



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“PROPUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS
EMPRESAS DE FERRETERÍA Y Tlapalería DE LA HEROICA CIUDAD
DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, PARA IMPULSAR SU
COMPETITIVIDAD”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ALUMNA:

TANIA MEJÍA MEZA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

CODIRECTORA DE TESIS:

M.A. CECILIA IBARRA CANTÚ

HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, FEBRERO 2016

DEDICATORIA

A mi hija Tiana Yaretzi Romero Mejía, quien es el motor de mi vida y el mejor regalo con el que la vida y Dios me han bendecido.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme fuerza y determinación para lograr los objetivos y metas que me he planteado en la vida. A mi familia, en especial a mis padres Juan Mejía Hernández y a mi madre Candelaria Meza Rodríguez, por la ayuda y los consejos que me han brindado en cada una de las etapas de mi vida.

A mi directora de tesis Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola por el apoyo que me brindó en la elaboración de mi tesis, por la dedicación, disponibilidad de tiempo y los consejos brindados.

Mil gracias también a mi co-directora, la Profesora Cecilia Ibarra Cantú, quien siempre tuvo la disposición para apoyarme en este trabajo de tesis.

A los miembros del comité evaluador M.M. Perseo Rosales Reyes y a la Dra. Yannet Paz Calderón por darse tiempo para apoyarme en las revisiones y presentaciones.

A los dirigentes de las empresas de Ferretería y Tlapalería de esta ciudad, por el tiempo y la información brindada para la realización de esta investigación.

También agradezco a los profesores que compartieron sus conocimientos, a mis amigos y todos aquellos que me brindaron su apoyo para cumplir con esta meta profesional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivo general	9
1.3. Objetivos específicos	10
1.5. Justificación.....	10
1.6. Metodología	12
1.6.1. Enfoque y alcance de la investigación	12
1.6.2. Procedimiento de la investigación	14
1.6.3. Elaboración de las herramientas de recolección de datos	15
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	16
2.1. Concepto de empresa	16
2.1.1. Clasificación de las empresas	16
2.1.2. Importancia de las empresas de ferretería y tlapalería.....	18
2.2. Servicio al cliente.....	19
2.2.1. Características y diferenciación de un buen servicio	20
2.2.2. Causas por las que se pierden los clientes.....	22
2.2.3. Importancia del cliente.....	23
2.3. Calidad en el servicio.....	24
2.4. Merchandising.....	27
2.4.1. Definición.....	27
2.4.2. Principales funciones del merchandising	28
2.5. Competitividad.....	30

2.5.1. Competitividad en las MiPyMEs	31
2.6. Caso de éxito	33
2.6.1. The Home Depot	33
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE FERRETERÍA Y TLAPALERÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.....	
	35
3.1. Actividades económicas en la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	35
3.2. Empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.....	37
3.3. Nivel de competitividad de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	42
3.3.1. Distribución.....	42
3.3.2. Habilidades técnicas.....	43
3.3.3. Habilidades personales.....	43
3.4. Análisis de servicio al cliente.....	44
3.5. Áreas de oportunidad	46
CAPITULO IV. PROPUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS DE FERRETERÍA Y TLAPALERÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, PARA IMPULSAR SU COMPETITIVIDAD	
	49
4.1. Uniformidad en el servicio.....	50
4.2 Servicio de entrega a domicilio.....	53
4.2.1. Horarios y tiempos de respuesta	54
4.2.2. Delimitar las áreas de entrega gratuita	55
4.2.3. Calcular el costo de los fletes.....	57
4.2.4. Proceso de entregas a domicilio	60
4.3. Merchandising.....	67
4.3.1. Arquitectura externa del establecimiento.....	67
4.3.2. Arquitectura interna del establecimiento	69
4.2. Atención rápida y amable.....	75

4.1.2. Manejo de quejas	77
4.1.3. Recomendaciones de atención al cliente por teléfono	77
4.3. Asesoría.....	78
4.5. Opciones de pago	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS	87
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Resumen de las áreas de mejora de acuerdo a la opinión de los clientes	9
Tabla 2.1	Criterio de clasificación de acuerdo al giro	17
Tabla 2.2	Subsectores de comercio con mayor participación en el empleo	19
Tabla 2.3	Conceptos de competitividad	31
Tabla 3.1	Necesidades de los clientes identificadas por los propietarios o gerentes	38
Tabla 3.2	Problemas que afectan a las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León en opinión de los propietarios	41
Tabla 3.3	Resultados de servicio al cliente	44
Tabla 4.1	Ejemplo de la división por zonas	56
Tabla 4.2	Consideraciones para una atención rápida y amable	76
Tabla 4.3	Ejemplos de incentivos no económicos.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Proporción del perfil de clientes de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	7
Figura 2.1.	Pirámide de la organización tradicional versus organización moderna orientada al cliente	23
Figura 2.2.	Actitudes y tipos de servicio	26
Figura 3.1.	Procedimiento de atención al cliente por parte de los propietarios ..	39
Figura 3.2.	Procedimiento de atención al cliente por parte de los empleados ...	40
Figura 3.3.	Quejas manifestadas por los clientes	41
Figura 3.4	Innovación en las empresas	45
Figura 3.5	Posición actual de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	46
Figura 3.6	Áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	48
Figura 4.1	Propuesta para mejorar el servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca	49
Figura 4.2	Puntos principales para mejorar las entregas a domicilio	53
Figura 4.3	Ejemplo de un mapa zonificado	57
Figura 4.4	Diagrama de flujo propuesto para decidir el cargo por flete	59
Figura 4.5	Propuesta del proceso de entregas a domicilio.....	60
Figura 4.6	Fase de toma de pedidos	61
Figura 4.7	Fase de la entrega de un pedido	64

ABREVIATURAS

CE: Censo Económico

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MiPyMEs: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

NAFIN: Nacional Financiera

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte

SIEM: Sistema de Información Empresarial Mexicano

RESUMEN

El presente documento es una propuesta de mejora de servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad. El servicio al cliente se vuelve fundamental en la competencia para crear ventajas que distingan a las empresas. Sin embargo, este proceso no había sido estudiado en las empresas de este giro que se encuentran ubicadas en esta ciudad. La presente investigación intenta contribuir al conocimiento de cómo se encuentra actualmente el servicio al cliente en este tipo de empresas y proporciona una propuesta a sus propietarios o gerentes para impulsar su competitividad en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), juegan un rol importante para el desarrollo de cada país. En México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014a), este tipo de empresas constituyen el 99.8% del total de las unidades económicas, generando una fuerza laboral del 71.4% y contribuyendo con la generación del 52% del Producto Interno Bruto del país.

Según Vicente (2009), la competitividad se entiende como la capacidad que tiene cada empresa de aprovechar de manera efectiva sus ventajas distintivas para que éstas le permitan ser mejor que sus competidores. Schnarch (2013, p. 340) define el servicio al cliente como un *“conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera recibir por parte de las empresas antes, durante y después de la relación comercial”*.

En un estudio realizado en MiPyMEs comerciales, industriales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, Pacheco (2013) identificó diversas necesidades de capacitación, concluyendo que el área de servicio y atención al cliente es la que debe ser atendida de manera prioritaria.

Por otra parte, con información proporcionada por la Regiduría de Infraestructura y Desarrollo Territorial, el Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (R. Sánchez, entrevista personal, 3 de febrero, 2015), destina aproximadamente un 40% de su presupuesto anual de egresos al desarrollo de obra pública y aproximadamente el 70% de éste se ejerce en proyectos y obras que se realizan dentro de la ciudad. Se estima que en el sector privado la inversión en construcción y

mantenimiento es igual que la ejercida por las autoridades municipales. De acuerdo con la información proporcionada en esta entrevista, la suma del gasto público y privado en actividades relacionadas con la construcción, rebasa los 100 millones de pesos anuales en esta ciudad. Las empresas de ferretería y tlapalería proveen diversos insumos necesarios en cada proyecto de construcción y mantenimiento, por lo tanto, son un eslabón importante de la cadena de valor del ramo de la construcción.

Como punto inicial de esta investigación, se realizó una exploración a tres empresas de ferretería y tlapalería, para identificar el perfil de sus clientes. Estas empresas señalaron que tienen tres grupos principales de clientes: público en general, personas que realizan oficios varios y organizaciones públicas y privadas que constituyen el grupo de clientes más importante, integrado por constructoras, municipios y empresas medianas.

Considerando la proporción del perfil de clientes de las empresas de ferretería y tlapalería, se realizó un sondeo no probabilístico a 20 clientes, elegidos por conveniencia con dos objetivos: a) identificar a las principales empresas de ferretería y tlapalería en las que suelen adquirir sus insumos y b) identificar posibles áreas de mejora en cuanto al servicio a clientes de este tipo de empresas. Como resultado del sondeo se identificaron inconformidades relacionadas con el servicio al cliente antes, durante y después de la compra.

Al considerar el impacto positivo que puede tener el servicio al cliente para impulsar la competitividad de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, el interés central de esta investigación fue ofrecer una propuesta para mejorarlo.

En el capítulo I se presenta la metodología, se explica de manera detallada el planteamiento del problema y se definen los objetivos de esta investigación.

En el capítulo II se expone el marco conceptual presentando los principales aspectos del servicio al cliente y de la competitividad, lo que ayuda a contextualizar la investigación para poder emplearlos en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

En el capítulo III se exhiben los resultados más importantes del diagnóstico del servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad, tomando en cuenta los principales aspectos de servicio al cliente y los relacionados con la competitividad planteados previamente en el marco conceptual, con la finalidad de ubicar a las empresas en uno de los 4 cuadrantes propuestos por López (2001).

Por último, en el capítulo IV se presenta la propuesta de servicio al cliente para las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad, basada en los resultados del diagnóstico y en las recomendaciones de los autores expertos en el tema, que fueron consultados en la construcción del marco conceptual.

Finalmente se presentan las conclusiones como resultado de esta investigación, donde se encontró que el área de oportunidad más significativa para mejorar el servicio al cliente es la entrega oportuna de los materiales o productos que se ofrecen.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas son la columna fundamental de cualquier economía, sustento de empleos a nivel nacional y regional y generadoras de riqueza. Según datos del INEGI (2014a), en México el 97.9% de las unidades económicas se concentran en tres sectores principales, el comercio con el 48.3%, servicios con el 38.1% y la industria manufacturera con el 11.5%.

Las MiPyMEs mantienen el 71.4% del personal ocupado y generan el 52% del PIB en México (INEGI, 2014a), donde el 90% de empresas mantienen una estructura familiar (Belausteguigoitia, 2010) y de acuerdo con NAFIN (2014), el 70% de las empresas familiares no dura más de 3 años en funcionamiento. Por lo tanto, son de suma importancia las propuestas de mejora que se hagan a este tipo de empresas.

La presente investigación se centra en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, cuya realidad en relación con los sectores económicos predominantes y la estructura familiar, no difiere de la del resto del país, *“lo que predomina son las microempresas en un 90% y a diferencia de otras regiones no existe una gran proporción de empresas industriales y artesanales, la actividad central es el comercio”* (Barradas, Espinosa y Reyes, 2014, p.117).

En un estudio previo para detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Pacheco (2013) menciona que *el área de servicio y atención al cliente, es a la que se le debería dar prioridad entre todas las*

necesidades de capacitación, y señala que ésta debería brindarse tanto a los empleados como a los propietarios de las MiPyMEs comerciales, de servicios e industriales.

En esta investigación se desarrolló una propuesta para mejorar el servicio al cliente en las empresas dedicadas a la comercialización al por menor de artículos de ferretería y tlapalería, considerando que si aplican innovación en este proceso, éstas pueden desarrollar una importante ventaja distintiva.

A nivel nacional el giro de ferretería y tlapalería se encuentra ubicado como uno de los diez principales subsectores que engloban el sector de empresas comerciales (INEGI, 2014a). En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, las empresas de ferretería y tlapalería son muy importantes para la realización de actividades de construcción, remodelación y mantenimiento. Es importante señalar que en el sector comercial, no se había estudiado el servicio al cliente de manera específica en las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad.

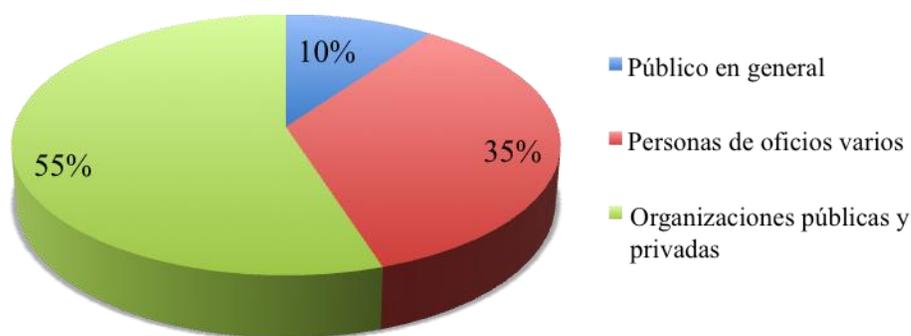
Con el objeto de entender a las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León y plantear debidamente el problema, se realizó un sondeo no probabilístico a los propietarios de tres empresas de este giro.

Se utilizaron tres criterios por medio de los cuales se seleccionaron a dichas empresas: a) son establecimientos con dimensiones visiblemente más grandes, b) son empresas pertenecientes a este giro que pueden considerarse como las más conocidas y c) atienden a los clientes más grandes. Estas empresas fueron seleccionadas con la ayuda de uno de los propietarios de este tipo de empresas que tiene más de 20 años de haberse

establecido en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, que por su experiencia fue considerado como experto en el tema (Hernández, et.al., 2010, p.397).

A partir de este primer sondeo fue posible definir el perfil general de los clientes de las empresas huajuapeñas de ferretería y tlapalería, mismo que se representa gráficamente en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Proporción del perfil de clientes de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia con base en el sondeo preliminar.

Como puede notarse, se encontraron tres grupos principales que integran su mercado:

Grupo 1. Público en general. Sus compras son ocasionales, generalmente buscan algún accesorio para reparaciones o mantenimiento en sus hogares. Representan aproximadamente un 10% de sus clientes.

Grupo 2. Personas de oficios varios. Clientes que son dueños de pequeños talleres, por ejemplo carpinteros, plomeros, electricistas, balconeros, herreros, cerrajeros,

albañiles, mecánicos, vidrieros, entre otros. Son importantes debido a la frecuencia de compra y representan aproximadamente un 35% de sus clientes.

Grupo 3. Organizaciones públicas y privadas. Son clientes cuyos proyectos de construcción requieren grandes cantidades de material con un impacto significativo en las ventas. Estos clientes son empresas medianas del sector privado, constructoras y el gobierno municipal de la ciudad. Representan aproximadamente el 55% de sus clientes.

Posteriormente, con base en los tres grupos identificados, se realizó un segundo sondeo a 20 clientes integrado de la siguiente manera: 2 personas del grupo 1 , 7 personas del grupo 2 y 11 personas del grupo 3, los cuales fueron seleccionados por conveniencia.

A partir de los resultados se pudo determinar lo siguiente:

1. *Se identificaron las principales empresas de ferretería y tlapalería, donde los tres grupos de clientes adquieren sus insumos.*

2. *Las áreas susceptibles de mejora para dichas empresas.*

De este sondeo se pudo concluir que uno de los principales problemas detectados en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León es el servicio al cliente. En la Tabla 1.1 se resumen las áreas de mejora de acuerdo a las opiniones de los clientes manifestadas durante el sondeo.

Tabla 1.1.

Resumen de las áreas de mejora de acuerdo a la opinión de los clientes

Antes de la compra	Durante la compra	Después de la compra
Atención telefónica	Atención y amabilidad	Manejo rápido de tiempos de entrega
Ofertas y promociones	Mas eficientes	Asesoría en la garantía de los productos
Políticas de precios bien establecidas	Formas de pago	Atención oportuna de solicitudes y preguntas de los clientes
Esquemas de crédito	Mayor interactividad entre los clientes y empleados	
	Hacer agradable la espera para ser atendidos.	
	Capacidad de negociación de precios por todo el personal	
	Solución de problemas técnicos	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el sondeo, también se determinó que los clientes de las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad adquieren el 90% de sus insumos de manera local, ya que esto les resulta más conveniente al no tener que incurrir en gastos adicionales de flete ni enfrentar periodos largos de entrega. El 10% de insumos restantes los adquieren en empresas de las siguientes ciudades: Tehuacán, Puebla; Puebla, Puebla y Oaxaca, Oaxaca.

1.2. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora al servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad.

1.3. Objetivos específicos

1. Seleccionar una muestra de la población de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
2. Aplicar las herramientas de recolección de datos, con base en Schnarch (2013) y López (2001), para revisar las características del tipo de servicio al cliente que se está brindando actualmente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
3. Realizar el diagnóstico del servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
4. Diseñar una propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con la finalidad de impulsar su competitividad de acuerdo con los planteamientos de Schnarch (2013) y López (2001).
5. Presentar la propuesta a los empresarios interesados de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que participaron en la investigación.

1.5. Justificación

La prestación del servicio está sujeta a factores difíciles de controlar como son el estado de ánimo de la persona que lo brinda, su empatía o su capacidad de adaptarse al nivel sociocultural de cada cliente (Aguirre y Aparicio, 2002).

La importancia del servicio al cliente, en cualquier tipo de empresa, radica en la diferenciación e innovación que se realice directamente en este proceso, creando ventajas distintivas. Por lo tanto, si existe un mal servicio al cliente, se generará una disminución de su competitividad, como afirman Aragón y Rubio (2005, p. 43), quienes también establecen que la empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y sobre todo al cliente, siendo las empresas de menor tamaño las que tienen una ventaja si cuidan este aspecto, *“debido a que la mayor proximidad con él les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y los medios para satisfacerlas”*.

Kotler y Keller (2012), opinan que las empresas dedicadas a la comercialización, al no tener la posibilidad de ofrecer a sus clientes un producto diferenciado, deberían enfocarse en el servicio al cliente. La idea es que las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca retomen esta posibilidad para diferenciarse y ser más competitivas.

Schnarch, (2013), menciona que el mantenimiento de altos niveles de calidad en el servicio al cliente genera a las empresas diversos beneficios tales como:

- Mayor lealtad de los clientes.
- Mayor nivel de ventas individuales a cada cliente y con mayor frecuencia.
- Más clientes nuevos captados a través de comunicación de boca en boca por las referencias de los clientes satisfechos.
- Menos quejas y reclamos.
- Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan unificados para el mismo fin.

- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Mayor participación en el mercado.

Esta investigación es de gran trascendencia, ya que las empresas de ferretería y tlapalería, como se planteó anteriormente, son un eslabón importante en la cadena de valor de las empresas dedicadas a la construcción y no se ha encontrado en libros, tesis o revistas ninguna investigación previa relacionada con empresas de este giro en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

La investigación es relevante, ya que de acuerdo a INEGI (2014a), las empresas al por menor de artículos de ferretería y tlapalería, se encuentran ubicadas dentro de los 10 subsectores de comercio con mayor participación en el empleo en México. Además, existe una importante demanda de insumos por parte de las constructoras locales de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, que al adquirir sus productos en empresas de ferretería y tlapalería también locales, contribuyen al desarrollo de la comunidad.

Este proyecto de investigación es pertinente porque se aplican los conocimientos obtenidos en la Maestría en Administración de Negocios. La investigación es viable pues se dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su realización.

1.6. Metodología

1.6.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 10), mencionan que “*el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y lo*

convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

La investigación es de tipo exploratorio porque no se han realizado investigaciones previas en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 79), mencionan que los estudios exploratorios *“se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.*

En esta investigación se describe la manera cómo se brinda el servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los clientes.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) señalan que los estudios descriptivos *“son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”.* Esta es una investigación descriptiva porque contiene información para conocer cómo es el servicio al cliente que brindan actualmente las empresas de ferretería y tlapalería, a partir de los conceptos planteados en el marco conceptual.

La investigación se realizó tomando en cuenta el momento presente, por lo tanto, es de tipo transversal porque *“su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”* de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151).

1.6.2. Procedimiento de la investigación

La investigación cualitativa tiene como objetivo comprender y profundizar los fenómenos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), esto implica explorarlos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto, por ello se desarrollaron las siguientes fases:

1ª fase: Se diseñaron las herramientas que, de acuerdo al planteamiento de actitudes y tipos de servicio de López (2001), incluyen los aspectos de *trato al cliente* y *competencia técnica* para identificar *el tipo de servicio al cliente* que se está brindando en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Estas herramientas fueron: a) Entrevistas semiestructuradas a los propietarios o gerentes de las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad, b) Entrevistas semiestructuradas a los clientes de las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad, c) Ejercicios de observación *in situ* para conocer a detalle cómo es el servicio al cliente y d) Dos ejercicios de compra como cliente incógnito en cada una de las seis empresas.

2ª fase: El número de empresas consideradas en esta investigación fueron seis, utilizando un muestreo por juicio de acuerdo a Malhotra (2008). Para las empresas incluidas se diseñaron los instrumentos que se incluyen como Anexos 1, 3 y 4.

3ª fase. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia respetando la proporción de los tres grupos de clientes previamente identificados, la muestra fue de 20 clientes. Para los clientes se diseñó el instrumento que se puede ver en el Anexo 2.

4ª fase: Se aplicaron las herramientas previamente diseñadas.

5ª fase: Se realizó el análisis de los resultados obtenidos.

6ª fase: A partir de los resultados se diseñó una propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León con el objetivo de apoyarlas para generar innovación en su proceso de servicio al cliente y encaminarse hacia el cuarto cuadrante (*eficaz y agradable*) de la propuesta de López (2001).

7ª fase: Finalmente, se realizará una presentación para exponer la propuesta generada a los propietarios de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

1.6.3. Elaboración de las herramientas de recolección de datos

Entre las herramientas para la recolección de los datos se diseñaron dos cuestionarios. En el Anexo 1 se presenta la guía de la entrevista semiestructurada para los propietarios o gerentes de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. En el Anexo 2 se presenta la guía de entrevista semiestructuradas que se aplicaron a clientes de las empresas previamente seleccionadas.

Además, se diseñó una guía de observación con la finalidad de revisar cómo es en un entorno natural la atención al cliente proporcionada por el personal (Anexo 3). Finalmente, se estructuró una guía (Anexo 4) que refleja los aspectos a evaluar del servicio al cliente, la cual se aplicó por medio de dos compras a cada empresa que se llevaron a cabo como comprador incógnito.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Concepto de empresa

La definición de empresa para esta investigación se basa en Münch y García (1990, p. 44), quienes mencionan que la empresa es un “*grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad*”.

2.1.1. Clasificación de las empresas

La clasificación de las empresas depende del contexto, puede ser de acuerdo a su actividad o giro, al número de empleados, constitución legal o al origen de capital entre otras. En México el criterio más utilizado es el que establece la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2012), que considera el número de empleados.

El criterio de clasificación de las empresas de acuerdo al giro que proporciona Münch y García (1990), se presenta en la Tabla 2.1. Ésta clasificación se divide en empresas industriales, comerciales y de servicios.

De acuerdo a INEGI (2014a), de los sectores en los que se divide el aparato productivo nacional se consideran tres grupos de actividades económicas más importantes: manufactureras, comercio (comercio al por menor y al por mayor) y servicios privados no financieros. Del total nacional de establecimientos, 44.8% corresponde al sector comercio, 42.4% al sector de servicios (privados, públicos y religiosos), 10.6% a manufacturas y 2.2% a otros (INEGI, 2014a).

Tabla 2.1*Criterio de clasificación de acuerdo al giro*

CRITERIO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Actividad o giro	Industriales	<p>Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.</p> <p>Manufactureras. Transforman las materias primas en productos terminados y, estas a su vez pueden ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que producen bienes de consumo final ya sea duraderos, no duraderos, suntuarios, de primera necesidad, productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos/electrónicos, etc. • Empresas que producen bienes de producción, es decir, que satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplos: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
	Comerciales	<p>Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados; estas a su vez se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas: efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas). • Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor final. • Comisionistas: venden mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
	De servicios	<p>Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Turismo • Instituciones financieras • Servicios públicos • Servicios privados • Educación • Salubridad

Fuente: Tomado de Münch y García (1990, p.53).

El Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN) establece dos clasificaciones para las actividades comerciales: comercio al por mayor y comercio al por menor. El comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compraventa (sin realizar transformación) de bienes de capital,

materias primas y suministros; el comercio al por menor incluye unidades dedicadas a la compraventa de bienes para el uso personal o para el hogar.

Para esta investigación, se toma la clasificación de empresas de Münch y García (1990) y la clasificación para las actividades comerciales del SCIAN ya que las empresas que serán objeto de esta investigación son empresas de comercio al por menor de artículos de ferretería y tlapalería.

2.1.2. Importancia de las empresas de ferretería y tlapalería

Las ferreterías y tlapalerías son establecimientos, donde se comercializan herramientas manuales y eléctricas, objetos de carpintería, bricolaje, herrajes para construcción y decoración, cerrajería, artículos de pintura, albañilería y materiales eléctricos, tubos y similares, sujetadores metálicos, laminas y perfiles, solventes, abrasivos, tornillos, entre otros.

Según el INEGI (2013), este sector ha mostrado un crecimiento sostenido. El índice de ventas netas del sector de ferretería, tlapalería y vidrios ha aumentado en un 33.6% del 2003 a 2013.

De acuerdo con el INEGI (2014a), los diez subsectores de comercio con mayor participación en el empleo son los que se muestran en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2*Subsectores de comercio con mayor participación en el empleo*

Actividad económica	Participación porcentual		Lugar de importancia	
	CE 2009	CE 2014	CE 2009	CE 2014
Al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	31.4	27.8	1	1
Al por menor de tiendas de autoservicio y departamentales.	10.4	11.9	2	2
Al por menor de productos de textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.	8.9	8.7	3	3
Al por menor de vehículos de motor, refacciones combustible y lubricantes.	7.8	8.3	5	4
Al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	6.5	8.0	7	5
Al por menor de artículos de papelería.	8.8	8.0	4	6
Al por menor de artículos de materias primas agropecuarias y forestales.	6.6	6.6	6	7
Al por menor de enseres domésticos	6.1	5.6	8	8
Al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.	4.7	5.0	9	9
Al por menor de artículos para el cuidado de la salud.	3.8	4.3	10	10

Fuente: INEGIa (2014, p. 34).

En la tabla se localizan en el noveno lugar las empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios, como fuentes de empleo significativas dentro de este sector.

2.2. Servicio al cliente

En esta investigación se reconoce que más que los productos, lo que adquieren los clientes, son satisfactores a necesidades, deseos y expectativas, y uno de los objetivos que tienen las empresas es dar respuesta a tales requerimientos, ya que si no lo hacen,

esos clientes se perderán, por tal motivo la idea no es vender, sino mantener y ganar clientes satisfechos (Schnarch, 2013).

El servicio busca incrementar el conjunto de valores o beneficios presentados a los consumidores. Fischer y Espejo (2011, p. G-6), definen al servicio “*como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas*”. Para Schnarch (2013), el servicio *incluye los procesos, asesoría, ayuda e información que se le puede brindar a un cliente.*

Schnarch (2013, p. 344), define al servicio al cliente como “*el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial*”. El servicio debe ir más allá de mostrar gentileza y amabilidad a un cliente al momento de ser atendido, es un valor agregado para el cliente que debe generar la empresa.

Según Alonso y Grande (2012), el prestarle atención al cliente, tratarle con afecto y eficacia, tiene como resultado el ganar la confianza del cliente casi en su totalidad. De forma paralela, ofrecer servicio al cliente requiere de recursos, pero el cliente puede admitir un incremento de estos si realmente considera que se le brinda un buen servicio.

2.2.1. Características y diferenciación de un buen servicio

Entre las principales características que deben reunir los servicios según Fischer y Espejo (2012), se encuentran la eficacia, funcionalidad, rapidez, oportunidad, atención al usuario, honradez y confiabilidad. Schnarch (2013, p. 335), comenta que toda persona que trabaje en una empresa y tenga contacto con el cliente debe “*brindar una buena*

atención, no es suficiente si el cliente no la percibe” y toma para ello aspectos como cortesía, rapidez, confiabilidad, atención personal, personal bien informado y simpatía.

Para Schnarch (2013, p.336), es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cortesía: el cliente desea ser bien recibido y sentirse importante.
- Rapidez: a nadie le gusta esperar o sentir que se le ignora.
- Confiabilidad: los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Buscan a alguien que siempre responda sus preguntas y que si les ha prometido algo, esto se cumpla.
- Atención personal: la atención personalizada agrada a los clientes y los hace sentir importantes.
- Personal bien informado: el cliente espera recibir de los empleados información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Simpatía: el trato comercial con el cliente no debe ser frío o distante, sino responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Para Alonso y Grande (2012), las empresas deben desarrollar ideas para conseguir un buen servicio al cliente como las que se mencionan a continuación:

- Los empleados deben asumir que el cliente es lo más importante.
- Hay que ofrecer más de lo que se espera para generar satisfacción.
- La percepción del cliente es válida, hay que esforzarse en conocerla.
- Hay que medir actuaciones y evaluar la calidad y satisfacción percibida por los consumidores.
- Hay que escuchar a los consumidores.
- Hay que procurar personalizar los productos, bienes y servicios.

Para Schnarch (2013), el servicio al cliente trata de una filosofía que integra a todos los miembros en la organización, en una búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, cada empleado de la empresa debe estar comprometido a prestar un servicio de calidad y lo debe demostrar en sus acciones.

2.2.2. Causas por las que se pierden los clientes

Un cliente altamente satisfecho suele ser perdurable; compra más, habla bien de la empresa y de sus productos, pone menos atención en las marcas o empresas competidoras, es menos sensible al precio y cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo. Kotler y Keller (2012), señalan que una mayor satisfacción del cliente está asociado con beneficios más altos.

The Forum Corporation (citado por Arteaga, 2011) hizo una investigación en 2004 en Estados Unidos, en el que incluyó la siguiente pregunta a empresas de todos los sectores: “¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?” Los resultados mostraron que el 16% fue debido a la baja calidad del producto, el 15% debido al precio, el 20% debido a la falta de contacto y atención personal y el 49% debido a la baja calidad del servicio brindado.

Vavra (2003) menciona que se ha comprobado que el 90% de los clientes insatisfechos no se molestan en contactar a la empresa para expresar su queja; lo que hacen es cambiar de compañía y hablar mal a clientes potenciales del mal servicio recibido.

Distinguir las causas de la deserción de los clientes e identificar las que se pueden mejorar, es parte de las labores para incrementar la atracción y retención de los

clientes. Es posible realizar tareas para aquellos clientes que se alejan debido a un mal servicio, a productos de mala calidad o a altos precios, entre otras razones que se relacionan con el servicio al cliente.

2.2.3. *Importancia del cliente*

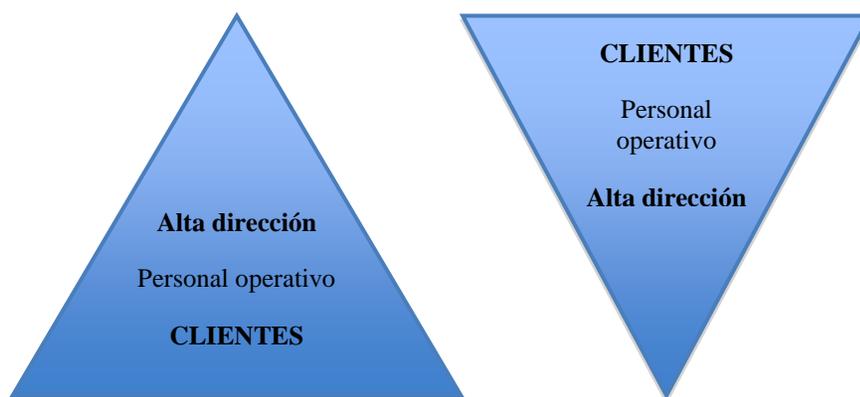
Vicente (2009), define al cliente como aquella persona que compra y consume periódicamente un producto o marca en una misma empresa. Es un comprador o consumidor fidelizado, leal o reiterativo.

Parte del éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. “*Si no hay clientes no hay negocio*” (Kotler y Keller, 2012, p. 123). Actualmente las empresas consideran obsoleto el enfoque organizacional tradicional ilustrado en la Figura 2.1 (a), una pirámide donde en la cima se encuentra la alta dirección y en su base los clientes.

Figura 2.1. Pirámide de la organización tradicional versus organización moderna orientada al cliente

(a) Organización tradicional

(b) Organización moderna orientada al cliente



Fuente: Kotler y Keller (2012, p. 124).

Las empresas más exitosas invierten la pirámide como se ve en el inciso (b), de la Figura 2.1. En este caso, los clientes se encuentran en la cima de la pirámide, mientras que la alta dirección se encuentra en la base, responsable por contratar empleados aptos para ocupar los puestos dentro de la empresa y apoyarlos.

De acuerdo a Schnarch (2013) actualmente hay un cambio de enfoque gerencial al existir una preocupación mayor por la atención y el servicio que recibe el cliente, reconociendo que éste no depende de la empresa, sino que la empresa depende de él.

2.3. Calidad en el servicio

La percepción de calidad ha tenido una evolución muy dinámica y se han desarrollado diversas teorías, conceptos y herramientas hasta llegar a lo que hoy en día se conoce. De acuerdo con Marcelino y Ramírez (2012), los países precursores son Japón y Estados Unidos y los autores más importantes en el tema de calidad son Ishikawa, Deming, Juran, Crosby y Feigebaum entre otros, quienes han implementado con éxito teorías de control de calidad en diferentes ámbitos de la empresa.

Existen diversas opiniones sobre la calidad, una de ellas es la que proporciona la Sociedad Americana para la Calidad (Kotler y Keller, 2012, p. 131) donde *“la calidad es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes”*.

Un concepto normativo de calidad con enfoque al cliente es el que establece la ISO 9001:2008 (citado en Marcelino y Ramírez, 2012, p. 7) que afirma lo siguiente: *“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus*

necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”.

Por lo tanto, para fines de esta investigación una empresa con calidad, es aquella que satisface las necesidades de sus clientes. Un producto o servicio, será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

La evolución de calidad ha pasado de una perspectiva centrada en la producción a una más integrada en la dimensión del mercado. Para Schnarch (2013), la calidad en el servicio se basa en dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establece entre personas, por ello las llama personales y las que derivan del trabajo de las personas, a las que llama habilidades técnicas.

López (2001), denomina *variables de trato al cliente* a las habilidades personales y *variables de competencia técnica* a las habilidades que se derivan del trabajo. A partir de las dos variables anteriores se pueden diferenciar cuatro tipos de servicio: el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

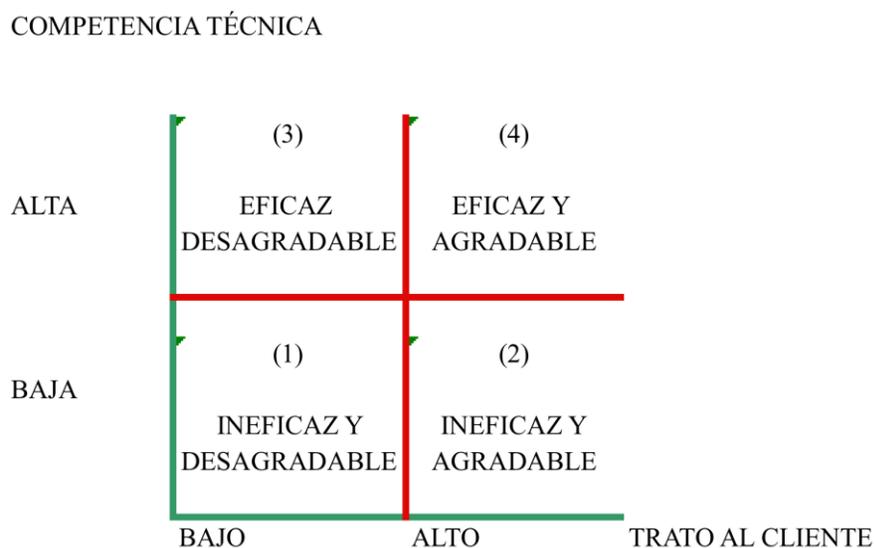
En la Figura 2.2 se puede apreciar los cuatro cuadrantes:

1. En el primer cuadrante se encuentra un servicio de tipo *ineficaz y desagradable*, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente.
2. En el segundo cuadrante se encuentra el servicio de tipo *ineficaz y agradable*, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan

muy bien al cliente y por ello esperan tapan el hueco de su incompetencia técnica.

3. En el tercer cuadrante se tiene un *eficaz y desagradable* servicio al cliente, son empresas altamente eficaces, saben realizar procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes.
4. Finalmente, en el cuarto cuadrante *eficaz y agradable*, se encuentran las empresas que han alcanzado el equilibrio entre sus competencias técnicas y su servicio al cliente. Las empresas se enfocan en el servicio al cliente porque saben que de éste es de quien dependen. Estas empresas están conscientes de la fuerte competencia del mercado.

Figura 2.2. Actitudes y tipos de servicio



Fuente: López (2001).

La excelencia en el servicio tiene que ver con una pregunta fundamental que plantea Schnarch (2013) *¿Qué es la excelencia en el servicio?* En respuesta el autor menciona las siguientes características:

- Inclinarse hacia el cliente
- Crear y mantener una cultura y actitud de servicio
- Garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo
- Diseñar, prestar y mantener la calidad total en el servicio
- Lograr en la mente del cliente la ventaja distintiva

2.4. Merchandising

El merchandising tiene implicación en el servicio al cliente, debido a que éste estimula la compra y la fidelización que el cliente tenga con el establecimiento, marca o producto. El merchandising permite un enfoque en el punto de venta para salir al encuentro del cliente en lugar de limitarse a esperarlo pasivamente, procurando mejorar la rotación, la gestión de los espacios, el control de stocks, etc.

2.4.1. Definición

Merchandising es una palabra de origen anglosajón de reciente creación, por lo que no existe su equivalente en español, deriva de la palabra “*merchandise*” que significa mercancía y tiene la terminación *-ing*, misma que significa acción, por lo que podría decirse que su traducción sería mercancía en acción, sin embargo en cuestiones prácticas su significado es mucho más amplio (Bort, 2004).

Para Pinzón (2000), el *merchandising* es “*el conjunto de técnicas de atracción al cliente mediante la adecuada distribución de secciones, la adaptación permanente del surtido y la exposición apropiada de los productos con el fin de incrementar la rentabilidad con una mayor rotación de inventario y una mejor imagen comercializadora*”.

Para fines de esta investigación se retomará la definición de la American Marketing Association (2013) que establece lo siguiente: el *merchandising* “*es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes y servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa*”.

2.4.2. Principales funciones del merchandising

El *merchandising* es una función que se realiza en el punto de venta por el fabricante y el detallista desde diferentes ángulos y con distinto grado de colaboración (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 2008).

Al fabricante le corresponde desarrollar actividades como un buen diseño del empaque, la publicidad en el punto de venta, los exhibidores y promociones; con la finalidad de atraer a los clientes para que adquieran sus productos.

En lo que respecta al distribuidor, éste tiene la tarea de gestionar las ventas mediante una imagen atractiva en el punto de venta, la cual influirá en la satisfacción del cliente y en rentabilidad del negocio que es “*el resultado de multiplicar el margen individual de cada producto por el volumen de ventas, administrando tanto el nivel de inventarios como el uso del espacio de exhibición*” (Lerma, 2001:21).

2.4.3. La arquitectura del establecimiento comercial

La arquitectura externa del establecimiento

Aunque es dentro del establecimiento comercial dónde los clientes toman la decisión de compra, deben ser atraídos por la imagen exterior que proyecta el punto de venta. La estructura exterior del establecimiento es la identidad y personalidad del establecimiento comercial; pues es la imagen con la cual se posiciona en la mente de los clientes y les permite diferenciar al negocio de su competencia (Palomares, 2001).

La arquitectura interna del establecimiento

Dentro de la tienda una de las decisiones importantes a tomar, es la distribución de los espacios entre las diferentes secciones del establecimiento comercial; procurando que cada una de las categorías de productos guarde una relación lógica y racional de tal manera que se facilite la orientación y la compra de los clientes dentro del punto de venta (Del Castillo, 2004).

En la aplicación del *merchandising* es fundamental gestionar la imagen del área expositiva, para optimizar cada centímetro del establecimiento. A la arquitectura interna de la tienda corresponde el diseño de los espacios del área de ventas de tal manera que faciliten la prestación del servicio y coadyuven a incrementar la venta (Lerma, 2001).

Los elementos que componen la estructura interna del establecimiento son:

- Determinación del punto de acceso a la superficie de ventas.
- Localización de la zona caliente y la zona fría.
- Ubicación de las secciones del establecimiento.
- Ubicación del mobiliario.

- Diseño de los pasillos.

La finalidad de la arquitectura interior consiste en guiar de manera ordenada y lógica el flujo de clientes inconscientemente por todas las secciones del establecimiento, para que todas las áreas o secciones sean visitadas y se incremente la rentabilidad del área de ventas (Palomares, 2001).

2.5. Competitividad

Para la presente investigación se definirá competitividad tomando en cuenta las fuentes mencionadas a continuación.

La competitividad en el campo empresarial tiene incidencia en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Según Vicente (2009, p. 165) el concepto de competitividad *“hace pensar en la idea de excelencia, o sea, en características de eficiencia y eficacia y de la productividad de la organización”*.

Competitividad es considerar aquellos factores que hacen a una empresa diferente de las demás y que le permitirán ganar negocios y oportunidades a sus competidores, aun cuando sean los mismos productos o servicios.

En la Tabla 2.3 se define el concepto de competitividad de acuerdo a diferentes fuentes.

Tabla 2.3*Conceptos de competitividad*

Autor	Desarrollo
Bermejo (2008)	<i>Es la incorporación de innovación en los productos o los procesos, de manera que sean capaces de presentar al mercado una respuesta siempre atractiva.</i>
Diccionario Oxford de Economía	<i>Es la capacidad de competir en los mercados de bienes y servicios.</i>
Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2012 p.2).	<i>Es la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MyPiMEs en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como las condiciones en que las ofrecen.</i>
Vicente (2009 p. 166)	<i>Es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.</i>

Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación se entenderá por competitividad *la capacidad que tienen las empresas para competir, aprovechando de forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores a partir de la incorporación de innovación en su proceso*. Esta definición se basa en tres de las fuentes presentadas anteriormente en el marco teórico: a) el Diccionario Oxford de Economía, b) Bermejo (2008) y c) Vicente (2009).

2.5.1. Competitividad en las MiPyMEs

La problemática que enfrentan las MiPyMEs es relevante debido a la importancia que tienen en la economía. Para Alcaide (2011), citado por Schnarch (2013) el fracaso no se debe del todo a los factores externos (escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, pocas fuentes de financiamiento y el alto costo de las disponibles, excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas, entre otras). Este autor identifica

seis deficiencias en las MiPyMEs a las que él llama pecados capitales, que se encuentran en las siguientes áreas: planificación inicial, gestión de ventas, producción y operación, control de gestión, planeación estratégica y enfoques generales.

Para la CEPAL citado por Schnarch (2013) en los países subdesarrollados, entre un 50 y un 75% de MiPyMEs dejan de existir durante los primeros tres años. En México de acuerdo con datos del INEGI (2014a), el 42.7% de los establecimientos tiene cinco años o menos y 33.4% de los establecimientos tiene más de 10 años, es poca la posibilidad que tienen las empresas de madurar, tener éxito y crecer.

El SIEM (2013) indica que las determinantes más recurrentes que inciden en la competitividad de México y sus empresas son:

- Elevados costos asociados a la normatividad y sobreregulación.
- Escasa formación y desarrollo de habilidades.
- Limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Escasos sistemas de información, desconocimiento del mercado y problemas de comercialización.
- Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.
- Difícil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas.

El SIEM, de acuerdo a los datos arrojados por la Encuesta Nacional de Micronegocios (2012), concluye que las principales problemáticas que enfrentan estas unidades económicas son: la falta de clientes (24.5%), la competencia excesiva (17.4%),

aumento de los precios de los insumos (8.7%) y otras (21.1%). El 28.3% declaró no tener problemas.

De acuerdo con Schnarch (2013, p. 326) “*las MiPyMEs saben producir pero no saben vender*”. Las MiPyMEs consideran a la mercadotecnia como un gasto y no como una inversión. Se considera que muchas empresas padecen de miopía de la mercadotecnia, porque cometen el error de prestar más atención a los productos que ofrecen que a los beneficios y experiencias generados por la compra de dichos productos (Kotler y Armstrong, 2008).

Numerosas empresas buscan encontrar el producto perfecto para su negocio. Schnarch (2013) menciona que los empresarios tradicionales esperan que su producto no sólo tenga un bajo costo, sino características que lo hagan atractivo y único a los consumidores. Antes era suficiente con comunicar valor, hoy en día es necesario crear valor y generar una relación emocional con los clientes.

2.6. Caso de éxito

A continuación se presentan un ejemplo de la puesta en marcha de los elementos de servicio al cliente. La empresa, es de carácter internacional, el crecimiento exponencial que ha tenido en México es relevante y se puede observar el potencial que tiene el sector de ferretería y tlapalería en todo país además la mejora continua es clave para ésta empresa para mantenerse en el mercado.

2.6.1. *The Home Depot*

The Home Depot es el ejemplo de una empresa minorista de mejoramiento del hogar, bricolaje y materiales de construcción. Fue fundada en 1978 en Atlanta, Georgia.

Actualmente es la cadena minorista de mejoras para el hogar más grande de todo el mundo, con presencia en Estados Unidos, México, Canadá y China, a través de 2,260 tiendas e ingresos globales de 74,400 millones de dólares (The Home Depot México, 2015).

La incorporación en el mercado mexicano se dio en 2001, cuando Total Home adquirió tres tiendas en Nuevo León y una en la Ciudad de México. Actualmente cuenta con 102 tiendas en los 32 estados de la República Mexicana, 12,500 asociados y 55 millones de clientes.

El concepto de tienda es “hágalo usted mismo”, para la empresa implica tener un excelente servicio al cliente y de mejora continua. Su fortaleza se centra en los empleados a los que llaman *asociados* quienes tienen una importancia fundamental ya que son ellos quienes tienen contacto directo con el cliente y quienes se vuelven solucionadores de problemas y generadores de ideas. Para la empresa los asociados representan el primer contacto con los clientes, quienes esperan recibir el mejor servicio. La filosofía de la empresa se puede sintetizar conociendo el concepto que uno de sus empleados respecto a lo que significa proveer un excelente servicio: “*proveer un excelente servicio a los clientes, dando respuesta a sus preguntas y ayudando a realizar sus proyectos de mejora para el hogar*”, y ese el objetivo de un asociado de piso.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE FERRETERÍA Y TLAPALERÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

3.1. Actividades económicas en la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca

El Estado de Oaxaca se ubica en el sureste de la República Mexicana. Limita al norte con Veracruz, al noroeste con Puebla, al este con Chiapas, al oeste con el estado de Guerrero y al sur con el Océano Pacífico. Se compone de 570 municipios.

De acuerdo a datos proporcionados por el INEGI (2014a), el estado de Oaxaca tiene 175,946 unidades económicas, de las cuales el sector comercio representa el 44.6%, el sector de servicios el 31.2%, el manufacturero un 20.7% y el resto de las actividades económicas un 3.5%.

La Heroica Ciudad de Huajuapan de León, se encuentra en la Región Mixteca, que es una de las ocho regiones que componen el Estado de Oaxaca. Se encuentra ubicada dentro del municipio homónimo del cual es cabecera. De acuerdo con el INEGI (2013), esta ciudad cuenta con una población de 45,321 habitantes. Es la sexta ciudad más poblada del estado de Oaxaca.

La cantidad de unidades económicas en el sector privado y paraestatal registradas por INEGI (2013) en el municipio Heroica Ciudad de Huajuapan de León corresponde a 4,688 unidades, las cuales mantienen un personal ocupado de 12,592 personas. Dentro de las actividades económicas, el 51% se dedica al comercio, 40% a los servicios, 8% a actividades industriales y 1% a actividades agropecuarias y cría de animales.

Según Rodríguez (2013, p.59), dentro de las principales características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se puede destacar que *“las empresas son familiares en su mayoría, razón por la que surgen muchos problemas derivados de las relaciones que hay al interior de éstas”*. Por tal razón, les resulta complicado prosperar, ya que no realizan actividades que las ayuden a ser exitosas. Otra característica que mencionan Villagomez (2010) y Rodríguez (2013) es que la mayoría de los propietarios o quienes se encargan de administrar las empresas, no cuentan con los conocimientos administrativos teóricos para su funcionamiento y sólo lo hacen de manera empírica. En algunos casos la buena intuición para dirigir y el liderazgo apropiado, han logrado empresas exitosas; sin embargo, en un entorno competitivo se requiere de preparación.

El sector comercial es el sector económico que predomina, siendo el principal motor de la economía de la región. En las empresas comerciales de esta ciudad de acuerdo con Villagomez (2010), se generan dos situaciones, saturación o escasez de producto debido a que los empresarios no conocen su demanda por falta de estudios de mercado. Además agrega Rodríguez (2013), que los empresarios tampoco conocen el segmento de mercado al que atienden, ni sus necesidades.

La mayoría de los propietarios de empresas comerciales tienen la intención de crecer, inclusive han establecido sucursales; sin embargo, no tienen un plan de negocios preconcebido, no cuentan con objetivos, misión ni visión, por lo que les resulta complicado alcanzar sus metas (Rodríguez, 2013).

3.2. Empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

El 100% de las empresas investigadas son familiares, el 67% se encuentra bajo la dirección del fundador y el 33% restante se encuentra al mando de personas que no pertenecen a la familia.

Sólo el 17% de las empresas tiene en la gerencia administrativa a una mujer. Los fundadores siguen siendo los que dirigen y asesoran el curso del negocio.

El 50% de los propietarios o gerentes consideran que el acomodo de las mercancías es importante y ayuda a la venta. Debido a la diversidad del material con el que estas empresas cuentan, los propietarios opinan que existe una buena distribución en sus establecimientos, lo que hace posible mostrar y explicar al cliente los usos de cada herramienta o material; también esto facilita la presentación de productos adicionales que pudieran adquirirse.

El 34% de las empresas cuenta con rotulaciones atractivas, nombre de la empresa e iluminación en el interior de éstas, las demás tienen instalaciones menos atractivas y pasarían desapercibidas ante un cliente que no sabe de su existencia.

El 66% de las empresas trabajan de acuerdo a los valores y principios creados y difundidos por el fundador.

El 17% de los empresarios respondió estar conciente de que sus clientes no se encuentran totalmente satisfechos con sus servicios y que deben implementar estrategias que lleven a su empresa a tener un mejor servicio al cliente para ser más competitiva en el mercado local.

Las necesidades identificadas por parte de los propietarios se agrupan principalmente en tres puntos descritos en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1

Necesidades de los clientes identificadas por los propietarios

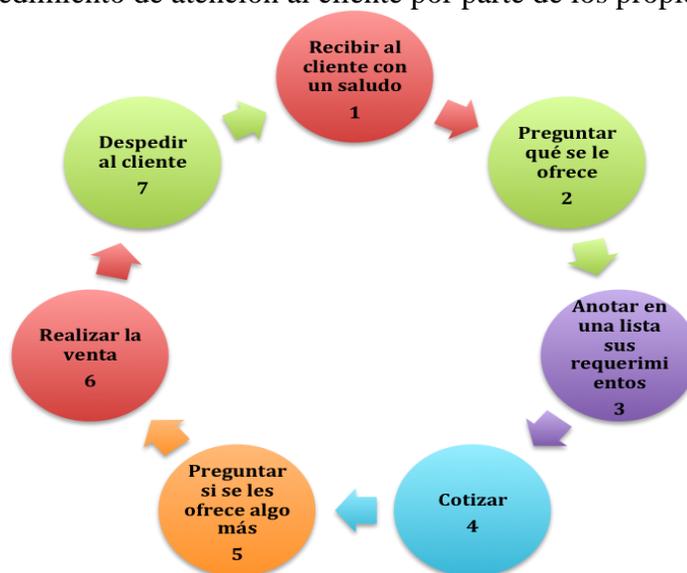
Necesidades de los clientes	Descripción
Existencias	Se refiere a tener el tipo, cantidad y variedad de productos que el cliente requiere.
Precio	Se refiere a mantener precios competitivos en el mercado y a la capacidad de negociar plazos más cómodos de crédito.
Servicio	A la entrega de materiales en tiempo y forma estipulada al momento de la compra.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Con respecto a la atención al cliente se identificaron dos formas de atenderlo, la primera por parte de los propietarios o gerentes, que corresponde a la Figura 3.1 y la segunda por parte de los empleados, que pertenece a la Figura 3.2.

La Figura 3.1 muestra la forma de atender a los clientes por parte de los propietarios o gerentes. Comienza desde que se recibe al cliente con un saludo cordial, lo que da pauta para preguntar en qué se le puede ayudar, es decir, revisar si tiene algún problema para poder ayudarlo a solucionarlo. Posteriormente procede a anotar sus requerimientos conforme va avanzado el pedido del cliente, con la finalidad de que no se olvide nada de lo que el cliente esta solicitando, a continuación se cotiza el material y se le pregunta al cliente si quiere más material. Para terminar, se realiza la venta, confirmando la compra del cliente y se le despide de manera cordial.

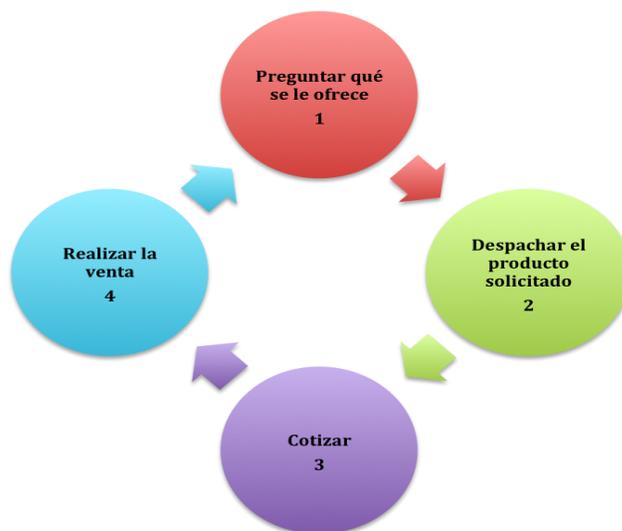
Figura 3.1. Procedimiento de atención al cliente por parte de los propietarios



Fuente: Elaboración propia.

La segunda forma de atención es por parte de los empleados, la cual se determinó a partir de los ejercicios de observación (Anexo 3) y se describe a continuación. Al llegar un cliente los empleados saludan de forma cortés, mantienen contacto visual con él y una sonrisa cordial. Al preguntar por un artículo en específico los empleados de las empresas investigadas se limitaron a despachar el producto, en ninguna de las empresas preguntaron si el cliente necesitaba algún producto adicional, además no proporcionaron detalles o recomendaciones sobre el uso, no dieron información sobre garantías o cambios en el material, se limitaron a dar el precio y a cobrar. En ninguna empresa se agradeció la compra al cliente una vez hecho el pago. Se dio una despedida cordial, pero ninguna empresa dio las gracias por asistir a ese negocio o por realizar una compra.

Figura 3.2. Procedimiento de atención al cliente por parte de los empleados



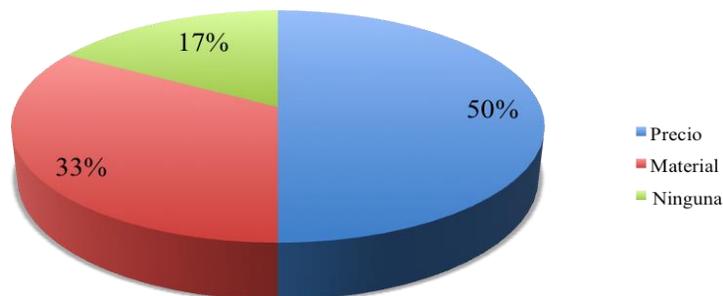
Fuente: Elaboración propia.

El tiempo para que un cliente sea atendido en mostrador depende del número de personas que se encuentren en el establecimiento en ese momento y el turno para ser atendido es de acuerdo al orden en el que los clientes llegan. En el caso del reparto a domicilio, la rapidez con la que se surte un pedido depende de la cantidad de vehículos con los que cuenta cada empresa y el volumen de compra realizado por el cliente.

Con respecto a las garantías y devoluciones, este proceso es más tardado en las empresas que tienen en la dirección a un gerente, a diferencia de las empresas donde se encuentran miembros de la familia, ya que tienen más flexibilidad y capacidad de decisión para realizar los cambios necesarios de forma rápida.

No hay ningún medio formal para conocer las quejas de los clientes, así que los propietarios o gerentes solo se enteran de los errores o inconformidades que les son manifestados directamente por los clientes, como se muestra en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Quejas manifestadas por los clientes



Fuente: Elaboración propia con información obtenida para esta investigación.

Por otra parte, los problemas fundamentales que reconocen los propietarios o gerentes de las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad se muestran en la Tabla 3.2 a partir de los cuales se puede apreciar que consideran al precio un aspecto de vital importancia como elemento diferenciador.

Tabla 3.2

Problemas que afectan a las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León en opinión de los propietarios

Problemas fundamentales
Precio, por competencia desleal
Falta de producto, existencias, diversidad de marcas
Horarios
Rotación de personal
Liquidez

Fuente: Elaboración propia con información obtenida para esta investigación.

3.3. Nivel de competitividad de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

3.3.1. Distribución

Las empresas cuentan con espacios amplios y abiertos. La distribución y acomodo del material en las empresas se encuentra por grupos, dependiendo del uso y la calidad de los materiales. Sin embargo, el 34% de las empresas tienen este acomodo conforme a manuales donde se especifica el *lay-out* (disposición de espacios) del establecimiento, el 66% restante ha acomodado sus mercancías de acuerdo al espacio, crecimiento y volumen del material que necesiten para cubrir la demanda de sus clientes. Por lo tanto, se puede notar que falta orden por familias o grupos que ayuden a diferenciar y ubicar la mercancía de una mejor manera para los clientes, además no hay letreros con los nombres de los productos.

Las empresas cuentan con espacios amplios y abiertos, no se observa basura en las instalaciones, sin embargo, se nota la presencia de polvo en el 83% de ellas.

El 34% de las empresas cuenta con rotulaciones atractivas, un nombre vistoso e iluminación en el interior de éstas, las demás tienen instalaciones menos atractivas y pasan desapercibidas ante los clientes que no saben de su existencia.

Se pudo observar que el 17% no cuenta con equipo de cómputo y como consecuencia no trabaja con un sistema punto de venta, además no tiene una base de datos de sus clientes de manera electrónica, lo que la hace estar en desventaja con respecto a las otras empresas.

3.3.2. *Habilidades técnicas*

La capacitación en las empresas objeto de estudio, es impartida por los dueños o los gerentes en un 87%, transmitiendo su conocimiento con respecto a las funciones que deberán desempeñar los nuevos empleados y ésta es constante. Los empleados la reciben por un periodo aproximado de un mes.

El personal muestra un interés sincero para resolver los problemas del cliente; sin embargo, no siempre esta dentro de sus posibilidades poder hacerlo. Ante esta situación el cliente se va satisfecho cuando se encuentra el propietario, ya que éste puede solucionar los problemas de manera rápida, lo cual genera una ventaja en las empresas donde el dueño se encuentra presente.

3.3.3. *Habilidades personales*

Con base en los elementos establecidos por Schnarch (2013), se investigaron en las empresas aspectos como cortesía, rapidez, confiabilidad, atención personal y simpatía. Se espera que los empleados ofrezcan más de lo que el cliente espera.

En la Tabla 3.3 se muestra un resumen de los resultados del servicio al cliente con base en los ejercicios de observación (Anexo 3) y de cliente incógnito (Anexo 4) realizados para esta investigación.

Algo positivo que se presentó en todas las empresas es que ningún empleado interrumpió la atención para platicar con otro compañero, para comer o para hablar por teléfono mientras atendía al cliente.

Tabla 3.3.*Resultados del servicio al cliente*

Servicio al cliente	Resultados
El personal recibe a los clientes con amabilidad	✓
El personal muestra una sonrisa cordial al interactuar al cliente	✓
El personal recibe al cliente con un saludo	✓
El personal tiene alguna frase de despedida	X
Se identifica a todo el personal uniformado	X

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en esta investigación de campo.

El 85% de los clientes manifestó de manera directa que las empresas incumplen en los tiempos de entrega acordados al momento de la compra, ya sea por entrega gratuita o por encargos especiales. Señalaron de manera particular que en envíos a domicilio sin cargo, no existe una planeación sobre los horarios de entrega.

3.4. Análisis de servicio al cliente

A partir de los planteamientos de López (2011), se buscó identificar dos variables: habilidades personales y habilidades técnicas, para poder ubicar a las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad dentro de uno de los cuadrantes propuestos.

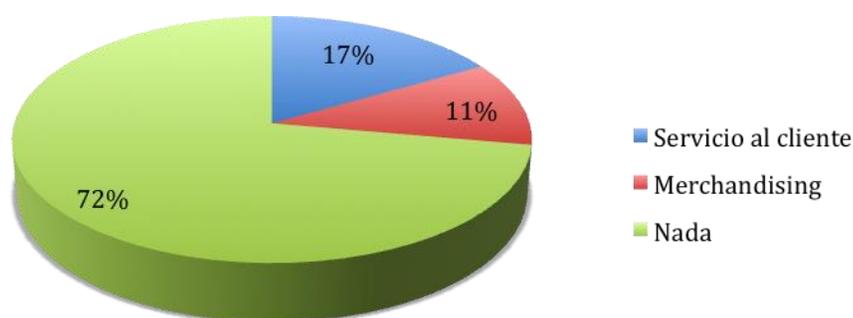
Todas las empresas consideran que el cliente es lo primero; sin embargo, sólo el 17% cuenta con el procedimiento de servicio al cliente por escrito y brinda capacitación a sus empleados respecto a éste.

En lo que respecta a la gerencia, debería tener clara su orientación hacia el cliente, ya que es responsable de hacer que los empleados den lo mejor de ellos y puedan contar

con habilidades técnicas que les permitan lograr una diferencia en el conocimiento del producto.

En los resultados que se muestran en la Figura 3.4, se aprecia que aunque es clara la orientación al cliente por parte de los empresarios o gerentes, es poco lo que se ha realizado para generar ventajas distintivas.

Figura 3.4. Innovación en las empresas

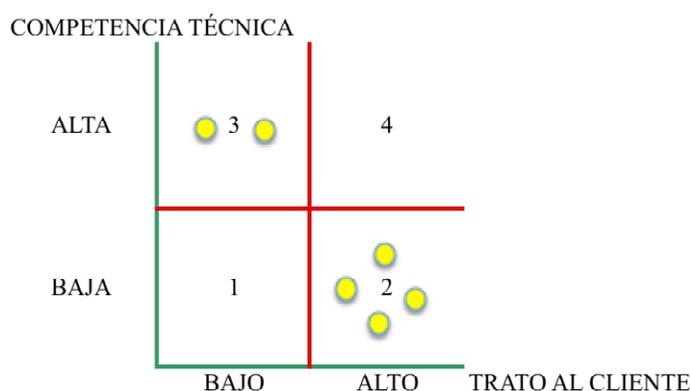


Fuente: Elaboración propia con información obtenida para esta investigación.

Después de analizar los resultados y procesar la información, se concluye que a pensar de que los empresarios muestran un gran interés por tener un servicio al cliente de calidad en sus empresas, existen áreas de oportunidad que los ayudarán a posicionarse en el cuarto cuadrante de la propuesta de López (2011), lo que les permitirá crear ventajas distintivas, ya que en ninguna empresa se identificó una diferencia sustancial con respecto a su competencia en el servicio al cliente que pueda ser fácilmente identificada.

La Figura 3.5 ubica a las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad en los cuadrantes dos y tres de la propuesta de López (2011), lo que ayuda a situarlas actualmente con respecto al servicio al cliente, por lo tanto lo ideal es posicionarlas en el cuadrante cuatro, que sería el servicio al cliente óptimo que permitirá a las empresas crear ventajas distintivas que las ayuden a ser competitivas en el mercado.

Figura 3.5. Posición actual de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de López (2011).

3.5. Áreas de oportunidad¹

Las siguientes áreas de oportunidad fueron detectadas en el diagnóstico, las cuales se muestran en la Figura 3.6. Aunque algunas de las empresas ya han puesto en práctica acciones para mejorar el servicio al cliente, aun no han sido implementadas de manera apropiada.

¹ Área de oportunidad es aquella actividad o función que no se realiza bien y debe mejorarse

A continuación se enlistan las áreas de oportunidad detectadas que han sido ordenadas de acuerdo a la prioridad que identificaron los clientes:

1. *Servicio de entregas*
2. *Merchandising*
3. *Asesoría*
4. *Atención rápida y amable*
5. *Opciones de pago*

De acuerdo con los autores revisados en el marco teórico de esta investigación, en la definición de servicio al cliente los elementos principales son los puntos 3 y 4. Para este trabajo hay otros aspectos que deben integrarse porque son parte de las necesidades que el cliente manifestó cuando se realizó la investigación. Se detectaron las áreas 2, 3 y 5 como áreas que se interrelacionan y por lo tanto, es importante tomarlas para integrar la propuesta

El autor central que se consideró para esta investigación fue Schnarch (2013), quien define al servicio al cliente como el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, por ello son considerados los puntos 1, 2 y 5.

Figura 3.6. Áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

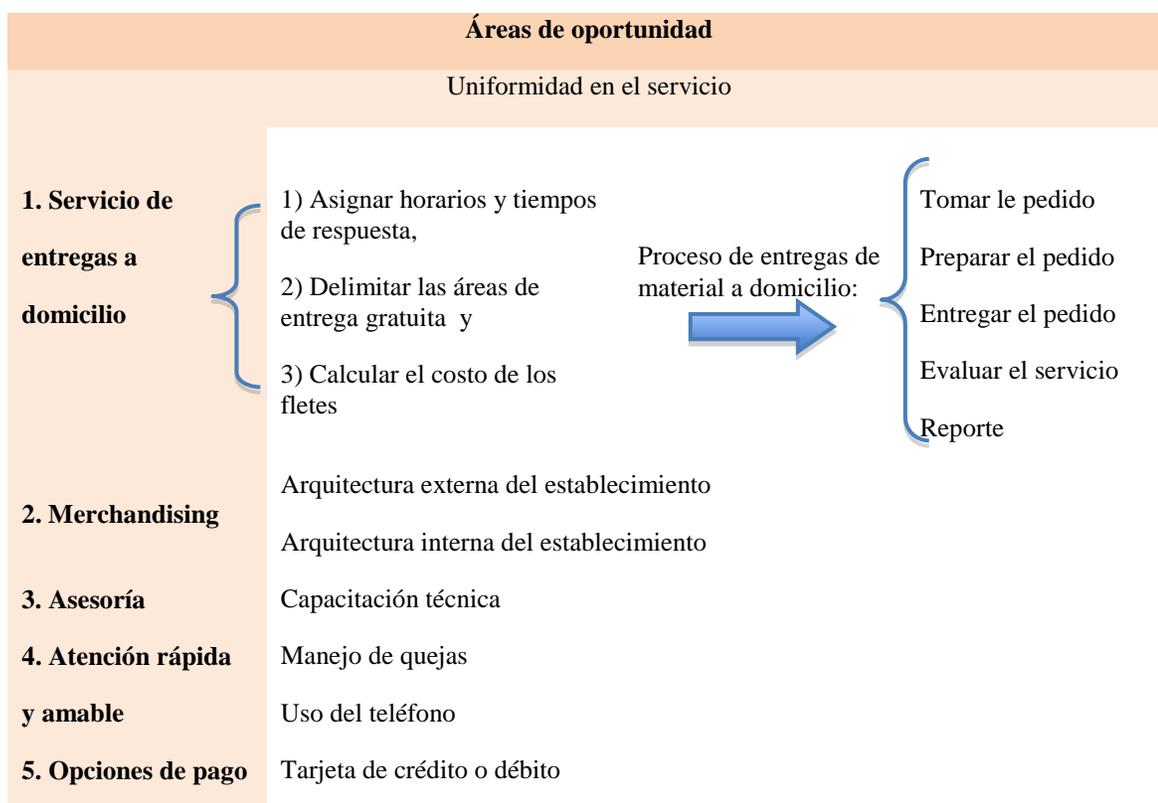


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del diagnóstico.

CAPITULO IV. PROPUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS DE FERRETERÍA Y TLAPALERÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, PARA IMPULSAR SU COMPETITIVIDAD

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad, considerando las áreas de oportunidad previamente detectadas. En la Figura 4.1 se muestra la estructura general de la propuesta.

Figura 4.1. Propuesta para mejorar el servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Uniformidad en el servicio

La uniformidad permeará a todo lo relacionado con el servicio que brinde la empresa a los clientes, ayudará a lograr que los clientes se puedan identificar con la empresa. Es necesario establecer que el proceso de atención al cliente lo deberán seguir todos los miembros de la empresa.

El primer punto es identificar el proceso de atención al cliente que se lleva a cabo actualmente en cada empresa. En esta investigación ya se observó cómo es el servicio al cliente por parte del dueño o gerente de la empresa y cómo lo hace el personal de ventas. Como se explico en las Figuras 3.1 y 3.2 del Capítulo III de esta investigación, existe una brecha entre la forma de atender del propietario o gerente quien realiza 7 pasos cuando atiende a un cliente y la de los empleados de ventas quienes sólo realizan 4 pasos. Se recomienda que cada empresa analice la diferencia entre los procesos de atención al cliente por ambos y establezca su propio proceso de atención al cliente. El realizar un análisis de esta brecha en la atención al cliente ayudará a cada empresa a detectar las fallas y poder hacer correcciones sobre ellas.

Los puntos que se deben considerar para lograr un servicio al cliente que sea uniforme son:

- 1) El personal de ventas deberá brindar asesoría a los clientes y conocer por lo menos la siguiente información de los productos:
 - a. Nombre de los productos.
 - b. Características físicas de los productos, por ejemplo: tamaño, medidas, presentaciones, etc.

- c. Marca
 - d. Precio
 - e. Garantía
 - f. Aplicación y sugerencias de uso
- 2) El personal de ventas deberá registrar los productos que sean solicitados por los clientes y que no se tengan en existencia en el establecimiento, así como los productos que normalmente sí son parte del inventario, pero de los que no se tengan existencias en ese momento.
- 3) El personal de ventas deberá conocer los medios de pago que maneje el negocio y recomendarlos a los clientes cuando los considere convenientes.
- 4) Al momento de cotizar los productos se deberán realizar diferentes consideraciones como las que se describen a continuación:
- a. Considerar los precios de acuerdo al grupo de cliente al que pertenece, como se indicó en el capítulo I. Estos serán tomados en cuenta para los rangos de descuentos que se tengan previamente establecidos, si es que se llegaran a tener.
 - b. Preguntar al cliente las condiciones de pago y de entrega deseadas al momento de realizar la compra.
 - c. Entregar un formato de cotización al cliente, como el que se propone en el Anexo 5 que corresponde al formato FCT-001, el cual deberá entregarse impreso y archivar una copia de éste. El documento deberá utilizar la siguiente información como mínimo: número de cotización ,

fecha, nombre de la persona que cotizó, nombre del cliente, productos (código y cantidades correspondientes), precios unitarios, precio total del producto, precio total de la cotización, descuentos otorgados, condiciones de entrega, condiciones de pago, vigencia de la cotización y sello de la empresa.

- 5) Al momento de levantar un pedido, se deben considerar lo siguientes puntos:
- a. Hacer todas las preguntas necesarias para identificar las necesidades del cliente.
 - b. Preguntar si existe alguna cotización previa y, de ser así, tomar en cuenta los compromisos adquiridos con ésta si aun se encuentra vigente el documento.
 - c. Revisar las existencias de los productos solicitados y en caso de que algún producto no se tenga en disposición inmediata comunicárselo al cliente.
 - d. Consultar la disponibilidad del transporte, el tiempo de entrega y comunicar al cliente la hora probable de entrega.
 - e. En caso de que el material vaya a ser entregado en el domicilio del cliente pedir la información del formato FPE-002 incluido en el Anexo 6.
 - f. En el caso de que la atención sea vía telefónica, confirmar siempre los datos del cliente de acuerdo al formato FPE-002 incluido en el Anexo 6.

Se propone hacer revisiones sorpresivas por ejemplo utilizar a un cliente oculto también llamado *Mystery Shopper*, para evaluar aspectos clave como el desempeño del personal de ventas, el uso del uniforme, el trato y la amabilidad hacia los clientes, el llenado de formatos, etc.

4.2. Servicio de entrega a domicilio

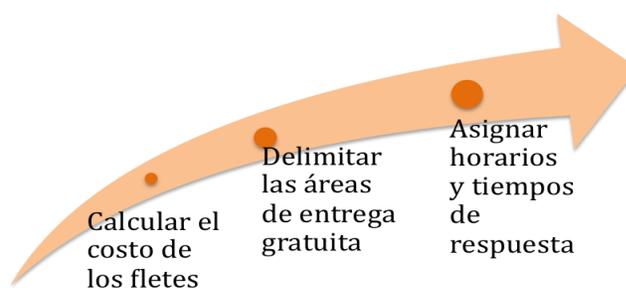
El servicio de entrega a domicilio fue un aspecto en el que los clientes pusieron especial atención, ya que manifestaron que es un aspecto deficiente en todas las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad.

Al ser un aspecto importante de la venta, se debe destacar que si las empresas de este giro deciden implementar una mejora, desarrollarán una ventaja competitiva.

Propuesta de mejora para el servicio de entregas a domicilio:

El servicio de entregas debe abarcar tres puntos principales: 1) asignar horarios y tiempos de respuesta, 2) delimitar las áreas de entrega gratuita y 3) calcular el costo de los fletes, los cuales se muestran en la Figura 4.2., y estos se detallan a continuación.

Figura 4.2. Puntos principales para mejorar las entregas a domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Horarios y tiempos de respuesta

Llevar a cabo la asignación de horarios de entrega significa determinar el periodo de tiempo dentro del cuál se hace la promesa de entrega de los materiales al cliente. Se recomienda para las entregas establecer un horario matutino y uno vespertino. Para establecer las horas que abarca cada turno se recomienda lo siguiente:

- a. Es recomendable dejar un espacio para las actividades de carga de camiones al inicio de cada horario (por ejemplo de 8:00 a 9:00 a.m. en el horario matutino y de 13:00 a 14:00 p.m. en el horario vespertino).
- b. El horario de entrega debe reflejar la hora probable a la que llegará el material a su destino y no el horario de carga.
- c. Es necesario considerar la hora de comida de los choferes, para que mientras ellos comen las unidades se carguen para el siguiente turno y conforme vayan terminando de comer puedan continuar con las entregas.
- d. Si la actividad diaria lo permite, se debe procurar ahorrar tiempo cargando la unidad al final del día con los pedidos que ya se tengan programados para el siguiente día.
- e. Se deben tomar los pedidos sin comprometer una hora específica de entrega, una sugerencia es hacer la promesa de entrega para un día en particular y en un turno determinado, por ejemplo: *durante el turno matutino o vespertino*, lo que permitirá cumplir con las expectativas del cliente.

f. Se debe establecer la capacidad de atención de los pedidos y programar las entregas de acuerdo a ésta. Es decir, cada empresa debe evaluar la cantidad de pedidos que puedan surtir a domicilio con los vehículos de entrega disponibles. Una vez determinada la capacidad de la empresa se deben establecer los horarios de entrega. Por ejemplo, una empresa podría establecer lo siguiente:

1) Los pedidos recibidos en la mañana, se entregarán por la tarde del mismo día.

2) Los pedidos recibidos por la tarde, se entregarán a la mañana del día siguiente. Esto garantiza al cliente el cumplimiento de la siguiente regla:

Se garantiza la entrega de todos los pedidos en menos de veinticuatro horas.

3) Se considerará una excepción cuando sea una entrega especial y el lugar de entrega sea más lejano, para lo cual se dará un tiempo de entrega mayor.

4.2.2. Delimitar las áreas de entrega gratuita

La delimitación de las áreas de entrega gratuita se propone que sea establecida con respecto a dos variables: la ubicación del domicilio del cliente y el tiempo de recorrido para llegar hasta ahí. Para facilitar las entregas se recomienda dividir la ciudad por zonas como se muestra en la Tabla 4.1, la cual muestra un ejemplo realizado de manera arbitraria. Se propone plasmar las zonas en un mapa de la Heroica Ciudad e Huajuapán de León, Oaxaca al que se le llamará *mapa zonificado* para tener una mejor idea visual de la ubicación. La ventaja de contar con esta división es que se delimita el territorio,

facilitando la programación de las entregas. Cada propietario o gerente determinará hasta donde puede realizar el servicio de entregas a domicilio gratuito, lo que dependerá del número de vehículos de entrega con los que cuente y los costos del flete.

Tabla 4.1.

Ejemplo de la división por zonas.

Zona	Colonias	Tiempo estimado de recorrido
1	Centro	20 minutos
2	Antonio de León	30 minutos
3	Del Maestro	40 minutos

Fuente: Elaboración propia.

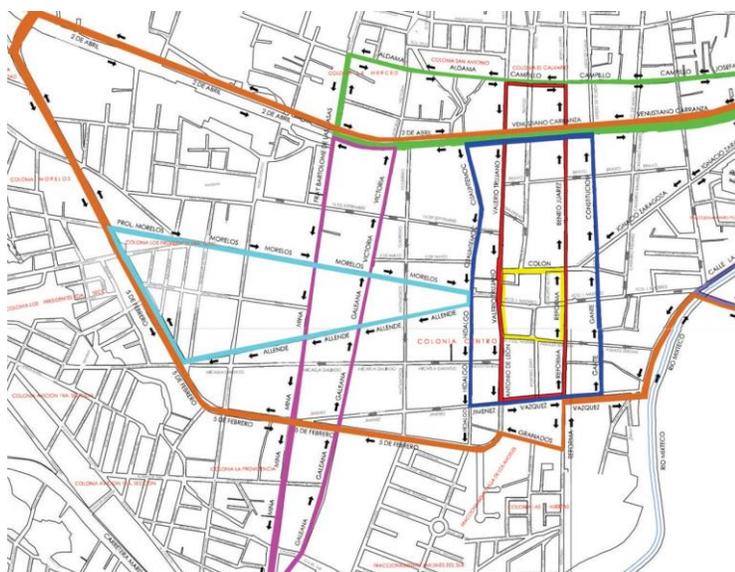
La ruta óptima a seguir, se propone definirla mediante el método de la ruta crítica, donde el objetivo principal será determinar la duración de la entrega, entendida como una secuencia de actividades relacionadas entre si, donde cada entrega tiene una duración estimada.

Los aspectos que se deben de tomar en cuenta para establecer la ruta crítica de las entregas gratuitas son los siguientes:

- a. Facilidad de tránsito y acceso de acuerdo a la fluidez vial, el tráfico en horas pico, vialidades con topes o mal pavimentadas, zonas escolares, mercados y tianguis.
- b. Espacio que ocupan los pedidos que se pueden cargar en una unidad con la misma ruta.

El contar con un mapa zonificado proporcionará diversos beneficios. Al personal de mostrador le ayudará para identificar rápidamente en la tabla, la zona en la que el negocio hace entregas gratuitas e identificar rápidamente la zona a la que corresponde cada pedido. Por otra parte, al responsable de patio o programación, le ayudará a ubicar rápidamente los destinos de cada pedido y le permitirá agrupar eficientemente los pedidos de acuerdo a su destino y las rutas a seguir. Los choferes podrán ubicar fácilmente donde se encuentra el destino y cuál es la mejor ruta a seguir, por ejemplo como se muestra la Figura 4.3 donde se marca por diferentes colores las rutas que se seguirán para las entregas.

Figura 4.3. Ejemplo de un mapa zonificado



Fuente: Honorable Ayuntamiento de la Heroica de Huajuapán de León (2015).

4.2.3. Calcular el costo de los fletes

Es indispensable calcular el costo de los fletes aunque no se cobren, ya que es importante tener el costo de entregar un pedido a domicilio. Mientras la empresa no

tenga contabilizado cuánto cuesta hacer una entrega, no se podrá evaluar si el brindar este servicio de manera gratuita sigue siendo redituable.

Los costos que se deben considerar en el cálculo son:

- a. Consumibles de las unidades
- b. Mantenimiento y refacciones
- c. Depreciación de las unidades
- d. Seguros e impuestos
- e. Sueldos del personal implicado

Para calcular el total de costos se deberán sumar los montos de todos los conceptos por un periodo de tiempo. Se sugiere que se realice en periodos de 3 o 6 meses y después se puede dividir por el número total de entregas a domicilio que se realizaron en ese mismo periodo.

$$\text{Costo de flete} = \frac{\text{Costos totales para hacer entregas en el periodo}}{\text{Número total de pedidos realizados en el periodo}}$$

Hay que considerar que se podrá dar el caso de entregas especiales, porque quedan fuera del mapa zonificado, y por ello se tendrá que agregar un cargo extra de flete.

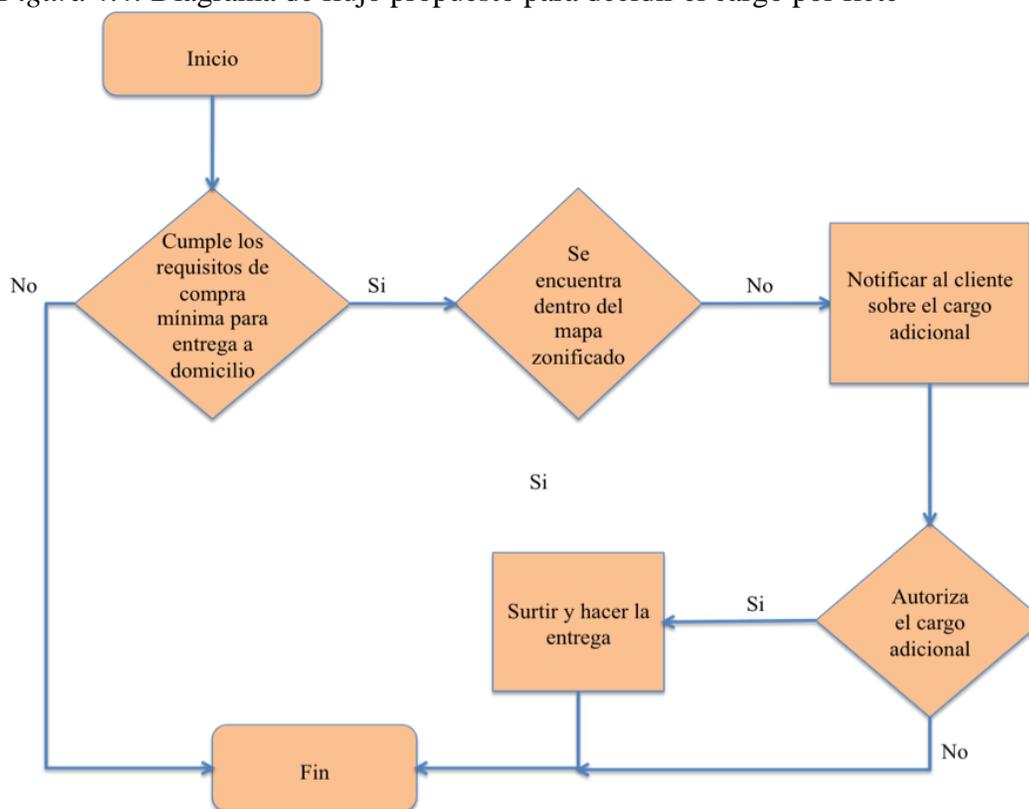
Una vez que se tenga el costo estimado de una entrega de flete gratuito, se podrá tener un cálculo claro de un flete especial. Con esta información la empresa podrá mantener costos de entrega competitivos.

Cuando se tenga un cargo por flete, es necesario que se cobre lo mínimo por la entrega y hacer énfasis al cliente del excelente servicio que le garantiza el negocio.

Además, cuando sea este el caso, se le tendrá que notificar al cliente para obtener su autorización.

Existe una tercera situación en torno a los fletes que deberá ser considerada, la cual quedará a criterio del dueño o gerente. Se trata del caso en el que la mercancía adquirida sea mínima y por lo tanto, no se debería ofrecer el servicio de flete gratuito. En ese caso será importante que la empresa establezca el monto mínimo de compra para poder ofrecer el servicio de flete gratuito. En la Figura 4.4. se representa en un diagrama de flujo las situaciones descritas anteriormente.

Figura 4.4. Diagrama de flujo propuesto para decidir el cargo por flete

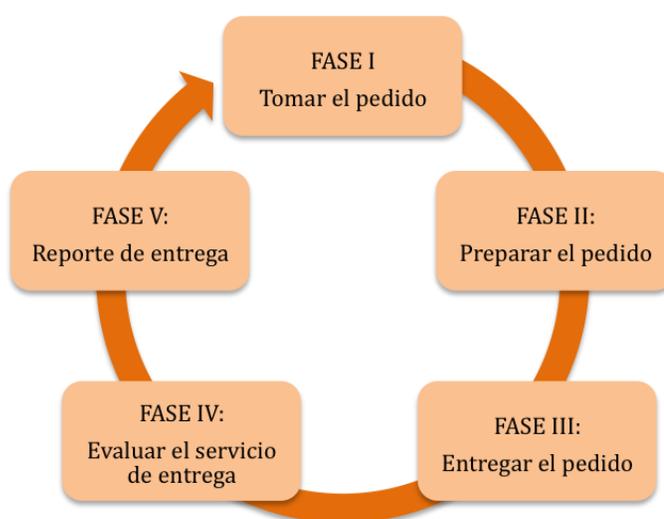


Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Proceso de entregas a domicilio

Es importante que cada empresa desarrolle detalladamente su proceso de entregas a domicilio. El proceso de entregas puede entenderse como el conjunto de pasos a seguir para llevar a cabo la entrega de un pedido al cliente que lo solicitó. Este proceso puede apreciarse en la Figura 4.5.

Figura 4.5. Propuesta del proceso de entregas a domicilio



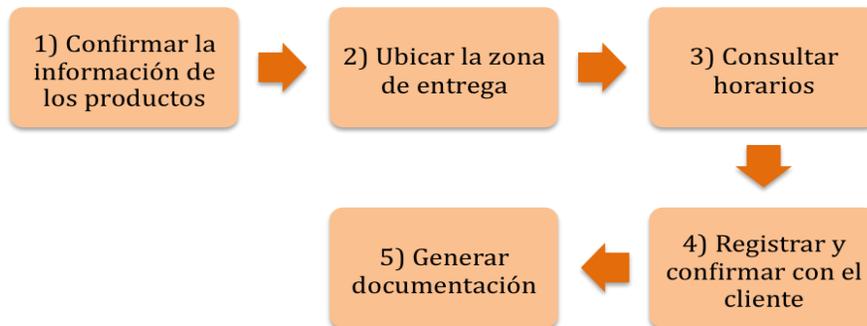
Fuente: Elaboración propia

I. Toma de pedido

Una vez que el cliente ha establecido qué materiales desea adquirir, se le ha proporcionado la asesoría correcta y el cliente ha decidido realizar la compra, se toma el pedido, para lo cual se propone llenar el formato de pedido y orden de entrega FPE-002 que se muestra en el Anexo 6, donde se concentra la información necesaria.

En esta primera fase del proceso se deben considerar las actividades que se muestran en la Figura 4.6:

Figura 4.6. Fase de toma de pedidos



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas actividades se explica a continuación:

- 1) Confirmar la siguiente información sobre los productos:
 - a. Descripción de los productos
 - b. Cantidades solicitadas
 - c. Precios unitarios de los artículos
 - d. Disponibilidad de inventario
 - e. Revisar si se tiene una cotización previa de los materiales y verificar la vigencia
- 2) Consultar el horario en el que es posible realizar la entrega del pedido de acuerdo a la petición del cliente.
- 3) Ubicar la zona de entrega y a partir de ésta, determinar si la entrega será gratuita o será necesario aplicar un costo de flete adicional, en cuyo caso se pedirá la autorización del cliente.

- 4) Registrar y confirmar con el cliente:
 - a. El horario de entrega
 - b. El monto total del pedido
 - c. La documentación que será requerida (factura o remisión)
 - d. Forma de pago
 - e. Nombre
 - f. Nombre de quien recibirá la entrega
 - g. Domicilio de recepción
 - h. Referencias particulares del lugar de la entrega
 - i. Teléfono
 - j. Alguna restricción o condición particular de la que el cliente pueda informar

- 5) Generar los documentos que respalden la compra, tanto para el cliente como para la empresa.

Las personas involucradas son el personal de ventas y el responsable de la programación de entregas.

II. Preparar el pedido

Los pasos que se proponen para preparar el pedido son los siguientes:

- 1) Una vez tomado el pedido el vendedor tomará la orden y se la entregará al responsable de programación.

- 2) El responsable de programación deberá revisar las especificaciones de cada pedido, comprobar que se cuente con las unidades suficientes para realizar las

entregas de acuerdo a lo acordado con el cliente, programar el orden de las entregas de acuerdo a la zona y horario acordado con los clientes y por ultimo agrupar los pedidos en rutas óptimas, que impliquen el menor tiempo y costo posible.

- 3) Se debe cargar el material de acuerdo a lo requerido en cada pedido, sin dejar de lado la capacidad de carga de cada unidad. Para cumplir con este punto es necesario que las unidades se encuentren con el mantenimiento adecuado para completar las entregas en tiempo y forma.

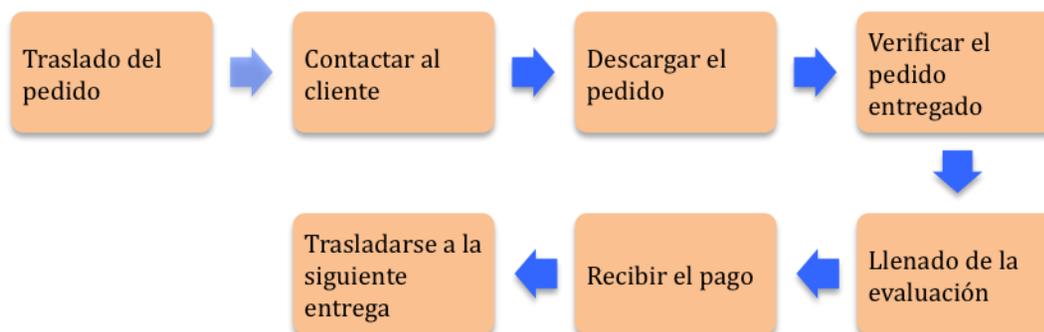
III. Entregar el pedido

Esta fase comienza desde que la unidad de transporte sale del negocio y termina con el regreso del chofer. Abarca la entrega del pedido y el cobro por parte del chofer si esto fuera necesario, quien también deberá recabar información para evaluar el servicio al cliente.

En esta fase del proceso participan el chofer y los ayudantes que lo acompañan para la descarga. Se recomienda brindar capacitación para hacer conciencia al chofer que es importante que siga las indicaciones para las entregas, ya que los tiempos y eficiencia de los pasos anteriores pueden verse afectados si no se sigue el proceso y derivar en una entrega fuera de tiempo.

Una vez que la unidad se encuentre cargada con el material, el chofer deberá seguir el proceso que de forma breve, se muestra en la Figura 4.7. y cada uno de los pasos se explican con mayor amplitud a continuación.

Figura 4.7. Fase de la entrega de un pedido



Fuente: Elaboración propia.

- 1) El primer paso de esta etapa es trasladar el pedido al domicilio que el cliente haya solicitado, se deberá seguir la ruta óptima que haya sido indicada por el responsable de programar las entregas de acuerdo al mapa zonificado que la empresa haya delimitado.
- 2) Establecer el contacto con el cliente o persona que vaya a recibir el pedido una vez que ha llegado a su destino y confirmar las condiciones de la descarga del material, esto conforme a lo especificado en la orden de entrega (Anexo 6 formato FPE-002). Antes de descargar el material, el chofer deberá mostrar la documentación al cliente para que éste le pueda dar el visto bueno y proceda a la descarga.
- 3) Descargar el pedido según lo especificado previamente. Es importante realizar la descarga con la suficiente precaución para evitar accidentes y daños en los productos. A este respecto la empresa debe contemplar que en el caso de pedidos muy grandes, será necesario el apoyo de ayudantes adicionales.

- 4) Solicitar a la persona que recibe el material confirme los materiales entregados en tiempo y forma de acuerdo a lo establecido previamente en la orden de entrega y solicitar su firma.
- 5) Solicitar a la misma persona que recibirá el material que evalúe el servicio, esto a través de la encuesta de evaluación del servicio de entrega de material para lo que se propone el formato FES-003 que se muestra en el Anexo 7.
- 6) Recibir el pago del pedido, si así fue acordado. Omitir este paso si el pago fue realizado de otra forma.
- 7) Trasladarse a la siguiente entrega o de regreso a la empresa, según corresponda.

Las consideraciones que se deberán tomar en cuenta para transportar los materiales se describen a continuación:

- No salir de la bodega del negocio sin que antes el encargado del almacén haya verificado la carga de acuerdo con los documentos que maneje la empresa (facturas o notas).
- Las unidades de transporte deben estar en buen estado, además, portar toda la documentación necesaria como placas y tarjeta de circulación.
- Todos los choferes deberán portar licencia para conducir el tipo de vehículo que estén utilizando. Además deberán tener conocimiento del reglamento de tránsito.
- Establecer quien pagará las multas en las que incurran los choferes.
- En caso de accidente especificar a con quién deberán reportarse los choferes de manera inmediata.

- También es responsabilidad de los choferes reportar, de manera inmediata, cualquier desperfecto que tenga alguna unidad de transporte.
- El chofer deberá elegir algún lugar para la descarga de materiales donde no entorpezca la circulación.

IV. Evaluar el servicio de entrega

La evaluación será necesaria para mantener un ciclo de mejora continua en el proceso de entrega de materiales, lo que mantendrá a la empresa en una posición competitiva en el mercado.

El chofer o alguno de sus ayudantes, en caso de una entrega grande de material, serán los responsables de solicitar al cliente que les llene el formato de evaluación del servicio de entrega de material FES-003 que se encuentra en el Anexo 7. Se propone que el formato esté impreso en el reverso del formato de pedido y orden de entrega FPE-006 (Anexo 5).

V. Reporte de entrega

Como paso final del proceso de entrega a domicilio de materiales, el chofer devolverá las órdenes de pedido al responsable de la programación de entregas, ya que se deberán analizar con la finalidad de mejorar de manera constante el proceso. De este análisis se pueden obtener indicadores como:

- a. Número de pedidos y porcentaje de pedidos con errores en su registro.
- b. Número y porcentaje de pedidos con retraso al salir y errores de surtido.
- c. Nivel de servicio del chofer y el número y porcentaje de pedidos no entregados.

4.3. Merchandising

Considerando la situación en la que se encuentran actualmente las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y retomando el concepto de la American Marketing Association (2013), se propone utilizar las siguientes acciones de *merchandising*.

4.3.1. Arquitectura externa del establecimiento

Fachada

Se recomienda que las empresas tengan fachadas en buen estado con la intención de proyectar una imagen atractiva y admirable. Las paredes siempre deben lucir limpias y en buen estado, sin cables o adornos, ya que restan atractivo a las empresas y tapan la fachada.

En el caso de que algunas personas externas a la empresa realicen pintas en la parte exterior del negocio, se deberán cubrir con pintura o limpiarse lo más pronto posible. También se debe cuidar la iluminación de la fachada. Si las empresas conservan sus fachadas en un estado óptimo, proyectarán a los clientes una buena imagen con lo cual se creará una opinión positiva de las empresas.

Identidad

Actualmente las empresas ya cuentan con un nombre comercial propio, que logra una diferenciación de cada una de ellas. Se sugiere a las empresas invertir recursos en rediseñar su logo con colores llamativos, además de reafirmar su eslogan, ya que este permitirá identificar a cada una de las empresas a fin de diferenciarse del resto.

Para lograr lo anterior, se deberán consultar expertos en la materia, lo que implica un desembolso de dinero. Los dueños o gerentes de cada empresa no deben ver esto como un gasto, sino como una inversión, pues contar con una imagen que identifique a su empresa permitirá un mejor posicionamiento de la misma en la mente del consumidor.

El que la empresa cuente con una imagen propia, le permitirá desarrollar su imagen corporativa, con lo cual los empleados se sentirán identificados. Los colores de los uniformes deben ser acordes, de esta manera será fácil que los clientes ubiquen a las personas que trabajan en la empresa.

En el interior de la empresa también deberán predominar estos colores para reforzar en la mente de los clientes la imagen del negocio. Además se recomienda que el logo de la empresa se encuentre en los avisos y promociones al interior del establecimiento para que durante la experiencia de compra se logre posicionar su imagen.

Rótulo o aviso

Se recomienda colocar en la fachada un rótulo o anuncio que contenga su nombre, su logo y su eslogan ya que estos elementos son necesarios para que los clientes identifiquen cada establecimiento. Este anuncio debe ser visible en el día y durante la noche, se recomienda que sea luminoso.

El rótulo o aviso debe ser de buen tamaño para que la empresa pueda ser ubicada a una distancia considerable por los clientes y demás personas que transiten cerca, lo que también influirá en que se vaya posicionado en la mente de nuevos clientes.

Entrada despejada

Las empresas deben tener una entrada totalmente despejada. Los empleados deberán ser cuidadosos de no dejar cajas, material o productos que obstaculicen la entrada del establecimiento, pues éstos, desmotivan la entrada de los clientes.

La entrada de la empresa en conjunto con los demás aspectos de la arquitectura exterior deberán adaptarse a la imagen que se desea proyectar.

4.3.2. Arquitectura interna del establecimiento

Punto de acceso

Este aspecto está a consideración de cada dueño o gerente. Los clientes al entrar a un establecimiento tienen la tendencia natural de dirigirse hacia el centro y caminar en sentido contrario a las manecillas de reloj; por lo tanto, se sugiere que de ser posible se ubique la entrada al lado derecho, así los clientes caminarán de esta forma y recorrerán la mayor superficie posible del área de ventas. Al ocurrir esto, los clientes verán un mayor porcentaje de mercancías expuestas, que si no habían considerado adquirirlas de inicio, con este recorrido aumentará la probabilidad de generar un mayor volumen de ventas, ya que se generan compras de impulso (Rodríguez, 2013).

Zona fría y zona caliente

Contar con una buena distribución de los productos dará como principal beneficio dirigir a los clientes hacia objetivos específicos, provocando que un mayor número de secciones puedan ser recorridas.

Por razones físicas y de espacio, no todas las empresas podrán implementar un reajuste en su distribución, sin embargo, lo que sí pueden hacer es procurar que no haya pasillos cerrados dentro del establecimiento, así los clientes podrán desplazarse de manera libre dentro del área de ventas.

En las empresas de ferretería y tlapalería analizadas se colocará al fondo del área expositiva las ofertas y promociones, para acostumbrar a los clientes a recorrer esa área y enterarse tanto de los productos que se encuentran a la venta con precios o condiciones especiales, como para conocer las diferentes líneas de productos que las empresas ofrecen. De esta manera se logrará que los clientes se desplacen hasta lo que en *merchandising* se conoce como la *zona fría*.

En este tipo de empresas la *zona caliente* estará constituida por los productos que se sugiere que sean colocados en el mostrador, cerca de donde el cliente es normalmente atendido para la toma de su pedido. De acuerdo al giro de este tipo de negocios, los productos que se sugiere colocar en la *zona caliente* son los siguientes: estuches portátiles con brocas de diversos tamaños, estuches portátiles con juegos de desarmadores, estuches de herramientas portátiles, navajas, lentes de seguridad, guantes de trabajo, aerosoles y otro tipo de productos que son comprados predominantemente por impulso.

Tipo de mobiliario

Los dueños o gerentes de las empresas vigilarán que el mobiliario se encuentre en buenas condiciones, limpio, bien pintado y se recomienda que entre estos exista cierta uniformidad en cuanto al formato o al tamaño. Esto puede significar una inversión en

nuevos muebles pero de esta forma se reafirmará la imagen que se desea proyectar de la empresa.

Para los materiales que son muy largos, como los tubulares, se recomienda que se ordenen en una estructura larga que sea adecuada al tamaño de los productos, para que se vean ordenados, procurando que el espacio designado se encuentre limpio. Es importante evitar que este tipo de materiales por su tamaño simplemente se dejen en el piso, ya que dan una mala imagen de la empresa.

Pasillos

Los pasillos son lugares donde transitan los clientes, por lo tanto, deben estar diseñados para facilitar la compra, favoreciendo la circulación por el establecimiento y orientando a los clientes en la búsqueda de los productos que desean.

Es importante considerar que se debe contar con señalización en los pasillos que indique los nombres de las familias de productos para ayudar a su localización en el interior del negocio. Esto ayudará a encontrar fácilmente los productos que los clientes están buscando. Esta señalización también se debe de colocar en el almacén para que sea fácil el acomodo de los productos.

No todas las empresas de ferretería y tlapalería analizadas en ésta investigación cuentan con la estructura y distribución para tener pasillos y ofrecer a sus clientes autoservicio para todos los materiales que requieren, sin embargo, se deberá contemplar su existencia aun con dimensiones menores. Esto es debido a que, inclusive en superficies pequeñas, se recomienda tener un pasillo aspiracional. Este puede crearse

seleccionado algunos de los productos y procurando no obstaculizar la entrada, ya que se quiere lograr el efecto de atraer a los clientes hasta el fondo del establecimiento.

Orden y aseo

El negocio debe mantenerse limpio y ordenado en todas las áreas. Se sugiere organizar al personal para que lleve a cabo las actividades de limpieza y orden en el área de ventas. Se debe establecer un rol de limpieza diaria para evitar que se genere una mala impresión de la empresa.

El material de limpieza deberá ser retirado del área expositiva de ventas, las cajas vacías deben eliminarse porque generan una imagen de desorden.

El surtido

Mantener en buen estado los materiales y su existencia es importante, ya que los productos deben mantener su aspecto físico en perfectas condiciones para su venta, libre de polvo o desperfectos que se pudieran generar en el transporte o en el acomodo. El tener la seguridad de que el material se encuentra físicamente en existencia ahorrara molestias a los clientes, ya que no se deben ofrecer productos que no se tienen.

El seguimiento y control de inventarios es una actividad importante en la empresa ya que al tener datos confiables se pueden tomar mejores decisiones y tener menores costos de inventarios. Esto ayuda a disminuir deuda con proveedores y a mejorar el flujo de efectivo. Para ello se propone auxiliarse del formato de productos faltantes FPF-004 que se muestra en el Anexo 8.

Consistencia de las secciones

Para tener consistencia en los productos se propone acomodarlos de acuerdo a familias de productos, por ejemplo:

- Albañilería
- Herramienta
- Plomería
- Electricidad
- Herrería
- Iluminación
- Puertas y ventanas
- Pintura

Publicidad en el lugar de venta

Es importante que las empresas exhiban la publicidad que les es entregada por sus proveedores. Se recomienda que incluyan publicidad propia en el punto de venta, sobre todo la de tipo promocional. Esta puede hacerse a mano, por ejemplo, utilizando cartulinas con los precios y las ofertas del mes, ya que por medio de esta se puede motivar a los clientes a la compra de los productos (Rodríguez, 2013).

Productos al alcance de los clientes

Los productos que se encuentren en exhibición en los pasillos del establecimiento, deberán ubicarse a la altura de los clientes, con el objetivo de que ellos mismos puedan tomarlos sin ningún problema.

Iluminación

Se recomienda que los establecimientos cuenten con una buena iluminación eléctrica, ya que debe observarse buena visibilidad tanto en el día como en la noche y por lo tanto, la factibilidad con la que el cliente ubique los productos.

Mantenimiento

El dueño o gerente debe dar mantenimiento a las instalaciones con la finalidad de que el lugar siempre se encuentre en excelente estado, de lo contrario dará una imagen de descuido, además de que podría provocar accidentes en el personal.

Un buen cuidado se extiende a las unidades de carga o transporte que son utilizadas para el servicio de entregas a domicilio, las cuales deben estar limpias en su interior y en su exterior. Además, deben estar en perfecto estado de funcionamiento y contar con un mantenimiento continuo.

Promociones

Las empresas deben realizar promociones, al alcance de sus posibilidades. Una propuesta es otorgar cupones para los clientes del grupo 1 y 2, con lo cual los clientes acumularan puntos por cada compra y podrán obtener un descuento adicional en las siguientes compras.

Presentación física del personal

La presentación del personal es fundamental. El personal que labora en la empresa debe presentarse de la siguiente manera:

- Ropa y zapatos limpios
- Cabello aseado y bien peinado
- Higiene en general
- Portar el uniforme en buenas condiciones todos los días

Como conclusión de esta sección, el servicio al cliente debe adoptarse como una filosofía y por ello integrar a todos los miembros en la empresa. Se trata de una búsqueda permanente. Cada empleado debe estar comprometido a prestar un servicio de calidad y lo debe demostrar en sus acciones.

4.4. Atención rápida y amable

Para lograr una atención rápida y amable se recomienda seguir los aspectos que propone Schnarch (2013, p.336), los cuales se desarrollan en la Tabla 4.2, con una propuesta para cada uno. Las personas involucradas son: el personal de ventas, la cajera y el fundador o gerente del negocio. Se propone acercarse a la Universidad Tecnológica de la Mixteca para solicitar un curso o taller sobre los aspectos propuestos por Schnarch para que sean comprendidos y asimilados por el personal de la empresa.

Para que estos aspectos se puedan cumplir, es necesario realizar una capacitación con el personal involucrado a fin de crear conciencia de los beneficios del servicio al cliente y de los aspectos que son esenciales para que éste se lleve a cabo con eficiencia.

Tabla 4.2.

Consideraciones para una atención rápida y amable.

Aspecto	Ideas para aplicar
Cortesía	El cliente desea ser bien recibido y sentirse importante. Se debe establecer una frase de saludo al cliente, que le ayude a saber que es bien recibido, por ejemplo <i>“Bienvenido, ¿en qué puedo ayudarle?”</i> . La empresa establecerá una frase a fin de que todos los empleados, al tener contacto con el cliente, den el mismo saludo. Cuando el proceso de compra esté concluyendo también se debe de agradecer al cliente por su visita o por la compra realizada con una frase como: <i>“Gracias por su compra”</i> .
Rapidez	<p>A nadie le gusta esperar o sentir que se le ignora. La atención debe ser rápida ya que los clientes no deben pasar demasiado tiempo esperando ser atendidos, de lo contrario, existe el riesgo de que puedan impacientarse y retirarse del negocio.</p> <p>El personal siempre debe tener ordenado el lugar de trabajo, tener a la mano lo necesario, como catálogos, calculadoras o los formatos que se necesiten al momento de realizar la venta de los productos.</p> <p>Además el personal debe saber los tiempos de entrega de material, ya sea de la bodega o del proveedor, que pueda quedar pendiente de entrega con el cliente.</p>
Confiabilidad	Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Buscan a alguien que siempre responda sus preguntas y que si les ha prometido algo, esto se cumpla. Por ello es importante la capacitación técnica que pueda recibir el personal de ventas y sobre todo el conocimiento con respecto a las garantías de los productos. La garantía es parte del servicio después de la compra y es necesario proporcionar toda la información que el cliente solicite con la finalidad de que quede satisfecho con su compra.
Atención personal	La atención personalizada agrada a los clientes y los hace sentir importantes. Sobre todo a las empresas públicas y privadas que representan el 55% del volumen de las ventas, por lo tanto con ellas se debe poner especial atención. Se les recomienda llamar por su nombre por ejemplo <i>“Bienvenido Sr. Ramírez”</i> , <i>“le mantendré informado de su pedido Sr. Martínez”</i> .
Personal bien informado	<p>El cliente espera recibir de los empleados información completa y segura respecto de los productos que venden, por ello es importante la capacitación técnica.</p> <p><i>“No lo sé, pero lo averiguo”</i>, es una frase que se propone cuando el personal no sabe la respuesta de algo que le esté solicitando el cliente, es mejor que inventar respuestas, una respuesta honesta fortalece la honestidad e integridad del negocio.</p>
Simpatía	El trato comercial con el cliente no debe ser frío o distante, sino responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad. La amabilidad es importante, ya que el cliente es lo primero para la empresa y un trato excelente debe ser notado.

Fuente: Elaboración propia con base en Schnarch (2013, p.336).

4.4.1. Manejo de quejas

Las quejas de los clientes se originan cuando no se les atiende de la manera adecuada o cuando la empresa incumple con los servicios ofrecidos. Para atender las quejas de los clientes se debe de tener un manejo adecuado de éstas.

En primer lugar se propone escuchar y comprender la reclamación del cliente, para poder determinar la causa y dirigirla con la persona que pueda brindarle una solución. Se debe hacer todo lo posible y buscar compensar el error en el menor tiempo posible. Es importante ofrecer disculpas. Se propone el formato de registro de quejas FRQ-005 que se presenta en el Anexo 9.

En caso de que las reclamaciones del cliente caigan fuera de los servicios que ofrece la empresa, se le deberá aclarar de manera amable, aunque directa y apoyar al cliente en lo posible para resolver la situación.

4.4.2. Recomendaciones de atención al cliente por teléfono

Este es un aspecto que se deberá considerarse para mejorar, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Se recomienda que el teléfono se conteste antes del tercer tono de timbre.
- b. Contestar con tono de voz agradable, se debe cuidar que la persona que atiende la llamada no hable tan rápido y se dirija al cliente en una forma pausada y clara.
- c. Contestar mencionando el nombre del negocio y de la persona que atiende.
- d. Utilizar frases de cortesía como “gracias”, “por nada”, “disculpe si lo hicimos esperar”, etc.
- e. Llamar al cliente por su nombre o apellido.

- f. Si se va a transferir una llamada a un compañero, proporcionar el nombre y la información del cliente para evitar que quien llama tenga que repetir los datos ya proporcionados.
- g. Regresar la llamada siempre y cuando así se haya acordado hacerlo con el cliente.
- h. Esperar a que la persona que ha llamado primero cuelgue al finalizar la llamada.

Es necesario recordar que el uso del teléfono está limitado a asuntos propios del negocio y todo el personal de la empresa debe saberlo. En casos de extrema urgencia se permitirá hacer uso de éste para llamadas personales de los empleados.

Sería recomendable tener dos líneas de teléfono: una para atención a clientes y una para uso de la empresa, ya que facilitara la atención al cliente.

4.5. Asesoría

La asesoría se refiere a la capacitación técnica que los empleados puedan recibir, ya que deben saber responder a todas las dudas de los clientes, en especial al grupo de clientes al que pertenecen las organizaciones públicas y privadas, ya que estas requieren de información específica.

El personal de ventas será quien debe recibir esta capacitación técnica para poder brindar asesoría confiable a los clientes sobre los productos que se manejan dentro de la empresa. Para saber sobre qué temas se debe impartir la capacitación se propone lo siguiente:

- 1) El responsable de tienda debe elaborar una lista de las fallas más recurrentes que tiene el personal de ventas.

- 2) Elaborar evaluaciones periódicas al personal de ventas, con la finalidad de identificar las áreas en las que se tienen fallas.
- 3) Preguntar de manera directa al personal de ventas qué les gustaría aprender para mejorar su desempeño.
- 4) Aplicar encuestas a los clientes para indagar si tienen alguna sugerencia con respecto a la capacitación técnica que necesita el personal de ventas.

La capacitación, en una primera etapa estará a cargo del dueño o gerente, quien la deberá de impartir. Podrá también, solicitar cursos por parte de sus proveedores. Se propone 1 hora por semana y el horario será determinado conforme a una planeación previa.

Un aspecto que no se debe pasar por alto, son las garantías que brinda la empresa con respecto al servicio y a los productos que ofrece al mercado. Los empleados deben tener conocimiento de ello, es necesario explicarle al cliente estas características y evitar futuras inconformidades que se pueden llegar a generar.

Para que el personal se encuentre satisfecho de tomar la capacitación se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Ofrecer un lunch a los empleados el día que se imparta la capacitación.
- Establecer algunos premios por la atención durante la capacitación, como playeras, llaveros, lapiceros, etc.
- Llevar a la práctica lo aprendido en el curso, estableciendo un conjunto de metas a alcanzar y ofreciendo una recompensa para lograrlo.

Es fundamental hacer de la capacitación un hábito, ya que la propuesta es que el personal vaya aprendiendo y mejorando sobre los temas que se necesiten mejorar.

Es necesario otorgar ciertos estímulos no económicos que demuestren el interés y el compromiso que tiene la empresa hacia el personal. Estas acciones generarán un vínculo de confianza y satisfacción que no logran los incentivos económicos. Algunos incentivos no económicos que se proponen se presentan en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3

Ejemplos de incentivos no económicos

Incentivo no económico	Descripción	Periodo
Días feriados con goce de sueldo	Otorgar los días feriados que se celebren en la región o población del empleado con motivo de una tradición.	Cuando sea la fiesta del lugar de origen del empleado.
Actividades deportivas	Patrocinar uniformes del equipo o pagar la inscripción del torneo.	Cuando el empleado compruebe la pertenencia al equipo y las fechas de inscripción.
Reconocimiento de empleado del mes	Mostrar este reconocimiento tanto al interior como al exterior del negocio, incluso puede ser mediante un diploma	De manera mensual
Convivencias	Organizar una convivencia donde la familia esté incluida y pueda conocer el lugar de trabajo. Se pueden proporcionar obsequios que recuerden el evento como útiles escolares o artículos para las esposas o esposos según sea el caso.	Anual

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Opciones de pago

Las opciones de pago deben de analizarse de tal forma que no afecten la liquidez de la empresa de forma negativa, algunos ejemplos son: programas de crédito, el pago con tarjeta de crédito e implementar periodos de ventas a meses sin intereses.

Se propone que las empresas revisen con la institución bancaria de su preferencia los programas para tener una Terminal Punto de Venta. Una de las características de las tarjetas de débito y crédito es que sirven como medios de pago y brindan la posibilidad de realizar operaciones sin el riesgo que implica llevar dinero en efectivo.

A la empresa le cuesta una comisión recibir el pago con tarjeta de crédito o débito por el uso de la terminal punto de venta, pero también recibe beneficios tales como:

1. Aumentar el potencial de ventas, ya que se ha incrementado en la población el uso de tarjetas de crédito y débito para adquirir bienes y servicios de uso cotidiano.
2. Disminuir los costos que implica el traslado de efectivo por la contratación de una empresa que realice esta tarea.
3. Aumentar el nivel de seguridad porque se maneja menos efectivo en el negocio.

Se propone el formato FSC-006 que se encuentra en el Anexo 10, para que el cliente pueda evaluar según su perspectiva el servicio a cliente proporcionado por la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca se han realizado diversas investigaciones relacionadas con el servicio al cliente, principalmente enfocadas a empresas que brindan un servicio, sin embargo, no se han realizado investigaciones relacionadas con empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería y tlapalería, giro del que incluso a nivel nacional, no es fácil encontrar información.

En esta investigación se desarrolló una propuesta de mejora en el servicio al cliente para las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad. Este tipo de negocios se caracteriza por suministrar insumos al giro de la construcción. De manera local abastece un 90% de lo requerido; sin embargo, los clientes manifestaron que a las empresas ubicadas en esta ciudad con el giro de ferretería y tlapalería, les es necesario mejorar el servicio al cliente, siendo está un área de oportunidad prioritaria a atender.

El interés por desarrollar esta propuesta surge porque las empresas de ferretería y tlapalería tienen un gran potencial para fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos. Lo anterior puede alcanzarse utilizando estrategias de servicio al cliente con lo cual lograrán ser competitivas y crecer. Para poner en marcha este tipo de acciones, no hace falta realizar inversiones grandes, es cuestión de incorporar innovación en los procesos y en la distribución de los productos en el área expositiva, utilizando conceptos de *merchandising*.

De acuerdo con lo expuesto, este tipo de empresas atiende a tres grupos de clientes: público en general, personas de oficios varios y organizaciones públicas y privadas. Estas últimas son las que concentran el 55% del volumen de ventas para las empresas de

ferretería y tlapalería, y se detecto que este grupo tiene requisiciones específicas, por ello se vuelve importante que el personal de ventas tenga capacitación técnica sobre los productos que se ofrecen así como de atención al cliente.

La ubicación geográfica es un aspecto importante, ya que por la orografía, las ciudades más cercanas a la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se encuentran a un promedio de tiempo de 2.5 horas de camino, lo que hace que la compra de materiales y el traslado de ellos generé gastos adicionales y tiempos de espera, que en muchas ocasiones demora los proyectos que los clientes estén realizando.

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue diseñar una propuesta de mejora al servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad. Para alcanzar este objetivo fue necesario realizar una serie de objetivos específicos que continuación se describen.

En relación al objetivo de *seleccionar una muestra de la población de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*, se identificó a las empresas de ferretería y tlapalería objeto de estudio para esta investigación, de acuerdo a los siguientes criterios: a) son establecimientos con dimensiones visiblemente más grandes, b) son empresas pertenecientes a este giro que pueden considerarse como las más conocidas y c) atienden a los clientes más grandes. El número de empresas seleccionadas fueron seis, determinadas en base en un muestreo de juicio (Malhotra, 2008). Estas empresas fueron el eje central para llevar a cabo este estudio.

En relación con el objetivo de *Diseñar y aplicar las herramientas de recolección de datos, con base en Schnarch (2013) y López (2001), para revisar las características del*

tipo de servicio al cliente que se está brindando actualmente en las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; se consideraron los aspectos para un buen servicio al cliente, de acuerdo con Snarch (2013). Por otro lado, las habilidades, actitudes y tipos de servicio, fueron necesarios para identificar donde se encuentra ubicada cada empresa, y así dirigirla mediante la aplicación de la propuesta al cuadrante óptimo de acuerdo a López (2001).

Se realizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia, respetando la proporción de los tres grupos de clientes identificados para las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad. A partir de estos criterios se seleccionaron 20 clientes.

Con respecto al objetivo de *Realizar el diagnóstico del servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*, se concluye que existe una brecha entre la atención al cliente proporcionada por los propietarios y por los empleados de ventas de las empresas. Se distinguieron dos procesos diferentes, el primero realizado por el propietario, quien lleva a cabo siete pasos para atender a un cliente y los empleados que solo emplean cuatro pasos. Se concluye que esta diferencia era uno de los principales motivos por los que los clientes prefieren ser atendidos por los propietarios o gerentes más que por los empleados. Otro punto que se encontró es que en las empresas en las que se encuentran los propietarios, la resolución de problemas a las necesidades de los clientes es más rápida. En las empresas en las que se encuentra a cargo un gerente resolver los problemas que se presentan, resulta un proceso más lento.

Por otra parte, en el 87% de los casos la capacitación normalmente es impartida por el dueño, gerente o por el empleado con mayor antigüedad, quien explica al personal de nuevo ingreso las funciones que deberá realizar. La capacitación técnica que reciben los

empleados también es proporcionada por el propietario o gerente, y sólo en algunas ocasiones es impartida por el proveedor o especialista en el tema.

A partir del diagnóstico actual de las empresas de ferretería y tlapalería, se pudieron detectar las áreas de oportunidad principales con respecto al servicio al cliente. El área a la que se detectó que se le debe dar prioridad es la de entregas a domicilio, ya que los clientes la ven como deficiente y con muchas opciones de mejora. Las otras áreas detectadas son merchandising, asesoría, atención rápida y amable y opciones de pago.

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico del servicio al cliente en las empresas de ferretería y tlapalería de esta ciudad y en cumplimiento del objetivo de *Diseñar una propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con la finalidad de impulsar su competitividad de acuerdo con los planteamientos de Schnarch (2013) y López (2001)*, en el capítulo IV de esta investigación se desarrolló una propuesta que considera los aspectos prioritarios de servicio al cliente que les ayudará a crear ventajas competitivas. En esta propuesta se describe de qué manera los propietarios de las empresas objeto de estudio de esta investigación, pueden mejorar sus procesos y los aspectos que deben mejorar para crear ventajas competitivas.

Es necesario comentar que existen otras herramientas, técnicas y estrategias que las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, pueden implementar para mejorar e impulsar su competitividad, sin embargo, no son tema de la presente tesis.

Debido a la importancia que tienen estas empresas como un estabón en el giro de la construcción, se sugiere que de requerir asesoría en la implementación de esta propuesta,

acudan a instituciones de educación superior como la Universidad Tecnológica de la Mixteca, donde pueden apoyo.

REFERENCIAS

- Acerca de The Home Depot. (sf). Recuperado el 22 de abril de 2015 desde <http://www.homedepot.com.mx/comprar/es/centro/Acerca-de-Nosotros>
- Aguirre, M. y Aparicio, M. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en las empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. Obtenido el 06 de enero de 2015 desde https://addiehu.ehu.es/bitstream/10810/7045/1/CdG_222.pdf
- Alonso, J. y Grande, I. (2012). *Comportamiento del Consumidor Decisiones y Estrategias de Marketing*. España: Alfa Omega.
- American Marketing Association (2015). Recuperado el 29 de junio de 2015 desde <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*. Mayo (216). pp. 35-69. Obtenido el 09 de enero de 2015 desde <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>
- Arteaga, A. (2011). *La Calidad en el Servicio como Elemento Diferenciador de Imagen en una Empresa de Telecomunicaciones que ofrece Servicios Empresariales de Datos e Internet*. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

- Barradas, R., Espinosa, M. y Reyes, M. (2014). Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa. En Valdivia, W., Díaz, Y. y Álvarez, R. *Enfoques de gestión en el estudio de organizaciones y empresas*. (pp. 110-125). México: Universidad Intercontinental.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. España: Pearson Educación.
- Bort, M. (2004). *Merchandising: Como mejorar la imagen del establecimiento comercial*. España: ESIC.
- Del Castillo (2004). *Gestión por categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. España: Editorial Gesbiblo.
- Diccionario Oxford de Economía. (2015). Obtenido el 01 de febrero de 2015, desde <http://www.oxforddictionaries.com/es/traducir/espanol-ingles/econom%C3%ADa>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Honorable Ayuntamiento de la Heroica de Huajuapán de León. (2015). *Plan de reordenamiento vial*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, desde <http://huajuapandleon.gob.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Anuario Estadístico de Oaxaca 2013: Población*. Obtenido el 15 de enero de 2015, desde http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario_multi/2013/oax/AEyGOAX13.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014a). *Censo Económico 2014, Resultados Oportunos*. México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2014 (DENUE)*. Obtenido el 20 de enero de 2014, desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8ª. ed.). México: Pearson Education.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Lerma, A. (2001). *El merchandising*. Pyme Adminístrate hoy, (87), pp. 21-33.

López, C. (2001). Actitudes y tipos de servicios. Obtenido el 25 de enero de 2015, desde <http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª. ed.). México: Pearson Education.

Machorro, Á., et al (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Revista de Ingeniería Industrial*. 3(1). pp. 1-16. Obtenido el 25 de abril de 2015, desde <http://academiajournals.com/downloads/Machorro09.pdf>

Marcelino, M. y Ramírez, D. (2012). *Administración de la Calidad, nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.

México. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de la Federación*. 18 de enero de 2012. p.2. Obtenido el 05 de octubre de 2014, desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

Miquel S., Parra F., Lhermie C. y Miquel M. (2008). *Distribución Comercial*. España: Ediciones ESIC.

Münch, L. y García, J. (1990). *Fundamentos de Administración*. (5ª. ed.). México: Trillas.

Nacional Financiera. (2014). *Retos de la empresa familiar*. México. Recuperado el 26 de diciembre de 2014, desde http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/2012/memorias/2089/Los_Retos_de_la_empresa_familiar.pdf

Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de la Mixteca, México.

Palomares, R. (2001). *Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales*. España: Gestión 2000.

Pinzón, H. (2000). *Comportamiento. Estudio del consumidor en Bogotá, DC*. Colombia: Unilatina.

Rodríguez, B. (2013). *Propuesta de merchandising para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, México.

Schnarch, A. (2013). *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfa Omega.

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (s.f.). ¿En dónde estamos?. Obtenido el 10 de diciembre de 2014, desde <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/plansector/pdf/estamos.pdf>

The Home Depot México. (2015). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, desde <http://www.homedepot.com.mx/comprar/es/centro/Acerca-de-Nosotros>

Vavra, T. (2003). *Cómo medir las satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. España: FC Editorial. Obtenido el 4 de enero de 2015, desde http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HGy1eJxZVJkC&oi=fnd&pg=PA14&dq=medir+la+satisfacción&ots=6dEYMU0Qmh&sig=wIZufCwiwo_5eoM-sqWnQkymTz8#v=onepage&q=medir%20la%20satisfacción&f=false

Vicente, M. et al. (2009). *Marketing y competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades*. México: Prentice Hall.

Villagomez, R. (2010). *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, México.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de entrevista semiestructurada para los propietarios o gerentes de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Datos generales

1. Fecha: _____

Empresa

2. Nombre de la empresa:
3. Dirección:
4. Género: M___ F ___
5. Nivel de estudios:
6. Año de creación de la empresa:
7. Número de sucursales:
8. Número de empleados:
9. ¿Cómo nace su negocio?
10. ¿Actividades principales que realiza dentro de su empresa?
11. ¿Cómo es la distribución de su personal dentro de la empresa (estructura organizacional)?
12. ¿Cómo le gustaría que fuera su empresa en 10 años? Describa
13. ¿En la empresa laboran familiares? ¿Cuántos?
14. Tienen contratado para la dirección de la empresa a alguien que no sea de su familia?
15. ¿Cómo decide la distribución y el acomodo de sus mercancías?
16. ¿Qué tan importante es el cliente en su empresa? ¿Por qué?
17. ¿Qué es lo que usted considera o que cree que sus clientes valoran más del servicio que usted les presta?
18. ¿Considera usted que sus clientes están satisfechos con sus servicios?
Si___ No___ ¿Por qué?
19. ¿Ha realizado alguna encuesta para saberlo? ¿Qué resultados obtuvo?

20. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de sus clientes?
21. ¿Cuál de esas necesidades usted considera es más importante?
22. ¿Cómo considera que los clientes ven a su empresa?
Bien ___ Regular ___ Mal ___ ¿Por qué?
23. ¿Tiene una base de datos con sus clientes mas importantes?
Si ___ No ___ ¿Quién la diseño?

Servicio al cliente

24. ¿Usted considera que el arreglo o acomodo influye en la satisfacción al cliente?
25. ¿Si usted fuera un cliente, acudiría a esta empresa? ¿Por qué?
26. ¿Podría describir cómo atiende a sus clientes (Procedimiento cuando un cliente acude a comprar)?
27. ¿Cuándo contrata personal le da capacitación sobre el servicio al cliente?
Si ___ No ___ ¿Cuánto dura?
¿Quién la imparte?
28. ¿Qué opinan sus empleados con respecto a esta capacitación?
29. Podría describir alguna experiencia negativa con un cliente:
30. Podría describir alguna experiencia positiva con un cliente:
31. Tiene algún código de ética o trato hacia el cliente que le de a conocer a sus empleados?
32. En caso de que lo tuviera, ¿podría mencionar alguna regla?
33. ¿En caso de que no lo tuviera qué reglas pondría?
34. ¿Tiene algún medio para conocer las quejas de sus clientes?
35. ¿Qué tipo de quejas le han hecho sus clientes?
36. ¿Usted considera que cuando un empleado resuelve un problema de manera rápido y acertada debería de recibir algún tipo de reconocimiento o premio?
37. ¿Usted cree que todos sus empleados suelen ponerse en el lugar del cliente al momento de atenderlo?

COMPETITIVIDAD

38. ¿Considera que sus empleados están capacitados para atender al cliente?
39. ¿Considera que sus empleados conocen los productos que venden?
40. Mencione tres aspectos que en su opinión le ayudarán a diferenciarse en el mercado.
41. Para usted, ¿qué es competitividad?
42. Ha realizado innovación:
 - a. En el servicio al cliente
 - b. En merchandising
 - c. Tipo de productos
43. ¿Usted cree que puede competir con las demás empresas del ramo de ferretería y tlapalería? ¿Por qué?
44. Considera que tener un buen servicio al cliente le pueda dar una ventaja con respecto a su competencia ¿Por qué?
45. ¿Usted le da asesoría, ofertas, o algún tipo de garantías al cliente?
Si ___ No___ ¿Cuáles?
46. ¿Qué cree le hace falta a su empresa en relación con el servicio al cliente?
47. ¿Mencione dos problemas fundamentales de su empresa en relación a la competencia?

Anexo 2

Guía de entrevista semiestructurada para los clientes de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha: _____

Cliente número: _____

Datos generales

1. Nombre de la empresa/taller:
2. Dirección:
3. Profesión:
4. ¿Desde cuándo (tiempo/años) es cliente?

Merchandising

5. ¿Qué opina del acomodo de la mercancía?
6. A usted le parece que la empresa está bien surtida
Si ___ No ___ ¿Por qué?

Servicio al cliente

7. ¿Prefiera que le atienda el dueño en lugar del empleado?
8. ¿Quien considera que le da mejor precio, el dueño o los empleados?
9. ¿Qué le parece el trato que brinda el personal?
10. ¿Considera que la atención es rápida? ¿por qué?
11. ¿Considera que el personal esta capacitado para atender?
Si ___ No ___ ¿Por qué?
12. ¿Considera que la información proporcionada por los empleados es confiable?
13. ¿Algún miembro de la empresa no ha sido amable?
Reportó esta situación: Si ___ No ___ ¿Por qué?
14. ¿Cuál ha sido su mejor experiencia de servicio al cliente?
15. Independientemente del tipo de empresa, ¿me podría contar alguna experiencia negativa que haya tenido en algún lugar?

Competitividad

16. ¿Me podría decir tres motivos por los que acude a comprar a este negocio?
17. ¿Si en alguna ocasión usted deja alguna compra pendiente ¿la empresa le cumple en el tiempo que le prometió entregarlo?
18. ¿En la compra de mercancías con entrega a domicilio, su pedido llega a tiempo o hay retraso?
19. ¿En alguna ocasión le trajeron un pedido con mercancías diferentes a las solicitadas?
20. ¿Tiene usted alguna sugerencia para la mejora del servicio al cliente?

Anexo 3

Guía de observación para los empleados de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha: _____

Hora: _____

1. Nombre de la empresa:
2. Dirección:
3. Puesto de la persona observada:
4. Género:

Empresa	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Se encuentran limpio el lugar.			
Se encuentra ordenada la mercancía.			
Hay exhibición por línea de productos.			
Lucen atractivas las instalaciones.			
Utiliza uniforme el personal.			
Esta presentable el personal.			
Se observa un ambiente agradable entre trabajadores			
Se observa una buena relación entre dueño y trabajador (explique).			
Se observan equipos modernos (computación y televisión).			
Se encuentra bien iluminado el establecimiento.			
Hay música en el establecimiento ¿de qué tipo?			
Servicio al cliente			
El personal recibe a los clientes con amabilidad.			
El personal muestra una sonrisa cordial y sincera al interceptar a un cliente.			
El personal recibe al cliente con un saludo.			
El personal tiene alguna frase de despedida.			
El cliente pregunta por el dueño o insisten para ser atendido por él.			

	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El personal muestra empatía al atender al cliente.			
El cliente se va con una sonrisa de la empresa.			
El cliente es atendido de inmediato o debe esperar para ser atendido.			
El personal tiene buena disposición para atender las dudas o preguntas del cliente.			
El personal muestra un interés sincero para resolver si el cliente presenta un problema.			
El servicio es rápido.			
Competitividad			
Existe diferencia evidente en el servicio al cliente del dueño y de un empleado. ¿por qué?			
El personal se expresa bien de la competencia.			
Se utiliza algún sistema de computo para registrar la venta.			
Se ofrecen distintas formas de pago.			
El personal de mostrador esta capacitado en relación con las instrucciones para producto.			
Se le explica al cliente del uso del producto.			
Se tienen promociones de venta.			
Se ofrecen más productos de los solicitados por el cliente.			
Se verifica el producto al momento de la venta.			
Algunos clientes se les saluda y atiende utilizando su nombre.			
Se ofrecen servicios posventa.			
¿Existe un aspecto que pueda ayudar a esta empresa que se diferenció de las demás de su ramo?			
Se le ofrecen al cliente nuevos productos o servicios que no se tenían en su visita anterior.			
Se puede verificar a simple vista la incorporación de nuevos productos o servicios.			

Anexo 4

Guía para el comprador incógnito en las empresas de ferretería y tlapalería de la
Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha: _____

Hora: _____

1. Nombre de la empresa: _____

2. Dirección: _____

3. Producto de compra: _____

Guía para el comprador incógnito			
Empresa	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Orden.			
Limpieza.			
Ambiente agradable.			
Servicio al cliente			
Saludo de bienvenida.			
Atención con cortesía: contacto visual y sonrisa.			
Tiempo para ser atendido.			
No interrumpió la atención para platicar con otro compañero, para comer o hablar por teléfono.			
Indago en las necesidades del cliente.			
Agradeció por la compra.			
Presentación buena de personal.			
Actitud positiva.			
Conocimiento del producto.			
Buena postura.			
Competitividad			
Ofreció al cliente productos relacionados.			
Ofreció productos o servicios nuevos.			

	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Informa sobre cambios o garantías.			
Tiempo estimado en un pedido a domicilio.			
Existe una diferencia sustancial con respecto a su competencia en el servicio al cliente que pueda ser fácilmente identificada.			

Anexo 5

Formato de cotización **FCT-001**

Folio: _____

Fecha: _____

Nombre del personal de ventas que cotizó: _____

Datos del cliente	
Nombre :	Empresa:
Domicilio:	Correo electrónico:
Teléfono:	

No. partida	Código	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
				Sub-total	\$
				Descuento	\$
				IVA	\$
				Total	\$

Costo adicional por flete: _____

Condiciones de entrega: _____

Condiciones de pago: _____

Vigencia de la cotización: _____

Anexo 6

Formato de pedido y orden de entrega **FPE-002**

Folio _____

Fecha: Día de entrega: Horario: MATUTINO ___ VESPERTINO ___

PEDIDO

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Total

FORMA DE PAGO

CONTADO _____ FONACOT _____
 CRÉDITO _____ TARJETA DE CRÉDITO _____
 CHEQUE _____ OTRO _____
 TRANSFERENCIA BANCARIA _____

DIRECCIÓN

Calle y No.: _____

Entre que calles: _____

Colonia: _____

Quién surte el pedido: _____

Quién recibirá el pedido: _____

Teléfono para aclaraciones: _____

Zona de entrega: _____

MANIOBRAS Y CARGOS

Entrega en banqueta _____ Acomodo interno _____

Cargo por maniobra _____ Cargo por flete _____

A LLENAR POR EL CLIENTE

Se entrego el pedido:

A tiempo _____ Tarde _____ Sin errores _____ Con errores _____

Comentarios: _____

 Nombre y firma de quien
 tomó el pedido

 Nombre y firma de surtió
 tomó el pedido

 Nombre y firma de quien
 entregó el pedido

Anexo 7

Encuesta de evaluación del servicio de entrega de material **FES-003**

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios, le pedimos evalúe el servicio de entrega que se le ha hecho hoy.

Fecha _____

El pedido ha sido entregado a tiempo: Sí ___ No ___

El pedido ha sido entregado completo: Sí ___ No ___

La atención del chofer ha sido: Excelente ___ Regular ___ Mala ___

El servicio de descarga ha sido: Excelente ___ Regular ___ Mala ___

La imagen del chofer es: Excelente ___ Regular ___ Mala ___

Otras observaciones: _____

Nombre de la persona que entregó el material: _____

Nombre de la persona que recibió el material: _____

AGRADECEMOS SUS RESPUESTAS

Anexo 9

Formato de registro de quejas **FRQ-005**

Fecha: _____

Sección A) para ser llenado por el cliente

Nombre del cliente: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Nombre del empleado de quien se queja: _____

Naturaleza de la queja: _____

Acción que debe tomarse para compensarla: _____

Sugerencia para evitar que el problema se vuelva a repetir: _____

Sección B) Para ser llenado por el negocio:

Responsable de corregir la situación: _____

Fecha límite para tomar la acción: _____

Anexo 10

Formato de servicio al cliente **FSC-006**

Nombre: _____ Fecha: _____

1) ¿Encontró lo que buscaba? Sí _____ No _____

2) Productos que usted compra regularmente:

3) ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

Aspecto	Excelentes	Buenos	Regulares	Malo
Imagen del negocio				
Imagen del personal				
Rapidez en la atención				
Amabilidad en la atención				
Precios				
Variedad de los productos				
Medio de pago aceptados				
Condiciones de entrega				

4) En general ¿cómo calificaría la experiencia de compra? Marque del 1 al 10 _____

5) ¿Regresaría a realizar compras con nosotros en el futuro? Sí _____ No _____

6) Sugerencias: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN