Chetumal, la capital de nuestro Estado, ocupa la última posición de 60 ciudades mexicanas o áreas metropolitanas evaluadas con base en cuatro componentes: económico, socio-demográfico, urbano-ambiental e institucional.

UQROO.SISBI.CEDOC

## MARCO TEÓRICO

---

De acuerdo a Morales (2000), la competitividad surgió en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista gubernamental y la forma en que pueden ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas de la región; en este contexto una empresa competitiva es aquella que exporta productos en el mercado a un nivel mundial. El segundo ámbito es desde una óptica microeconómica, en la que las empresas, por sí mismas, se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad en el servicio y otros, con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus contrincantes. En este caso, se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr dicho desempeño.

Tener una ventaja competitiva posibilita a la empresa alcanzar un nivel de capacidad adecuado. Cuando la empresa logra el desempeño superior al de sus competidores se dice que ya cuenta con una ventaja competitiva, que según Porter (1987), nace principalmente de crear y ofrecer valor a sus clientes, es decir, lo que éstos están dispuestos a pagar por recibir determinados beneficios, ya sean únicos o similares a los que ofrecen los competidores pero que satisfagan sus necesidades, como lo es la atención al cliente.

El desarrollo y crecimiento económico de un país es impulsado por diversas actividades que el individuo realiza en beneficio propio y de los demás participantes de dichas actividades; el sector comercial no es la excepción. En el mundo, existen empresas que se esmeran día a día para penetrar y permanecer en el mercado competitivo. En el caso de México, las micro, pequeñas y medianas empresas conforman un índice significativo del total de compañías establecidas. Además, funcionan como el motor para el desarrollo y crecimiento de la economía del país, puesto que son grandes generadoras de empleos; sin embargo, la mayoría de este tipo de organizaciones carece de una ventaja competitiva para subsistir en el mercado.

Cardona et. al. (2003) mencionan que el crecimiento económico de cualquier región, considera a la empresa como un importante componente de la función de producción, pero se ha subestimado el estudio de la organización económica y la importancia del tamaño de las empresas, además de la existencia de diversas formas de organización de trabajo y acumulación de capital.

En el estado de Quintana Roo, de un total de 38 mil 770 unidades económicas, existe un universo de 35 mil 516 microempresas que equivalen al 91.60%, 2 mil 580 pequeñas empresas, es decir el 6.6%; 522 medianas que representan sólo el 1.43% y apenas 152 grandes empresas que en este gran universo con trabajo llegan al .39% (INEGI, 2005).

Las principales problemáticas que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas son:

- Falta de cultura de calidad en el servicio que ofrecen.
- Escasez en el uso de patentes y licencias.
- Bajo grado de inversión.
- Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes.
- Falta de acceso al financiamiento.
- Falta de información sobre apoyos gubernamentales.

A todo lo anterior, sumamos que la concepción de las MIPYMES se da sin una estructura y objetivos definidos, principalmente porque son el resultado de emprendedores que deciden no trabajar más tiempo bajo el mando de otros y quieren independizarse pensando que ya cuentan con la suficiente experiencia como para afrontar un nuevo reto.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

---

En Quintana Roo, aún son muchas las MIPYMES que carecen de una organización, tecnología e infraestructura formal de desarrollo que les permita ser cada día más productivas, eficientes y competitivas. La ausencia de éstas, ha impulsado el generar cambios desde la gerencia, hasta la estructura organizativa y procesos que permitan un equilibrio funcional y el desarrollo de las estrategias que permitan obtener ventajas en el ámbito competitivo para lograr una posición privilegiada en el mercado.

El éxito de una empresa depende principalmente de la demanda de sus clientes ya que son ellos quienes intervienen directamente en el juego de los negocios, pues si la empresa no satisface por completo sus necesidades, su permanencia en el mercado se verá afectada. Cuando acuden a algún establecimiento, los compradores evalúan inconscientemente ciertos aspectos que los motivan a regresar al mismo, algunos de ellos son: un precio razonable, adecuada calidad por lo que paga, atención amable y personalizada, buen servicio de entrega a domicilio, un horario cómodo para ir a comprar, entre otros. Investigaciones realizadas han demostrado que el 68 % de los clientes se pierde por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio.

Los clientes constituyen el principal elemento impulsor de las organizaciones, pues es hacia éstos que se dirige el producto o servicio. Por ello, la atención al público es uno de los aspectos primordiales de captación y lealtad de clientes que toda empresa debiera optar, sea cual sea su estructura, tamaño o actividad.

La atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos. Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionen métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como base de cualquier

acción emprendedora. Sin embargo, las microempresas de la ciudad de Chetumal, en particular los negocios dedicados a la venta de ropa, carecen de una gestión empresarial que los apoye en su trayecto por mejorar la atención al cliente.

Actualmente, la atención enfocada al cliente es un aspecto importante para la mejora y desarrollo de la organización, y que al mismo tiempo, ayuda a obtener una ventaja competitiva sobre los rivales. En tal sentido, mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.

Debido a que la atención al cliente es hoy en día un medio empresarial de progreso y avance en el mundo competitivo, se ha considerado oportuno el llevar a cabo una investigación que evalúe los niveles de servicio de atención al cliente que presentan las microempresas de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal, y así poder establecer parámetros que ayuden a la mejora del mismo.

El propósito de este estudio, es determinar el grado en la calidad de atención al cliente que poseen los micronegocios de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal, puesto que, como se hizo mención, es un factor determinante para obtener una ventaja competitiva ante la competencia existente en el mercado.

## **JUSTIFICACIÓN**

---

La investigación contribuirá a la obtención de información útil para orientar a los dueños de los negocios implicados en este estudio, a dar impulso a condiciones que propicien la ventaja competitiva a través de la mejora en la atención al cliente.

Profesionalmente esta investigación nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra estancia en esta máxima casa de estudios, la Universidad de Quintana Roo. Así mismo, servirá como fuente de análisis para futuras investigaciones que se asemejen a la problemática implicada en ésta.

### **Objetivo general**

Analizar la calidad en el servicio de atención al cliente en las microempresas de venta de ropa de la Avenida Héroes, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

### **Objetivos específicos**

- Determinar los factores que inciden en la atención al cliente.
- Diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente de las tiendas de ropa establecidas en la Avenida Héroes.
- Comparar los parámetros establecidos en la metodología de mejora continua de Kaizen con el servicio de atención al cliente real de los micronegocios de ropa de la Avenida Héroes.
- Diseñar un plan de acción que permita a los microempresarios, mejorar aquellas acciones de atención al cliente.

## **Hipótesis**

- No existe una adecuada atención al cliente en las microempresas de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal.
- Existe una adecuada atención al cliente en las microempresas de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal.

## **Delimitación de tiempo y espacio**

La investigación se llevará a cabo en la Avenida Héroes de la ciudad de Chetumal, en un periodo comprendido de Agosto 2010 a Junio 2011.

## **Metodología**

- **Tipo de diseño**

Para llevar a cabo el plan general del proyecto, se realizará una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, la cual se efectuará con el fin de obtener información pertinente para dar respuesta a la problemática planteada.

- **Necesidades de información**

Para determinar el nivel de calidad en atención al cliente que poseen las microempresas de la zona de estudio, será necesario recabar información primaria en base a los siguientes aspectos:

- Servicios que ofrecen.
- Métodos o sistemas que emplean para brindar el servicio en atención al cliente.
- Personal con que cuentan, y sus funciones.
- Satisfacción de los clientes respecto a calidad en la atención prestada.

- **Recopilación de datos:**

- **Fuentes secundarias**

Para el estudio del proyecto, se hará uso de fuentes de índole científica y documentos especializados como: tesis, libros, revistas, documentos electrónicos y bases de datos estadísticos provenientes de instituciones gubernamentales.

- **Fuentes primarias**

Para la recopilación de los datos de estas fuentes se diseñarán dos instrumentos con los parámetros necesarios que nos permitan obtener la información requerida. En este caso, se aplicarán dos encuestas: una dirigida a los empleados de los micronegocios de ropa, esto con el fin de saber si utilizan algún protocolo de atención al cliente y si cuentan con capacitación respecto al tema; la segunda encuesta se dirigirá a los clientes, quienes nos proporcionarán información específica sobre la atención que reciben en este tipo de negocios. El número de encuestas a aplicar será de 50, considerando un total de 10 encuestas para los empleados y 40 encuestas para los clientes de dichos establecimientos.

Es importante mencionar que previamente a la aplicación definitiva del cuestionario, se realizará una prueba piloto a ambos grupos de investigación (5 compradores y 3 empleados), con el fin de detectar errores en la estructura y contenido que pudieran causar confusión, y/o agregar o eliminar preguntas que nos permitan obtener datos relevantes y desechar las que obstaculizan este proceso.

Una vez realizadas las modificaciones correspondientes, se procederá a la aplicación de los instrumentos a los micronegocios ubicados en la zona de estudio y a los clientes que los hayan visitado.

Además, se hará uso de la observación no estructurada durante la aplicación del instrumento a los empleados de los establecimientos considerados en este trabajo.

# CAPÍTULO I.

---

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 Introducción

En la actualidad, una organización que no toma en cuenta la competitividad como factor de crecimiento y desarrollo, carece de una visión y permanencia a futuro en el mundo empresarial.

Las exigencias cambiantes del mercado y el impulso a nuevos sectores empresariales, hacen de la competitividad un factor necesario tanto para los micronegocios como para las grandes empresas. Pero el ser competitivo no lo es todo, sino que también las organizaciones deberían crear constantemente ventajas sobre los rivales.

En este capítulo se abordará sobre el tema de la competitividad, su importancia y aplicación, así como la forma en que las empresas pueden crear ventajas competitivas. De igual manera, se hace notar la atención al cliente como una de las ventajas más trascendentales en estos tiempos y la importancia de reestructurar cualquiera que sea la estrategia de competencia establecida y que se pretenda implementar.

### 1.2 Orígenes de la competitividad

El término “competitividad” ha sido resultado de diversas corrientes económicas. Shumpeter (1994) consideraba que el crecimiento de la producción no sólo dependía de aspectos clásicos como el capital, la tierra y el trabajo, sino de aquellos tecnológicos y de organización social, bases de lo que el autor llamaba “desenvolvimiento económico”.

Dos décadas después, en el periodo de la posguerra, aparece el llamado pensamiento económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con un enfoque estructural para explicar el subdesarrollo de los países de América Latina (López, 1999). En él, se hacía mención a dos tipos de

desarrollo en base a la posición de los países: los llamados periféricos se caracterizaban por concentración productiva de los sectores primarios (minería, agricultura y pesca), los cuales eran fuertes exportadores de materias primas hacia los países centrales. La heterogeneidad entre éstos consistía en el hecho de que los sectores industriales de la periferia eran poco relevantes y principalmente importadores, mientras los países centrales eran más productivos ya que incorporaban y mejoraban procesos técnicos que les permitía crear y acumular riqueza.

Las ideas de la CEPAL dieron origen a la llamada escuela estructuralista, que fijó su atención en el estudio de la estructura económica de los países, como un aspecto relevante para determinar su capacidad de establecer un proceso de crecimiento productivo. Esta escuela planteó, durante la década de los setenta, la diferencia entre la idea neoclásica de crecimiento del producto y el significado de desarrollo económico. Esta diferencia radica en que el crecimiento económico es concebido por la cantidad de producto obtenido, mientras que el desarrollo económico se refiere al incremento en la calidad de vida de las personas, como resultado de cambios en parámetros tales como el tamaño y composición de la población, número de empleos, así como de la cantidad e índice de precios de los bienes y servicios producidos en determinada localidad. (Conroy, 1975).

La escuela desarrollista afirmaba que la estructura productiva se relacionaba con su capacidad de innovación. Asimismo, el proceso de innovación era la expresión de un cambio en la estructura productiva, como por ejemplo, nuevos productos, nuevos procesos, formas de organización, entre otros (López, 1999).

Otra línea del pensamiento que influyó en el surgimiento del concepto de competitividad fue el movimiento mundial hacia un desarrollo sustentable. De acuerdo con Carl Mitchan (1995), los orígenes cercanos del concepto de desarrollo sustentable se ubican en el libro publicado a principios de la década de los setenta titulado "Los límites del crecimiento". El principal argumento de esta obra es que el crecimiento no puede continuar indefinidamente con los mismos

parámetros en que se ha presentado en los últimos cien años. En consecuencia, el crecimiento económico tiene un límite relacionado con la capacidad del planeta para sustentarlo.

El concepto de desarrollo sustentable no implica límites absolutos sino limitaciones impuestas por el Estado actual de la tecnología y la organización social, pero la tecnología y la organización social pueden ser administrados y mejorados para construir el camino de una nueva era de crecimiento económico (WCED, 1987).

Por otra parte, durante el periodo 1950-1980, se registró un importante crecimiento en la internacionalización de la economía promovido por el comercio mundial y la expansión de las empresas en diferentes países. Durante los ochentas, esta internacionalización entra en una fase de globalización como resultado de dos elementos: las políticas de desregulación y la difusión de las tecnologías informáticas y de la comunicación (Hatzichronoglou, 1996). La consecuencia de este proceso de globalización ha sido el incremento sin precedente de la competencia entre firmas.

Entre los principales efectos en las políticas empresariales que provoca el proceso de internacionalización, y en particular de globalización, se pueden señalar la evaluación de sus actividades a precios internacionales y la preocupación por localizar sus actividades en medios que les permitan asegurar sus condiciones de competitividad.

Años después de dicho periodo, Porter (1990) define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio de los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

En el año 1996, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) presenta una nueva definición del concepto. Para este organismo, la competitividad es la habilidad de compañías, industrias, regiones, naciones o

regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestas a la competencia internacional, altos factores de ingresos relativos y niveles de empleo con una base sustentable (López, 1999).

Si bien las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas, con el paso del tiempo y el advenimiento de las nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico. En ese contexto, el término competitividad evoluciona e incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

### **1.3 Concepciones de la competitividad**

La competitividad ha sido, en los últimos años, un tema estudiado bajo diversos enfoques y disciplinas que, por su complejidad, no presenta una definición única o teoría que la explique concluyentemente (Solleiro y Castañón, 2004). No obstante, se puede formar una visión propia en base a la opinión de diversos autores.

La competitividad es un proceso dinámico, resultado del esfuerzo de una gran cantidad de empresas por destacar unas frente a otras en el mercado. (SECOFI, OMPI, 1992).

Para Haguenuer (1990), es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente los recursos con que cuenta en comparación con empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Por otra parte según Parlad y Hamel (1990), la empresa competitiva es aquella capaz de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que le permitan generar productos o servicios absolutamente innovadores.

Pérez (1996) define a la competitividad como la capacidad que posee una empresa para competir en su sector, es decir, la posición actual frente a sus

rivales y potencial para sostener su posición de forma duradera. Este autor menciona que la definición de la competitividad varía históricamente debido a que está inmersa a un proceso dinámico que va imponiendo nuevos retos y elementos distintos que permitan a las empresas alcanzar una participación en el mercado, y que a su vez, influyen en su capacidad de sostenerla o incrementarla.

La amplitud conceptual de la competitividad es resultado de los diversos ejes centrales de estudio y aplicación, que van desde un análisis de nivel firma, hasta la atención en un entorno nacional.

En esta investigación, y tomando como base la definición que plantea Pérez, definiremos a la competitividad como la capacidad que va desarrollando una empresa, la cual permite obtener ciertas características sobresalientes que ayudarán a ésta, a enfrentar y competir frente a sus rivales potenciales.

#### **1.4 Enfoques de la competitividad**

El plano operativo de la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, del producto analizado y del objetivo específico que se persigue alcanzar con el análisis. El enfoque sistémico propone cuatro niveles de análisis distintos y relacionados entre sí que permiten examinar la competitividad (Esser, 1996).

Nivel meta: es el complemento de cada uno de los otros niveles y se enfoca a los recursos humanos, las habilidades y conocimientos de éstos. En general, comprende aspectos como la educación y capacitación.

Nivel micro: a través del cual se identifican aquellos factores que condicionan el comportamiento y desempeño de la empresa, tales como productividad, costes, esquemas de organización, innovación de tecnologías, gestión empresarial, tamaño de la empresa, prácticas culturales, control de calidad, comercialización y distancia entre materias primas-empresa-mercados.

Nivel meso: en este estrato se consideran elementos como la infraestructura, logística, recursos naturales y aspectos ecológicos y climáticos.

Nivel macro: éste toma en cuenta factores de carácter social y macroeconómicos manejados por el Estado y la nación (Roldán, 1998). Se habla entonces de inseguridad social, déficit fiscal, tipo de cambio, tasa de interés, precios internacionales, entre otros.

En cada uno de los niveles anteriores, el análisis se basa en diferentes estrategias e instrumentos de política. En el nivel micro, la competitividad adopta estrategias de gestión; en el estrato meso, se consideran estrategias de cooperación-competencia de determinado sector empresarial; y el nivel regional o nacional es resultado de políticas públicas y factores económico-sociales.

Como puede observarse, los indicadores de competencia varían en cada nivel, y por lo tanto, las formas de evaluación también; por ello, es importante distinguir entre uno y otro para poder llevar a cabo una valoración que vaya de acuerdo al tipo de ventaja actual o a la que se pretenda desarrollar.

### **1.5 Ventaja competitiva**

Como se mencionó anteriormente, una empresa competitiva es aquella que posee “ventajas competitivas”. Este último concepto hace referencia a determinado producto o marca concretos de la empresa. Lambin (1989) las concibe como aquellas características o atributos detentados por un producto o una marca que le dé una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Este autor distingue dos tipos de ventajas competitivas: las externas, relacionadas con los valores de la empresa percibidos y estimados por los clientes, como la marca, la imagen, atención, entre otros, y que constituyen un valor para el comprador o porque mejoran las utilidades; y las internas, que son en las que se apoya en gran medida la empresa y que le aportan un valor y costes unitarios inferiores a los de la competencia, como los costes de administración, fabricación, gestión y comercialización.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra el desarrollo de una organización, colocándola en una posición de preferencia ante el

mercado. Se percibe a su vez, como un factor diferencial respecto a las características de una empresa, producto o servicio que los clientes o consumidores aprecian como único y determinante (MAPCAL, 1997).

Marcos (2010) define la ventaja competitiva como la habilidad especial que posee una empresa en hacer algo, la cual se conserva durante bastante tiempo. La ventaja competitiva se obtiene cuando al empresario se le ocurre hacer algo diferente dentro del proceso tradicional de su sector o industria y que le da una ventaja exponencial sobre cualquiera de sus competidores. Esto puede ser en precio, atención, forma de operar, entre otros. De acuerdo al autor, “lo más importante es hacer algo tan diferente que proporcione alguna ventaja sobre la competencia, aún cuando sea un cambio pequeño, pero si año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que sus competidores no la puedan alcanzar” (Marcos, 2008).

Apegándose más a esta última definición, conceptualizamos a la ventaja competitiva como la condición favorable que obtiene una empresa frente a sus competidores en determinado periodo, y que es resultado de la implementación de estrategias o cambios que la diferencian del resto de las organizaciones, creando valor para los consumidores y generando una posición de preferencia ante el mercado.

### **1.5.1 Tipos de ventaja competitiva**

Toda empresa puede lograr la ventaja competitiva sobre otras a través de estrategias dirigidas a aspectos clave para la organización.

De acuerdo a Porter (1997), estos aspectos dan lugar a dos tipos de ventaja competitiva que cualquier organización puede poseer:

#### *Tipo 1. Liderazgo competitivo por costes.*

Una empresa tiene ventajas competitivas en coste cuando puede comercializar un producto a precio inferior que el resto de empresas. Permite a la empresa ganar dinero si la explota correctamente. La conversión en beneficio es inmediata y

podría reinvertir estos beneficios en potenciar la ventaja competitiva. Para lograr este tipo de ventaja el empresario deberá:

- Elegir un segmento particular (necesidades inusuales).
- Servir al segmento exclusivamente (sin preocuparse por nadie más).
- Resistirse a cambiar de estrategia (si lo hace perderá la ventaja competitiva).

Entre los factores estructurales que llevan a obtener este tipo de ventaja, porque influyen en el costo, están:

- Economías de escala: surgen de la capacidad de desempeñar actividades en forma diferente y más eficiente a mayor volumen, o de la capacidad de amortizar el costo intangible (como investigación y desarrollo) para un volumen de venta mayor.
- Integración: evita los costos de usar el mercado, como el costo de abastecimiento y el costo de transportación. Por ejemplo, el costo de un sistema de procesamiento de pedidos puede ser menor si una empresa posee su propia computadora y software en lugar de contratar a una agencia de servicios computacionales.
- Tiempo: el tiempo de la actividad con frecuencia refleja el tiempo o la oportunidad. Una empresa puede tomar ventajas al ser la primera en tomar una acción en particular. Sin embargo, las que toman decisiones posteriores también pueden disfrutar de beneficios como comprar equipos más sofisticados. La decisión oportuna depende del ciclo del negocio o de las condiciones del mercado.
- Políticas discrecionales: las elecciones de políticas discrecionales reflejan la estrategia de una empresa. Puede reducir costos cuando se ofrece lo esencial en el producto en comparación con los competidores.
- Ubicación: ésta influye directamente en sus costos de mano de obra, materias primas, energía y otros factores.
- Factores institucionales: se refiere a la regulación gubernamental, reducción de impuestos y otros incentivos financieros. Los factores institucionales

permanecen fuera del control de la empresa, es difícil influir en ellos o minimizar su impacto.

- Factores productivos más baratos: la capacidad de la empresa por conseguir factores más baratos que la competencia, como mano de obra, edificios, materia prima, entre otros.
- Control de costes: la propia empresa debe saber casi todos sus costes medios para tomar decisiones pertinentes y adecuadas.
- Control de calidad: si una empresa controla la calidad de sus productos, va a detectar pronto si hay fallos; y cuanto más control haya, con mejor anticipación se detectarán éstos.
- Formación y motivación: un trabajador más formado y motivado es más eficiente. Hará el trabajo en menos tiempo, con calidad, y con su propia iniciativa. Además es menos probable que se vaya de la empresa.

Existen otros elementos aunados a este tipo de competitividad, sin embargo, sólo se han considerado los más relevantes para nuestro enfoque de estudio.

#### *Tipo 2. Diferenciación.*

La competitividad por diferenciación, se da cuando una empresa consigue ofrecer un producto que es considerado por el mercado o parte del mercado como un producto único, incomparable, sin igual. Esto lleva a los consumidores a pagar más por ese producto. Es un producto mucho más adaptado a las preferencias de los consumidores. Esta ventaja podría explotarse de la siguiente manera:

- Crear valor para el cliente que justifique mayores precios, es decir, ofrecer algo especial que le va a suponer a la empresa un coste más elevado.
- Comunicar su diferenciación.
- Construir la estrategia alrededor de un segmento. Por ejemplo:
  - Se podría vender a precios bajos porque se sabe que la gente está dispuesta a pagar más. Así se consigue más rentabilidad pero menos cuota de mercado.

— Manejar el mismo precio que la competencia, y así se venderá más porque por el mismo dinero los clientes se llevarán algo mejor.

- Aislar un segmento que tiene más necesidades: hacer frente a clientes poderosos, porque se tiene un producto que necesitan y saben que no hay alternativa.

Algunas de las capacidades distintivas que llevan a una ventaja competitiva de diferenciación, son:

1. Rapidez de entrega: esta capacidad es causada por varias habilidades: Recursos Humanos, logística de empresa, sistema productivo, departamento comercial, y en general en la integración de todos estos factores.

2. Marca (prestigio): hay consumidores que están dispuestos a pagar más simplemente por la marca, independientemente del producto. Aunque generalmente se pueda decir que la calidad va unida a la marca.

3. Comunicación: consigue agrupar a individuos con habilidades muy amplias en compañía de publicidad. Más que el producto en sí mismo es la manera en la que te cuentan la diferenciación de ese producto con respeto a otros.

4. Atención al cliente: se consigue gracias a la gestión que los recursos humanos ofrezcan al cliente al momento de su compra.

Otros autores como Neumann (1994), Wiseman (1998) y Frenzel (1996), proponen estrategias adicionales como son:

1. Estrategia de crecimiento: es decir, incrementar el mercado y obtener más clientes, o vender otros productos. Esta estrategia es empleada por empresas que piensan a largo plazo, y donde el internet es un buen canal de mercadotecnia.

2. Estrategia de amarrarse al proveedor o al cliente (lock-in): esto logra que los clientes no cambien de proveedor sino que se queden con uno mismo en lugar de escoger al competidor. Al tener un lock-in reduce la capacidad para obtener descuento a los clientes. Un ejemplo de este puede ser el programa de millas de las aerolíneas, lentes de cámaras fotográficas, Apple, IBM, Microsoft.

3. Estrategia de aumento de costos de cambio (switching cost): esta estrategia crea dependencia con el proveedor, ya que hace que los cambios económicos para migrar a otra compañía sugieran costos muy altos, lo que obliga a los clientes a permanecer con el proveedor.

4. Estrategia de orientación al cliente: se concentra en hacer felices a los clientes, aspecto en el cual coinciden todos los autores citados, y del que haremos énfasis durante el desarrollo de esta investigación.

### **1.5.2 Elementos clave de ventaja competitiva**

Existen ciertos factores claves que permiten a una organización crear ventajas competitivas. En el libro titulado "Ventaja Competitiva" de la MAPCAL (1997), se propone los siguientes elementos:

- **Preferencia.** La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios. Se trata pues, de "crear" nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.
- **Percepción.** No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes o usuarios la perciban así, es decir, puede ser una diferencia real o imaginada.
- **Único.** El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único, y en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
- **Determinante.** El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

Otro elemento que maneja la MAPCAL, fuera de la clasificación anterior, pero que es importante destacar y que podría considerarse como un nuevo factor, es la sostenibilidad, es decir, que la empresa pueda mantener la ventaja creada durante cierto tiempo.

### 1.5.3 Ventaja competitiva basada en atención al cliente

Frente a los nuevos retos y desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en los servicios, puesto que son ellos quienes están en contacto directo con el cliente. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Muchos autores como Porter y Hagenauer (1990); Tarí (2000) y Ghemawat, (2001), mencionan entre las fuentes de ventajas competitivas la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica y diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. No obstante, es cada vez más recurrente en la literatura actual sobre el tema encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico que permita marcar la diferencia con nuestros competidores.

Esta concepción se consolidó realmente en la década de los 90 con el desarrollo de la teoría de los Recursos y Capacidades, a pesar de que en los años 80, autores como Porter y Miller ya defendían la idea de los recursos humanos son fuentes generadoras de ventajas competitivas.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar (2003) incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo

profesional denominada “gestión del conocimiento”. También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico, pues sin duda son ellos quienes de acuerdo a sus funciones contribuirán a la obtención de mayores beneficios.

Según Pfeffer (1994), las organizaciones obtienen mejores resultados frente a sus rivales cuando logran crear ventajas a través del personal, permitiéndoles desenvolverse en las actividades asignadas y apreciando las aportaciones que éstos pudieran hacer para mejorar la empresa. Así mismo, la empresa deberá proporcionar las herramientas adecuadas de capacitación al personal con el fin de optimizar su desempeño en las labores. Entonces diremos que para poder exigirle al personal que sea amable con el cliente y realice sus funciones de forma adecuada, antes habrá que enseñarle cómo hacerlo e incluso entablar una relación de cordialidad con dicho trabajador.

La diferenciación de los competidores mediante un servicio de atención al cliente excelente se está convirtiendo en una necesidad vital para muchas organizaciones, para lograr y mantener ventajas competitivas sostenibles que estén arraigadas en sus operaciones y actividades. Las organizaciones que están en la vanguardia de esta estrategia, están cosechando ya los beneficios que se derivan de la misma desde el punto de vista de la lealtad incrementada de sus clientes, las tasas de retención de los mismos y los niveles de satisfacción de sus empleados.

De acuerdo a Álvarez (2009), la atención al cliente es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Al respecto, MAPCAL menciona lo siguiente:

*“La razón que justifica la existencia y permanencia de una empresa, es su capacidad para producir u ofertar productos y/o servicios con ciertas características que hacen que sean buscados y adquiridos por los clientes, consumidores o usuarios. En otras palabras, sin consumidores, usuarios o clientes, no existirían las empresas” (1997, p.12).*

Álvarez (2009) señala que, si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Algunas investigaciones revelan que la mayoría de las empresas pierden el 68% de sus clientes debido a la indiferencia y mala atención del personal de ventas, es por ello que se debe hacer énfasis en las tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes. Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con éstos, aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y atención por sobre calidad y precio, y que si éstos no se brindan adecuadamente, son percibidos como ineficientes. Para evitar esta última situación, se sugiere que es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos (Álvarez, 2009):

- Cortesía: se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: a nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, es recomendable dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

- Atención personal: nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- Personal bien informado: el cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Simpatía: el trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario, responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Estudios anteriores indican que las empresas de menor tamaño logran una mayor fidelidad de los clientes, ya que la accesibilidad y el trato directo con el cliente es más fluido y la relación entre cliente y vendedor es esencial, lo cual nos lleva nuevamente a identificar la importancia del capital humano como fuente de ventajas competitivas sostenibles y que permite la obtención de mayores rentas empresariales a corto y a largo plazo (op. cit.).

#### **1.5.4 Reactualización constante de las ventajas competitivas**

Como se ha manejado en esta investigación, todos los mercados están en un constante proceso de transformación. Esto origina cambios que en algún momento, permiten a una empresa generar una ventaja competitiva, ocasionando generalmente, la pérdida de ventajas competitivas de otras empresas. Otro aspecto que conlleva a la pérdida de la ventaja competitiva inicial es el hecho de que ésta puede ser copiada o superada por la competencia. Además, la ventaja competitiva desarrollada puede ser copiada o superada por los competidores. Todo ello amerita que las organizaciones ejecuten constantemente, procesos de ajuste y actualización en las ventajas competitivas que hayan sido instauradas, sea cual sea el tipo de ventaja y estrategias implementadas, es decir, de “mejorar continuamente”.

#### 1.5.4.1 Mejoramiento continuo: Kaizen

A pesar de poseer como esencia principal la mejora de una empresa, no existe un término exacto que defina al mejoramiento continuo como tal.

Por ejemplo, para Sullivan (1994) es el esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Bajo la perspectiva de Harrington (1993), mejorar significa cambiar para lograr la efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

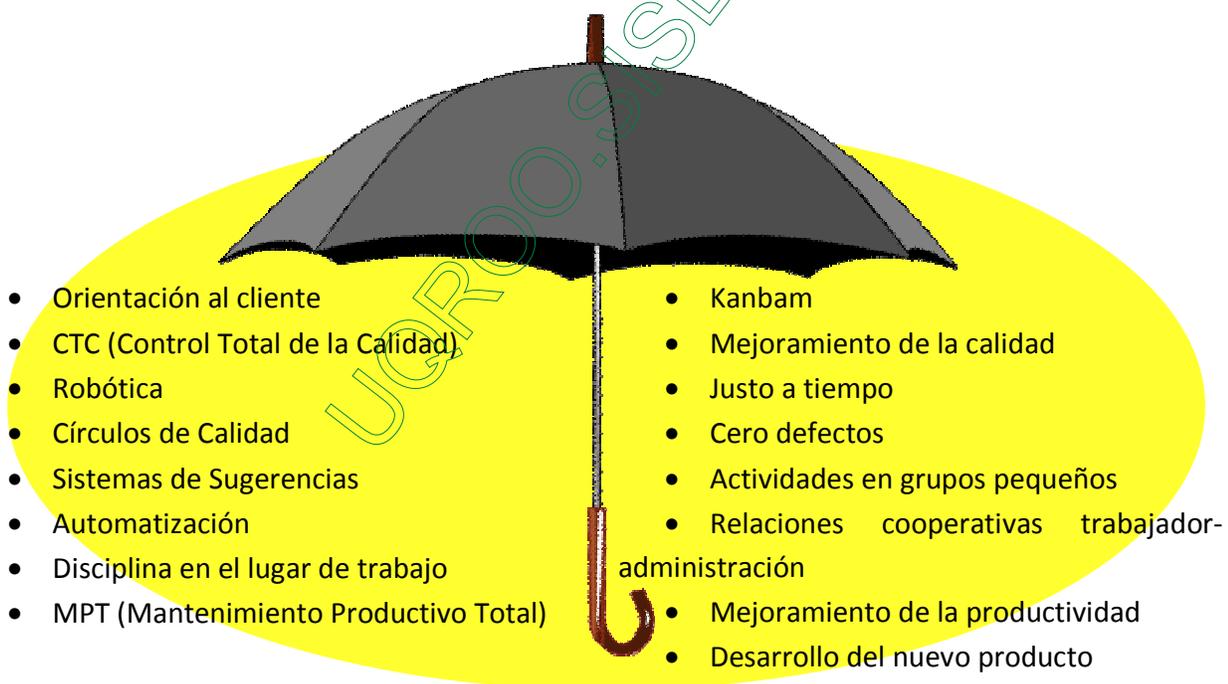
Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el mejoramiento continuo o Kaizen es un proceso que permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación, mismas que permitan a los empresarios aumentar su competitividad y disminuir los costos siempre orientando sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Trillanes (2010,p.41) define al Kaizen como "una estrategia o metodología de la calidad de la empresa, en el trabajo y en el hogar, tanto individual como colectivo".

Para esta investigación, y de acuerdo a cada autor, podemos conceptualizar al Kaizen como proceso estratégico que permite a una organización mejorar continuamente cada una de las áreas de la misma a través del esfuerzo individual y colectivo, enfocándose en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y así, conllevar al aumento de competitividad de la empresa.

El modelo administrativo-estratégico Kaizen surgió en Japón a raíz de las necesidades que enfrentó este país después de la Segunda Guerra Mundial, en su búsqueda por reconstruir y reestructurar la industria para así poder cumplir con los requisitos del mercado internacional y alcanzar a las potencias industriales de occidente.

El modelo involucra dos aspectos bases: el individuo y los clientes o consumidores. Se valora al individuo como punto crucial, pues es éste quien pasa mayor tiempo en la empresa y puede contribuir enormemente a que el ambiente, el recurso y los resultados colectivos mejoren progresivamente. En cuanto a los consumidores, Kaizen estimula a conocer y comprender sus necesidades y sus expectativas, con el fin de poder brindarles toda la atención, la asesoría, la solución y su completa satisfacción. El trabajo en equipo y la implementación de todas las actividades y propuestas del modelo, procuran el beneficio para los clientes, la propia empresa y de quien actúe bajo estos principios. En perspectiva, la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores y usuarios del producto o servicio, la creatividad puesta al servicio de la innovación, y producir bienes de óptima calidad y al coste que fija el mercado, son los objetivos a lograr, mismos que requieren de una serie de esfuerzos y complementos para cumplirlos. Estos complementos se reflejan en la siguiente imagen, llamada también “Sombrilla Kaizen”:



Fuente: Revista mensual PYME- Adminístrate hoy 2010

Puesto que algunas de estas herramientas son enfocadas al área productiva de una empresa, a continuación explicaremos brevemente en qué consisten aquellas que se refieren al servicio, factor al que se apega nuestro estudio:

- **Orientación al cliente:** permite asesorar y vender productos de forma eficaz. Para ello es indispensable que el vendedor conozca bien el producto que ofrece; que se atienda al cliente por iniciativa propia, resuelva dudas, y ofrezca un trato correcto y amable.

- **Control Total de la calidad:** como lo plantea Feigenbaum (1991) en su libro *Principios de control de calidad*, supone el implantar un sistema eficaz para lograr un desarrollo en la calidad de una organización con el fin de producir bienes o servicios con un nivel económico aceptable y satisfacción al cliente.

- **Sistemas de sugerencias:** se propone elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Es papel de los gerentes y supervisores inspirar y motivar a su personal para plantear sugerencias, sin importar lo pequeñas que sean.

- **Disciplina en el lugar de trabajo:** realizar de forma adecuada y ordenada cada una de las actividades involucradas en el funcionamiento operativo de la organización. Actuar con disciplina hará que se interactúe en apego a las normas, lineamientos y estándares manejados por la empresa.

- **Mejoramiento de la calidad:** a pesar de ser un aspecto casi siempre enfocado en áreas productivas, también se ha hecho presente en cuestiones de servicio. Por ejemplo, elevar el nivel de atención mediante una búsqueda continua para mejorar, ya sea por medio de herramientas estadísticas, observación o incluso en suposiciones que ayuden a la toma de decisiones. Un aspecto que ayudaría a la mejora del servicio, sería abarcar los talentos y energías del personal en cada área o tarea, y así ir logrando mejorar la calidad en el servicio.

- **Actividades en grupos pequeños:** permitir la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones o mejoras ayuda a una empresa a conseguir más rápidamente sus objetivos, por lo que realizar periódicamente actividades de participación y colaboración es lo recomendable.

- Relaciones cooperativas trabajadores-administración: es indispensable crear un ambiente y trato adecuado entre los trabajadores, pero también con la dirección o gerencia, puesto que la colaboración armoniosa entre ellos, es un punto crucial para la cooperación en la mejora de la organización.

- Mejoramiento de la productividad: si bien la productividad está ligada con mayor frecuencia a parámetros de producción, también se puede aplicar en empresas comerciales o de servicios, ya sea considerándose el número de ventas realizadas o el tiempo invertido en cada venta, por mencionar algunos.

El conjunto de aspectos manejados en la sombrilla Kaizen brindan una protección a la empresa al poseer diversas herramientas y metodologías que pudieran lograr un avance organizacional significativo (Trillanes, 2010).

Otro complemento del Kaizen es el modelo de las "5S", el cual basa su denominación de acuerdo a 5 términos japoneses, mismos que cumplen con una función u objetivo determinado (Ibid. p.46). Las "5S" son:

- Seiri-Estructurar: este término hace referencia a la organización y supone el desechar material que no se utilice, como cajas, cartones u otros materiales.

- Seiton-Sistematizar: organizar es un aspecto que debe estar presente en todo momento, desde estanterías hasta archiveros.

- Seiso-Sanitar: se refiere a la limpieza no sólo del lugar de trabajo, sino de la higiene personal.

- Seiketsu-Estandarizar: este punto menciona la importancia de establecer estándares y planes de mantenimiento para darle continuidad a las "3S" anteriores.

- Shitsuke-Autodisciplina: la disciplina necesaria para repetir de manera continua las actividades y regulaciones establecidas.

Si bien son diversas las herramientas de apoyo al modelo Kaizen, para nuestro estudio en particular, contemplaremos las analizadas anteriormente en la sombrilla Kaizen y las englobaremos en cuatro categorías o secciones claves:



Es importante destacar que en cada una de estas áreas se ha considerado incluir una o más “S”, como elementos de apoyo en la elaboración de las propuestas que se realicen más adelante.

### **1.6 Conclusión**

La competitividad es un factor que en los últimos años, ha sido impulsado dentro del mundo empresarial, sectorial, nacional e internacional para alcanzar un desarrollo y posición destacables frente a los rivales. Esta competitividad está ligada a la ejecución de ciertas estrategias que a su vez, ayudarán a la organización a crear ventajas competitivas.

La ventaja competitiva implica la integración de todas las herramientas de mejoramiento continuo que asegure la puesta en práctica de acciones que permitan diferenciarse de los competidores. Una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector.

Lo ideal para una empresa sería encontrar una ventaja competitiva que perdurara para siempre, como lo es la atención al cliente, la cual es mucho más rápida de adaptar y mejorar; sin embargo, los constantes cambios y desafíos que surgen con el transcurrir de los años hacen que las organizaciones se equivoquen en sus decisiones estratégicas.

UQROO.SISBI.CEDOC

## CAPÍTULO II.

---

### LAS MIPYMES EN MÉXICO

#### 2.1 Introducción

La empresa, como unidad económica y sistema social, ha sido creada y desarrollada tanto para la satisfacción personal de un individuo, como para la sociedad en general.

A lo largo de este capítulo se abordan las diversas conceptualizaciones que se tienen sobre la empresa y los objetivos que persigue. De igual forma se hace referencia a las distintas clasificaciones de la misma y sus denominaciones en base a los criterios que la Secretaría de Economía maneja para tal fin.

Finalmente se habla sobre las MIPYMES, su conceptualización, la estratificación bajo la que operan, sus principales características, ventajas y desventajas que conllevan y el papel que desempeñan dentro del contexto económico del país.

#### 2.2 La empresa

A pesar de ser un concepto utilizado con bastante frecuencia, “la empresa” hoy en día, resulta un término complejo de definir debido a las diversas disciplinas y enfoques bajo los que se estudia (económico, social, sistémico, entre otros).

Rodríguez (2004), desde una perspectiva jurídica, concibe a la empresa como aquella persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados.

La Real Academia Española define a la empresa como una entidad integrada por capital y trabajo, dedicada a actividades comerciales o industriales, y que operan bajo fines lucrativos y responsables. Organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y prestar servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad (Elizalde, 2005).

La teoría administrativa define a la organización como el esfuerzo y coordinación de un grupo de personas para el cumplimiento de metas que, de manera individual, serían muy difíciles de alcanzar (Hellriegel, 1998).

Münch (1991, p.44) en su libro, “Fundamentos de administración” define a la empresa como un “grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. Por su parte, Chiavenato (2000) define a la empresa como un sistema creado por el hombre que mantiene una interacción dinámica con su medio ambiente.

En general, y tomando en cuenta cada una de las definiciones anteriores, podemos conceptualizar a la empresa, como una unidad social en la cual se combinan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y comercialización de bienes o prestación de servicios que conlleven a la satisfacción de necesidades y obtención de ganancias económicas.

### **2.2.1 Elementos que forman a la empresa**

Toda organización tiene que cumplir con los objetivos que se ha fijado, y, para poder lograrlo es indispensable que contemple ciertos elementos, los cuales interrelacionados entre sí y con el entorno en que participa dicha empresa tendrán un efecto positivo en su desempeño. De acuerdo a Reyes Ponce en su libro Administración Moderna (2004), los principales elementos que forman a la empresa son los siguientes:

1. El primer recurso, y el factor clave de toda organización es el Recurso Humano, ya que de él depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; poseen la capacidad de desarrollarse, de generar ideas y habilidades, relaciones y sentimientos, pero sobretodo, de llevar a cabo diversas funciones.

2. Los recursos materiales, son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para el desarrollo y comercio de sus productos o la prestación de servicios. Entre ellos están las materias primas, las instalaciones o edificios, equipo y herramientas, por mencionar algunos.

3. Están los recursos técnicos o sistemas, que son aquellas herramientas o instrumentos auxiliares para la coordinación de otros recursos. Las fórmulas, patentes, marcas, y software, son algunos de ellos.

4. Por último, y no menos importante, está el recurso financiero. Éste hace alusión al factor monetario propio (aportación de socios, utilidades) y ajeno (créditos, préstamos, bonos) con el que cuenta la empresa, y que es indispensable para su buen funcionamiento y desarrollo.

La dinámica constante entre todos estos recursos permite el buen funcionamiento de la empresa y su constante desarrollo y crecimiento, de tal forma que si alguno de éstos llegara a faltar o ser deficiente o insuficiente, la cadena del “sistema” se debilita, fractura o rompe.

### **2.2.2 Finalidades de la empresa**

Las empresas están conformadas por elementos clave que interactúan en conjunto para poder realizar el trabajo que en muchas ocasiones una sola persona no podría, y a su vez, permiten más fácilmente el logro de los objetivos y propósitos establecidos, mismos que se generan en base al medio en que actúan.

Los objetivos de una empresa pueden ser de índole social, económica y técnica. Los primeros tienen como prioridad el beneficio de la sociedad y su entorno; los segundos son los tendientes a obtener beneficios monetarios; y los terceros concentran su importancia en optimizar la tecnología. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen los mismos fines. Por ejemplo, Reyes Ponce (2004) menciona que las empresas públicas no persiguen fines de lucro, sino el de generar bienestar a la comunidad; mientras que las empresas privadas, más que nada, fijan su atención en la obtención de un beneficio económico a través de la satisfacción de una necesidad.

### **2.2.3 Clasificación de las empresas**

Por la inmensa variedad de empresas constituidas, resulta imposible hacer uso de un solo criterio para clasificarlas. Cada autor categoriza a las organizaciones de distintas perspectivas.

*De acuerdo a la procedencia de su capital*, Méndez Morales (2002), las clasifica en Públicas y Privadas, como se muestra a continuación:

➤ Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser:

- Centralizadas: cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

- Desconcentradas: poseen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

- Descentralizadas: son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

- Estatales: pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y privado.

- Mixtas y Paraestatales: en éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Dentro de la misma clasificación, y de acuerdo al origen del capital, citaremos la propuesta por los autores Münch Galindo (2004) y Gómez Granillo (1993) en lo que respecta a las empresas privadas, a las que subclasifican de la siguiente manera:

➤ Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- Empresas nacionales: son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.

- Empresas extranjeras: organizaciones que operan en el país, pero que sus capitales son aportados por extranjeros.

- Empresas mixtas: son aquellas que se componen de una parte de capital nacional y otra extranjera.

- Empresas multinacionales: se forman del capital de varios países y se dedican a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.
- Empresas transnacionales: grandes consorcios organizados internacionalmente por medio de empresas matrices que controlan a muchas subsidiarias o filiales que operan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos.

*En relación al giro o actividad que desarrollan, Alegre et. al. (2001) las clasifica en Comerciales, Industriales y de Servicios, a las cuales subdivide de la siguiente manera:*

➤ Comerciales: son aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen fácilmente a manos del transformador o consumidor. Son de tres tipos:

- Mayoristas: son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (aquellas que venden a mayoristas o minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas: los que venden productos al menudeo o en cantidades al consumidor.
- Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por ésta una ganancia o comisión.

➤ Industrial: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

- Primarias
  - Extractivas: explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
  - Ganaderas: explotan la ganadería.
  - Agrícolas: explotan la agricultura.

- Secundarias

- Manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser de tres tipos:

- a. Empresas que producen bienes de consumo final. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

- b. Empresas que producen bienes de producción. Éstas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera y productos químicos.

- c. Construcción. Se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

- Servicios. Son empresas que satisfacen una necesidad personal o derivada de las industriales y comerciales. Están clasificadas de la siguiente manera:

- Personas: a este grupo pertenecen los técnicos, y los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración, ya que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, docentes y comunicadores.

- Profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de consultores, asesores, contadores, y demás lugares en que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

- Empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, cajas de bolsa y agencias de publicidad.

*Según la magnitud de la empresa.* Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a la empresa. De acuerdo a los siguientes puntos se puede identificar a qué tipo de empresa puede pertenecer una organización (Münch Galindo, 2005):

- Financiero: el tamaño se determina por el monto de su capital.
- Personal Ocupado: este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000; y una grande, aquella que tiene más de 1000 empleados.

- Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.
- Producción: este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

*Otro tipo de empresas (Méndez Morales, 2002):*

- Maquiladora. Es una empresa de un país desarrollado que se establece en países dependientes y atrasados, que realizan procesos productivos intensivos en la utilización de mano de obra y que complementan procesos productivos iniciados en otros países con el fin de optimizar las ventajas competitivas de las empresas.
- Franquicia. Tipo de empresa que mediante un contrato de licencia de una empresa ya establecida, comercializa productos y servicios. Incluyéndose en la licencia de marca registrada, equipo, materiales, tecnología y lineamientos administrativos.

Para efectos de nuestro estudio, haremos énfasis en la clasificación resultante de la magnitud de la empresa, tomando en cuenta los criterios referentes al número total de trabajadores y al monto anual de ventas registradas, de acuerdo con la estratificación para MIPYMES, publicada por el Diario Oficial de la Federación en Junio de 2009, la cual se menciona más adelante en el apartado 2.3.2.

### **2.3 Las MIPYMES**

Las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía nacional (Secretaría de Economía, 2011). Gracias a ellas, miles de personas cuentan con ingresos para sus familias, ya que fungen como fuentes generadoras de empleo. Este tipo de empresas están constituidas principalmente por gente emprendedora que está en una búsqueda constante de superación personal y económica. No obstante, con mucha frecuencia se enfrentan a las imperfecciones del mercado, como son las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, sobre todo al comienzo de la fase de puesta en marcha. Los escasos recursos con los que

disponen, pueden también limitarles el acceso a las nuevas tecnologías o a la innovación.

### **2.3.1 Definición de MIPYMES**

El término MIPYMES es una expansión del acrónimo original PYMES, y hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas que poseen características distintivas y cuentan con ciertas limitantes ocupacionales y financieras prefijadas por los Estados o Regiones; son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. A continuación se describe cada una de las instituciones que integran el término MIPYME (Fleitman, 2000):

- **Microempresas:** por lo general, la empresa y la propiedad son de posesión individual; los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales e ilimitados; los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos; y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

- **Pequeñas Empresas:** en términos generales, son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen y cuya venta anual en valores no excede un determinado tope. De igual forma el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

- **Medianas Empresas:** en este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles. Generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, además de que poseen sistemas y procedimientos automatizados.

Si bien el término MIPYME surge como consecuencia de clasificar a las empresas por tamaño, los criterios o variables que maneja esta categoría dependen del país o entidad que las defina y reclasifique. Sin embargo, las distintas categorizaciones empleadas tienen como variable común, el número de trabajadores o empleo en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos (Trigueros y Cabal, 2003).

### 2.3.2 Estratificación de las MIPYMES

Cada país define a las MIPYMES utilizando variables esencialmente cuantitativas con ciertas similitudes y diferencias. En la mayoría de los casos, las variables a considerar son: cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Para el caso de México y de acuerdo a la modificación que se publicó el 30 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se toma en cuenta el número de empleos que genera y el nivel de ventas anuales de la empresa.

**Tabla 1. Estratificación de las empresas**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 2009

"La estratificación busca evitar la discriminación en el sector, para que empresas con intensiva mano de obra y aquellas que tienen ventas significativamente altas puedan participar en los programas de apoyo para las MIPYMES", señaló la Secretaría de Economía en un comunicado emitido con la nueva estratificación.

La clasificación publicada en el DOF establece que la determinación del tamaño de una empresa estará en función de multiplicar el número de trabajadores por 10% y sumar a ello, el monto de las ventas anuales por 90%. La cifra arrojada deberá ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

### **2.3.3 Características generales de las MIPYMES**

Existen varias características que definen a las MIPYMES. Según Salgado, et. al. (2007), en su investigación "Importancia de las MIPYMES frente a las Empresas extranjeras", los aspectos que usualmente se observan en este tipo de empresas son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen el rumbo de la empresa, que en ocasiones, son de índole empírica.
- Aunque utilizan maquinaria, se basan primordialmente en el trabajo y no tanto en el capital.
- Dominan y establecen un mercado amplio que en la mayoría de los casos suele ser local o nacional, pero cuando las circunstancias lo permiten, exportan.
- El número de empleados oscila entre 15 y 250.
- Intentan continuar el proceso de crecimiento, pues la pequeña empresa aspira a ser mediana y ésta, a su vez, aspira a ser grande.
- Son mucho más vulnerables a cambios repentinos.
- Poseen bajos niveles de ingresos, productividad y nivel tecnológico.
- Su acceso al sistema financiero es muy restrictivo.
- Baja formación y gestión del talento humano.
- El acceso a los mercados es limitado.

### **2.3.4 Ventajas y desventajas de las MIPYMES**

Las MIPYMES, al ser empresas, en su mayoría locales y de poco tamaño, cuentan con ciertas ventajas que muchos de los empresarios aún no han sabido aprovechar. Ibíd. p.192, se menciona como las principales ventajas de este tipo de empresas, las siguientes:

- Se tiene un mayor conocimiento sobre los empleados y trabajadores, lo cual simplifica la solución de problemas.
- La planificación y organización no requiere mucho capital.

- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
- Su organización se torna menos compleja, permitiéndoles adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecer.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

A pesar de que las MIPYMES tienen ventajas que las favorecen, también poseen desventajas que disminuyen su posición ante las grandes empresas, lo cual hace peligrar su subsistencia en los mercados cada vez más cambiantes (Ibíd. p.193). Las principales son:

- Les afectan con mayor facilidad los problemas económicos como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis por disminución en sus ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental.
- La falta de recursos económicos y barreras en acceso a financiamiento son limitantes para su crecimiento.
- La administración, que por lo regular es empírica, muchas veces no ayuda a la realización de una planeación adecuada.
- Los controles de calidad de producción son mínimos o nulos.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

## 2.4 Situación de las MIPYMES en México

A lo largo de los años los gobernantes de México, como de otros países en proceso de desarrollo, se han preocupado por impulsar el desarrollo económico en beneficio de los habitantes de los mismos. En nuestro país, se han implantando diversos modelos económicos con el fin de levantar la economía nacional. En la actualidad se pretende, a través de diversas instituciones gubernamentales y programas dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas, fomentar el espíritu empresarial con el fin de conseguir un mejor entorno económico.

Los ojos de las autoridades se han puesto sobre las MIPYMES porque son el motor de la economía mexicana. Por ser generadoras de empleo, miles de personas cuentan con ingresos económicos que ayudan a solventar sus gastos familiares básicos. Estas instituciones se conforman principalmente por gente emprendedora que busca, día a día, superarse no sólo económicamente, sino personal y profesionalmente.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional debido a su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Censo Económico 2004 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Los principales problemas que enfrentan las MIPYMES en México son el financiamiento, la falta de apoyo por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, puesto que los mismos funcionarios ponen trabas a los empresarios y entregan los créditos a su preferencia. Por ejemplo, si un empresario decide abrir un negocio, las autoridades, en promedio tardan 52 días para las gestiones y los trámites, “existiendo, por otro lado, desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera” (Rodarte, 2001).

Muchas veces las MIPYMES no cuentan con la solvencia económica necesaria para competir con las grandes empresas. Por lo tanto, aunque generan empleos, éstos no son duraderos ya que no pueden ofrecer salarios altos ni tampoco seguridad al trabajador.

El acceso a créditos financieros es limitado y muchas veces entorpecido por las Políticas Públicas, las cuales, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 pretenden ser orientadas a establecer condiciones que permitan a toda la población incrementar sus capacidades, así como ampliar las oportunidades tanto para las generaciones presentes como las futuras, es decir, se busca que todos los mexicanos tengan una vida digna sin comprometer el bienestar de las siguientes generaciones.

Por otra parte, la baja escolaridad de este tipo de empresarios es un problema cultural que golpea fuertemente al aspecto económico, ya que limita la posibilidad de implementar Políticas Públicas que permitan el desarrollo de sus empresas. Si bien, aunque las MIPYMES son el sustento de la economía, el poder económico lo tienen las grandes empresas.

Las MIPYMES no solo son necesarias, sino que son indispensables para la economía mexicana ya que, como hemos mencionado en repetidas ocasiones, son el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son cruciales para que las grandes empresas existan y un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

En su tercer informe de Gobierno (2008), el Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa menciona que debido a la importancia de las MIPYMES, se han instrumentado acciones a través de la Secretaría de Economía (SE) para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Las MIPYMES reciben apoyos que han sido instrumentados por el Gobierno Federal y que se otorgan no sólo por instituciones del sector público, sino también por instituciones privadas. Los principales tipos de apoyos a las MIPYMES vigentes en el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME, 2002) son los siguientes:

- Microcréditos.
- Adquisición de equipo.
- Adquisición de insumos.
- Adquisición de maquinaria.
- Ampliación y modernización de instalaciones.
- Asistencia técnica.
- Capacitación.
- Capitalización.
- Cartas de crédito.
- Centros tecnológicos y laboratorios.
- Desarrollo tecnológico.
- Estudios de mercado.
- Exportación.
- Ferias y exposiciones.
- Garantías.
- Gastos de operación.
- Integración de la cadena productiva.
- Pago de proveedores.
- Pago de sueldos.
- Proveedores.
- Proyectos de inversión para la exportación.
- Servicios fiduciarios.
- Cajas solidarias.
- Proyectos ecológicos.

- Fondo para capacitación y asesoría.
- Fondo de fomento para la integración de cadenas productivas.

Esas diferentes opciones de financiamiento se encuentran respaldadas por diferentes instituciones privadas y/o por políticas del gobierno a través de fondos especiales de apoyo a las MIPYMES (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002).

## **2.5 Conclusión**

En su mayoría, los países subdesarrollados cuentan con un amplio atraso tecnológico en comparación con los países avanzados; sin embargo, para los primeros, es primordial que adopten el paradigma global con el fin de generar un nivel de competitividad entre los países. Es a través del impulso de las empresas, que se pretende mejorar la situación económica prevaleciente en ellos, puesto que las empresas surgen para atender las necesidades de una sociedad a través de la creación de bienes o servicios.

En el caso de México, el mayor porcentaje de empresas establecidas está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Aún cuando no existe una definición específica para las MIPYMES, cada país determina las características con las que clasifica a las empresas participantes en su economía. En nuestro país la última estratificación para este tipo de empresas, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 2009. La definición representa un instrumento importante en la aplicación de medidas y programas eficaces para contribuir al desarrollo y al éxito de las MIPYMES.

La importancia cuantitativa de las MIPYMES en las economías nacionales consiste en los ingresos económicos que generan y en el número significativo de este tipo de empresas que hay en el país, papel que juegan en la creación de empleos (amortiguando el problema de desempleo al ser intensivas en este factor) y el hecho de no requerir personal calificado, por ser un instrumento de cohesión (asociación de pequeñas empresas). Así mismo, constituyen una pieza angular de

movilidad social y mejor distribución del ingreso. Para México no hay duda alguna que las MIPYMES son un eslabón fundamental e indispensable para el desarrollo nacional.

Por todo lo anterior, se hace cada vez más necesario generar políticas que permitan fomentar y proteger a este tipo de entidades económicas ya que, como se ha demostrado, son un sector predominante en las economías latinoamericanas y tienen una gran importancia económica y social.

UQROO.SISBI.CEDOC

### SITUACIÓN DE LAS MIPYMES EN CHETUMAL

#### 3.1 Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los pilares básicos de la economía nacional. Surgieron como un fenómeno socioeconómico que buscaba responder a un cúmulo de necesidades insatisfechas de los sectores más pobres de la población. Su participación en el desarrollo del país ha sido trascendental, tanto que, por el hecho de contar con el apoyo necesario, pueden llegar a resolver en gran parte los problemas económicos y de desempleo de grandes núcleos poblacionales.

En su consolidación como Estado, Quintana Roo, ha abierto sus puertas a empresarios que desean contribuir económicamente en su desarrollo, lo cual se puede observar en la mayoría de sus municipios con la llegada de grandes cadenas comerciales y la apertura de empresas locales. De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDE, 2011), las MIPYMES integran más del 80% de las compañías legalmente registradas y contribuyen en la generación de empleos e ingresos alrededor del Estado. De esta manera, conforman un tejido económico de subsistencia para la población económicamente activa.

#### 3.2 MIPYMES en Quintana Roo

Hasta el mes de Octubre del año 2010, el Sistema de información Empresarial Mexicano (SIEM), estima que en Quintana Roo existen 28,418 de MIPYMES registradas en dicho sistema, de las cuales el 96.1% (27,308) son microempresas, 3.35% (953) pertenecen a las pequeñas empresas y el 0.55% (157) restante son empresas medianas (véase tabla 2).

**Tabla 2. Total de empresas en Quintana Roo, por sector y tamaño**

Total de empresas en el Estado por sector y tamaño				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Total
Industrial	1118	117	17	1252
Comercio	15456	187	55	15698
Servicios	10734	649	85	11468
Total.	27308	953	157	28418

Fuente: Sistema de información Empresarial Mexicano (2010)

Conforme a los datos estadísticos emitidos por el SIEM, del total de empresas que hay en la entidad, el 4.4% pertenecen al sector industrial, el 55.2% participa en el sector de comercio y 40.4% en el de servicios.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010), establece que la economía del Estado de Quintana Roo aporta 1.6% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, siendo la actividad turística la más representativa para la economía estatal.

De acuerdo a José Julio Aranda Manzanero, delegado de la Secretaría de Economía (SE) en Quintana Roo (2010), dicha dependencia en coordinación con el Gobierno del Estado, y a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, lleva a cabo eventos como el Foro Emprende, mediante el cual se muestra a los jóvenes otras estrategias para ser emprendedores, crear sus propias empresas y obtener herramientas novedosas para desarrollarse en el campo de trabajo. Así mismo, proporciona a los emprendedores y empresarios del Estado un espacio donde encuentran el apoyo y asistencia técnica requerida. En este evento se provee asesoría para el inicio de operaciones y fortalecimiento de las MIPYMES, con el fin de que se transformen o refuercen como profesionales y empresarios dispuestos a crear más micro, pequeñas y medianas empresas, capaces de contribuir con decisión y valentía a una creciente generación de mejores empleos en Quintana Roo.

### 3.3 MIPYMES en Othón P. Blanco

En relación a las MIPYMES a nivel municipal durante el año 2010, se tiene la siguiente información: Othón P. Blanco posee un total de 4054 MIPYMES, de las cuales 3915 son Microempresas, 115 pertenecen a la clasificación de Pequeñas empresas y 24 son Medianas empresas, algunas de ellas se han constituido a través de una de las 10 incubadoras de negocios existentes en Quintana Roo, en diferentes instituciones de nivel superior. Los principales sectores en los que participan las MIPYMES en el municipio son: Industrial con un 8%, Comercial con 62.2% y de Servicios en un 29.8% de participación. Como se puede observar en la tabla 3, el sector Comercio es el rubro con mayor número de MIPYMES.

Tabla 3. Total de empresas en Othón P. Blanco, por sector y tamaño

Total de empresas en Othón P. Blanco por sector y tamaño				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Total
Industrial	275	43	8	326
Comercio	2476	34	10	2520
Servicios	1164	38	6	1208
Total.	3915	115	24	4054

Fuente: Sistema de información Empresarial Mexicano (2010)

Cabe mencionar que el número total de empresas expresado en la tabla, es en base a aquellos establecimientos que se encuentran registrados en el SIEM hasta el 2010.

### 3.4 Metodología aplicada en la investigación de campo

Para conocer y analizar el grado de la atención al cliente brindada actualmente en las MIPYMES de ropa de la Avenida Héroe se llevaron a cabo dos investigaciones, una teórica y una de campo. En la parte teórica se recabó la información necesaria de diversos autores, sobre la competitividad y atención al cliente para constituir el marco conceptual; mientras que en la investigación de campo se aplicaron dos diferentes encuestas, la primera dirigida a los clientes de los micronegocios de ropa, la cual constaba de 22 preguntas (ver anexo A); y la segunda, dirigida a los empleados de dichos establecimientos integrada por 9

reactivos (ver anexo B). Es importante señalar que previo a la aplicación definitiva del cuestionario, se realizó una prueba piloto a ambos grupos de investigación (5 compradores y 3 empleados) con el objetivo de verificar la existencia de errores y hacer las modificaciones pertinentes en la estructura de la encuesta. Los cuestionarios fueron elaborados de forma minuciosa, y su diseño se basó en preguntas cerradas (de opción múltiple) con el fin de obtener la información requerida de manera precisa.

El análisis de la situación actual de los micronegocios de ropa, requirió la captación de información a través de una encuesta dirigida exclusivamente a los compradores de dichos establecimientos, misma que fue aplicada a un total de 40 personas que se localizaban en las afueras de los diversos micronegocios de ropa de la avenida Héroes, en la ciudad de Chetumal.

Para conocer cómo es la situación actual de los micronegocios de ropa de la Avenida Héroes en cuanto a su gestión en atención al cliente, se aplicaron 10 encuestas en algunos de ellos. Se analizaron tres aspectos básicos: recursos humanos, tecnologías y gestión, mismos que ayudaron a realizar una comparación y análisis en base al modelo Kaizen.

El tipo de muestreo empleado para ambos casos fue el “no probabilístico”, puesto que no todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser electos para participar en la investigación, ya que exclusivamente se encuestó a aquellas personas que se encontraban comprando en las MIPYMES de ropa y a los empleados de éstas. La técnica utilizada para determinar la muestra fue por conveniencia debido a la falta de disponibilidad por parte de los clientes y los empleados implicados en el estudio.

El levantamiento de los instrumentos de captación se llevó a cabo en un periodo comprendido del 4 al 11 de Mayo de 2011 en un horario de entre 10:00 AM. y 9:00 P.M.

Además, se hizo uso de la observación no estructurada durante la aplicación de la encuesta a los empleados de dichos establecimientos en el proceso de obtención de la información.

En cuanto al procesamiento y análisis de los datos, se hizo uso de los programas estadísticos SPSS Statics 19 y Excell 2007. Es importante mencionar que en algunas gráficas el total de la suma de los porcentajes para cada caso fue mayor a 100% variando en un 1%, es decir, el porcentaje total fue de 101%, esto debido al procesamiento de la información que realizaban estos software en cuanto a cifras decimales.

Los principales resultados los presentamos a través de gráficos de barras y tablas elaboradas de manera personal.

A continuación se presenta el análisis de tipo univariado sobre los resultados obtenidos en ambos instrumentos.

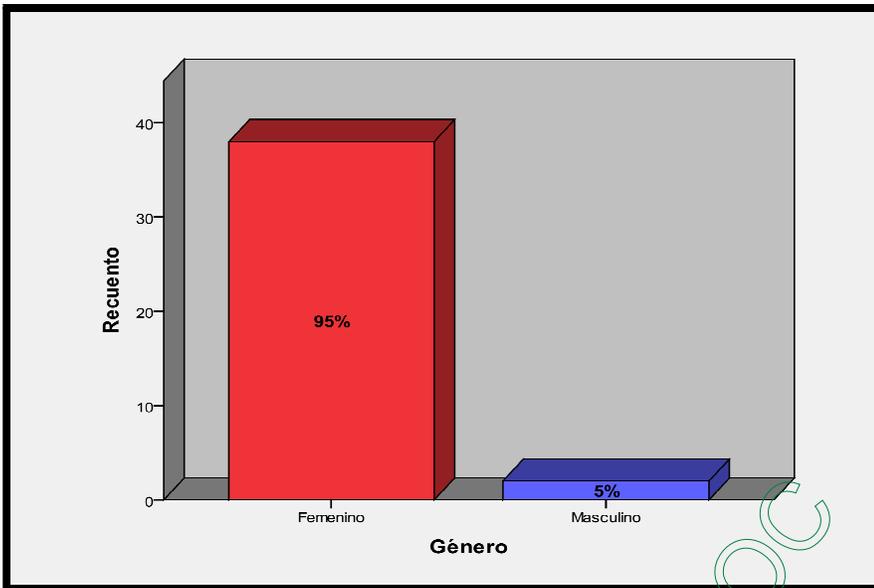
### **3.4.1 Análisis de los resultados obtenidos**

#### **A) Clientes**

Los resultados derivados de la encuesta aplicada a las personas que realizan sus compras en las MIPYMES de ropa de la Avenida Héroes son los siguientes:

Del total de los encuestados, el 95% eran mujeres y el 5% hombres. Esta situación se presenta puesto que se tiene una mayor afluencia de mujeres a estos establecimientos. Otro aspecto es la falta de disposición de los hombres por contestar la encuesta, ya que, al estar acompañados de alguna dama, preferían que se encuestara a ésta. Ambas situaciones provocaron que el analizar los diferentes puntos de vista hacia los micronegocios de ropa, de acuerdo al género, sea difícil (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Género**



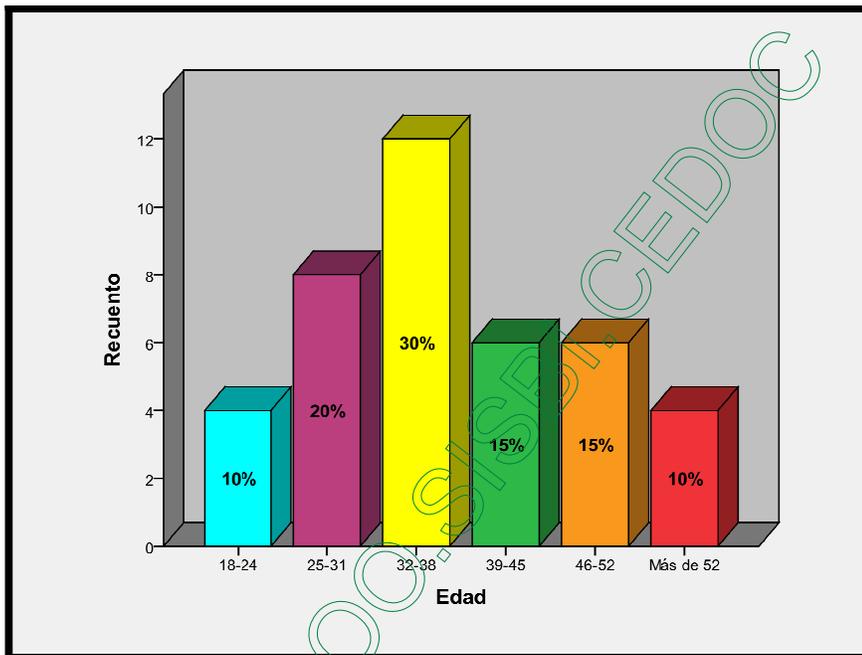
Fuente: elaboración propia

UQROO.SISBI.CEDOC

Los establecimientos de ropa tuvieron la afluencia de personas de diferentes edades, como se aprecia en el gráfico 2. Del total de los encuestados, el 10% tenía entre 18 y 24 años de edad; el 20% de 25 a 31; 30%, 32 a 38 años; un 15% contaba entre 39 a 45; otro 15% se distribuía entre personas de 46 a 52 años, y un 10% tenía más de 52 años de edad.

Como se observa, la mayor afluencia de personas a los micronegocios de ropa, comprende a personas de 18 a 38 años de edad.

**Gráfico 2. Edad**

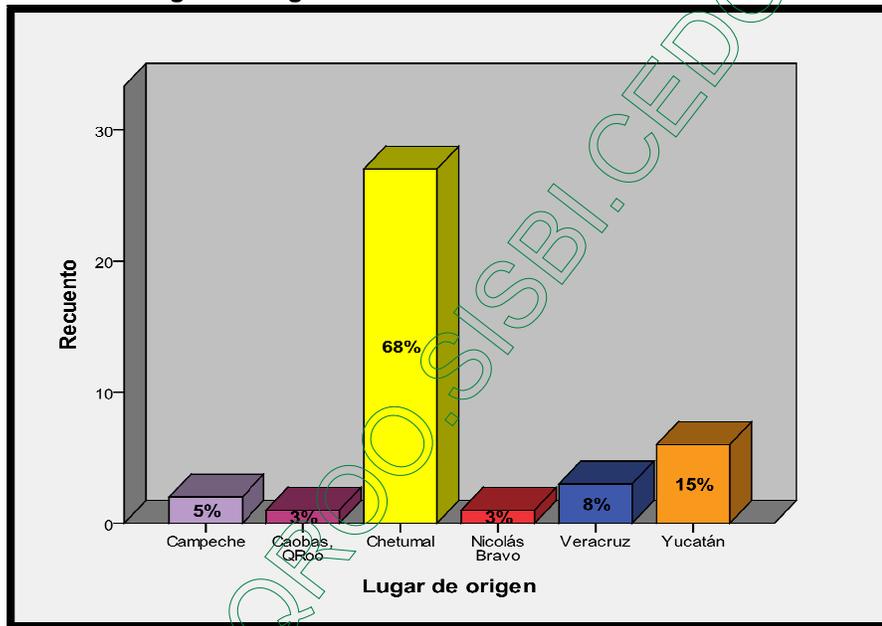


Fuente: elaboración propia

A pesar de ser negocios ubicados en la ciudad de Chetumal, se contó con la presencia de personas que venían de distintos lugares fuera de la ciudad. El 68% de los encuestados eran originarios de la ciudad de Chetumal, mientras que 6% pertenecían a regiones como Caobas y Nicolás Bravo. Un 28% eran personas originarias de Estados vecinos como Yucatán, Veracruz y Campeche.

Si bien se tiene mayor afluencia de personas de la ciudad, también es cierto que la avenida Héroes es concurrida por visitantes tanto nacionales como extranjeros. Es por ello, que el brindar una buena impresión a éstos es muy importante, puesto que de ello depende en gran parte, que regresen a comprar (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Lugar de origen**



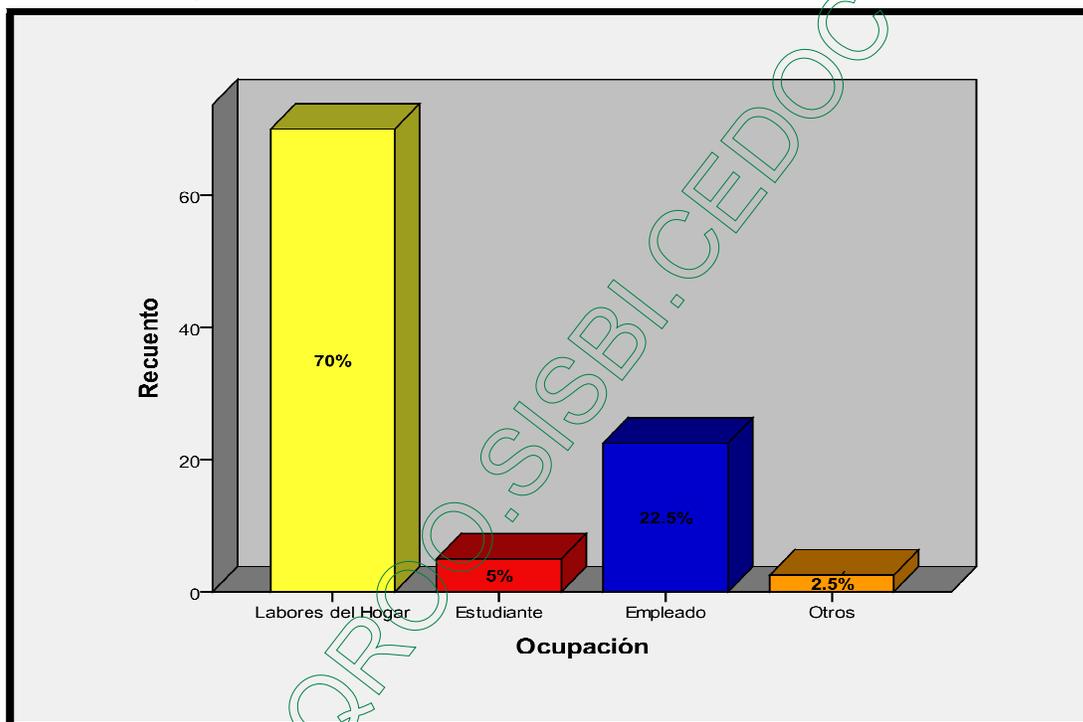
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la situación laboral de las personas encuestadas, se tuvo una serie de condiciones que se reflejan de la siguiente manera:

Del total de los encuestados, el 70% de las personas se dedicaban a labores del hogar, 22.5% eran empleados, 5% estudiantes y el 2.5% restante corresponde a una persona que hizo mención a otra actividad no especificada.

Como se puede observar son las amas de casa quienes principalmente acuden a comprar a los establecimientos objeto de estudio (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Ocupación**

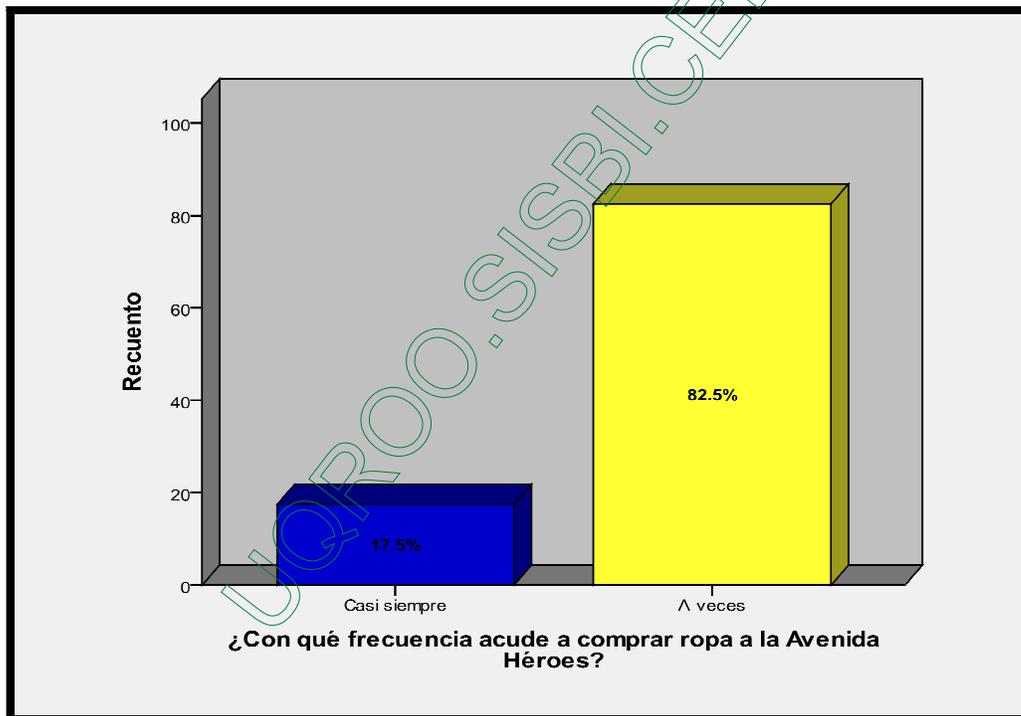


Fuente: elaboración propia

Si bien la Avenida Héroes posee un gran número de negocios de diversos giros comerciales, la afluencia a ésta para la adquisición de prendas de vestir no es tan concurrida, probablemente, esta situación se debe a la existencia de modernos y confortables centros comerciales en la ciudad, así como a la cercanía de la Zona Libre, los cuales representan la competencia directa de las MIPYMES de ropa estudiadas.

En el gráfico 5, se puede apreciar que el 82.5% de las personas encuestadas mencionaron que son pocas veces las que acuden a la Avenida Héroes para comprar ropa; mientras que para el 17.5% restante, ésta es una de las primeras alternativas para llevar a cabo este tipo de compras.

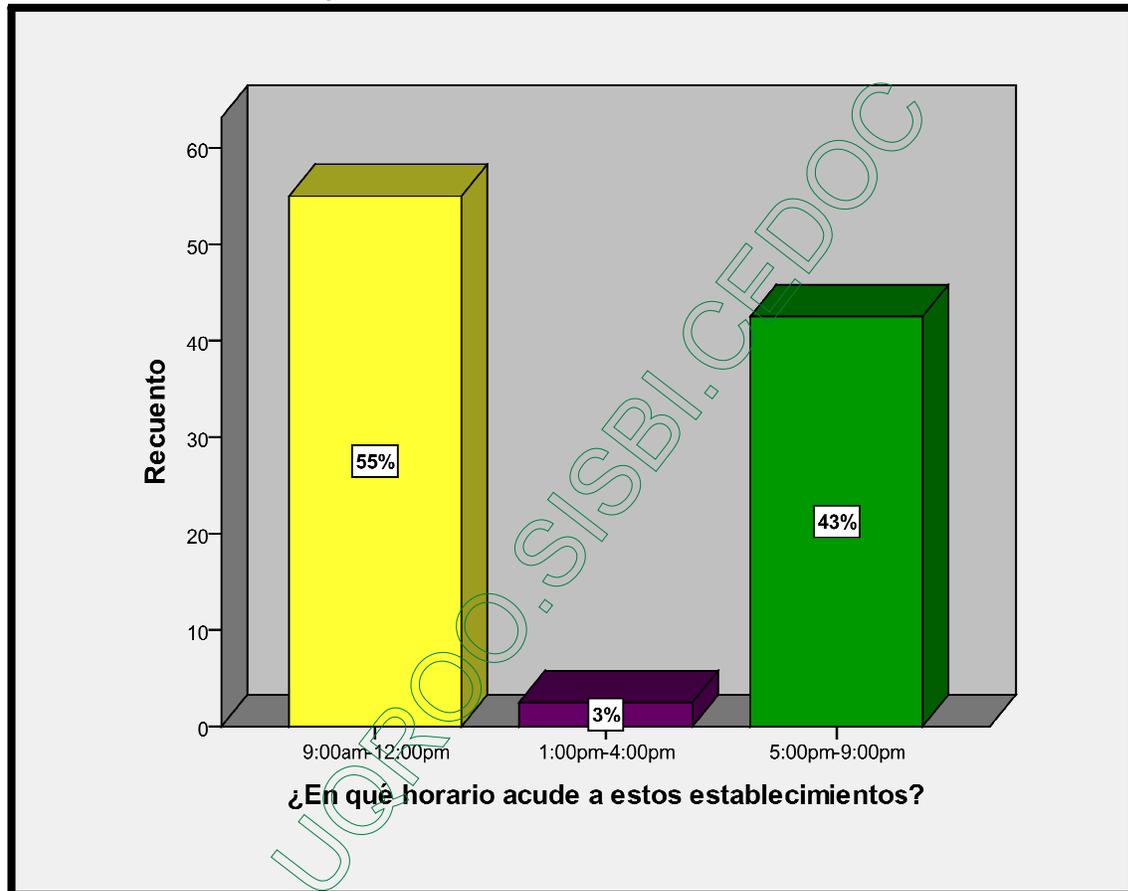
**Gráfico 5. Frecuencia de compra**



Fuente: elaboración propia

En cuanto al horario en que las personas encuestadas acuden a estos establecimientos de ropa, se presentó la siguiente situación: el 55% asiste en un horario entre las 9:00am y 12:00pm; el 43% entre las 5:00pm y 9:00pm; y solamente un 3% lo hace entre la 1:00pm y 4:00pm, debiéndose probablemente a la disponibilidad de tiempo de dichas personas y a las actividades rutinarias que prevalecen en la ciudad. Esta información se puede apreciar en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Horario de compra**



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a los motivos de asistencia a los establecimientos de ropa de la Avenida Héroes, se determinaron los siguientes:

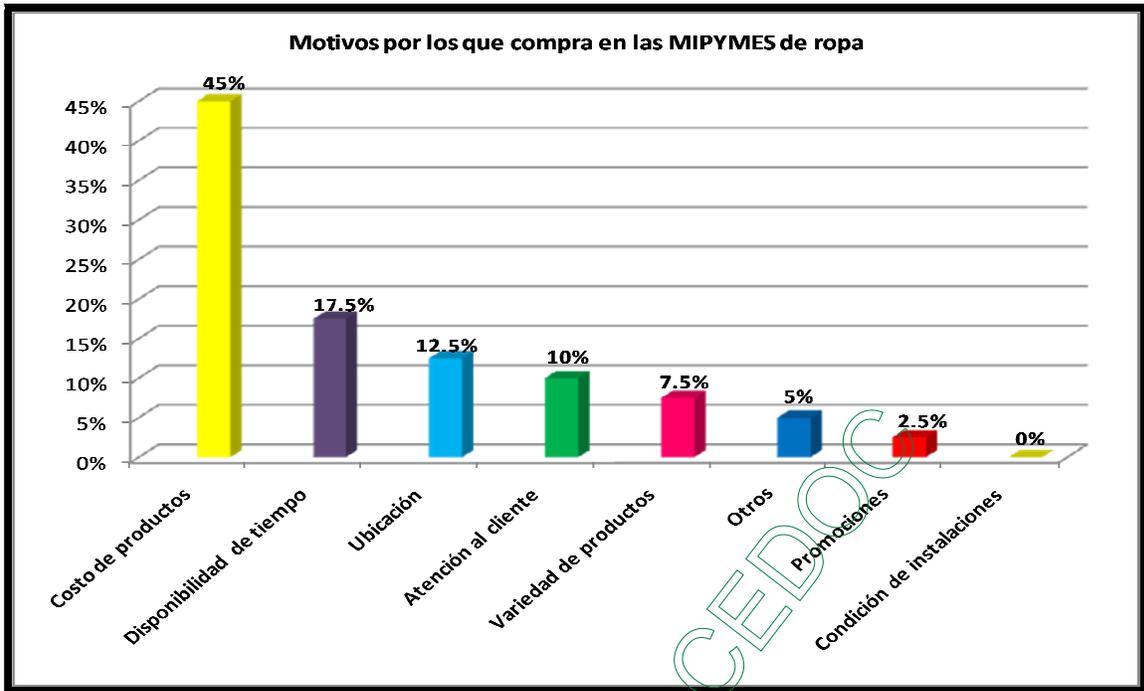
Para el 45% de las personas, el motivo principal por el que deciden acudir a estos establecimientos es por el costo de los productos que si bien notamos por la experiencia de compra, son más económicos que los que se pueden hallar en otros sitios, como es el caso de Plaza las Américas.

El segundo aspecto más importante por el que las personas visitan estos negocios de ropa, es la ubicación con un 17.5% de las menciones. Por estar ubicados en el centro de la ciudad, el acceso a éstos es mucho más fácil, sencillo y menos costoso, además de que esta zona permite a la vez, tener acceso a otro tipo de negocios como zapaterías, restaurantes, bisutería, bancos y oficinas, por mencionar algunos.

El tercer motivo que influye en la afluencia a estos establecimientos de ropa, con el 12.5%, es la disponibilidad de tiempo. El hecho de que la mayoría de las personas encuestadas se dedican al hogar, la disposición de tiempo es restrictivo, puesto que sus actividades son numerosas y requieren de bastante tiempo para culminarlas. En cuanto a las personas que trabajan en alguna empresa, la situación es similar debido a que en la mayoría de los casos, el horario de trabajo abarca toda la mañana y parte de la tarde, haciendo cada vez más difícil la disponibilidad de tiempo para acudir a estos sitios.

Como cuarto aspecto, está la atención al cliente acaparando un 10% del porcentaje total. Las personas valoran la atención que los empleados les otorgan cuando acuden a estos negocios. Se puede notar que este factor es incluso más importante que la variedad de productos o artículos, el cual tuvo un 7.5% del total de las menciones, promociones o condiciones de las instalaciones obtuvieron un 2.5% y 0% respectivamente. El aspecto otros presentó un porcentaje de 5% e incluye a aquellas personas que mencionaron que acuden a las MIPYMES de ropa porque necesitan algo o por el tipo de prendas que ahí encuentran. Dichos resultados se pueden apreciar en el gráfico 7.

Gráfico 7. Motivos por los que acude a comprar a estos sitios



Fuente: elaboración propia

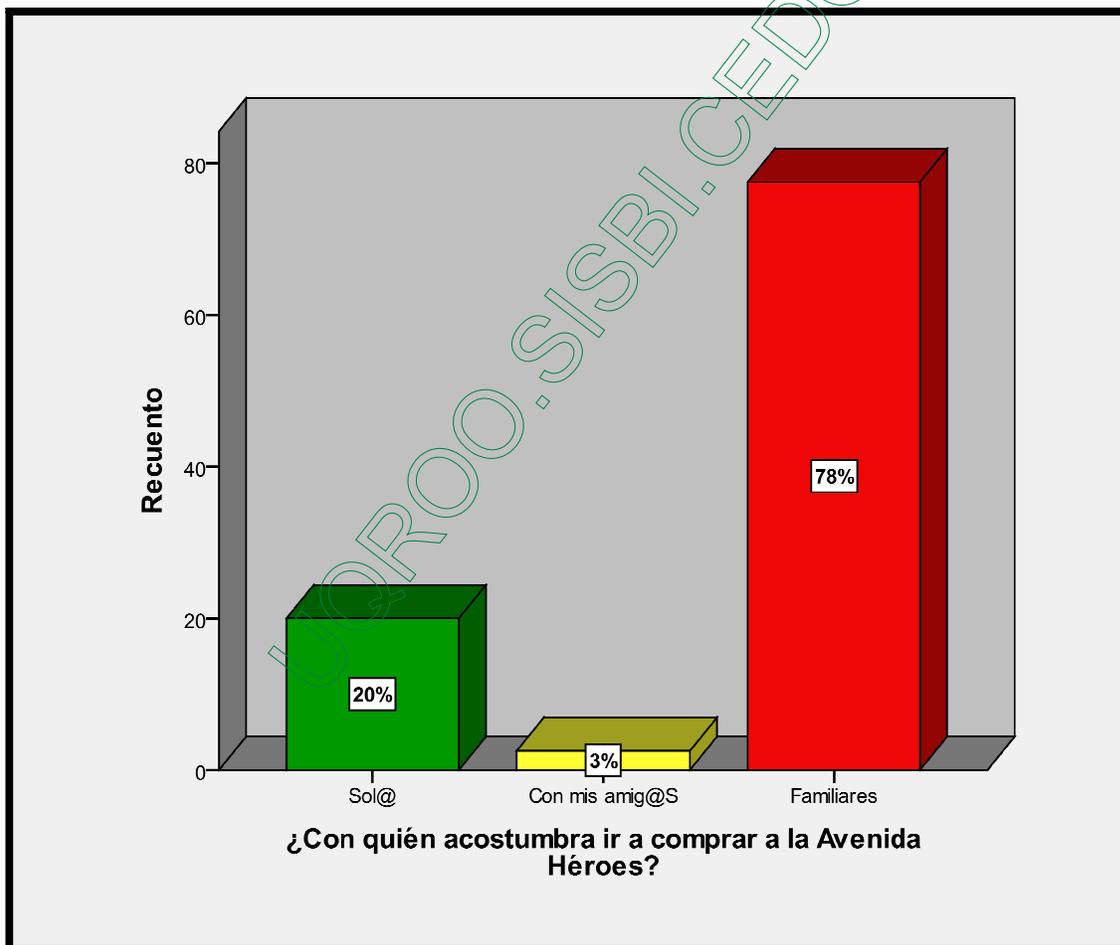
UQROO.SISBI.CEDOC

Las personas acuden a la Avenida Héroes por diversos motivos, uno de ellos, son las compras, mismas que las realizan ya sean solas o en compañía, como se muestra en la gráfica 8.

El 78% de los encuestados disfrutan realizar las compras acompañados de familiares, 20% prefieren hacerlo solos, y un 3% lo hacen con los amigos.

Esto demuestra que las personas comparten experiencias de compras en conjunto, lo cual implica la necesidad de espacio necesario para el alojamiento de dos o más personas a la vez. Así mismo, el personal que opera en estos negocios debe tener la capacidad y disposición para brindar una atención apropiada.

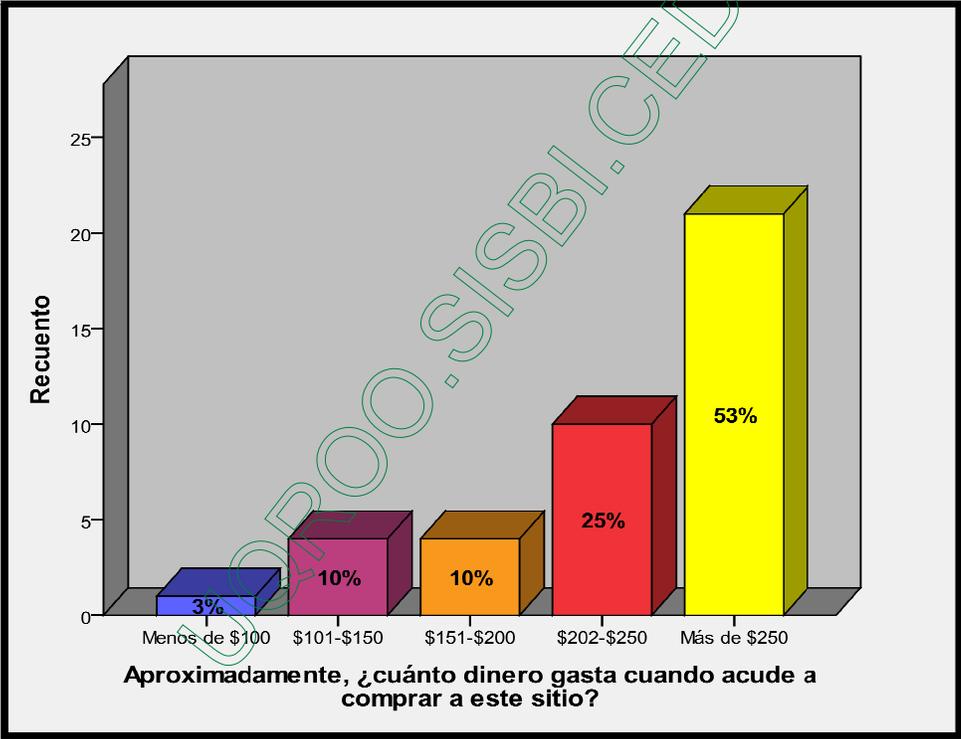
**Gráfico 8. Con quién acude a comprar**



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta al gasto en que incurren las personas en estos establecimientos de ropa, los resultados fueron los siguientes: el 53% gasta más de \$250; el 25% de 200 a 250, 10% gasta entre \$151 y \$200, otro 10% entre \$101 y \$150, mientras que un 3% gasta menos de 100 pesos (ver gráfico 9). Esta situación es favorecedora para estos micronegocios, puesto que más del 50% gasta un monto considerable para la obtención de prendas y artículos de vestir. Además, se observa que la mayoría de las personas que van acompañadas (por lo general, mujeres), compran no sólo para ellas, sino para los demás miembros del hogar, por lo que son vistos como negocios en los que se pueden encontrar prendas para toda la familia.

**Gráfico 9. Gasto**



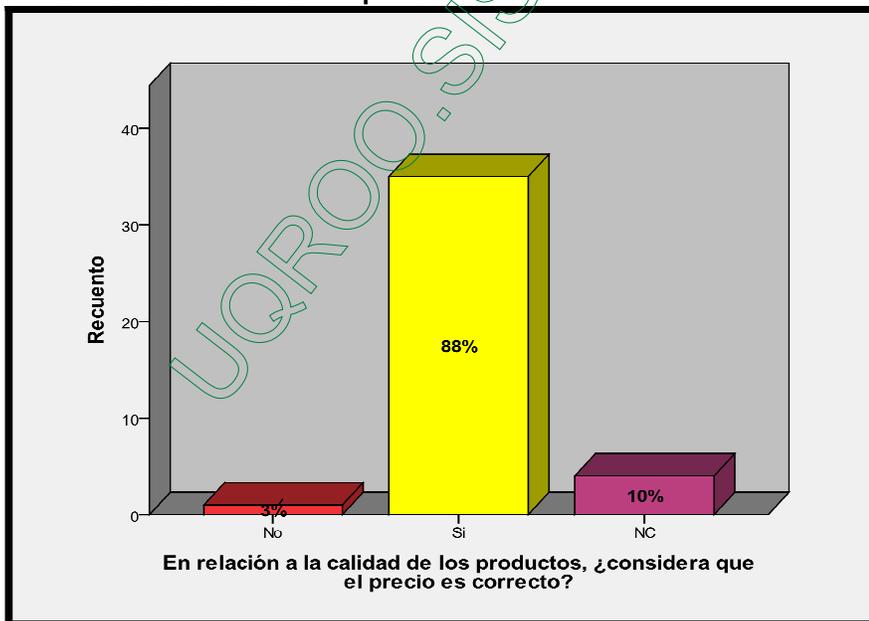
Fuente: elaboración propia

Como se mencionó con anterioridad, uno de los motivos principales por los que las personas acuden a comprar ropa a los establecimientos de la Avenida Héroes, es el costo de las prendas y artículos de vestir. Respecto a la relación de éste, con la calidad de las mismas, consideran lo siguiente: el 88% de los encuestados coinciden en que el precio de las prendas de vestir va de acuerdo a la calidad de las mismas; el 3% opina lo contrario, y el 10% omitió su comentario al respecto (ver gráfico 10).

Esta situación puede ser un poco desfavorable para los dueños de estos establecimientos, puesto que si la gente relaciona precios bajos con mala o baja calidad, la imagen de éstos se ve afectada al ser percibidos como negocios de segunda.

Por otro lado, el hecho de que los precios sean más accesibles, estos establecimientos logran satisfacer las necesidades de un mercado bastante extenso, puesto que aquí en la ciudad, incluso en comunidades aledañas, la pobreza es un signo que aún se hace presente.

**Gráfico 10. Relación calidad-precio**

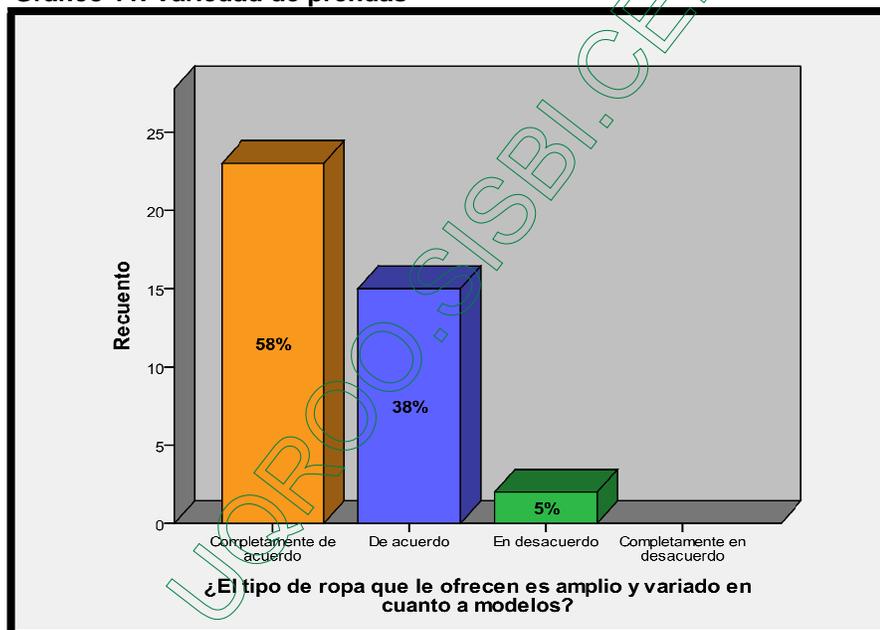


Fuente: elaboración propia

En la actualidad, la ropa es uno de los artículos de mayor rotación en el mundo. Se puede observar fácilmente como cada día salen nuevos modelos y la gente cada vez quiere lucir diferente y estar a la moda. Si bien los establecimientos de ropa considerados en este estudio poseen una infraestructura interna reducida, esto no los limita al exponer a los clientes una variedad de prendas, como lo indica la gráfica 11.

El 58% de los encuestados están completamente de acuerdo que los micronegocios de ropa en la zona centro brindan una gama en modelos de prendas de vestir, el 38% están satisfechos con la variedad, y sólo un 5% están en desacuerdo con las situaciones anteriores, pues opinan que la variedad es limitada.

**Gráfico 11. Variedad de prendas**



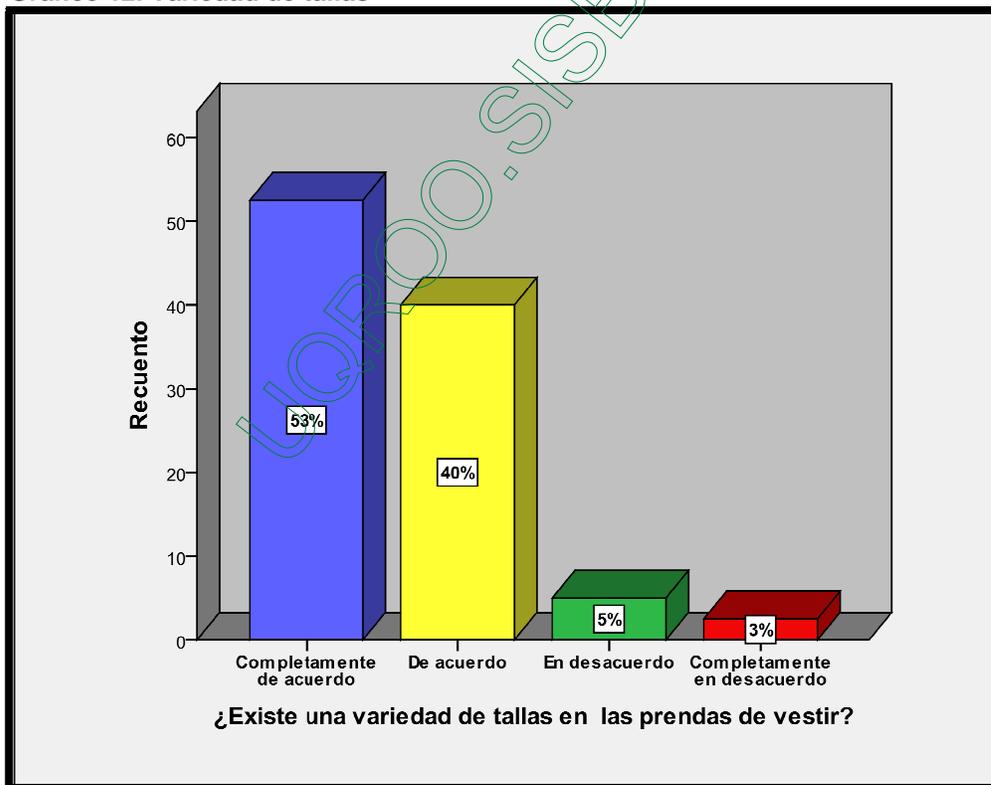
Fuente: elaboración propia

Además de una variedad de modelos, las tiendas de ropa deben ofertar una variedad en tallas debido a que no todos los individuos son iguales en su estructura física y medida corporal.

El gráfico 12, nos permite observar que un 93% (“Completamente de acuerdo” y “De acuerdo”) de los encuestados opinaron que los micronegocios de ropa de la Avenida Héroes sí brindan a sus clientes una variedad en las tallas. Esta situación permite a los empresarios obtener mayores ganancias ya que su mercado objetivo es más grande. Por el contrario solo un 8% (“En desacuerdo” y Completamente en desacuerdo”) de los participantes en la investigación mencionó que no existe una variedad en las tallas de las prendas de vestir que se ofrecen en las MIPYMES de ropa.

Además de ofrecer moda en sus prendas, los dueños de los negocios buscan que su clientela sienta que dichas prendas le ajustan favorablemente y que al utilizarlas se sientan bien, con el fin de garantizar una compra posterior.

**Gráfico 12. Variedad de tallas**

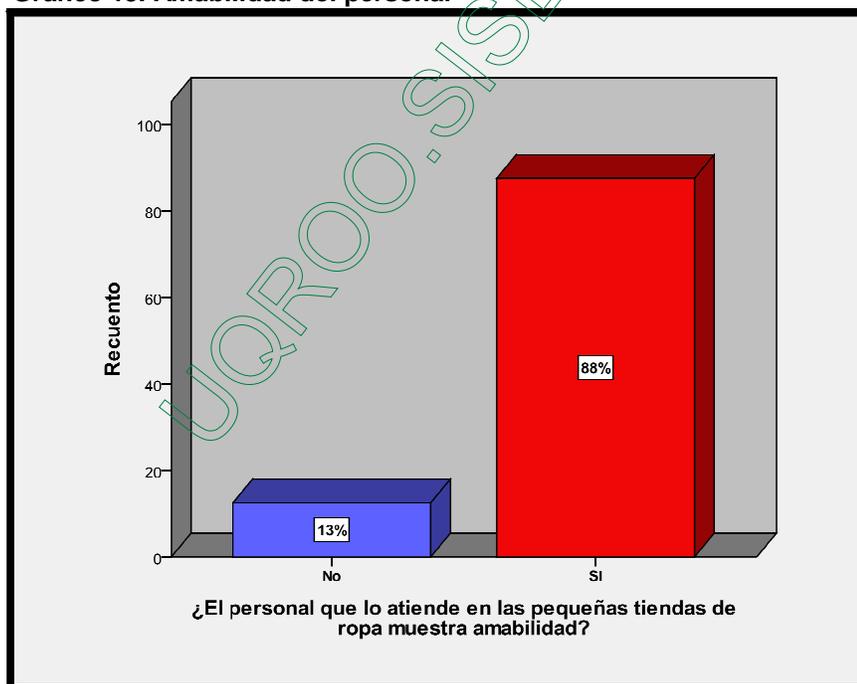


Fuente: elaboración propia

La base de cualquier negocio son los clientes, ellos son el "presente y porvenir" de una empresa, tanto así, que hasta se ha generado la frase: "El cliente siempre tiene la razón y si no, hay que dársela". Siempre que se trate con clientes (por más desagradables o pesados que sean) se debe hacer con toda la amabilidad posible. Algunos de ellos van a los negocios porque tienen ciertas necesidades que esperan sean cubiertas con los productos que se le ofrecen, sin embargo, además de demandar productos y servicios también requieren atención personal y cordial.

El gráfico 13, muestra que un 88% de los encuestados recibe o ha recibido un trato cordial cuando visita las pequeñas tiendas de ropa de la Avenida Héroes. Además de un trato educado, es importante que quienes atienden en dichos establecimientos cuiden su vestuario e higiene personal, que traten a los clientes de "Usted" a menos que ellos nos indiquen lo contrario y sepan escuchar (aparte de hablar, hay que dejar que los clientes se expresen). Por lo contrario un 13% de los compradores dijo que el personal no lo atiende amablemente.

**Gráfico 13. Amabilidad del personal**

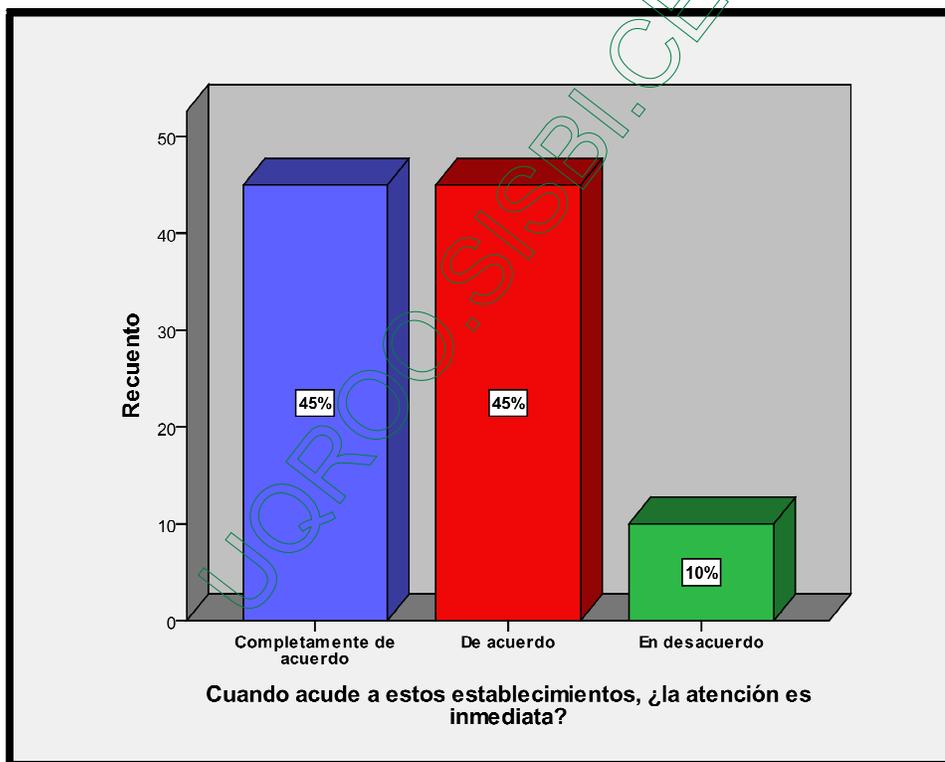


Fuente: elaboración propia

En ocasiones el cliente no pregunta cuando no encuentra algo, simplemente se limita a observar y si no lo tiene a la vista prefiere retirarse, es por ello que siempre habrá que estar pendiente de la clientela. No todos los individuos siguen un patrón de compra por lo que se debe aprender a identificar a los tipos de clientes para no cometer errores al acercarnos a ellos y así poder brindarles una atención eficaz.

Como podemos apreciar en la gráfica 14, el 45% del total de personas encuestadas menciona que son atendidos inmediatamente cuando visitan los pequeños establecimientos de ropa, un 45% no está en completo acuerdo, probablemente porque son atendidos de forma rápida pero no de manera inmediata y el 10% restante no concuerda con la idea, ya que argumenta que no son atendidos de manera inmediata.

**Gráfico 14. Atención inmediata**

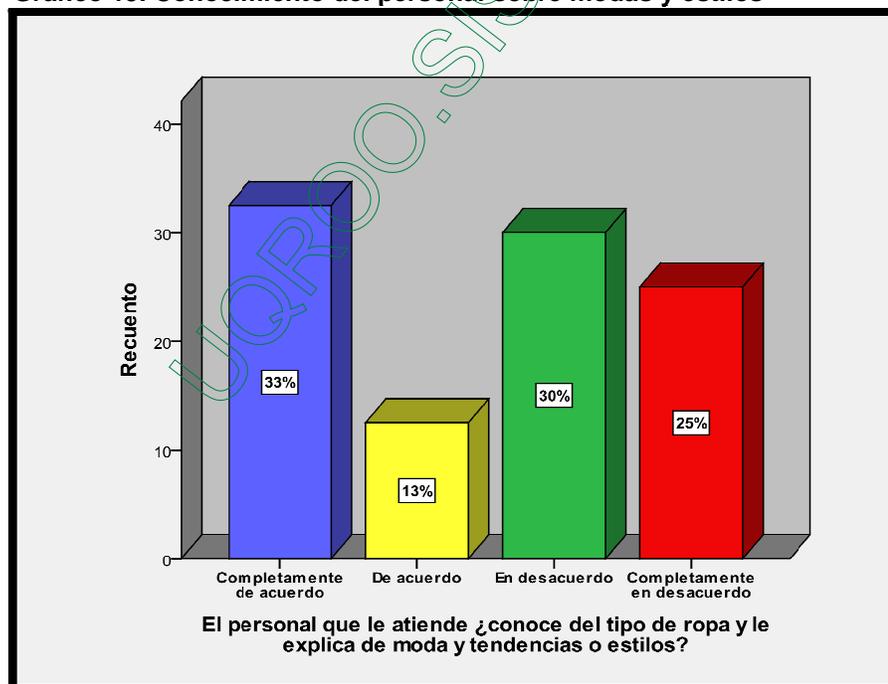


Fuente: elaboración propia

Cuando se está tratando con un cliente, no debemos abrumarlo con argumentos de venta innecesarios, es conveniente darle los detalles principales de los productos que vendemos pero sin extendernos en características poco relevantes (si desea saberlo, nos lo preguntará). Sin embargo como vendedores debemos conocer perfectamente nuestro producto y procurar hablar solo de él sin mencionar la competencia o algún tema que no dominemos, puesto que si el cliente sabe más al respecto, podríamos incluso quedar en ridículo.

De acuerdo con el gráfico 15, podemos observar claramente que el 55% de los encuestados (“En desacuerdo y “Totalmente de acuerdo”) opinan que el personal que lo atiende desconoce de moda, tendencias y estilos, por lo tanto solo se limita a ofrecerle las prendas y a invitarlo a comprar en los establecimientos que trabaja. El 46% restante argumenta que el personal si tiene conocimiento respecto a los temas de modas y estilos. En ocasiones el cliente se deja guiar por consejos para comprar, pero en este caso los vendedores de los micronegocios no pueden utilizar esta situación a su favor puesto que no dominan o desconocen el tema.

**Gráfico 15. Conocimiento del personal sobre modas y estilos**

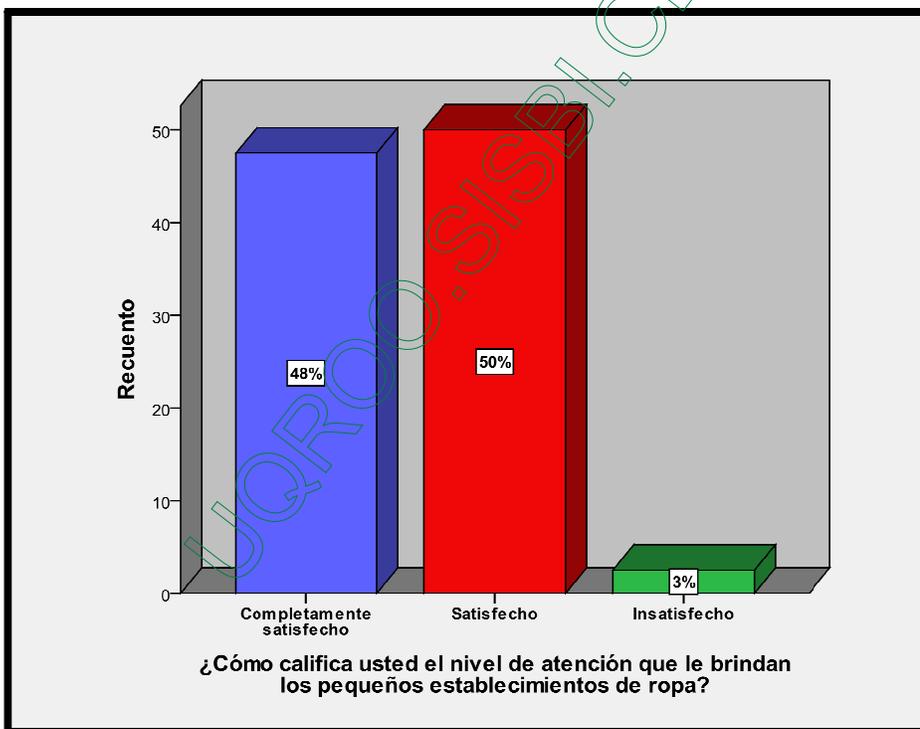


Fuente: elaboración propia

La calidad de atención al cliente es un proceso que los empresarios utilizan con el fin de satisfacer por completo los requerimientos y necesidades de los mismos, también les sirve para atraer cada vez a un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento a través de la “recomendación” con sus amigos o familiares.

El gráfico 16, nos muestra que 48% de las personas encuestadas están completamente satisfechas con el nivel de atención que le brindan en las pequeñas tiendas de ropa de la Avenida Héroe, un 50% está satisfecho con esta situación, mientras que tan solo el 3% de los participantes están insatisfechos con la atención recibida por parte del personal que labora en dichos establecimientos. Es importante mencionar que la mayoría de las personas encuestadas ve de forma positiva la atención que le dedican.

**Gráfico 16. Nivel de atención**

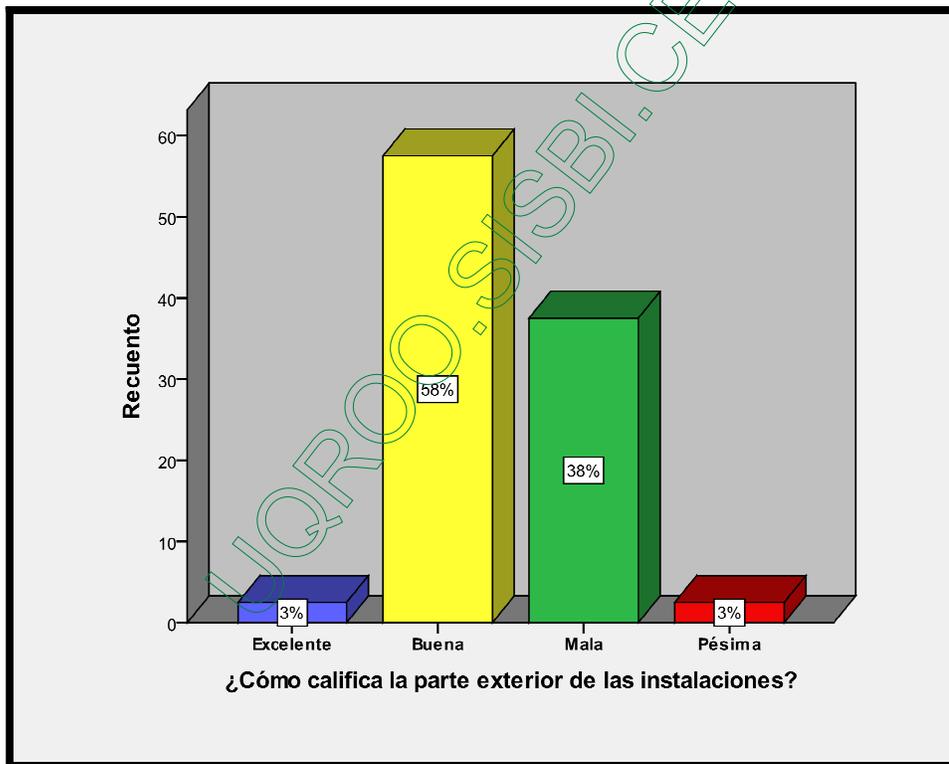


Fuente: elaboración propia

La gente no sólo se fija en el tipo de prendas que le ofrecen, sino también en pequeños detalles que por más insignificantes que sean para los empresarios, para los clientes pueden ser de mucha importancia, tal es el caso de la presentación exterior del establecimiento, pues éstos observan si está pintado, si cuenta con algún logo que identifique a la tienda, si está limpio, deteriorado, entre otros aspectos.

La imagen gráfica 17, nos permite ver que la mayoría de los encuestados (58%) califica de manera positiva la parte exterior de las instalaciones de los micronegocios de ropa, por otra parte un 38% manifiesta una calificación negativa hacia dicha parte de la infraestructura. Un 3% de los encuestados opina que la parte exterior es excelente y otro 3% piensa que dicha área es pésima.

**Gráfico 17. Cómo califica el exterior de las instalaciones**

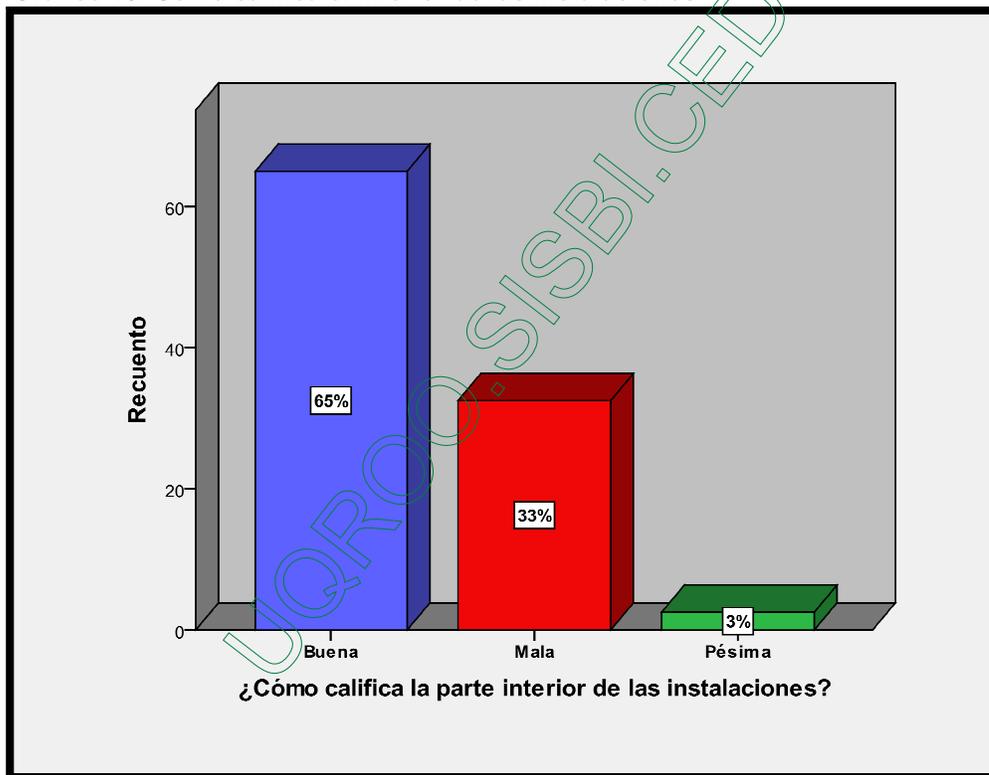


Fuente: elaboración propia

Si bien la parte exterior de las instalaciones del local es importante, también lo es la parte interior. En este caso, el cliente se fija en detalles como el piso, el techo, la pintura, los ventiladores e incluso la iluminación. A continuación, en el gráfico 18, se puede observar cómo perciben los clientes la parte interior de los pequeños establecimientos de ropa de la Avenida Héroes.

Como se muestra en el gráfico, un 65% de los clientes califican de manera positiva la parte interior de las instalaciones, mientras que un 33% dice que el interior está en malas condiciones y tan solo un 3% del total de personas encuestadas menciona que dicha área es pésima.

**Gráfico 18. Cómo califica el interior de las instalaciones**

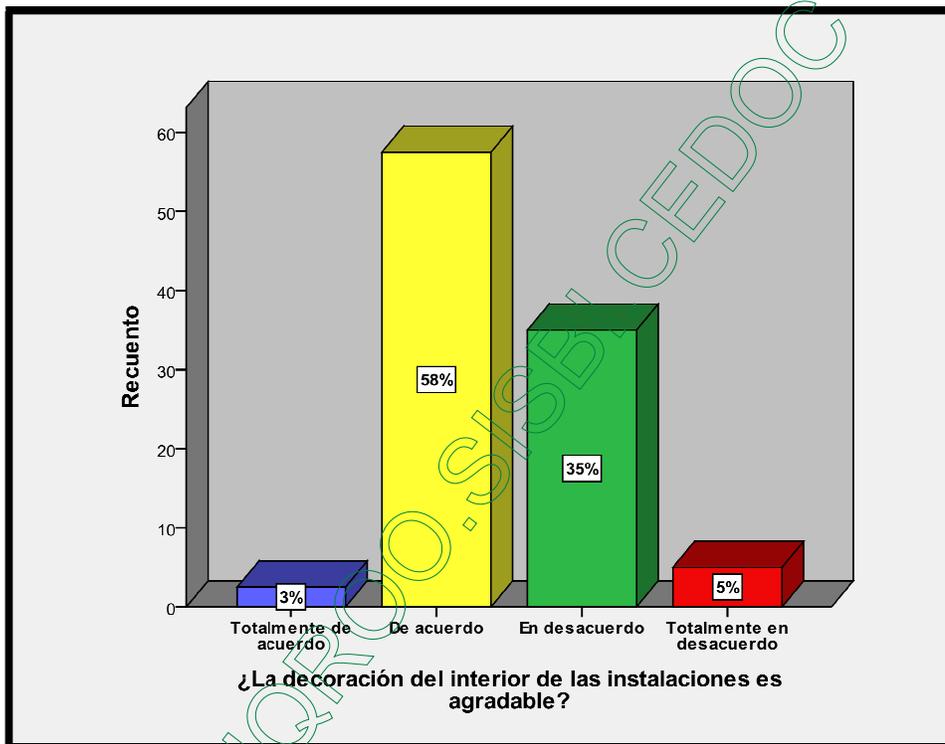


Fuente: elaboración propia

Al cliente no solo le interesa que exista una variedad en tallas y modelos en las prendas que le ofrecen, para ellos es importante también el acomodo, la distribución y la presentación que se le de a éstas, como se observa en el gráfico 19.

El 58% de los encuestados está conforme con la decoración interior que encuentra en los micronegocios de ropa de nuestra área de estudio, un 35% no está satisfecho con la decoración y un 5% está totalmente insatisfecho con la misma.

**Gráfico 19. Cómo califica la decoración interior**

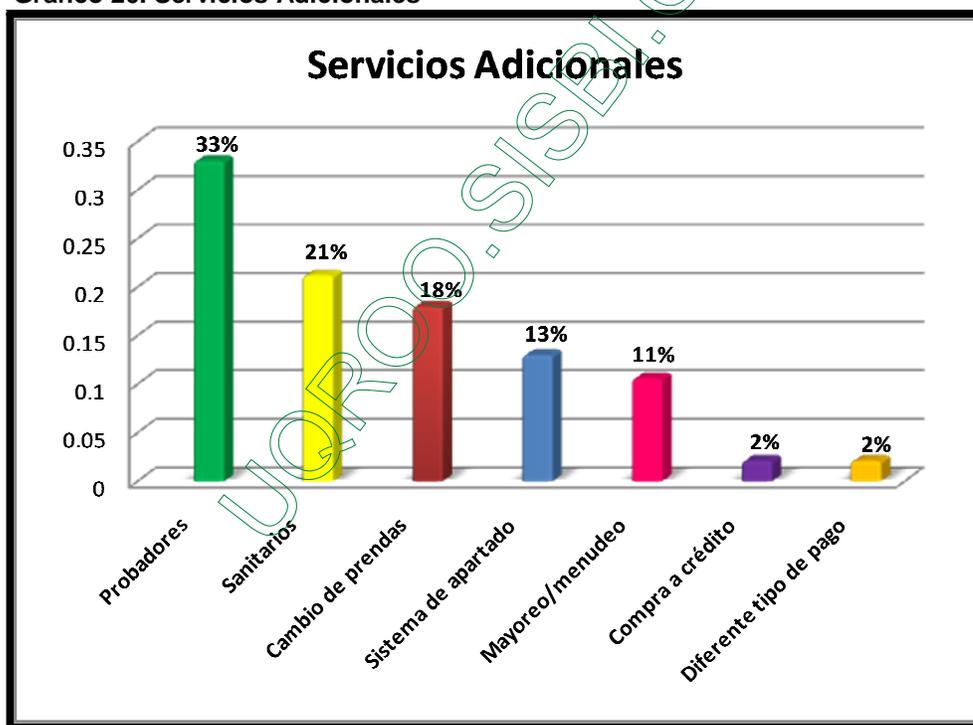


Fuente: elaboración propia

Además de prendas de vestir, en ocasiones los empresarios ofrecen a sus clientes servicios adicionales con el fin de atraer más su atención. Veamos a continuación, cuáles son los más comunes en los micronegocios estudiados:

El servicio adicional de “Probadores” tuvo el 33% de las menciones, siendo éste el más sobresaliente; seguido de “Sanitarios” con un porcentaje de 21%. “Cambio de prendas” tuvo 18% del total de las menciones y “Sistema de apartado” tan solo un 13%. Vemos que para los clientes son muy pocas las tiendas que le ofrecen un servicio de “Compra a crédito” y “Distintos tipos de pago”, puesto que cada uno tuvo 2% de las menciones a su favor. 11% de los encuestados mencionaron que en este tipo de tiendas encuentran un beneficio al comprar al “Mayoreo” y no sólo al comprar al “Menudeo”. Dicha información se observa en el gráfico 20:

Gráfico 20. Servicios Adicionales

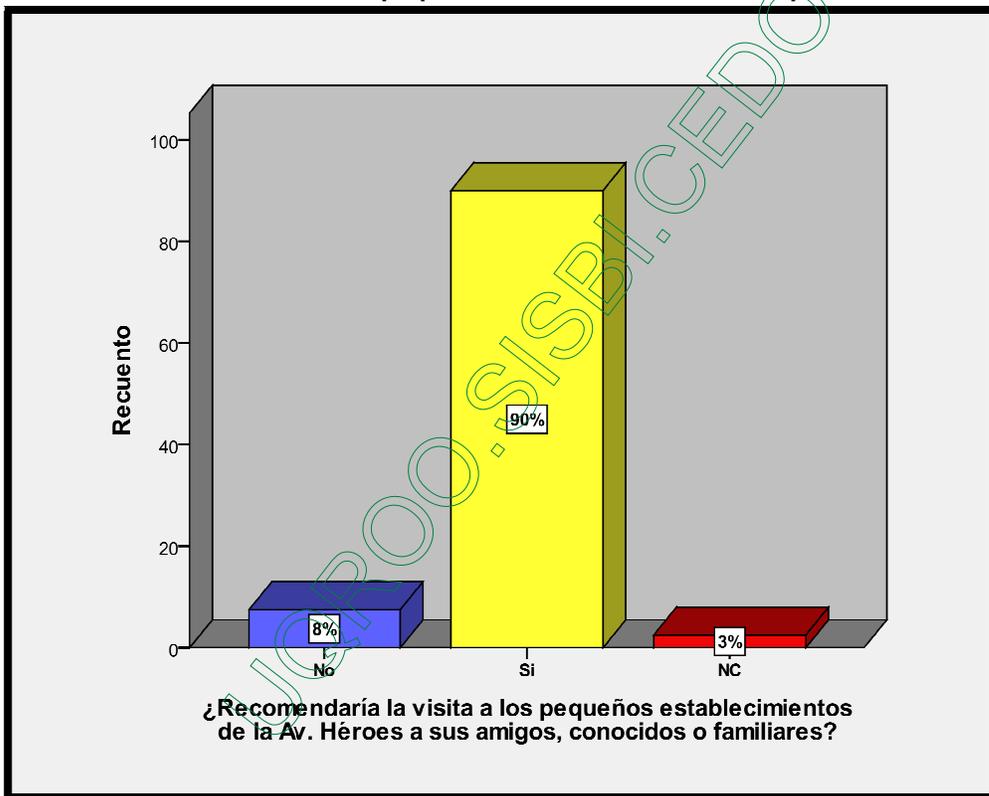


Fuente: elaboración propia

Las personas que recomiendan un lugar se atreven a hacerlo porque han tenido buenas experiencias en él. Veamos si los compradores de las tiendas de ropa de la Avenida Héroes se atreven a recomendarlas a otras personas.

Como podemos observar en el gráfico 21, un 90% de los encuestados recomendaría a sus familiares, conocidos o amigos que visiten estos micronegocios. Esta situación sería muy favorable para los empresarios, ya que su nivel de venta incrementaría de cierta manera sin necesidad de publicidad, es decir, a través de la técnica de boca a boca.

**Gráfico 21. Recomendaría los pequeños establecimientos de ropa**

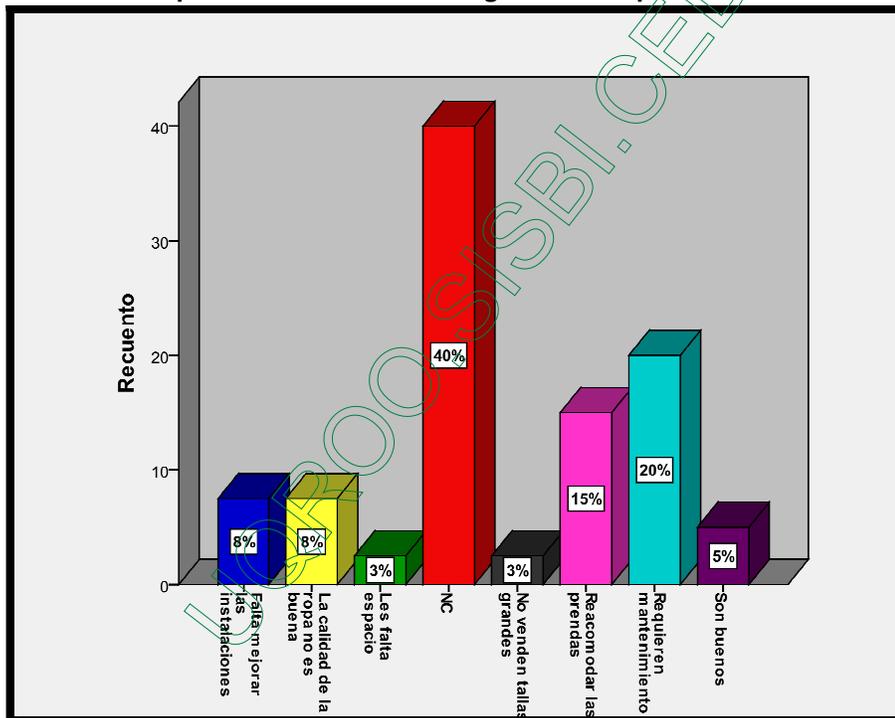


Fuente: elaboración propia

La percepción que tengan los clientes de un negocio es de suma importancia, ya que ayuda a identificar pequeños detalles que generalmente no se toman en cuenta y que probablemente para los compradores son muy relevantes. En el gráfico siguiente podremos observar las diversas opiniones de los encuestados con respecto a los micronegocios de ropa del área de estudio.

Notamos con facilidad en la imagen gráfica 22, que un 20% de los encuestados opina que estas tiendas requieren mantenimiento y un 15% piensa que se debe dar una rotación o reacomodo a las prendas que se ofrecen. Es notorio que un 40% omitió su comentario al respecto, suponemos que se debe a que no sabían cómo expresar sus inconformidades o sugerencias.

Gráfico 22. Opinión sobre los micronegocios de ropa



Fuente: elaboración propia

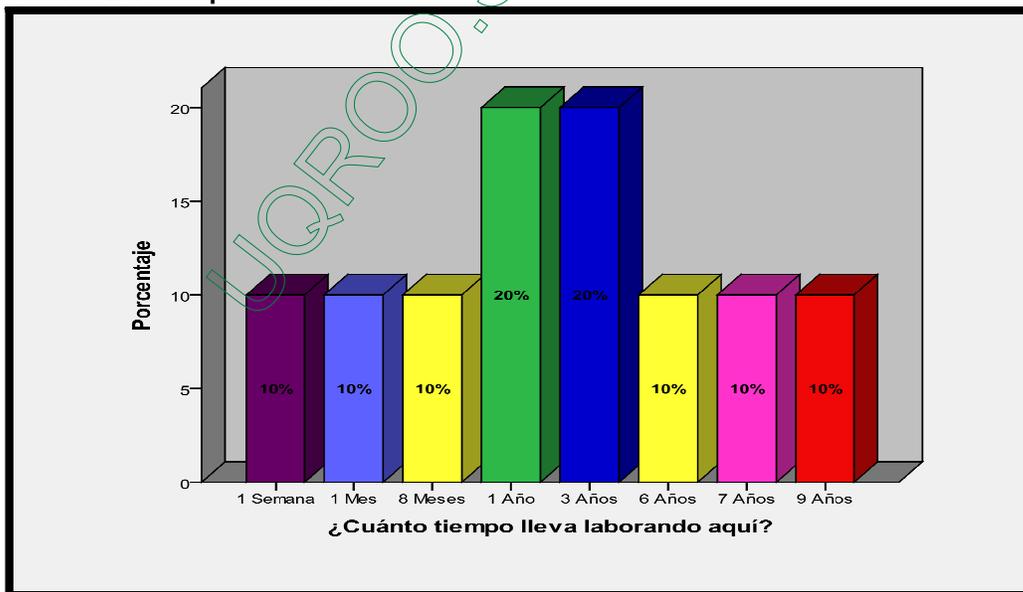
## B) Micronegocios de Ropa

La investigación de la situación actual de las MIPYMES de ropa de la Avenida Héroes presentó los siguientes resultados derivados de la encuesta aplicada a las personas que trabajan en dichos establecimientos:

### -Recursos Humanos-

El tiempo que llevan laborando los empleados en estos lugares es un aspecto importante, pues de ello depende que cuenten con la experiencia necesaria para brindar una buena atención al cliente. Como se aprecia en el gráfico 23, el 70% de los trabajadores llevan laborando de uno a nueve años, lo cual indica que la mayoría de los empleados poseen experiencia en su puesto como vendedores, aspecto que pudiera ser favorable, debido a que tienen conocimientos para brindar un trato y atención al cliente acertado. Cabe mencionar que las personas con una semana integran un 10% del total del porcentaje y aquellas con un mes de antigüedad en el puesto conforman otro 10%, estas personas mencionaron que están a prueba en los establecimientos; el 10% restante pertenece a una persona con 8 meses de antigüedad en el puesto.

Gráfico 23. Tiempo laboral



Fuente: elaboración propia

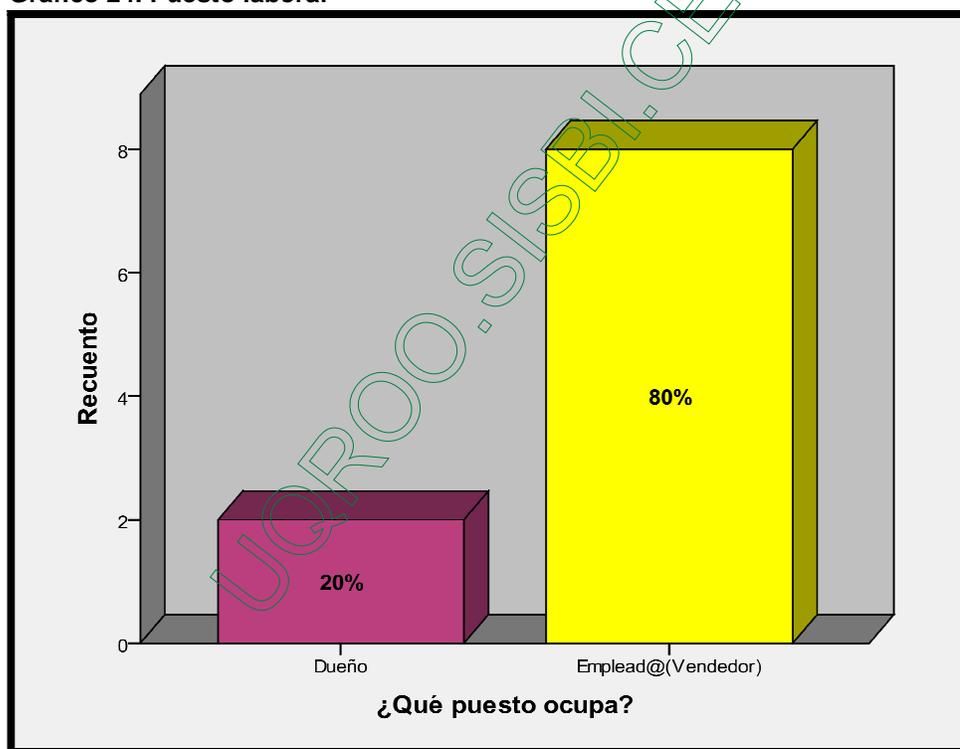
En cuanto al puesto que ocupan dentro de estos establecimientos, el 80% de los que laboran son vendedores y 20% son dueños.

En cuanto a las funciones de los vendedores, no sólo son los que se dedican a vender, sino que en ocasiones, a cobrar, acomodar prendas, e incluso a administrar el negocio.

En lo que respecta a los dueños, éstos son los que se encargan de vender, cobrar, acomodar prendas pero también supervisar el negocio y a sus propios empleados, los cuales son contratados de manera temporal.

Se puede observar en el gráfico 24, que el número de trabajadores en cada uno de estos micronegocios oscila entre uno y dos empleados.

**Gráfico 24. Puesto laboral**

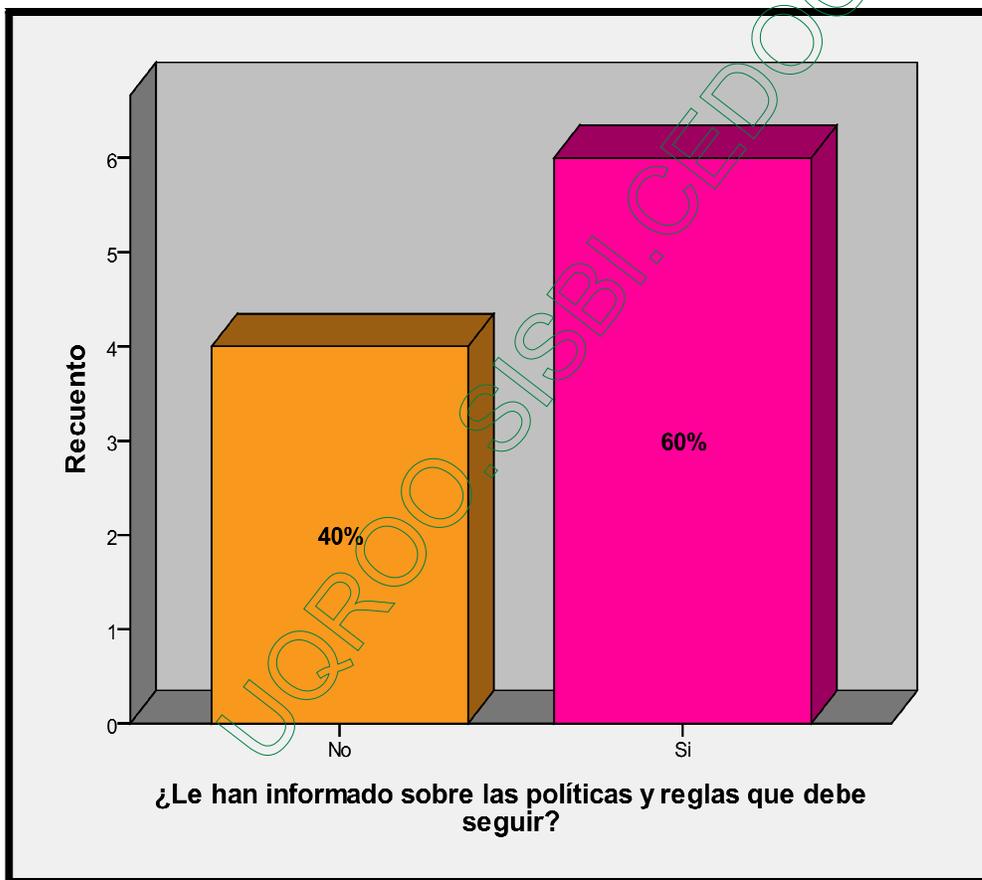


Fuente: elaboración propia

Si bien la mayoría de los trabajadores llevan laborando más de un año, el 60% de ellos han sido informados sobre las políticas y reglas que deben seguir dentro del lugar de trabajo.

Aún cuando el 40% no ha sido informado sobre las reglas a las que deben apegarse, no se muestran interesados en ello, puesto que por ser negocios muy pequeños, no manejan políticas ni reglas tan estrictas o de suma exigencia como horarios de comida, uniforme, aspecto físico adecuado, entre otros; como se aprecia en la gráfica 25:

**Gráfico 25. Conocimiento sobre las políticas y reglas dentro del lugar de trabajo**

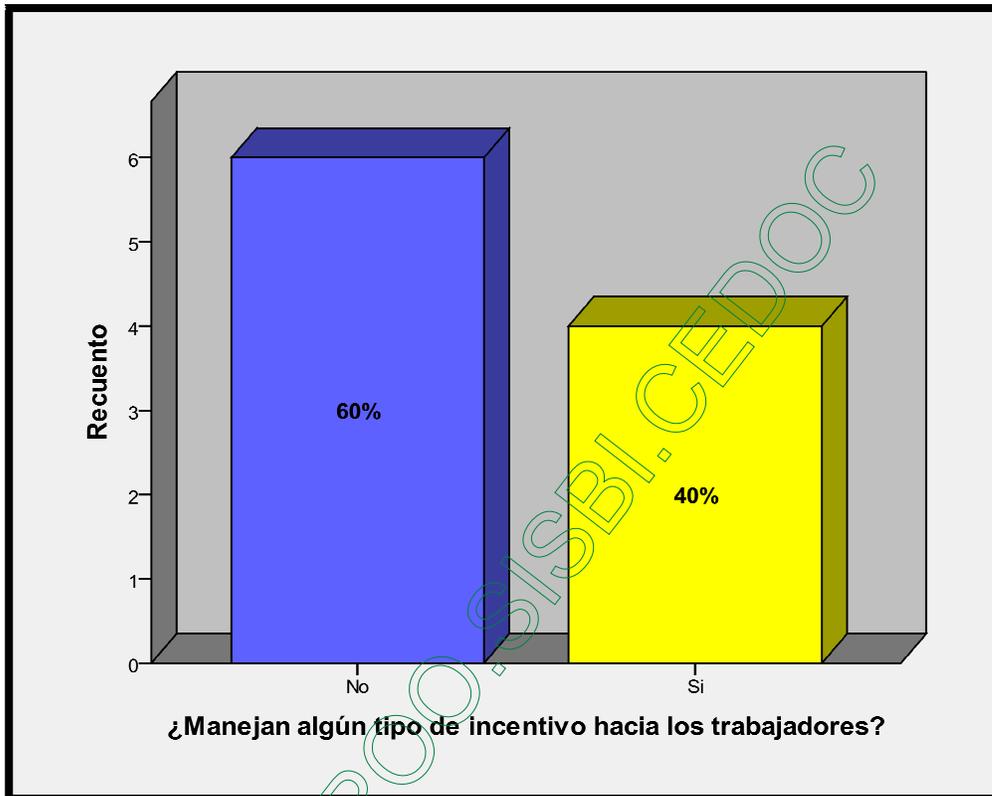


Fuente: elaboración propia

En cuanto al reconocimiento de los empleados por su desempeño, el 60% de los negocios no manejan incentivos que premien el esfuerzo de éstos.

El 40% de los empresarios manejan beneficios para los trabajadores como las comisiones sobre ventas, monto que es otorgado adicional al sueldo base (ver gráfico 26).

**Gráfico 26. Incentivos**

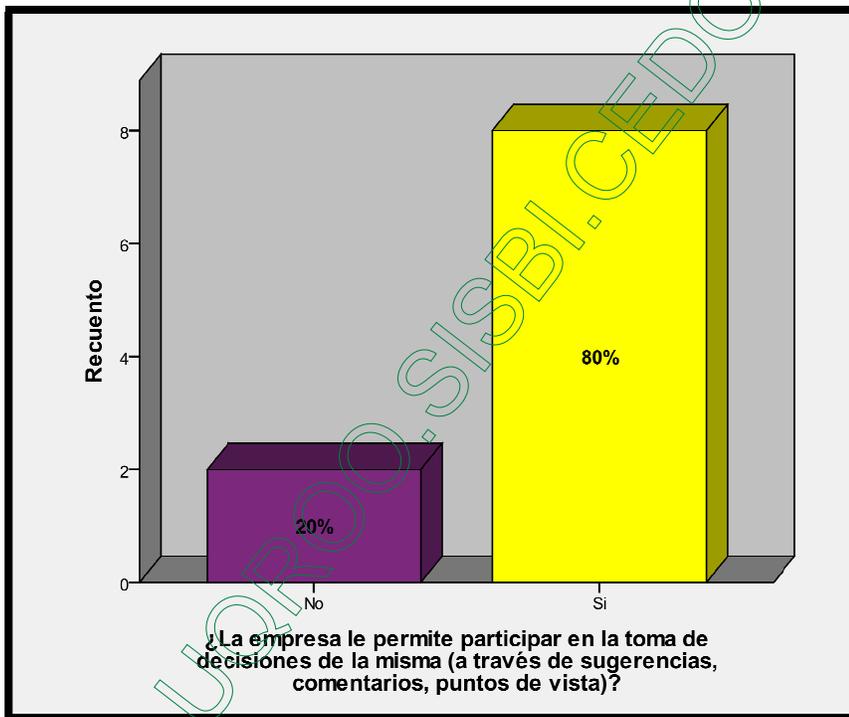


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los trabajadores poseen diversas funciones, aspecto que de alguna forma influye para que éstos puedan participar a través de comentarios y sugerencias para la mejora del negocio.

De acuerdo a la información proporcionada por los trabajadores, 20% de los negocios no toman en cuenta su participación en éstos (ver gráfico 27), quizá debido a que el 20% de los empleados tienen muy poco tiempo laborando y aún están en periodo de prueba. La principal participación de los empleados en la toma de decisiones radica en el acomodo de la ropa y decoración del interior del establecimiento.

**Gráfico 27. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones**

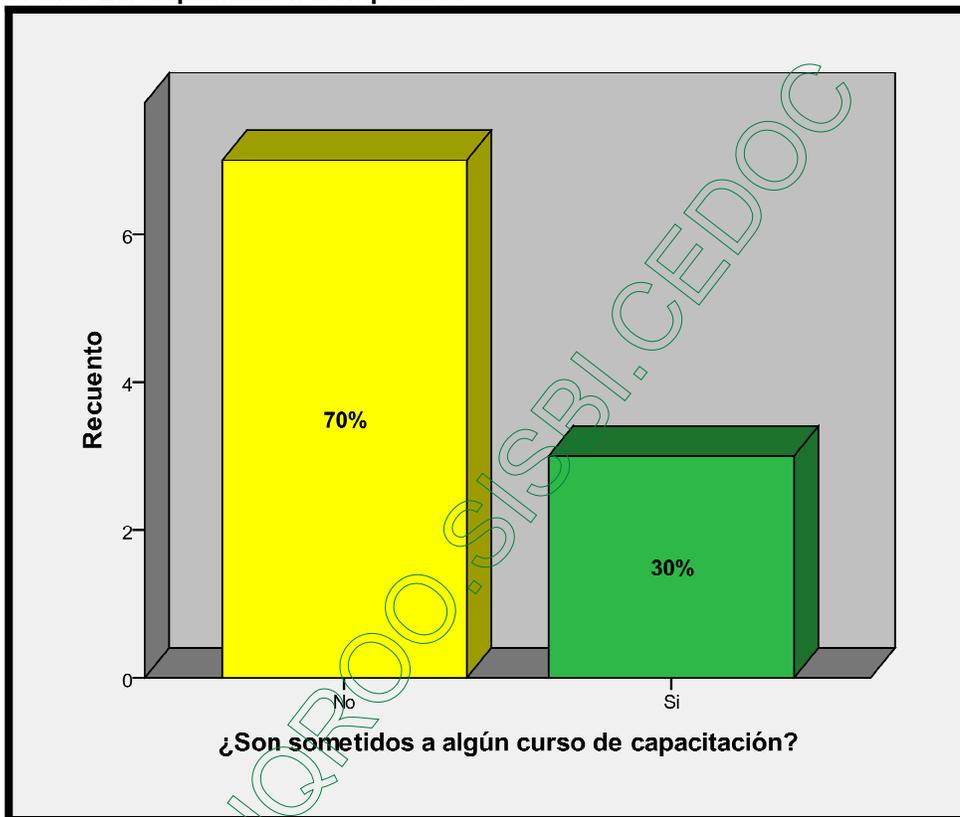


Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la capacitación de empleados, ésta no representa un aspecto tan importante para la mayoría de los microempresarios de ropa.

El 70% de los negocios no brindan cursos de capacitación a sus empleados, mientras que el 30% capacita a sus empleados en cuanto a la atención al cliente y permite que acudan a cursos que brinda la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) a través de su delegación en la ciudad (ver gráfico 28).

**Gráfico 28. Capacitación a empleados**



Fuente: elaboración propia

### -Tecnologías-

Otro aspecto que se incorporó a la encuesta dirigida hacia los empleados de los micronegocios, fue el manejo de ciertas herramientas tecnológicas que ayudan a brindar un mejor servicio y atención al cliente. La tabla 4 refleja el porcentaje del uso de estas herramientas en este tipo de micronegocios.

Como se puede apreciar, la calculadora y el bloc de notas se emplean en un 100% de estos establecimientos, el teléfono en el 80% de ellos; solo un 60% de este tipo de empresas utiliza un registro de inventarios, la mitad de los establecimientos participantes en la investigación cuenta con terminal de tarjetas de crédito y/o débito, el 30% de los mismos ocupa impresoras de recibos y bloc de facturas respectivamente; mientras que solo el 10% utiliza computadora, y otro 10%, lectores de código de barras.

Aunque la tecnología no es un aspecto tan destacado en estos establecimientos, se utilizan herramientas más sencillas, comunes y menos costosas, esto es debido a las necesidades y el tamaño de cada uno de los negocios, que hacen que no se requiera de tecnologías tan avanzadas como lo es el lector de código de barras, puesto que manejan mercancías sin códigos ni etiquetas y no tienen un volumen de venta fijo (véase tabla 4).

**Tabla 4. Manejo de tecnologías**

Manejo de tecnologías		
Tecnología	Si	No
Computadora	10%	90%
Calculadora	100%	0%
Terminal de tarjetas	50%	50%
Lector código de barras	10%	90%
Registros de inventario	60%	40%
Impresoras de recibos	30%	70%
Teléfono	80%	20%
Bloc de notas	100%	0%
Bloc de facturas	30%	70%

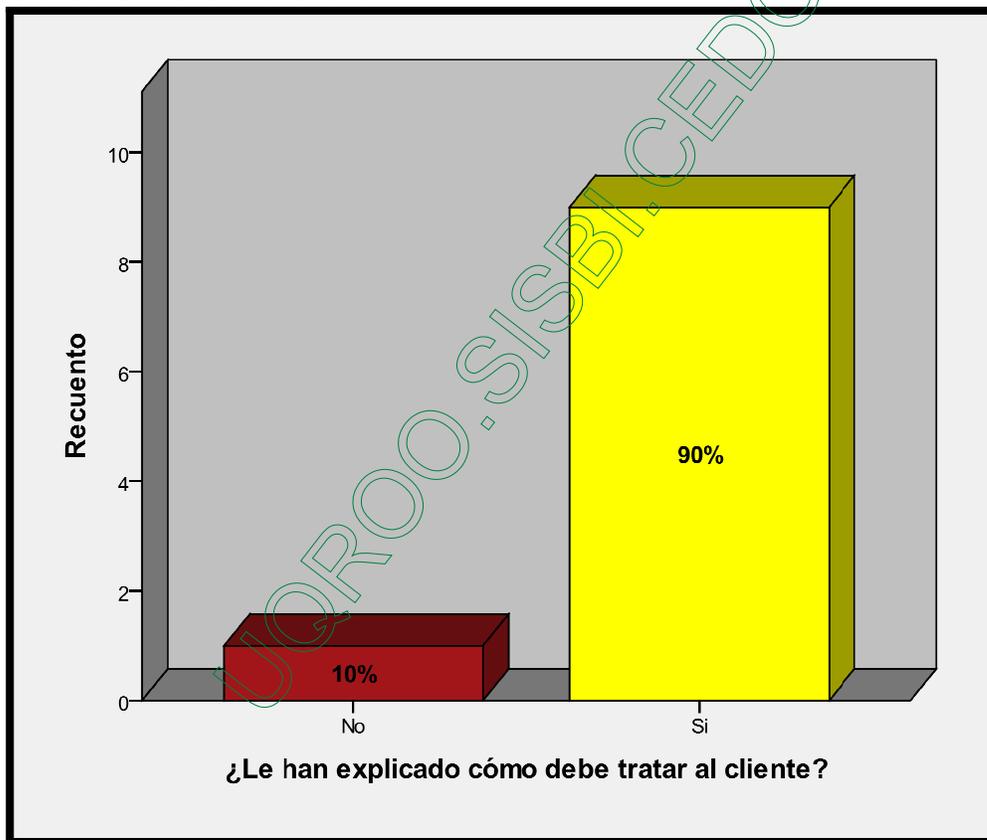
Fuente: elaboración propia

### -Gestión-

Dentro de los aspectos más importantes para los microempresarios se encuentra la gestión de medidas en atención al cliente. Una de esas medidas es el conocimiento acerca de cómo tratarlos.

El 90% de los empleados ha recibido una explicación básica de cómo tratar al cliente, desde que éste ingresa al establecimiento. El 10% no ha recibido esta explicación pero trata de actuar como lo cree más pertinente haciendo uso de su experiencia en trabajos anteriores y de su observación hacia los clientes (Ver gráfico 29).

**Gráfico 29. Atención al cliente**

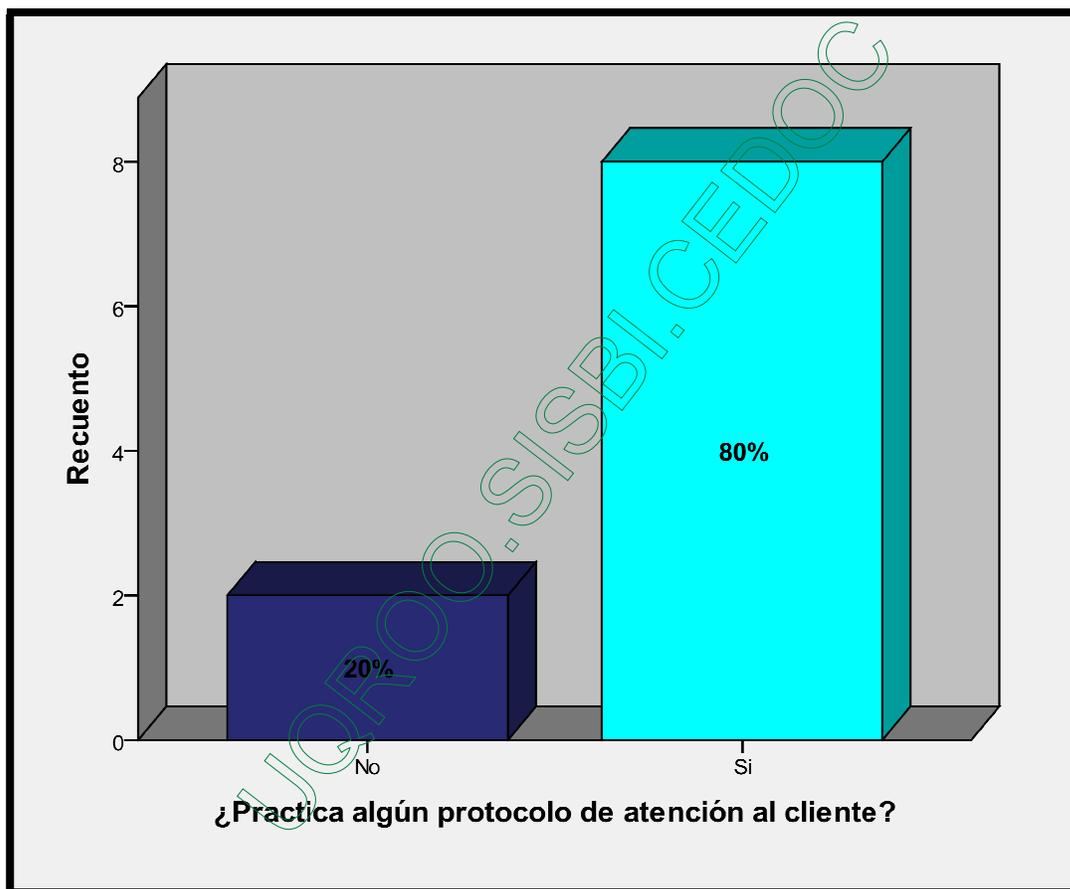


Fuente: elaboración propia

La atención al cliente es un aspecto crucial para que los compradores se sientan a gusto y decidan regresar a comprar, es por ello que la forma en que este proceso se lleva cabo es muy importante.

Como se aprecia en el gráfico 30, el 20% de los empleados no realiza un patrón de atención al cliente como tal, mientras que el 80% practica alguno. El más común es: saludar, ofrecer las prendas, preguntar si busca algo en especial o en que puede ayudarlo y mostrar/bajar la mercancía o producto.

**Gráfico 30. Protocolo de atención al cliente**

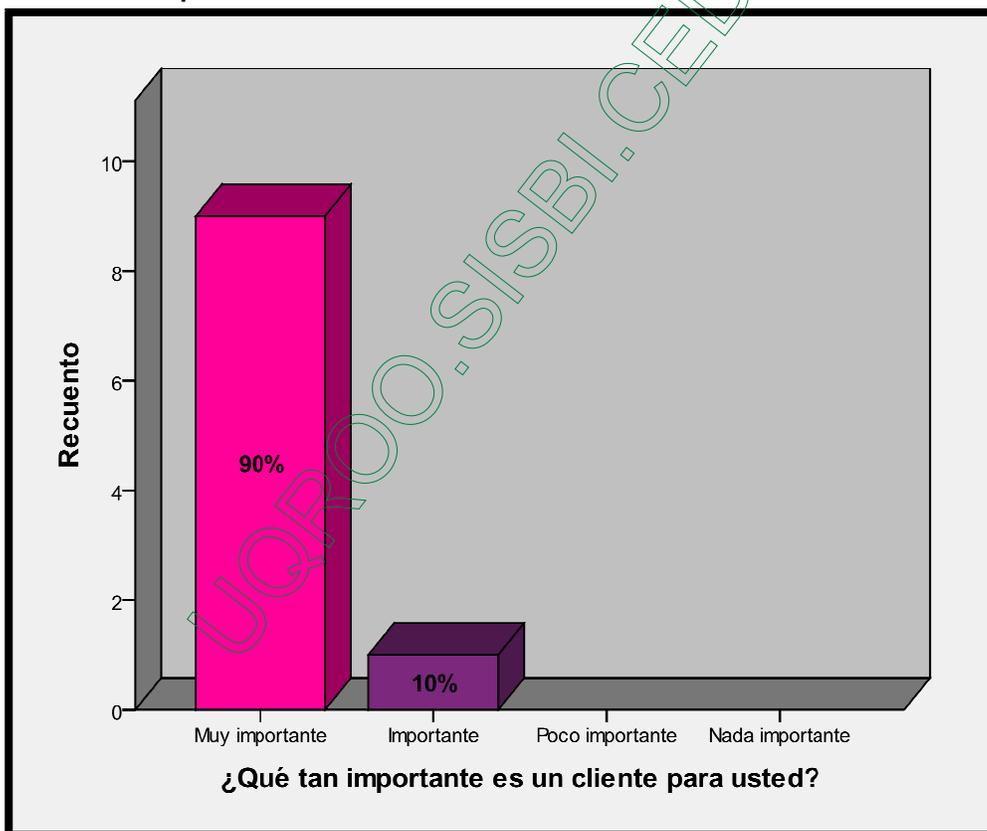


Fuente: elaboración propia

Para todos los negocios, el cliente debe ser siempre tan importante, pues es éste quien aporta ingresos a los negocios y decide el éxito de la misma.

Como puede apreciarse en el gráfico 31, para los empleados y los dueños de los micronegocios el cliente es bastante importante, el 100% (“Muy importante” y “Importante”) de ellos considera importante a sus compradores, puesto que gracias a ellos, se realizan ventas, obtienen ganancias y mantienen a sus familias. Esta situación es favorecedora para los micronegocios, puesto que si están conscientes que el trato al cliente juega un papel muy importante para que éstos regresen a comprar, se preocuparán por desempeñar un papel adecuado para prestar la atención apropiada.

Gráfico 31. Importancia del cliente



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en las investigaciones de campo, podemos resumir lo siguiente:

#### A) Clientes

Los principales compradores de las MIPYMES de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal, son habitantes de la misma, siendo en su mayoría mujeres que se dedican a las labores del hogar. La gente prefiere ir a comprar ya sea por la mañana o por la tarde-noche y los principales motivos por los que lo hace son el costo de los productos, la ubicación de dichas tiendas, la disponibilidad de tiempo que tengan y la atención que reciben en las mismas.

A pesar de que los micronegocios de ropa ofrecen una variedad de tallas y modelos en las prendas de vestir, los clientes consideran que el personal de éstos desconoce de temas referentes a modas y estilos. Se observó que existe cierta conformidad con las instalaciones interiores y exteriores de las tiendas, sin embargo, los comentarios respecto a las mejoras que se les pueden hacer a las mismas se hicieron presentes. Es importante mencionar que las personas encuestadas sí recomendarían a sus familiares o amigos que compren en las tiendas objeto de estudio.

#### B) Micronegocios de ropa

La mayoría de los empleados cuentan con la experiencia necesaria para atender a los clientes, puesto que poseen más de un año de antigüedad de trabajo en el rubro; sin embargo, dicha experiencia tuvieron que adquirirla de manera personal ya que al ingresar a laborar no se les brindó ningún tipo de capacitación e inclusive a algunos no se les mencionó cuáles eran las reglas y políticas de trabajo a seguir.

Aún cuando más de la mitad de los dueños de los establecimientos participantes en la investigación no le ofrecen algún tipo de incentivo a los empleados, sí permiten que éstos participen en la toma de decisiones referentes a su lugar de trabajo.

Gracias a la investigación de campo se pudo notar también que la mayoría de las MIPYMES de ropa aun no hacen uso de tecnología avanzada, se limitan al uso de herramientas más simples como la calculadora y el bloc de notas, lo cual hace un poco más lento el proceso de compra de los clientes.

### **3.5 Contraste de la situación actual en atención al cliente respecto al modelo de Kaizen**

Como se ha visto, el modelo Kaizen involucra una serie de aspectos de mejora que permiten a la empresa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Para este estudio, se tomarán en cuenta cuatro aspectos o categorías claves, los cuales bajo nuestra perspectiva, engloban los aspectos más importantes en una organización:

- Control total de calidad

En esta categoría hemos contemplado tres aspectos clave como: hardware, software e instalaciones. El primero se refiere al uso de herramientas tecnológicas. El modelo Kaizen propone el uso de tecnologías que ayuden a mejorar las actividades y tareas de la organización. De acuerdo a las encuestas, se pudo observar que los micronegocios de ropa no utilizan, en su mayoría, herramientas tecnológicas avanzadas, como computadoras, lectores de códigos de barra o terminales de tarjetas de crédito o débito. Esto ocasiona que los negocios realicen sus actividades de forma manual, lo que hace que éstas sean más tardadas; además, restringe la capacidad de ofrecer a los clientes servicios adicionales como el pago de mercancía en diferentes modalidades (efectivo o tarjetas de débito o crédito), recibos de pago, entre otros.

El software hace referencia al diseño y manejo de programas y sistemas que ayuden al negocio a obtener un mayor control de diversas áreas y/o actividades. Como se pudo observar en la investigación de campo realizada, la mayoría de los microempresarios no llevan algún tipo de control o registro tanto de mercancías en existencia como de aquellas que ya han sido vendidas, apegándose únicamente al

registro a través de notas, lo cual retarda el proceso de determinación del tipo de prendas y artículos de vestir que son más vendidos o aquellos que demoran más en venderse o que han presentado alguna anomalía. Esto impide a la empresa a diseñar más rápidamente estrategias que ayuden a mejorar las ventas. Así mismo, hay falta de controles financieros como ingresos diarios que permitan al empresario determinar las ganancias totales al mes y constatar si los ingresos obtenidos superan los gastos a los que se incurren en ese periodo de tiempo, restringiendo así, la toma de medidas correctivas y preventivas.

Las condiciones de las instalaciones juegan un papel importante dentro del marco de atención al cliente y el logro de su satisfacción, puesto que de ahí surge la primera impresión de éste hacia el negocio, y es el “gancho visual” a través del cual el cliente decide o no visitar el establecimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se puede observar que las condiciones de infraestructura de estos establecimientos, si bien no son deplorables, son vistas por los clientes, como áreas de oportunidad de mejora que, sin duda, los haría sentirse mucho más cómodos y lograrían darle mejor vista y mayor presencia a estos lugares.

- Trabajo en equipo

En esta categoría incluimos la importancia de la participación activa de los empleados en la mejora de gestión a través de sugerencias, opiniones y puntos de vista; así como el otorgamiento de incentivos y reconocimientos a los trabajadores con el fin de promover un mejor desempeño y motivación en sus actividades y tareas.

En el caso de los micronegocios de ropa del estudio en cuestión, se pudo observar que los dueños toman en cuenta la opinión de sus trabajadores, y es que éstos últimos son los que básicamente se encargan de hacer las diversas actividades que involucra este tipo de negocios, que van desde la apertura del mismo, hasta el acomodo de las prendas, la venta, el cobro, la atención al cliente, la limpieza del

lugar, hasta el cierre de la misma, por lo que pasan mucho tiempo en el negocio y conocen muchas de las situaciones que, en ocasiones, los propios empresarios desconocen.

En cuanto al manejo de incentivos, en la gran mayoría de los negocios no se otorgan este tipo de beneficios, y tampoco se les reconoce por su desempeño y logros obtenidos. Esto de alguna forma es una limitante para que el personal desee desempeñarse mejor.

- Disciplina

Esta sección o área clave, revela la importancia de incorporar valores, mantener un orden y disciplina, así como la implementación de normas, reglas y políticas; y la verificación constante del cumplimiento de las mismas.

En relación a los micronegocios estudiados, se puede notar que no se tienen establecidas reglas, normas y políticas dentro de los mismos, y que no se tiene un control sobre la disciplina de los que ahí laboran. Esta situación se da en gran medida debido a que son negocios muy pequeños, que involucran de uno a dos trabajadores, y que sus actividades básicas no suponen un estricto cuidado. Sin embargo, como en todo negocio, la lealtad, responsabilidad, confianza y sobre todo, la honradez, son valores que deben estar presentes en todo momento, pues si analizamos la situación actual de los negocios, éstos carecen de controles de seguridad que detecten anomalías y situaciones de robo y/o extravío de mercancías.

- Orientación al cliente

Por último y no menos importante, manejamos la “orientación al cliente” como categoría clave para la mejora continua de todo negocio. En ella, recalcamos la importancia de brindar al cliente una mejor calidad en atención y servicio al cliente. Estos dos aspectos implican por un lado, al personal ocupado en la empresa, la preparación y capacitación que reciben; y por otro, la disponibilidad de servicios y beneficios a los que pueden acceder los clientes.

En la investigación realizada, se ha constatado que los empleados van adquiriendo muchos de sus conocimientos a través de la experiencia por los años que llevan trabajando en estos negocios, y solo son de uno a tres empresarios los que han brindado algún curso de capacitación a sus empleados, tales como atención al cliente y demás cursos que la CANACO imparte.

Por otro lado, el primer día de trabajo, la gran mayoría de los empresarios orientan a sus empleados sobre la forma en que deben tratar a los clientes desde el momento en que éstos ingresan al establecimiento, con la intención de que se sientan a gusto, realicen su compra y regresen pronto; pese a ello, no se han implementado otros tipos de capacitación.

Respecto a los servicios que se ofrecen en estos establecimientos, el más común es el de “probadores”; otros pocos ofrecen servicio de sanitario, cambios de prenda y sistema de apartado; y unos cuantos, precios de mayoreo y menudeo, créditos y diversas formas de pago.

Ambas situaciones podrían mejorarse en todos y cada uno de los establecimientos de ropa, lo que traería consigo beneficios no sólo para la empresa, sino para la sociedad en general.

### **3.6 Conclusión**

En el municipio de Othón P. Blanco, son numerosas las microempresas que operan bajo el rubro comercial, mismo que, por su naturaleza, involucra una relación cercana con el cliente. A pesar de ello, no todos los establecimientos siguen estrategias que mejoren el servicio y atención brindada a los consumidores, y mucho menos que permitan a estos negocios obtener ventajas competitivas frente a los rivales.

Muchos de los micronegocios de ropa presentan deficiencias no sólo en controles que ayuden a un mejor manejo de la información y situación organizacional, sino en aspectos tales como instalaciones, tecnologías, disciplina y orientación al cliente.

En el caso de las instalaciones, por ejemplo, se observan establecimientos poco espaciosos, con baja iluminación y con un descuido notorio en mantenimiento. Estos sitios se limitan al manejo de herramientas tecnológicas de mayor avance como computadoras y software que permitan un mejor desempeño administrativo y rapidez en el servicio. Así mismo, carecen de sistemas normativos, lineamientos y políticas que regulen cada una de las actividades inmersas a este tipo de negocios. De igual forma, el personal contratado en estos sitios no recibe fuentes de motivación personal y capacitación empresarial que los oriente de una mejor manera, a brindar un mejor trato al cliente; además, estos micronegocios muestran limitación en cuanto a la cantidad de servicios y beneficios otorgados a la clientela.

Un aspecto notorio en la mayoría de estos establecimientos de ropa, es la falta de identidad y cultura empresarial, ya que carecen de una marca o imagen que los haga identificarse, y son incapaces de transmitir un sentido de propósito a los empleados.

El método Kaizen, más que una técnica, es una filosofía bajo la que pueden operar toda clase de negocios y que ayuda a mejorar estos y otros aspectos. Su aplicación depende pura y exclusivamente de la decisión y actitud de sus propietarios y directivos, y de su afán por lograr forjar una empresa altamente competitiva (Lefcovich, 2005).

Sin embargo, los cambios y mejoras no se efectuarán por sí solos, sino que habrá que diseñar un plan en el que se incluyan los nuevos procesos de trabajo o las estrategias que se llevarán a cabo para reforzar los puntos débiles de la empresa y que, de practicarse de forma continua y comprometida, ayudarán a la obtención de los resultados esperados.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones generales

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede notar que los clientes están más que satisfechos con la atención recibida en los micronegocios de ropa ubicados en la Avenida Héroes de esta ciudad. Sin embargo, brindar una atención excelente al cliente va más allá del trato espontáneo que se le brinda a éste al momento de ingresar al establecimiento.

En estos tiempos se requiere incluir a esta atención, un cúmulo de aspectos tales como: buena presentación e imagen tanto de los empleados como de las instalaciones, ya que son “el gancho visual inmediato” de los clientes hacia la empresa; mayor calidad y cantidad de servicios, puesto que conforman un “plus” para el cliente, de tal forma que no sólo se llevaría una prenda de vestir consigo, sino también una experiencia de compra reconfortante; eficacia en los procesos inherentes a la atención, ya que dependiendo del trato y comunicación empleado-cliente, así como una adecuada atención y la capacidad de solución de problemas hará que el cliente se sienta importante y en confianza para regresar de nuevo; por lo que se ha considerado que el nivel de atención en los micronegocios es aceptable, pero con muchas oportunidades para mejorar.

Se pudo notar que los clientes de los micronegocios objeto de estudio, van en busca no sólo de precios justos, sino de variedad en prendas y opciones para toda la familia, ya que esta zona de la ciudad aloja a negocios que ofrecen ropa y accesorios para toda ocasión, además de una amplia sección de zapaterías, farmacias, casas de empeño, bancos, restaurantes, y establecimientos de telas, bisutería, telefonía y novedades.

En cuanto a los empresarios de los negocios de ropa, éstos centran su atención en ofrecer productos a precios bajos, y descuidan otros aspectos como

instalaciones, servicios, recursos humanos, entre otros, a pesar de que son indispensables en el escenario de atención y servicio al cliente.

Comparando la situación de los negocios de ropa analizados con las cuatro áreas propuestas para el modelo Kaizen, se ha determinado que estas empresas carecen de estrategias que les permitan obtener las ventajas frente a la competencia, y lograr así, la permanencia en preferencia de los consumidores.

De acuerdo al análisis de los resultados de esta investigación, y en base a las hipótesis planteadas, se puede confirmar que “No existe una adecuada atención al cliente en las microempresas de ropa de la Avenida Héroes en la ciudad de Chetumal”.

Siguiendo los objetivos planteados al principio de este estudio, y en base a los resultados de la investigación correspondiente, pudimos analizar la calidad en el servicio de atención al cliente de las microempresas de ropa de la Avenida Héroes. Se lograron determinar aquellos factores que inciden en la atención del cliente tales como: instalaciones, tecnologías, registros y controles, disciplina, trabajo en equipo, formación del personal y servicios ofrecidos; mismos que nos permitieron diagnosticar la situación actual de atención al cliente en los micronegocios estudiados y cotejar los resultados en base a los criterios del modelo estratégico Kaizen. Todo ello nos permitió diseñar un plan de acción estratégico que oriente a los empresarios a mejorar continuamente, ofrecer una mejor atención al cliente, y por consiguiente, desarrollar ventajas competitivas.

## 4.2 Recomendaciones

Siguiendo con las áreas claves planteadas con anterioridad, de acuerdo a lo observado en la investigación, y en base a las conclusiones, se han generado una tabla con las siguientes propuestas estratégicas que pretenden mejorar las condiciones de los micronegocios y que, en conjunto, permitan desarrollar ventajas competitivas a través de una adecuada atención al cliente:

ÁREA CLAVE	RECOMENDACIONES
Control Total de la calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones: mejorar la imagen externa e interna del negocio como por ejemplo, una mejor iluminación; pintura clara en las paredes, techo y pisos; acomodo de prendas y accesorios por secciones (damas, caballeros, niños, niñas); limpieza interna diaria (una hora antes de abrir, después de cerrar, y en ocasiones inesperadas que lo ameriten); mantenimiento constante de estantes; y eliminación en pasillos de cajas que obstruyan el paso a los clientes.</li><li>• Tecnologías: manejo de computadora que disponga de software que permita el registro de entradas y salidas de mercancía (inventario), ventas diarias, y controles financieros; disponibilidad de terminales (tarjetas de crédito y débito); impresoras de recibos y lectores de códigos de barras.</li><li>• Eliminación de productos defectuosos: mantener fuera del alcance de los clientes aquella mercancía que presente algún defecto de fábrica o por condiciones espaciales o climatológicas, que puedan causar mala impresión en la calidad de los productos.</li></ul>

<p style="text-align: center;">Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de tareas: se sugiere que el empresario elabore un manual que contenga las diversas áreas y actividades que deberá cubrir el trabajador. Todos los empleados deberán poseer los conocimientos de las diversas tareas que se lleven a cabo dentro del establecimiento, sin embargo, serán asignados a determinada área o actividad (cajero, vendedor, limpieza, gerente).</li> <li>• Comunicación: eliminar barreras de comunicación entre los empleados y la gerencia; adoptar los círculos de calidad en donde se expongan las inquietudes, sugerencias y comentarios entre todo el personal involucrado en la empresa.</li> <li>• Incentivos: desarrollar programas de incentivos como: reconocimiento al vendedor del mes, sueldo base, comisiones, vacaciones, asistencia médica, capacitación gratuita.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Disciplina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos: tanto para el empresario como para el trabajador, es importante firmar un acuerdo que avale el cumplimiento de los derechos y obligaciones a que están sujetos, por lo que se sugiere generar contratos que estipulen la formalidad jurídica entre ambas partes.</li> <li>• Normatividad: es indispensable que se informe a los trabajadores las políticas y reglas a las que deberán apegarse una vez iniciada la jornada laboral en dicha organización, así como las sanciones a las que se verán sometidos de no cumplirlos.</li> <li>• Imagen laboral: la imagen personal proyecta la imagen de la empresa, por lo que se sugiere que el personal adopte el uso de uniforme, y posean una higiene y presentación personal adecuada.</li> </ul>

Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación: es importante que los trabajadores reciban educación continua para incrementar sus conocimientos y motivar el uso de sus capacidades, talentos y destrezas. Por ello, se sugiere que reciban formación personal en cuanto a: técnicas de comunicación, atención y negociación; tipos de clientes y su tratamiento; tratamiento y gestión de reclamaciones; protocolos básicos en atención al cliente; motivación y superación personal; entre otros.</li> <li>• Servicios: uno de los aspectos clave en la satisfacción del cliente, es la calidad y cantidad en los servicios que recibe, por lo que se propone que los establecimientos de ropa ofrezcan: paquetería, probadores (con ventilación e iluminación adecuada, espaciosos y cómodos), sanitarios, cambio en prendas, sistemas de apartado, créditos, otras formas de pago (contado, tarjeta de crédito o débito); buzón de sugerencias y resolución inmediata de quejas.</li> <li>• Beneficios: para el cliente el recibir más por lo que generalmente espera, es sinónimo de satisfacción. Es por ello, que la empresa puede adoptar una serie de beneficios hacia éstos tales como: garantías prendarias, tarjetas de descuento para clientes frecuentes, tarjetas de crédito, obsequios en ocasiones especiales (calendarios, llaveros), descuentos sobre compras mínimas, entre otros.</li> </ul>
------------------------	---

Fuente: elaboración propia

### **Recomendaciones finales:**

Se aconseja que antes de poner en marcha las estrategias de mejoramiento continuo, el empresario realice un diagnóstico general de la empresa que le permita detectar las situaciones internas y externas a ésta que signifiquen un obstáculo para la realización de las estrategias, o en su caso, detectar las situaciones de riesgo que se pudieran presentar en algún momento del trayecto y plantear las posibles soluciones de las mismas.

Es importante que las empresas creen y adopten una cultura general que les permita saber quiénes son, dónde están y a dónde quieren llegar, es decir, deberán diseñar su misión, visión y metas enfocadas tanto a los clientes como a los empleados. Estos puntos serán cruciales para poder actuar adecuadamente ante los problemas y las oportunidades para avanzar en dirección al éxito deseado.

UQROO.SISBI.CEDOS

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Alcaide, Juan Carlos (2002). Alta fidelidad. ESIC 2002.

Álvarez, A. (18 de Mayo de 2009). Atención al cliente. Tipos de clientes. Recuperado el 4 de Septiembre de 2010, de Mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-atencion-cliente-tipos-clientes/atencion-publico-comunicacion-efectiva>.

Álvarez, A. (18 de Mayo de 2009). Atención al cliente. Tipos de clientes. Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de Mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-atencion-cliente-tipos-clientes/perder-clientes>.

Ansoff, I. (1995). La estrategia de las empresas. España: Orbis.

Brown, Andrew. (1992). Gestión de la atención al cliente. (3ª. ed.). España: Díaz de Santos S.A.

Cardona, Juan; Daniel Gutiérrez, Eduan Moreno, Juan Ortiz, Ledis Pinto y Andrés Felipe Viana (2003). "Modelo de gestión empresarial de las MIPYME en el circuito económico del municipio de Medellín: Los casos del sector software y alimentos". Universidad de Antioquia, Medellín.

Castañeda R. David, (2008). La competitividad a revisión "caso México". *Revista Actualidad Contable FACES*, Núm. 16.

Centros México Emprende (2010). Capacitarse es prepararse para servir mejor. *Revista Pymes*, N° 3. México: Secretaría de Economía.

COFEMER (2001). Programa de Mejora Regulatoria 2001-2006. México: Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

Cottle, David (1991). El servicio centrado en el cliente. España: Díaz de Santos S.A.

Cuervo, Luis (2000). Ciudad y competitividad: entre las partes y el todo. *Revista Territorios, No. 003*.

Danvila, Ignacio y Miguel Sastre (2007). La generación de una ventaja competitiva sostenible a través de la formación. *Forum empresarial, Vol. 12, Núm. 2, diciembre-sin mes, pp. 78-103*.

Dussel, Enrique (2006). Hacia una política de competitividad en México. *Revista Economía UNAM, No. 9*.

Esser Klaus; Wolfgang, Messner y Meyer-Stamer (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL, Santiago 1996. No. 59, páginas 39-52*.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española, N° 56*.

Gómez Grass, J.M. (1997). Estrategias para la competitividad de las Pymes. Especial referencia al proceso de creación de empresas. Madrid: McGraw Hill.

González, María y Jose Luis Pech Varguez (2000). Competitividad y estrategia: enfoque en las estrategias esenciales y al enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración No. 197*.

Industry Canada (1995). Competitiveness: Concepts and Measures, en Occasional Paper, n.º 5, Ottawa: abril de 1995.

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002). Senado de la República. México

Labarca, Nelson (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista Omnia, No. 02*.

Lefcovich, Mauricio (2005). El Kaizen en las pymes. El caso de una fábrica de pastas frescas. Recuperado el 13 de Septiembre de 2010, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/kaipym.htm>.

Lerma, Alejandro (2000). Comercio Internacional. Metodología para desarrollar estudios de competitividad empresarial. (3ª. ed.). México: ECAFSA.

Lizárraga, Wilfrido (2007). Competitividad regional; piedra angular para el desarrollo económico en Quintana Roo.

Lombana, Jahir y Silvia Rozas, (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista Pensamiento & Gestión*, No. 26.

MACPAL, S.A (1997). La ventaja competitiva. España: Díaz de Santos.

Manual de American Marketing Association para la satisfacción del cliente. Argentina: Granica S.A.1998.

Maqueda, Javier; José Ignacio Llaguno Musons (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios. España: Díaz de Santos.

Matheu, Guisela (1997). Aplicación de Kaizen a la empresa de embutidos Palladini S.A. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

Mora, Carlos (2008). Administración del conocimiento. Venezuela: Universidad de Carabobo.

Morales, M. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista mensual Contaduría y Administración* , 47-50.

Motta, Patricia (2008). Organización de una empresa de equipos industriales de Cocina de clase mundial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ohmae, K. (1983). La mente del estratega. México: Mc Graw Hill.

Pfeffer, J.(1994). "Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Boston: Harvard Business School Press.

Peñaloza, Marlene (2005). Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico? *Revista Forum Empresarial, No. 001.*

Pérez, José (1996). Estrategia: gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz de santos.

Pérez, Vanesa. (2007). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideaspropias.

Pfeffer, J. (1994). Como generar ventaja sostenible a través de la dirección eficaz del personal. Artículo adaptado a la obra "Competitive Advantage through People". Boston: Harvard Business School Press.

Porter, Michael (1982). Estrategia competitiva. México: McGraw Hill.

Porter, Michael (1997). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior. Argentina: CECSA.

Reinoso, E. (1995). La competitividad de los Estados mexicanos. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2ª ed.) México.

Roldán, Diego (1998). Competitividad de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasa Vegetales y Animales: aspectos relevantes del diagnóstico. Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No. 8. República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia.

Salgado, Lorenzo; Susana Sarmiento; Adán Sánchez y Pedro Bernal (2007). Importancia de las mipymes frente a las empresas extranjeras (La región de Tehuacán, Puebla, México).

Sastre, C y E. Aguilar (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

SECOFI-OMPI (1992). Seminario regional de la OMPI sobre estrategias de dirección de la pequeña y mediana empresa en materia de propiedad industrial en América Latina. México: OMPI.

Secretaría de Economía (2001). Programa Nacional de Desarrollo Empresarial 2001-2006. México: Secretaría de Economía.

Sobrino, Jaime (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. Revista Economía, sociedad y territorio, Dossier especial.

Trillanes, L. (2010). El secreto Japonés de la productividad Kaizen. *Revista mensual PYME-Administrate hoy*, 40-48.

Tschohl, John y Steve Franzmeier (1994). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. España: Díaz de santos S.A.

Wilson, B. (2005). Principios de la Calidad Total. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010 en: <http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalprincipios.pdf>

UQROO.SICBI.CEDOC

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

---

### A

**Atención al cliente:** conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

### C

**Calidad:** la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Cliente:** quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

**Competitividad:** capacidad que posee una empresa para competir en su sector, la posición actual que posee frente a sus competidores y su potencial para sostener dicha posición.

**Crecimiento económico:** es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período.

### D

**Desarrollo económico:** es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

**Desarrollo sustentable:** satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que satisfagan sus propias necesidades.

**Diferenciación:** característica con que cuenta un producto o servicio, que lo hace diferente y lo distingue de los demás productos de la competencia.

## E

**Eficacia:** capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

**Eficiencia:** capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**Empresa:** organismo o entidad cuyo objeto esencial es producir bienes y prestar servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad.

**Estrategia:** conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Estrategia competitiva:** consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

## G

**Globalización:** proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

## K

**Kaizen:** sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad.

## M

**Mejoramiento continuo:** esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

**Mercado:** lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo

para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

**MIPYME:** término que hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas con características distintivas, con ciertas limitantes ocupacionales y financieras prefijadas por los Estados o Regiones.

## **P**

**Productividad:** relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

**Producto:** conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

## **S**

**Servicio:** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona en común.

## **V**

**Ventaja competitiva:** condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio.

## ANEXO A

### Encuesta aplicada a los clientes de los micronegocios de ropa



Universidad de Quintana Roo



#### ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS MICRONEGOCIOS DE ROPA DE LA AVENIDA HÉROES EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO

La presente encuesta tiene como objetivo la obtención de información sobre atención al cliente. La información proporcionada ayudará a mejorar el servicio en los micronegocios. La información recabada es confidencial y su uso se limitará exclusivamente para la investigación de los alumnos de la Uqroo.

1. **Edad:** \_\_\_\_
2. **Sexo** 1)F\_\_\_\_ 2)M\_\_\_\_
3. **Lugar de origen** \_\_\_\_\_
4. **Ocupación**
  - a) Labores del hogar\_\_\_\_
  - b) Estudiante\_\_\_\_
  - c) Empleado\_\_\_\_
  - d) Otro\_\_\_\_
5. **¿Con qué frecuencia acude a comprar ropa a la Avenida Héroes?**
  - a) Siempre\_\_\_\_
  - b) Casi siempre\_\_\_\_
  - c) A veces\_\_\_\_
  - d) Nunca\_\_\_\_
6. **En qué horario acude a estos establecimientos?**
  - a) 9:00am-12:00am\_\_\_\_
  - b) 1:00pm-4:00pm\_\_\_\_
  - c) 5:00pm-9:00pm\_\_\_\_
7. **Durante qué día de la semana acostumbra ir a comprar?** \_\_\_\_\_
8. **Motivos por los que acude a comprar ropa a la Av. Héroes.** (Califica cada factor, según el grado de importancia que tiene para ti. Asigna un valor del 1 al 8, tomando en cuenta que el 8 es el más importante y el 1 es el de menor importancia)
  - a) Disponibilidad de tiempo\_\_\_\_
  - b) Ubicación del sitio\_\_\_\_
  - c) Atención al cliente\_\_\_\_
  - d) Variedad de productos\_\_\_\_
  - e) Condición de instalaciones\_\_\_\_
  - f) Costo\_\_\_\_
  - g) Promociones\_\_\_\_
  - h) Otro/especifique\_\_\_\_\_

**9. ¿Con quién acostumbra ir a comprar ropa a la Avenida Héroes?**

- a) Sólo@\_\_\_      b) Con mi novi@\_\_\_      c) Con mis amig@s\_\_\_      d) Familiares\_\_\_

**10. ¿Aproximadamente, cuánto gasta cuando acude a comprar a este sitio?**

- 1) Menos de \$100\_\_\_  
2) \$101-\$150\_\_\_  
3) \$151-\$200\_\_\_  
4) \$201-\$250\_\_\_  
5) Más de \$250\_\_\_

**11. En relación a la calidad de los productos, ¿considera que el precio es correcto?**

- 1) Si\_\_\_      2) No\_\_\_

**12. ¿El tipo de ropa que le ofrecen es amplio y variado en cuanto a modelos?**

- a) Completamente de acuerdo\_\_\_  
b) De acuerdo\_\_\_  
c) En desacuerdo\_\_\_  
d) Completamente en desacuerdo\_\_\_

**13. ¿Existe una variedad de tallas en las prendas de vestir?**

- a) Completamente de acuerdo\_\_\_  
b) De acuerdo\_\_\_  
c) En desacuerdo\_\_\_  
d) Completamente en desacuerdo\_\_\_

**14. ¿El personal que lo atiende en las pequeñas tiendas de ropa muestra amabilidad?**

- 1) Si\_\_\_      2) No\_\_\_

**15. Cuando acude a estos establecimientos, ¿la atención es inmediata?**

- a) Completamente de acuerdo\_\_\_  
b) De acuerdo\_\_\_  
c) En desacuerdo\_\_\_  
d) Completamente en desacuerdo\_\_\_

**16. El personal que le atiende conoce el tipo de ropa, y le explica estilos y tendencias?**

- a) Completamente de acuerdo\_\_\_  
b) De acuerdo\_\_\_  
c) En desacuerdo\_\_\_  
d) Completamente en desacuerdo\_\_\_

**17. ¿Cómo califica usted el nivel de atención que le brindan los pequeños establecimientos de ropa?**

- a) Completamente satisfecho\_\_\_
- b) Satisfecho\_\_\_
- c) Insatisfecho\_\_\_
- d) Completamente insatisfecho\_\_\_

**18. ¿Cómo califica la parte exterior de las instalaciones?**

- 1) Excelente\_\_\_
- 2) Buena\_\_\_
- 3) Mala\_\_\_
- 4) Pésima\_\_\_

**19. ¿Cómo califica la parte interior de las instalaciones?**

- 1) Excelente\_\_\_
- 2) Buena\_\_\_
- 3) Mala\_\_\_
- 4) Pésima\_\_\_

**20. ¿La decoración del interior de las instalaciones es agradable?**

- 1) Totalmente de acuerdo\_\_\_
- 2) De acuerdo\_\_\_
- 3) En desacuerdo\_\_\_
- 4) Totalmente en desacuerdo\_\_\_

**21. ¿Qué tipo de servicios adicionales le ofrecen los pequeños establecimientos de ropa de la Av. Héroes?**

- 1) Probadores\_\_\_
- 2) Sistema de apartado\_\_\_
- 3) Sistema de crédito\_\_\_
- 4) Diferentes tipos de pago\_\_\_
- 5) Cambio y/o devolución de prendas\_\_\_
- 6) Mayoreo/menudeo\_\_\_
- 7) Servicio de sanitario\_\_\_

**22. ¿Recomendaría la visita a los pequeños establecimientos de ropa de la Av. Héroes a sus amigos, conocidos o familiares?**

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

**Desde tu propia perspectiva, ¿qué piensas acerca de las micronegocios de ropa que hay actualmente en la Avenida Héroes de la ciudad?**

---

Gracias por su colaboración ☺

## ANEXO B

### Encuesta aplicada al personal de los micronegocios de ropa



*Universidad de Quintana Roo*



#### ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS MICRONEGOCIOS DE ROPA DE LA AVENIDA HÉROES EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO

Por favor, dedique unos momentos de su tiempo para completar esta encuesta. La información proporcionada nos ayudará a la mejora de la ciudad. La información recabada es confidencial y su uso se limitará exclusivamente para la investigación de los alumnos de la Uqroo.

#### Recurso Humano

Cuanto tiempo lleva laborando aquí? \_\_\_\_\_

Le han informado sobre las políticas y reglas que debe seguir? Si \_\_\_ No \_\_\_

Manejan algún tipo de incentivo hacia los trabajadores (premios, reconocimientos)? Si \_\_\_ No \_\_\_

La empresa le permite participar en la toma de decisiones, de la misma (a través de sugerencias, comentarios, puntos de vista)? Si \_\_\_ No \_\_\_

Son sometidos a algún curso de capacitación? Si (cuales) \_\_\_\_\_ No \_\_\_

#### Software/hardware

Manejan alguna de las siguientes tecnologías?

Computadoras	Si	No
Calculadoras	Si	No
Terminal (lector de tarjetas de crédito y débito)	Si	No
Lector de códigos de barra	Si	No
Programas de registro (inventario)	Si	No
Impresoras de recibos	Si	No
Teléfono	Si	No
Bloc de notas	Si	No
Bloc de facturas	Si	No

**Gestión**

¿Le han explicado cómo debe tratar al cliente?      Si\_\_\_                              No\_\_\_

¿Practica algún protocolo de atención al cliente?

Si\_\_\_    Explique\_\_\_\_\_

No\_\_\_

¿Qué tan importante es un cliente para usted?

Muy importante\_\_      Importante\_\_      Poco importante\_\_      Nada importante\_\_

Gracias por su colaboración ☺

UQROO.SISBI.CEDOC