EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Eficientización de una microempresa de comercio al por menor con herramientas de administración”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

Javier Guadalupe Limas Animas

DIRECTOR DE TESIS

DR. MIGUEL ANGEL MEDINA ALVAREZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México junio del 2024

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

"Eficientización de una microempresa de comercio al por menor con herramientas de administración"

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

Nombre del Alumno

Javier Guadalupe Limas Animas

DIRECTOR:

DR. MIGUEL ANGEL MEDINA ALVAREZ

ASESORES:

DRA. ILEANA GUZMAN PRINCE

DR. DANIEL GONZALO GALVAN RODRIGUEZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México junio del 2024

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

Cesión de derechos

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Javier Guadalupe Limas Animas, mayor de edad, con domicilio ubicado en Calle San Miguel de Camargo, No. 62, Colonia Chulavista, en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada **Eficientización de una microempresa de comercio al por menor con herramientas de administración** quien para todos los fines del presente documento se denominará **EL AUTOR Y/O TITULAR**, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada **Eficientización de una microempresa de comercio al por menor con herramientas de administración**, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, **EL AUTOR Y/O TITULAR** Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, **EL AUTOR Y/O TITULAR** en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORIA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a **11** días del mes de **junio** de 2024.

Autor de la Tesis	**Asesor de la Tesis**
Javier Guadalupe Limas Animas	Miguel Ángel Medina Álvarez
Indicar Nombre CVU o CURP	**Indicar Nombre CVU o CURP**

Carta de No Plagio

Declaración de originalidad y no plagio

El que suscribe y firma la presente carta de originalidad, **Javier Guadalupe Limas Animas**, autor (a) de la Tesis: "**Eficientización de una microempresa de comercio al por menor con herramientas de administración**" para obtener el Título de ***Maestro en Administración Industrial,*** declara que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software ***TURNITIN***, el cual mostró un porcentaje del 10.0% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnologico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente

Javier Guadalupe Limas Animas

Nombre y firma del alumno

H. Matamoros, Tamaulipas a 26 de junio del 2024

Oficio de liberación

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

H. Matamoros, Tamaulipas a, 13/JUNIO/2024
OFICIO No.: 501/2024 D.E.P.I.

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis del **C. JAVIER GUADALUPE LIMAS ANIMAS,** cuyo título es: **"EFICIENTIZACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE COMERCIO AL POR MENOR CON HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestro en Administración Industrial.

ATENTAMENTE

M.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
DIRECTOR DE TESIS

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos quienes me rodena, empezando por Asbel Mar, pues con su incondicional apoyo obtuve la motivación para continuar en los momentos más bajos que tuve durante este periodo. A mis padres y mi hermano, quienes siempre me han apoyado y han sido comprensivos conmigo. A mis amigos, mi segunda familia, por acompañarme durante el proceso y ser parte de este logro. A los doctores que me impartieron clases durante la maestría, pues con ellos adquirí el conocimiento necesario para desarrollar esta tesis. A Dios, porque aunque no soy creyente, no puedo evitar pensar que sin él no estaría donde estoy, ni estaría rodeado de las personas que me han dado apoyo durante todo este tiempo.

Resumen

La investigación realizada en este documento tuvo por objetivo analizar las áreas de funcionales de 100 tiendas de abarrotes a través de un instrumento para identificar las áreas de oportunidad. El propósito final de esta investigación es desarrollar herramientas aplicables para reestructurar el proceso de gestión de recursos de una tienda de abarrotes de la ciudad de H. Matamoros, Tamaulipas. La metodología aplicada es de enfoque cuantitativo y el tipo de investigación es de carácter exploratorio y relacional. Los resultados obtenidos permitieron el desarrollo de estrategias para cambiar la estructura del proceso de gestión en beneficio de la tienda de abarrotes, disminuyendo el estrés presente en los empleados y dar lugar a la creación de un modelo aplicable a otras tiendas de abarrotes que por falta de tiempo no pudo ser aplicado para su respectiva validación.

Abstract

The developed research in this document had the objective to analyze the functional areas from 100 grocery stores to an instrument to identify the opportunity areas. The final purpose from this research is to develop applicable tools to restructure the resource management process from a grocery store located in H. Matamoros, Tamaulipas. The applied methodology had a quantitative approach and the research had an explorative and relational nature. The results obtained allowed to develop strategies to change the management process structure to benefit the grocery store, lowering the employees' distress and allowing to create an applicable model for grocery stores that because of lack of time it wasn't applied to give a validation.

Introducción

Las microempresas de comercio al por menor son un tipo de unidades económicas que influyen en la economía de nuestro país. Presentan la característica que en su mayoría son de carácter familiar y que se encuentran en el seno del hogar del fundador, que a su vez es el jefe que desarrolla la mayoría (en ocasiones todas) de las actividades relacionadas a la administración de la empresa.

En la presente investigación se analiza el caso de una microempresa de comercio al por menor (también llamadas tiendas de abarrotes) que presenta una serie de problemáticas derivadas del crecimiento exponencial que esta tuvo a lo largo de los últimos cuatro años con el objetivo de desarrollar una solución para mitigarlos.

Partiendo del desarrollo contextual y conceptual, hasta la consulta de otras tesis e investigaciones y complementando con búsquedas en internet, se desarrollaron los instrumentos aplicables a otras tiendas de abarrotes para consultar las estrategias implementadas por sus directores que fungen como jefes, para así desarrollar herramientas administrativas con el fin de eficientizar el proceso de gestión de recursos de la tienda de abarrotes del caso de estudio.

De este modo, se extiende la invitación al lector para conocer los resultados obtenidos, pudiendo ser con el fin de implementarlos a su propia microempresa y así asegurar su permanencia en el mercado, pues las tiendas de abarrotes de carácter familiar son el sustento de dicho hogar.

Índice

Contenido

Cesión de derechos 3

Carta de No Plagio 4

Oficio de liberación 5

Agradecimientos 6

Resumen 7

Abstract 8

Introducción 9

Índice 10

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 16

1.1. Descripción de la problemática 16

1.2. Planteamiento del Problema 16

1.3. Objetivos 17

1.3.1. Objetivo general 17

1.3.2. Objetivos secundarios 17

1.4. Hipótesis 18

1.4.1. Hipótesis general 18

1.4.2. Hipótesis secundarias 18

1.5. Justificación 18

1.6. Variables e indicadores 19

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS 22

2.1. Marco conceptual 22

2.2. Marco Contextual 24

2.3. Resultado de Investigaciones anteriores 25

2.5. Comercio al por menor 32

2.6. Tiendas de abarrotes 33

2.7. Las MyPes en Matamoros, Tamaulipas 34

2.8. Empresa familiar 34

2.9. Institucionalización de la empresa familiar 35

2.10. Sistema de punto de venta 37

2.11. Herramientas de administración 38

CAPÍTULO III METODOLOGÍA 40

3.1. Tipo de estudio 40

3.2. Población o muestra 40

3.3. Unidades de análisis 40

3.4. Diagnóstico de la situación actual 41

3.5. Determinación de la muestra 41

3.6. Diseño del instrumento 43

3.7. Validación del instrumento (alfa de crombach)..... 44

3.8. Aplicación del instrumento 44

3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos 45

3.10. Metodología implementada 45

CAPÍTULO IV RESULTADOS 46

4.1. Análisis de la primera encuesta..... 46

4.2. Análisis de la segunda encuesta 56

4.3. Resultado de la Hipótesis General: La aplicación de herramientas de administración permite eficientizar el proceso de gestión de recursos de una microempresa de comercio al por menor. 58

4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 1: El diagnóstico de las áreas funcionales de la microempresa de comercio al por menor permite detectar áreas de oportunidades. 58

4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 2: El diseño de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor..... 59

4.6. Resultado de la Hipótesis secundaria 3: La implementación de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor. 59

4.7. Resultado de la Hipótesis secundaria 4: El diseño de un modelo es aplicable a otras microempresas de comercio al por menor. 59

4.8. Herramientas de administración y estrategias 60

4.9. Manual de procedimientos para otras tiendas de abarrotes 66

CAPÍTULO V CONCLUSIONES 76

5.1. Conclusiones 76

5.2. Recomendaciones 78

Fuentes de Información 80

Anexos 88

Anexo 1 88

Anexo 2 93

Anexo 3 104

Anexo 4 110

Anexo 5 112

Índice de tablas

Tabla 1. Variables e indicadores. 21
Tabla 2. Subsectores del Comercio al por Menor. 33
Tabla 3. Análisis FODA. 60

Índice de Imágenes

Imagen 1. Población de microempresas de comercio al por menor en Matamoros, Tamaulipas. Imagen proporcionada por DENUE. 43
Imagen 2. Equipos electrónicos (TIC's) que utilizan las tiendas de abarrotes. 47
Imagen 3. Software de gestión utilizados por las tiendas de abarrotes. 48
Imagen 4. Principales productos ofrecidos en las tiendas de abarrotes. 49
Imagen 5. Productos agregados en los últimos 12 meses en las tiendas de abarrotes. 50
Imagen 6. Principales razones para incluir nuevos productos en las tiendas de abarrotes. 50
Imagen 7. Ventajas competitivas en las tiendas de abarrotes. 51
Imagen 8. Estrategias de las tiendas de abarrotes. 52
Imagen 9. Estrategias de marketing de las tiendas de abarrotes. 53
Imagen 10. Actividades demandantes en las tiendas de abarrotes. 53
Imagen 11. Afectaciones en la vida personal de los dueños de las tiendas de abarrotes. 54
Imagen 12. Principales quejas en las tiendas de abarrotes. 55

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

Las microempresas de comercio al por menor, conocidas también como tiendas de abarrotes, son negocios pequeños y medianos que ofrecen productos al por menor (INEGI 2018). Dichas empresas son dirigidas por el dueño o fundador y suelen encontrarse en el seno de su hogar, dejando las actividades y tareas de atenderla a la familia, así como a un único miembro. Esto lleva a situaciones donde las actividades no son cumplidas con efectividad, ya sea por falta de conocimiento, por cansancio acumulado tras haberlas realizado un gran número de veces, o por falta de motivaciones (Pérez-Pérez et al. 2023). Estas situaciones crecen cuando en las tiendas de abarrotes se encuentran empleados, que pueden ser los mismos integrantes de la familia, así como personas ajenas a esta. Las situaciones que se pueden encontrar son tales como una ineficiencia en los procesos, los cuales van desde la atención al cliente, así como el rellenado de estantes y refrigeradores; conflictos con los mismos trabajadores, acumulación de estrés y desinterés por falta de motivación. Todo esto lleva a afectar una de las actividades principales que le dan vida a la tienda de abarrotes, que es la atención al cliente, afectando la calidad con la que se le atiende a los mismos.

1.2. Planteamiento del Problema

En la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio se presenta la siguiente problemática:

Se encuentra ante un crecimiento exponencial que ha aumentado la demanda en cada una de las actividades que se realiza. Por consiguiente, los trabajadores que se encuentran (siendo estos los jefes mismos y otros empleados contratados) están sometidos a la presión y el estrés constantemente. Esto ha llevado a disputas entre los mismos empleados y a producir un aumento en las quejas de los clientes por la falta de una solución efectiva que mitigue la problemática presente en la microempresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Implementar herramientas de administración para eficientizar el proceso de gestión de los recursos de una microempresa de comercio al por menor.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Diagnosticar las áreas funcionales de la microempresa de comercio al por menor para detectar oportunidades.
2. Diseñar herramientas de administración para eficientizar el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.
3. Implementar las herramientas de administración para eficientizar el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.
4. Diseñar un modelo aplicable a las microempresas de comercio al por menor.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La aplicación de herramientas de administración permite eficientizar el proceso de gestión de recursos de una microempresa de comercio al por menor.

1.4.2. Hipótesis secundarias

1. El diagnóstico de las áreas funcionales de la microempresa de comercio al por menor permite detectar áreas de oportunidades.
2. El diseño de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.
3. La implementación de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.
4. El diseño de un modelo es aplicable a otras microempresas de comercio al por menor.

1.5. Justificación

La presente investigación nace como motivo de eficientizar los recursos y la calidad en la atención que se le brinda a los clientes, así como disminuir el estrés presente en los trabajadores a causa del crecimiento exponencial que tuvo la microempresa.

La investigación también eficientizará la contabilidad de la microempresa, disminuyendo las pérdidas que se tienen durante un determinado periodo de tiempo, implementando un software que permita llevar la contabilidad de las ventas.

La investigación busca generar un modelo aplicable a otras microempresas de comercio al por menor, con lo cual se solucionarán las problemáticas que tengan presentes.

1.6. Variables e indicadores

Variables	Indicadores
Áreas Funcionales	- Análisis FODA: Detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada área funcional. - Nivel de eficiencia: determinar cómo responde cada área a sus actividades, su proceso y tiempo de respuesta. - Desarrollo de las áreas funcionales: crecimiento a lo largo del tiempo e influencia. - Definición de las áreas funcionales: delimitar las acciones y capacidades de cada área.
Gestión de Recursos	- Productividad: nivel de desempeño de las actividades realizadas.

	- Gestión del recurso humano: definición de áreas de los trabajadores. Pérdidas: resultados negativos en la adquisición del capital.

Desempeño de las herramientas de administración	- Nivel de satisfacción del trabajador: eficiencia de su trabajo, comodidad y productividad. - Nivel de satisfacción del cliente: calidad en la atención a los clientes. - Satisfacción en el servicio a domicilio: tiempo de respuesta, calidad en la atención de pedidos. - Quejas sobre el servicio: cantidad de quejas recibidas durante un periodo de tiempo determinado.
Factibilidad del modelo	- Sencillez: entendible para otras personas fuera de la administración. - Aplicabilidad: capacidad de usar la metodología para solucionar problemáticas similares. - Funcionalidad: cubre las áreas necesarias para mejorar la microempresa.

	- Mejorable: capaz de actualizarse y cubrir nuevas necesidades.

Tabla 1. Variables e indicadores.

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Empresa: García, J. y Casanueva, C., definen la empresa como una entidad conformada por personas con objetivos, capacidades financieras y materiales, lo cual les permite producir y transformar productos para satisfacer los deseos y/o necesidades de la sociedad, comúnmente con el propósito de obtener un beneficio.

Microempresa: Rivero, et. al. (2001) definen la microempresa como “pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos”.

Comercio al por menor: sector que comprende unidades económicas para la compra y venta de bienes que no necesitan transformación para llegar a manos del consumidor (INEGI 1999).

Empresa familiar: el eje central de la calificación de familiar de una compañía era que la familia determinase la visión y los mecanismos de control de la empresa y contribuyese a la creación de recursos y capacidades únicas (Sharma, 2004).

Negocio: El objetivo de una empresa es crear clientes, los clientes determinan lo que un negocio es, pues son quienes están dispuestos a pagar por satisfacer sus necesidades con bienes o servicios y proporcionan un bien económico a quien los proveen (Zapata, E. 1992).

Competitividad: capacidad de una empresa para entregar los bienes y servicios ofrecidos al consumidor en tiempo y forma, así como con precios accesibles y por lo general menores a los de la competencia (Sharpies y Milhan, 2012).

Estrategias: medios por los cuales se logran los objetivos de la empresa considerando los factores del entorno.

Punto de venta: técnica del marketing para atraer la atención en las características o detalles del producto para agregar un valor añadido que lo diferencie del resto de productos.

Sistema de punto de venta: conjunto de herramientas para aumentar la productividad de las empresas agilizando el proceso de cobro de los productos, así como llevar un registro de los ingresos obtenidos (Escuela Emprendedores, 2022).

Inventario: colectivo de recursos y/o productos de una organización empleados para suplir una necesidad por venir (Caldentey, E. y Pizarro, C.).

Productividad: uso eficiente de los recursos para la producción de bienes y/o servicios (Saladogna, M., 2017).

Satisfacción: conjunto de respuestas positivas demostradas por el consumidor al adquirir un producto (Moliner, B. 2004).

Comportamiento de queja: conjunto de respuestas negativas ofrecidas por el consumidor hacia el proveedor para solucionar los inconvenientes tras la adquisición del producto (Moliner, B, 2004).

Devoluciones de ventas: Brook, H y Palmer, Ch. (1997) definen la devolución de ventas cuando el cliente, por alguna razón, no encuentra satisfactorios los

productos que compró, llegando a presentarse que el vendedor reciba la devolución del producto y realizar un abono en cuenta. (Del Cid, A., 2016).

Institucionalizar: reglamentación y normalización de las acciones de los miembros de la organización fundadas a través de los hábitos, los cuales son aceptados por los miembros de la misma (García, M. s.f.).

Administrar: conjunto de los procesos y las funciones de la empresa realizados de tal modo que proveen resultados positivos en la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas.

Mejorar: Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor (Real Academia Española, s.f.).

Innovación: proceso en el cual se acepta una idea para desarrollar o mejorar un producto.

Eficientizar: optimizar algo o mejorar su eficiencia.

Modelo: conjunto de pasos para imitar un proceso.

2.2. Marco Contextual

La investigación se llevó a cabo en una microempresa de comercio al por menor (también conocidas como tiendas de abarrotes) ubicada en la ciudad de H. Matamoros, Tamaulipas. Dicha microempresa presenta la característica de llevar más de 30 años operativa desde su fundación como una tortillería que eventualmente cambió sus operaciones para la venta de abarrotes. Actualmente es dirigida por dos de los hijos del fundador, los cuales realizan el cargo de cajero en dos turnos:

matutino (8:00 a 14:30) y vespertino (14:30 a 22:00). La microempresa cuenta con trabajadores que se encargan de realizar el servicio a domicilio, así como otras actividades tales como el rellenado de productos en estantes y refrigeradores, hacer inventarios, recibir los pedidos, empaquetado de producto a granel y empaquetado del mandado que los clientes adquieran. Es así como surge la problemática, pues por falta de personal, junto a un aumento en la demanda de los clientes debido a un crecimiento exponencial, el personal a cargo no es suficiente para suplir las necesidades presentes, llevando a situaciones de alto estrés, así como situaciones de ausentismo o renuncia, generando descontento en los empleados.

2.3. Resultado de Investigaciones anteriores

Es pertinente conocer las problemáticas solucionadas y las aplicaciones implementadas por parte de distintos investigadores de la República Mexicana, para así evaluar y fundamentar la investigación realizada en este documento.

Por lo tanto, se encontraron las siguientes investigaciones:

Referente a los motivos que causan que una tienda de abarrotes cese sus actividades a lo largo del tiempo, Aranda et al. (2021) realizaron el análisis de 45 tiendas de abarrotes para obtener correlaciones que demuestren el nivel de burnout en cada una de las microempresas, así como los factores psicosociales y las repercusiones a la salud presentes en dichas unidades, concluyendo que el factor que tiene mayor influencia es el tiempo; cuanto mayor es el tiempo en la

microempresa, mayor es la exposición a los factores psicosociales positivos y negativos, los cuales pueden producir afectaciones conforme la autoestima disminuye al sentir insatisfacción en el trabajo.

Sánchez et al. (2023) realizaron el análisis de dos microempresas de Villahermosa, Tabasco, para compararlas con la competencia: empresas de alcance nacional con técnicas innovadoras. Para esto, nos dicen que:

> “Las empresas familiares son instituciones que si no están bien planeadas pueden tener muy poco tiempo de vida.”

A través de este análisis, concluyen que los problemas presentes en las empresas familiares con una alta longevidad en el mercado no provienen en su mayoría de los problemas internos, sino de la falta de innovación tecnológica que los lleva a estancarse; en comparación con las franquicias y empresas de nivel nacional que se ha extendido en la ciudad y que podría terminar de engullir a dichas empresas por su falta de estrategias innovadoras.

Pérez-Pérez et al. (2023) expresan que:

> “Hoy en día, las empresas se olvidan de la importancia que tiene mantener motivados a sus trabajadores, considerando que al estar satisfecho en sus necesidades básicas estimula a que desempeñen con armonía sus actividades laborales diarias”.

Su investigación surge de la necesidad de una microempresa fabricante de quesos de la localidad de Pijijiapan, Chiapas, para encontrar una solución ante el problema de insatisfacción laboral que presentan los empleados. Tras encuestar a

los empleados se encuentra que la insatisfacción proviene de la falta de reconocimiento que se les da, además de una remuneración que les resulta insuficiente. A partir de ahí, la propuesta es implementar un sistema con el que se realice el evento del empleado del mes, para reconocer los logros del empleado correspondiente, además de proporcionar una mayor remuneración.

A través de la observación, Cabrales et al. (2023) analizaron a las tiendas de abarrotes de la colonia Atasta para conocer los factores que afectan a las tiendas y que producen un estancamiento o cierre de sus operaciones. Concluyen que este tipo de empresas, por lo general, parten de lo empírico y no tienen algún tipo de lineamiento a seguir para realizar sus operaciones. Por lo general, las tiendas se encuentran en el seno del hogar del dueño y esto produce irregularidades en los horarios de apertura y cierre. Los empleados que se suelen encontrar son mínimos y poco capacitados, teniendo actitudes contraproducentes con los clientes y llevando a quejas. Los dueños carecen del conocimiento para utilizar apoyos económicos, lo cual, sumado a una mala ubicación, los lleva a tener pérdidas en lugar de ganancias, puesto que tienen una baja clientela que los visite y las pocas ventas no resultan lo suficientemente altas como para solventar los pagos que necesitan hacer. Los dueños de tiendas de abarrotes se encuentran con un gusto en particular para trabajar de forma tradicional, pero esto produce un estancamiento, que, comparado con otras empresas locales que han presentado un mayor crecimiento a pesar de tener una apertura reciente, produce que no sean una competencia adecuada. La falta de una cultura financiera adecuada es otro factor que influye en su estancamiento, finalizando el tema con la exhortación a las tiendas de abarrotes para

cambiar los aspectos que influyen con mayor gravedad y mejorar aquellos aspectos accesibles para tener una reactivación en el mercado.

Cortez-Hernández (2023) expone que:

> “Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) frecuentemente se encuentran ante retos que ponen en riesgo su estabilidad y crecimiento; retos que figuran dentro de aspectos económicos, de innovación, gestión de recurso humano, desarrollo de procesos, entre otros.”

Para lo cual realizó una investigación para encontrar aquellas variables que afectan a las PYMES en su proceso, para así poder realizar un modelo eficaz para solucionar los problemas de la empresa y que esta tenga un seguimiento para mantener la efectividad de la misma. Dichas variables van desde la falta de comunicación, falta de estandarización, falta de compromiso por los trabajadores, retrasos, alta rotación de personal, entre otros.

Los resultados referentes a la implementación de herramientas digitales, el uso de las TIC’s y al marketing fueron las siguientes:

En artículo de Pérez-Castillo et al. (2023) nos hablan sobre el uso de las herramientas digitales en las MiPymes de la CDMX y del Estado de México, donde, por impulso de la pandemia del COVID-19 se vieron orillados a utilizar dichas herramientas para continuar con la venta de sus productos. Los resultados fueron que en la CDMX el uso de Instagram es de su preferencia para promocionar a las empresas y en el Estado de México, Whatsapp es la herramienta primordial para mantenerse en contacto con los clientes. Un aspecto destacable de los resultados

fue que las MiPymes de la CDMX prefieren la modalidad en línea para las ventas, mientras que en el Estado de México estos optan por la modalidad física, manteniendo contacto directo con los clientes.

Inzunza y Mendoza (2023) hablan en su investigación sobre la relevancia de la atención y la satisfacción del cliente como una estrategia para engancharlos a la empresa y mantener su fidelidad a la misma. A través del modelo ServQual y las Redes de Petri analizaron a 39 microempresas obteniendo como resultado que un poco más de la mitad reconoce la importancia de la atención al cliente para la función de su empresa, mientras que el resto lo ignora por completo o deja en un segundo plano este factor por cuestiones de la tradicionalidad con que se trabaja. Como conclusión proponen la utilización de herramientas digitales y de implementar estrategias de economía creativa para incrementar las ventas y las visitas de los clientes a sus empresas.

Orea-Paredes (2023) parte de la premisa sobre la utilidad de las redes sociales para realizar marketing para su empresa, habiendo evolucionado este a partir del impacto producido por la pandemia del COVID-19 durante el año del 2020 que obligó a muchas empresas a adoptar las herramientas digitales como parte de su servicio. El análisis fue aplicado a empresas que utilizan las redes sociales para promocionar su negocio, realizando observaciones a la cantidad de interacciones que tienen con los clientes a través de las publicaciones, midiendo el nivel de comentarios y reacciones que se obtienen en lo mismo. Orea-Paredes nos comenta que a través del marketing digital se puede generar una relación de mejor calidad

con los clientes y que enfocándolo al público adecuado, esto puede aumentar la efectividad del mismo y asegurar que las herramientas sean de utilidad.

Por último, las investigaciones encontradas referente a las aptitudes del jefe de la tienda de abarrotes, así como el panorama de las estrategias que se pueden implementar fueron las siguientes:

Huicab-García et al. (2023) realizaron una investigación en las MyPES de Balacán, Tabasco, con el propósito de evaluar las habilidades de los directivos de las empresas, con el propósito de realizar propuestas ante la CANACO y SERVyTUR de Balacán, con el propósito de ayudar a desenvolver a otros directivos de PyMES de la ciudad. La pandemia del COVID-19 llevó a utilizar habilidades sociales para asegurar la supervivencia de las MyPES, siendo estas las habilidades blandas encontradas en los directivos de dichas empresas de la ciudad. El trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación se vuelven de alta importancia ya que el capital humano es fundamental para aumentar el éxito de las empresas y lograr su permanencia en el mercado.

Las habilidades directivas son aquellas que permiten dirigir al personal presente en las empresas. Vega-Rentería e Inzunza-Mejía (2023) diseñaron un instrumento con el propósito de identificar dichas habilidades, puesto que son de vital importancia paras las empresas, ya que con estas se realiza un liderazgo efectivo, se mantiene una comunicación constante con el personal, se delegan actividades y tareas, promoviendo un ambiente adecuado para tener un mayor desarrollo. Dicho

instrumento nace con el propósito de identificar no sólo las habilidades con las que se cuente, sino aquellas que hacen falta para ser un líder efectivo.

Domínguez-Castañón y Esquinca-Castillejos (2023) presentan el caso de una empresa familiar con un crecimiento constante desde el inicio de sus funciones 10 años atrás. La empresa se dedica a la venta de productos de limpieza, ya sean para la limpieza del hogar, de los vehículos de transporte o de albercas y piscinas, teniendo la característica que los dos hijos del dueño desempeñan actividades dentro de la empresa, influyendo e innovando los procesos. La hija mayor se desempeña en el área administrativa, mientras que el hijo menor se enfoca en el área de almacenamiento y como soporte para las actividades que realiza el padre. El artículo es un ejemplo de los beneficios que implican una integración efectiva de la familia dentro de la empresa, pues estos buscan constantemente mejorar y seguir creciendo en el mercado en que se encuentran, dando así la seguridad al fundador de tener a alguien que herede la empresa y continúe con las actividades.

Estañol-Vidrio et al. (2023) realizaron una investigación sobre sobre la cultura financiera en las microempresas familiares que fungen como tiendas de abarrotes. Encontraron que más de la mitad de las microempresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco no cuentan con una cultura financiera adecuada. Esto implica que los dueños de las microempresas no sepan separar el dinero propio del que pertenece a la tienda, no identifican los gastos que tienen fuera de la tienda y los lleva a acumular pérdidas en vez de ganancias.

2.5. Comercio al por menor

De acuerdo con el catálogo SCIAN, el comercio al por menor comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra - venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en algunas ocasiones esos productos también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles (tabla 2).

Comprende también unidades económicas dedicadas a revender mercancías sin haberlas comprado, es decir, las reciben de otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social. También se clasifican en este sector las unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por menor de productos propios exclusivamente a través de internet de negocios a consumidores; a actuar como intermediarias de negocios a consumidores y entre consumidores en la compra o venta de productos exclusivamente a través de internet; a la venta por televisión, y al comercio al por menor mediante la utilización de alguno de los siguientes métodos:

- Comercio de productos a través de máquinas expendedoras
- Comercio puerta por puerta
- Comercio por catálogo
- Comercio multinivel
- Comercio con demostración de productos en hogares
- Telemercadeo con ventas vía telefónica

Los comercios al por menor son conocidos como tiendas, farmacias, supermercados, minisúper, ferreterías, tlapalerías, o derivan su nombre de los productos que comercializan (tabla 2). Los comercios al por menor pueden proporcionar servicios adicionales a la venta de los bienes, como empacado, envasado y entrega a domicilio.

Clave de Subsector SCIAN	Subsector
461	Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
462	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales
463	Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado
464	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud
465	Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal
466	Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados
467	Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
468	Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes
469	Comercio al por menor exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares

Tabla 2. Subsectores del Comercio al por Menor.

2.6. Tiendas de abarrotes

Las tiendas de abarrotes (tiendas de barrio o de esquina) son empresas pequeñas o medianas que ofrecen productos de venta al por menor. Son de fácil acceso para los hogares con bajos o medianos ingresos para adquirir productos del uso cotidiano. De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018), las tiendas de abarrotes aportan el 1.2% al producto interno

bruto (PIB), contribuyendo de manera significativa al crecimiento económico de la Nación.

2.7. Las MyPes en Matamoros, Tamaulipas

Las MyPes son parte fundamental del tejido empresarial en Matamoros, Tamaulipas, pues estas representan el 94.2% de las unidades económicas de la ciudad (DENUE 2020).

Las MyPes son vitales para el desarrollo social y económico de nuestra sociedad, pues estas influyen en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, así como ofrecer empleo y una vía de subsistencia para muchos hogares. (Medina, et al., s.f.).

2.8. Empresa familiar

La empresa familiar es aquella que es dirigida y de propiedad de uno o más miembros de la familia que la fundó. Generalmente se asocia con empresas pequeñas de venta de repostería, restaurantes pequeños o ferreterías que son atendidas por el fundador y sus hijos. (López, S. 2020). En pocas palabras, la empresa familiar es aquella cuya pertenencia y dirección es llevada por los integrantes de una o varias familias. El objetivo es que los descendientes hereden la empresa y esta continúe por generaciones, aunque estas se encuentran sometidas a los problemas que suelen haber en las familias, como juicios de valor o rivalidades.

2.9. Institucionalización de la empresa familiar

Es la creación de un gobierno corporativo con el cual se encapsulan los interesas de la familia y la empresa, con el cual se llevan a cabo los objetivos de mediano o largo plazo.

Al crecer y decidir la institucionalización una empresa familiar se obtienen grandes beneficios. Al decidir la institucionalización de la empresa, no significa que los dueños o accionistas, familiares serán excluidos de la empresa (theodcg.com, 2022). La institucionalización de la empresa representa colocar en puestos clave un director general y directores operativos profesionales en el ramo que corresponda y el nombrar un Consejo de Administración en donde los consejeros sean independientes, sin limitar a que los miembros del consejo también puedan ser familiares y/o accionistas. El Consejo de Administración y/o el director deberán rendir información sobre el estatus de la empresa, sus avances, riesgos o dificultades que se presenten.

La institucionalización no limita que sigan existiendo las Asambleas de Accionistas o Asambleas de Dueños Familiares en las que se informe la operación de la empresa y así mismo se acepten opiniones sobre los resultados o las tendencias que pueden formar parte de la planeación estratégica de la empresa.
Al institucionalizar la empresa se pueden tener beneficios tangibles como:

1. La creación de un Consejo de Administración independiente con la intención de que sean heterogéneos en forma de pensar, experiencias y género.

2. La selección de profesionales en puestos clave de la empresa como director general, director de operaciones, director de finanzas, contabilidad, etc. todo ellos profesionales en sus diciplinas.
3. La integración de consejos operativos internos en la empresa para resolver problemas del día a día en la operación, abasto de materias primas, logística, crecimiento interno, recursos humanos, flujo de efectivo y almacenaje de producto terminado, etc.
4. La profesionalización de la administración de la empresa con consejeros profesionales independientes, seleccionados en diferentes diciplinas como fiscal, tecnológica, técnica operativa, de recursos humanos, etc.
5. La toma de decisiones ajenos a los intereses personales de los directivos, sino que sean promovidos por el beneficio de la empresa.
6. Las decisiones éticas de los consejeros destacando la salud fiscal de la empresa, definiendo estrategias fiscales adecuadas y profesionales.
7. La implementación de la innovación para el desarrollo actual y el porvenir de la empresa.
8. La formación de la cultura social de la empresa y cuidado del medio ambiente.
9. Profesionalización de estrategias de corto y mediano plazo. Los consejeros tienen entre sus obligaciones la planeación estratégica, la evaluación de estrategias y evaluación del desempeño de la empresa, así como proponer las soluciones pertinentes.

10. La generación de normas y códigos de gobierno corporativo como la definición de características de los consejeros, su permanencia en el consejo, los procesos de evaluación y corrección del desempeño de la empresa, etc.
11. Se realizan análisis para prever los eventos no considerados dentro de las operaciones de la empresa, a fin de evitar situaciones no deseadas.

2.10. Sistema de punto de venta

Torres, J., (2010) dice que:

"Es un sistema compuesto por equipos de cómputo que usa programas especiales para eficientizar los procesos de ventas".

La computadora es el componente principal en el que se utiliza el Sistema Punto de Venta. Esta utiliza una variedad de programas de Punto de Venta, los cuales dependen de la necesidad del propietario para llevar a cabo su proceso de venta, ya sea sólo registrar la venta o emitir un ticket, etc. Otro equipo que se puede utilizar es el cajón de dinero, el cual se conecta a la computadora y tiene compartimientos para almacenar billetes o monedas. Estos equipos suelen tener un "display" que muestra el precio de los productos adquiridos por el cliente a través de números digitales. La impresora de tickets también puede incorporarse, llegando a funcionar como comprobante fiscal siempre y cuando este sea autorizado. El lector de código de barras agiliza el proceso de cobro, pues con este se pueden registrar los productos e inclusive llevar a cabo inventarios de los mismos.

2.11. Herramientas de administración

Según Pavisich, L. (s.f.), las herramientas de administración son las siguientes:

- BENCHMARKING: proceso que comprara y mide los procesos de la organización contra los de un representante superior de su sector.
- CALIDAD TOTAL: La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización.
- EMPOWERMENT: consiste en crear un ambiente en el cual los empleados de las diferentes clases sienten que influyen en la eficiencia de la empresa.
- ESPÍRITU EMPRENDEDOR: actitud presente en el integrante de la empresa el cual busca mejorar su desempeño en la misma, ya sea con el establecimiento de metas o la innovación.
- E-COMMERCE: también llamado comercio electrónico, consiste en los procesos de compra y venta a través del internet y las tecnologías que la misma ofrece.
- JUST IN TIME: consiste en brindar sólo la cantidad de materiales necesarios en las cantidades y momento solicitados.
- FRANCHISING: Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) concede a una pequeña compañía o a una

persona (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

- INTELIGENCIA EMOCIONAL: es el uso inteligente de las emociones, lo cual consiste en saber manejarlas dependiendo las situaciones que se presenten.
- KAIZEN: herramienta que consiste en la mejora, adaptación y/o cambio de los procesos realizados.
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL: herramienta cuyo propósito es preparar a la empresa para el cambio que se vaya a presentar.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación es de carácter exploratorio y relacional, y el diseño utilizado es transversal y fenomenológico.

3.2. Población o muestra

La población es un total de 2,241 microempresas de comercio al por menor, consultado a través de datos del INEGI a través del DENUE, cumpliendo estas microempresas las características similares a la microempresa del caso de estudio, que son la venta de abarrotes, venta de productos marinos, venta de alcohol y tabaco. La muestra es un total de 100 microempresas de comercio al por menor.

3.3. Unidades de análisis

La unidad de análisis (determinada por conveniencia del investigador) es una microempresa de comercio al por menor (tienda de abarrotes) que cuenta con más de 30 años de vida y que continúa operando. Dicha microempresa cuenta con cinco empleados y ofrece una gran variedad de productos. La empresa cuenta con servicios de pagos y recargas a través de una terminal bancaria. Adapta sus productos a las necesidades de los clientes, donde, si no encuentran lo que buscan, se procura conseguir el producto para ellos. Ofrece dos servicios que no han sido identificados en otras microempresas de comercio al por menor que se encuentran

en la colonia, siendo estos servicios el servicio a coche (también conocido como Drive-Thru) y el servicio a domicilio.

3.4. Diagnóstico de la situación actual

La microempresa de comercio al por menor se encuentra con un alto crecimiento en ventas lo cual ha resaltado fallos en las operaciones. Desde quejas por parte de los clientes, hasta quejas por parte de los trabajadores debido a inconformidades, como lo puede ser una mala atención o una alta demora al momento de realizar el cobro de los productos, así como una alta carga de trabajo donde todos se encuentran presionados. Todo esto ha llevando a ineficiencias en el proceso, resultando en retrasos no sólo en la atención al cliente dentro del local, sino también con los clientes que solicitan el servicio a coche o el servicio a domicilio.

3.5. Determinación de la muestra

Para la selección de la muestra, se utilizó el registro del INEGI en el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. En la sección de Actividad Económica se desplegó la pestaña de Comercio al Por Menor y se seleccionaron las pestañas de Comercio al por menor de tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas, Comercio al por menor de carne de aves; frutas y verduras frescas; semillas y granos alimenticios, especias y chiles secos; y bebidas, hielo y tabaco. El tamaño del establecimiento seleccionado fue de 0 a 5 personas, enfocando la muestra a las MyPES. En el área geográfica se desplegó la pestaña de Tamaulipas y

se seleccionó a Matamoros. La población de los establecimientos de Comercio al Por Menor con estas características es de 2,241.

Para calcular la muestra, utilizamos la fórmula de Sampieri:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Población total sujeta al estudio (2,241)

Z = Grado de confianza (95%)

p = Proporción de personas cuya factibilidad de ser seleccionadas en la muestra es un éxito (50%)

q = Proporción de personas que no hay factibilidad de ser seleccionadas (50%)

e = Error de muestreo (5%)

n = Muestra

$$n = \frac{95\%^2 * 50\% * 50\% * 2{,}241}{(2{,}241-1)5\%^2 + 95\%^2 * 50\% * 50\%}$$

El resultado para n es de 86.79, que por cuestiones prácticas será redondeado a 100 para el análisis de la muestra.

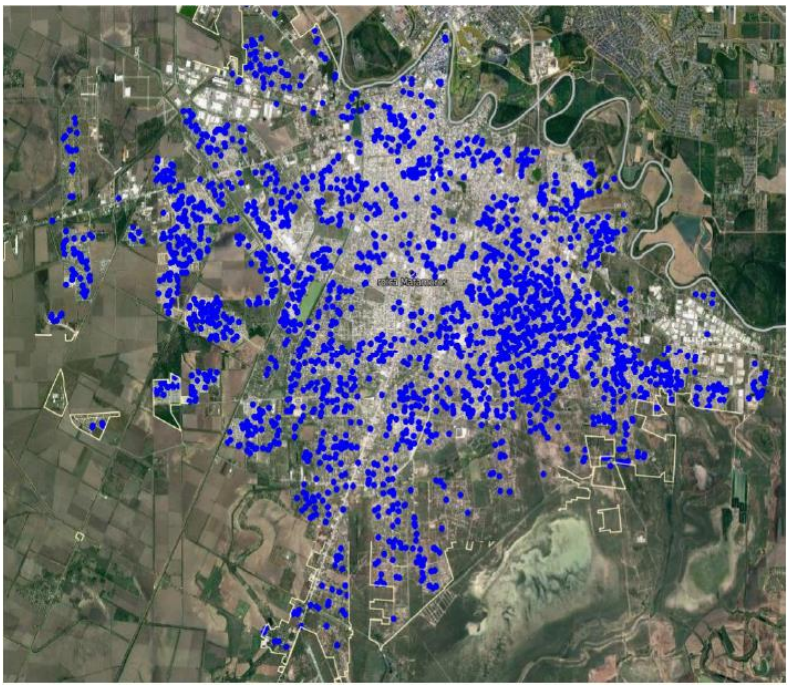


Imagen 1. Población de microempresas de comercio al por menor en Matamoros, Tamaulipas. Imagen proporcionada por DENUE.

3.6. Diseño del instrumento

El instrumento fue diseñado a partir de la necesidad de realizar un estudio de campo, pues a través del conocimiento de los expertos es de donde se tomará la información para mejorar la empresa del caso a tratar. Los instrumentos utilizados fueron dos encuestas, la primera enfocada en conocer los aspectos que hacen que una microempresa de comercio al por menor (para una mayor practicidad serán llamadas “tiendas de abarrotes” en este documento) tenga éxito, así como las estrategias y tecnologías que utilizan. La segunda encuesta está enfocada en conocer la calidad del servicio ofrecido a los clientes de la tienda de abarrotes a estudiar, esto con el propósito de enfocar la dirección de las herramientas a diseñar

para realizar la eficientización necesaria, esta encuesta fue diseñada a partir del modelo SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio con respecto a cinco dimensiones, siendo estas la confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, empatía y los aspectos tangibles.

3.7. Validación del instrumento (alfa de crombach)

El instrumento utilizado fue una encuesta con 35 ítems, los cuales cuentan con una serie de respuestas a seleccionar por opción múltiple, ya sea seleccionando una única respuesta o varias según el carácter de la pregunta. Se aplicó un instrumento piloto (Anexo 1) para delimitar la cantidad de ítems y respuestas, de los cuales de manera general se validó el Coeficiente de Alpha de Cronabach con un valor de 0.901 cumpliendo con el nivel de confianza, toda vez que se requirió definir el potencial del instrumento integrador.

Se aplicó una segunda encuesta a través del modelo SERVQUAL; esta se enfocó en la oponión de los clientes con respecto a la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio. La encuesta cuenta con 16 ítems y evalúa las preguntas a través de la escala de Likert para conocer la opinión general de los clientes.

3.8. Aplicación del instrumento

La primera encuesta fue aplicada en el periodo de enero del 2023 a marzo del 2023, recabando diferentes resultados e información de utilidad para el contenido de esta tesis. La segunda encuesta fue planificada en un segundo periodo de tiempo,

aunque con un plazo menor, pues se necesitó sólo una semana para aplicar las encuestas en febrero del 2024.

3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos

La información fue analizada a través de los datos estadísticos obtenidos con los instrumentos aplicados. Los datos fueron interpretados en base las características, las similitudes y las diferencias presentes en el caso de estudio.

3.10. Metodología implementada

Tras la validación del instrumento se procedió a visitar a 100 tiendas de abarrotes según la muestra, para aplicar la primera encuesta y recabar los datos correspondientes, los cuales fueron analizados a través de gráficas con las cuales se establecieron las relaciones correspondientes para el análisis de los resultados.

El segundo instrumento fue aplicado a los clientes que acuden a la tienda de abarrotes del caso de estudio para conocer el estado de la calidad en el servicio que se ofrece.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de la primera encuesta

Para la primera encuesta (Anexo 2), se obtuvieron datos diversos que denotan un alto uso de las tecnologías de la información (TICs) en las microempresas de comercio al por menor (que por razones de simplicidad serán referidas como “tiendas de abarrotes” en el contenido contiguo de esta tesis).

El 96% de las tiendas de abarrotes pertenecen al sector de las microempresas debido a su nulo o bajo número de trabajadores en sus filas, los cuales pueden llegar a ser los mismos familiares de los jefes, pues un 76% de las tiendas tienen una estructura familiar. Ahondando en esto, el 86% de las tiendas de abarrotes es de primera generación, con su fundador como actual jefe. Sólo el 1% fue de tercera generación, implicando que la empresa fue heredada por segunda ocasión, mientras que el 13% restante es de segunda generación (la empresa fue heredada por primera vez). La vida media de las tiendas de abarrotes en Matamoros es de 12 años y 9 meses, siendo la más joven una tienda con 6 meses de haber sido creada, y la más longeva con 35 años. Las tiendas de abarrotes tienen líderes preparados con conocimiento técnico, pues el 38% tuvo un grado de estudio en educación media superior, el 28% en educación superior y el 28% con educación básica, lo que demuestra la preparación que tienen en sus líderes.

El régimen jurídico de las tiendas de abarrotes estudiadas es la persona física (98%). El 47% lleva un registro de contabilidad manual y el 48% registran electrónicamente (el 5% restante no utiliza algún sistema de registro de contabilidad). Un 35% de las tiendas de abarrotes cumplen sus obligaciones fiscales por cuenta

propia, el 29% lo hacen por medio de un contado, el 19% por medio de las oficinas del SAT y el 17% restante cuenta con familiares que los auxilian para realizar sus declaraciones fiscales.

Como parte de una empresa familiar, estas cuentan con internet en sus hogares, del cual, el 55% no utiliza esta herramienta para su empresa, mientras que el 29% restante sí utiliza el internet para sus actividades. A su disposición, las tiendas de abarrotes cuentan con diferentes equipos, siendo el más utilizado el cajón para guardar dinero y el menos utilizado la tableta electrónica (imagen 2).

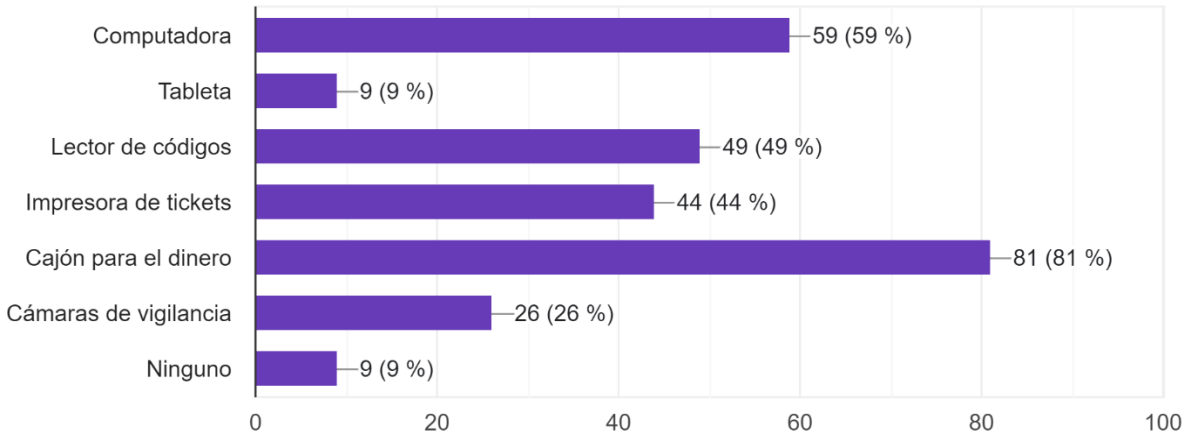


Imagen 2. Equipos electrónicos (TIC's) que utilizan las tiendas de abarrotes.

Las empresas también cuentan con software de gestión para realizar sus actividades (imagen 3), siendo principalmente usado el punto de venta (64%), aunque a pesar de contar con tecnología, hay desconocimiento de la misma, pues el 34% no cuenta con algún software que los auxilie.

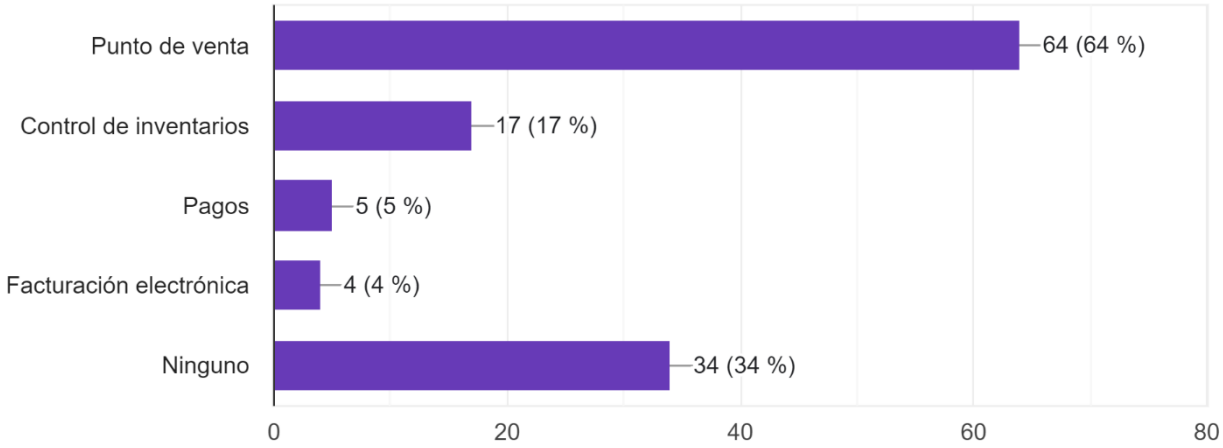


Imagen 3. Software de gestión utilizados por las tiendas de abarrotes.

Las tiendas de abarrotes demuestran seguir un orden en el rellenado y acomodo de los productos (87%), así mismo, el 90% toma en consideración las sugerencias que los proveedores les ofrecen para el acomodo de determinados productos, con el propósito de darles mayor promoción. Sólo el 20% cuenta con un manual para el acomodo de los productos en la empresa. Este análisis nos muestra que las tiendas de abarrotes tienen un orden específico para sus estantes y productos, de lo cual, sólo unos cuantos tienen un registro con dicha información para la hora de rellenar y acomodar.

Respecto a los empleados, el 57% de las tiendas no cuentan con empleados, mientras que el 38% que sí tiene empleados les brinda capacitación y el 5% restante no capacita a sus empleados. El 49% de las tiendas de abarrotes no cuentan con rotación de horario para el personal y 20% sí rota los horarios. Aunque se cuenta con

empleados, no suelen representar una cantidad que amerite diversificar los horarios para una distribución adecuada para el personal.

Los principales productos vendidos en las tiendas de abarrotes son (imagen 4) los productos de abarrotes y los refrescos, seguidos por las tortillas y pan.

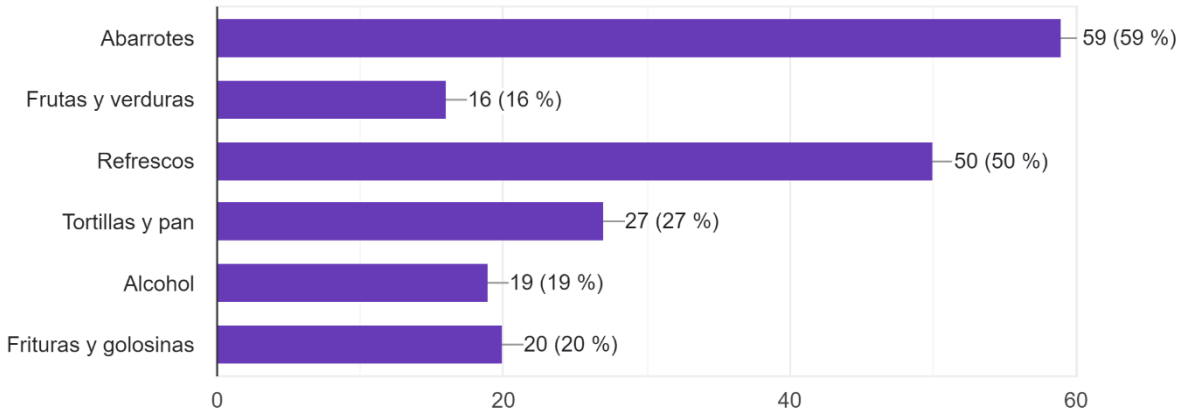


Imagen 4. Principales productos ofrecidos en las tiendas de abarrotes.

El 33% de las tiendas de abarrotes no agregaron productos nuevos a su catálogo. En cuanto al resto de productos, estos fueron agregados en proporciones tentativamente similares (imagen 5).

Las razones para agregar productos nuevos en las tiendas de abarrotes (imagen 6) fueron englobadas en cuatro respuestas, de las cuales, hubo un 46% de selección para “tener un mayor incremento en las ventas”, 36% de selección fue “por petición o solicitud del cliente”, 21% fue “por efecto de la competencia” y el 14% restante fue “por sugerencia de los proveedores”.

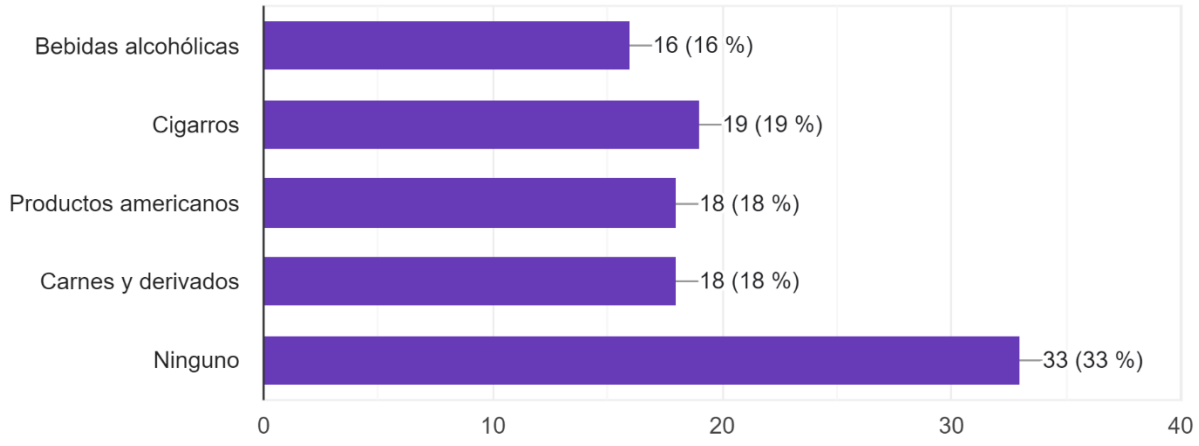


Imagen 5. Productos agregados en los últimos 12 meses en las tiendas de abarrotes.

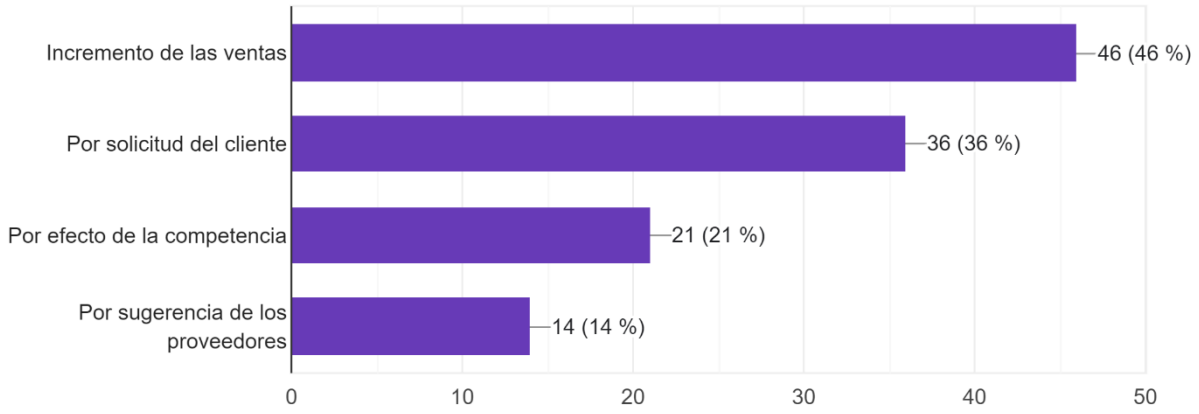


Imagen 6. Principales razones para incluir nuevos productos en las tiendas de abarrotes.

Aunque se suele enfocar a un determinado tipo de producto, se encuentra que hay espacio y la posibilidad para añadir nuevos productos según sea la necesidad de la tienda, la cual en la mayoría de los casos es para incrementar las ventas.

El rango de clientes que visitan las tiendas de abarrotes es de 30 a 50 clientes diferentes por día (52%). El sector de donde provienen más clientes es de la colonia donde se encuentre establecida la tienda de abarrotes (31%). Como punto a resaltar, el sector “gente de paso” (16%) representa clientes potenciales que pueden ser atraídos ya sea por recomendación o por la ubicación de la empresa.

Se propusieron distintas ventajas competitivas para las tiendas de abarrotes (imagen 7), de las cuales, la ubicación (55%) fue la ventaja más seleccionada. Esto nos indica que una buena posición y el saber utilizarla aumenta el alcance hacia los clientes, ya sean en la colonia misma o clientes que van de pasada y que potencialmente pueden elegir la tienda como un destino al cual recurrir con mayor frecuencia.

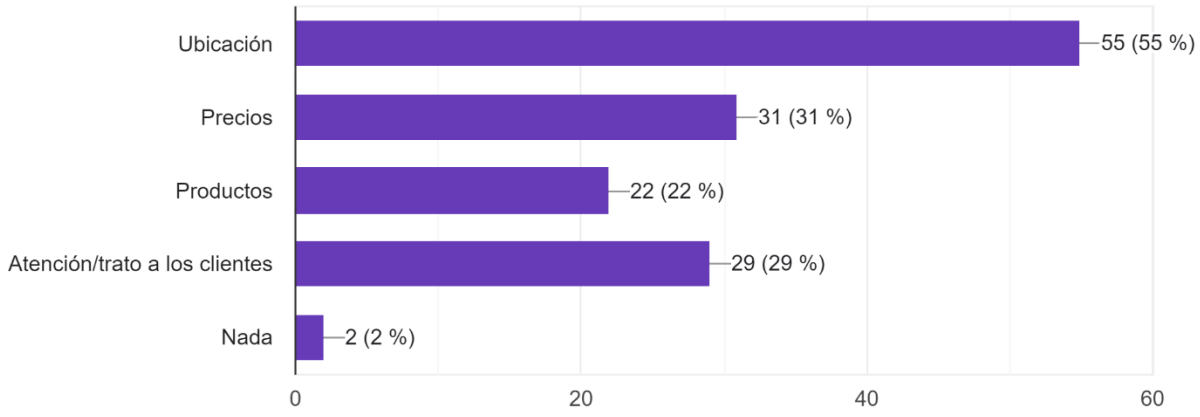


Imagen 7. Ventajas competitivas en las tiendas de abarrotes.

Para las estrategias del negocio (imagen 8) se encontró que la más seleccionada fue “ofrecer precios competitivos” (43%). En la tienda del caso de

estudio se aplican dos estrategias (servicios) que fueron seleccionados en menor cantidad por las demás tiendas de abarrotes, que son el drive-thru (servicio al coche) con 8% y el servicio a domicilio con 5%, con esto se concluye que no todas tienen la demanda suficiente para requerir este tipo de servicio, volviéndolo en valor agregado para las tiendas que sí los utilizan.

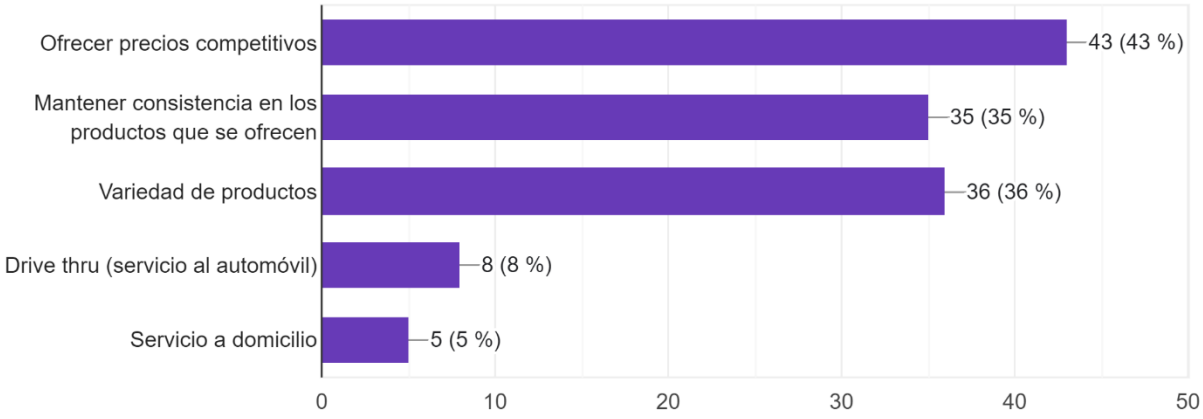


Imagen 8. Estrategias de las tiendas de abarrotes.

También se encuestó respecto a las estrategias de marketing (imagen 9) utilizadas, donde hubo un 46% de selección en la “colaboración con proveedores”. Dicha colaboración consiste en colocar señalamientos o pintar el establecimiento con los colores relacionados a la marca. El marketing “a través de los clientes” fue seleccionado 33 veces, de lo cual podemos concluir que un buen servicio produce que los clientes recomienden la tienda de abarrotes, aumentando el alcance de la misma.

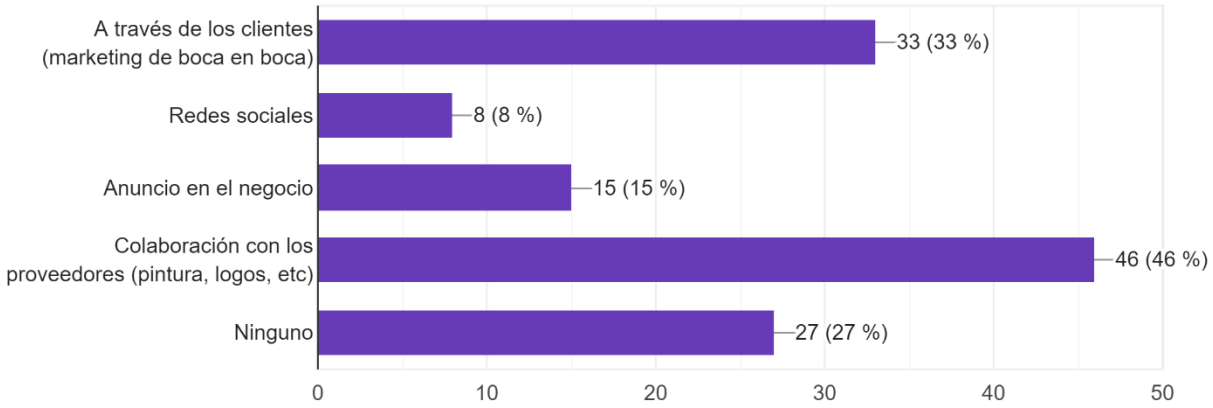


Imagen 9. Estrategias de marketing de las tiendas de abarrotes.

La actividad más demandante (imagen 10) para los jefes/líderes de las tiendas de abarrotes es la administración de la empresa (35%), seguido por la atención al cliente (34%) y la administración de los productos (33%).

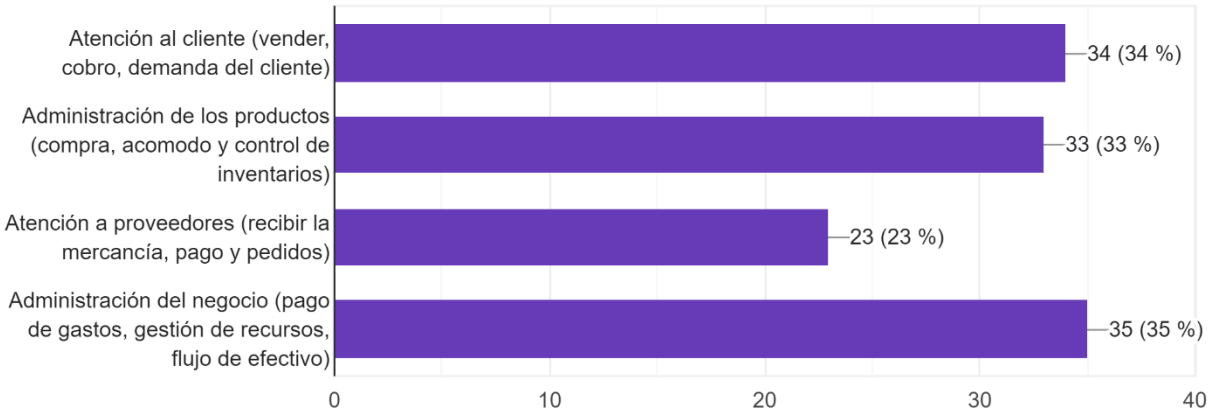


Imagen 10. Actividades demandantes en las tiendas de abarrotes.

Para las afectaciones en la vida personal de los dueños (imagen 11), se seleccionaron 30 veces que el dueño no presenta afectaciones. La falta de tiempo para realizar actividades personales fue seleccionada 42 veces. Los problemas de

salud fueron seleccionados 28 veces. Aunque no representan un gran número en las afectaciones de las tiendas de abarrotes, es notorio que el hecho de que la empresa se encuentre en el seno del hogar de los dueños puede llevar a situaciones o problemas en el mismo.

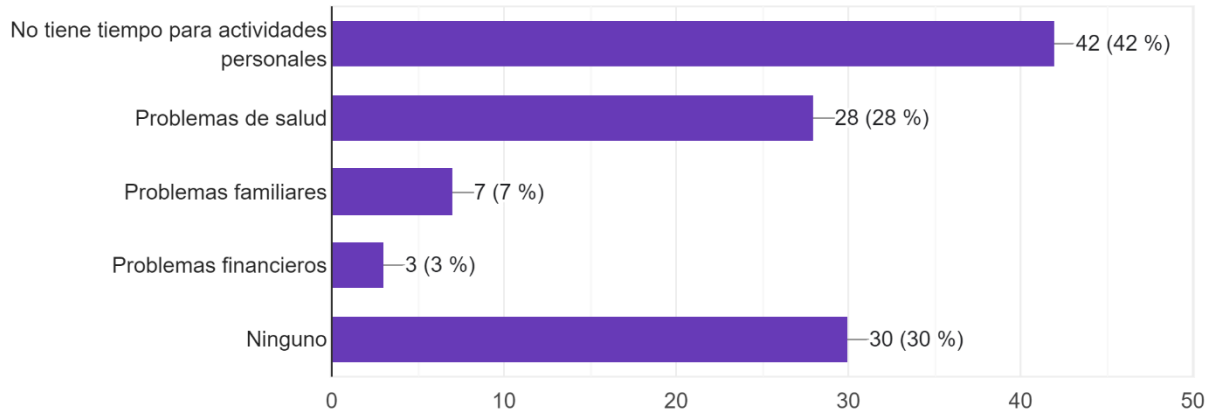


Imagen 11. Afectaciones en la vida personal de los dueños de las tiendas de abarrotes.

Por último, en este análisis de la primera encuesta, se analizan las quejas que las tiendas reciben por parte de los clientes (imagen 12). Ninguna queja fue seleccionada 30 veces, mientras que la queja más seleccionada fue por los horarios (25 veces). Hay tres quejas con un rango de selección similar, que son “el trato de los empleados” (14 veces), “falta de productos (12 veces) y “el trato del propietario” (10 veces). Aunque son mínimas estas quejas, van de la mano con la calidad del servicio ofrecido por parte de los dueños y los empleados de las tiendas de abarrotes.

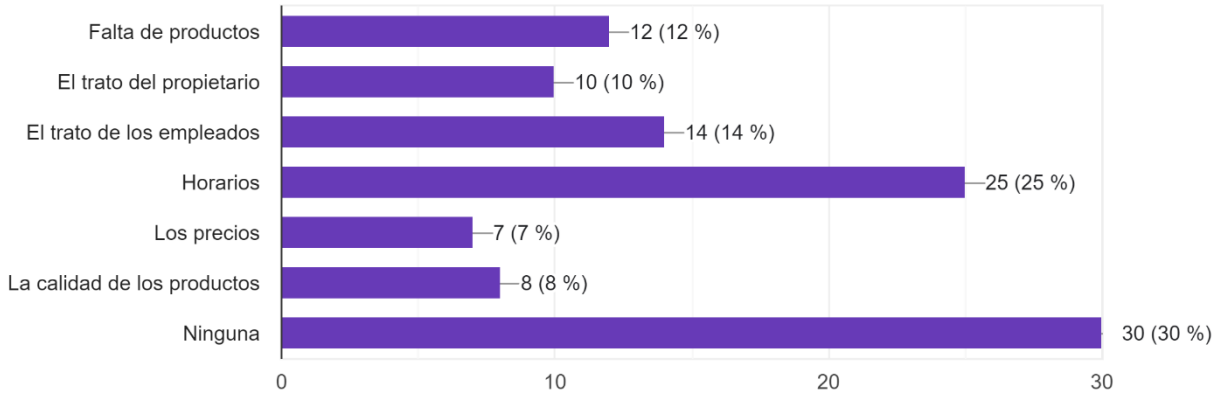


Imagen 12. Principales quejas en las tiendas de abarrotes.

Como una conclusión general para esta primera encuesta, se encontró que las tiendas de abarrotes tienen una perspectiva clara sobre sus ventajas y la forma en que trabajan, así como el hecho de que tienen bien identificado de dónde provienen sus clientes a los que ofrecen el servicio. Aun así, no todas las tiendas manejan algún tipo de estrategia para aumentar su alcance con los clientes de la colonia o los alrededores. Cabe a destacar que, el uso de las TIC's se encuentra en aumento y se ha establecido como un estándar para las tiendas de abarrotes, a modo de modernización, además de la facilidad que otorga para el control de los precios y realizar los cobros. Así mismo, hay oportunidad de mejora con respecto al marketing de la empresa, implementando las estrategias adecuadas se puede aumentar el alcance de las tiendas de abarrotes y atraer una mayor cantidad de clientes. Otro aspecto con el cual trabajar, son las soluciones a las quejas de los clientes, las cuales son potenciales áreas de mejora para aumentar el atractivo en las tiendas de abarrotes, al igual que aprovechar las estrategias que han funcionado hasta el momento.

4.2. Análisis de la segunda encuesta

Esta encuesta fue aplicada a una población de 30 clientes diferentes en la tienda de abarrotes del caso de estudio, la cual se encuentra en el anexo 3. Esto con el propósito de evaluar la calidad en el servicio ofrecido a través del modelo SERVQUAL con el cual se evalúan cinco dimensiones:

Los resultados para la dimensión de “confiabilidad” en la empresa son mayormente positivos, demostrando la capacidad de satisfacer las necesidades de productos y servicio de los clientes, así como ofrecer un servicio preciso y adecuado. El único aspecto con la necesidad de una mejora es la rapidez con que se atiende, ya que cinco de los clientes encuestados (16.7%) se sienten indiferentes y un cliente (3.3%) se encuentra en desacuerdo con la rapidez con que se le atiende. Esto representa la necesidad de refinar el proceso con que se atiende a los clientes cuando hay un alto volumen de los mismos esperando ser atendidos.

La capacidad de respuesta resultó totalmente positiva. Se recibieron opiniones respecto a los empleados, los cuales los atienden de forma adecuada y rápida, así como el conocimiento sobre los productos o las dudas que los clientes puedan hacer, dando un grado de confianza característico de la tienda.

Se obtuvieron resultados positivos para la dimensión de la “competencia”, demostrando que el personal tiene conocimiento y capacidad para atender a los clientes, así como conocer los productos que se venden en la tienda y los diferentes servicios que se ofrecen a los clientes además de la atención que se les brinda. Sólo

hubo una respuesta negativa respecto a la capacidad de los trabajadores para atender, puesto que la opinión dada por el cliente nos indica que el disgusto se encuentra en los trabajadores nuevos que no tratan a los clientes dentro del estándar.

Con la dimensión de la “empatía” los resultados fueron positivos, demostrando que el personal escucha y atiende a las inquietudes de los clientes, así como demostrar una atención personalizada dependiendo quién es el cliente al que se le atiende. Pero, en las respuestas de la pregunta 11 y la 12 se encuentra que 6.7% y 3.3% de las respuestas (respectivamente) fueron “indiferente”. Esta cuestión puede ser tratada de dos formas, ya sea que el cliente no siente un interés en particular a ser tratado de una forma en especial o que los empleados no demuestran dicha actitud en la mayoría de los casos.

Por último, en la dimensión de “tangibles” la perspectiva se mantiene positiva, donde los clientes opinan que las instalaciones cuentan con el espacio suficiente para los productos, que las instalaciones tienen la higiene adecuada, que los equipos que actualmente se tienen son los adecuados para ofrecer el servicio y así mismo, consideran pertinente la implementación de nuevos equipos, como una computadora que servirá para hacer los cobros con un punto de venta. Es en este último punto donde se destaca que algunos clientes consideran que la tienda trabaja bien aún sin la necesidad de una computadora.

En conclusión, la calidad en el servicio que se ofrece es vista de forma positiva por los clientes a través de estas cinco dimensiones. Pequeños detalles se

demuestran como algo a considerar para mejorar el estilo de trabajo en la tienda de abarrotes.

4.3. Resultado de la Hipótesis General: La aplicación de herramientas de administración permite eficientizar el proceso de gestión de recursos de una microempresa de comercio al por menor.

Se concluye que la hipótesis general ha sido comprobada, aumentando la eficiencia de la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio y reduciendo la cantidad de quejas presentes, así como reducir la cantidad de mermas presentes en el inventario; por lo tanto, es aceptada.

4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 1: El diagnóstico de las áreas funcionales de la microempresa de comercio al por menor permite detectar áreas de oportunidades.

La hipótesis es aceptada, puesto que el análisis de las áreas funcionales permitió desarrollar estrategias en base a las áreas de oportunidades encontradas a través de los instrumentos aplicados.

4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 2: El diseño de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.

La hipótesis es aceptada, puesto que las herramientas diseñadas a través de estrategias fueron enfocadas a utilizar de forma eficiente los recursos a disposición de la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio.

4.6. Resultado de la Hipótesis secundaria 3: La implementación de herramientas de administración eficientiza el proceso de gestión de los recursos de la microempresa de comercio al por menor.

La hipótesis es aceptada, pues se comprobó que el proceso de gestión de los recursos fue eficientizado, así como la disminución del estrés presente en los jefes y trabajadores de la microempresa.

4.7. Resultado de la Hipótesis secundaria 4: El diseño de un modelo es aplicable a otras microempresas de comercio al por menor.

Esta hipótesis es rechazada, puesto que, a pesar de haber sido diseñado el modelo, este no fue aplicado para comprobar su replicabilidad en otras microempresas de comercio al por menor.

4.8. Herramientas de administración y estrategias

El primer paso a realizar es un análisis FODA para definir las estrategias a implementar a partir de los datos obtenidos con los dos instrumentos aplicados.

Fortalezas	Debilidades
1. Alto número de clientes. 2. Gran variedad de productos (incluyendo productos americanos). 3. Servicios extra (Drive-Thru y servicio a domicilio). 4. Empleados que conocen sus puestos y actividades diarias.	1. Demoras en el tiempo de atención, ya sea al resolver algún pedido o al cobrar. 2. Productos fuera de stock. 3. Falta de empleados para ofrecer los servicios extra. 4. No todo el personal cumple con sus actividades correspondientes.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Aumentar el alcance de la tienda a otras secciones de la colonia. 2. Incrementar la variedad de productos ofrecidos. 3. Pulir el proceso para el servicio Drive-Thru y el servicio a domicilio. 4. Ofrecer incentivos a los empleados destacados.	1. Quejas y pérdida de clientes por una mala atención. 2. Incremento en las mermas. 3. Perder los clientes que solicitan los servicios extra. 4. Incremento en las quejas e inconformidades de los empleados, pudiendo provocar renuncias.

Tabla 3. Análisis FODA.

El análisis FODA nos permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la tienda de abarrotes y es a partir de estos resultados, junto a los pasos consiguientes, que se definirán las estrategias y se diseñará el modelo aplicable a otras tiendas de abarrotes.

El siguiente paso es realizar un análisis de las 5 (+1) fuerzas de Porter para analizar el ambiente competitivo en el que se encuentra la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio.

Dicho análisis es el siguiente:

1. Competidores directos (7/10): Tienda de Abarrotes Blanquita, ubicada sobre la calle Algarrobo (una de las calles donde incide la tienda de abarrotes del caso de estudio) y dos OXXO's, uno ubicado sobre la calle Roble (la segunda calle donde incide la tienda de abarrotes del caso de estudio) y el segundo ubicado en la calle Pino, en el interior de la colonia.
2. Proveedores (5/10): empresas dedicadas a la venta de refrescos (Coca-Cola, Pepsi, Grupo Peñafiel, Jumex), cerveceras (Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc), proveedores de frituras (Sabritas, Barcel, Encanto, Bokados y Leo), proveedores de galletas y dulces (Marinela, Ricolino y Gamesa), proveedores de agua embotellada (Oasis y Blanquita, este último provee hielo), proveedores de productos de almacén (Almacenes Ibarra) y productos lácteos y quesos (Productos Lácteos de Matamoros y Queso Chila). Estos proveedores ofrecen productos variados dependiendo de sus catálogos, aunque su característica es que llevan esos mismos productos a la competencia, por lo cual se procede a

mencionar los productos que nos llegan de forma exclusiva: frijoles cosidos (preparados por un familiar de los dueños), menudo (de venta exclusiva los domingos, producido por una clienta), tamales (de venta diaria, ofrecidos por dos proveedores diferentes, clientes de la microempresa), productos de repostería (ofrecidos por dos clientes).

3. Compradores (6/10): clientes de la colonia misma, clientes de las colonias vecinas, también identificados como clientes de paso (Valle Alto y Fraccionamiento Victoria), clientes de colonias retiradas de la ubicación de la tienda y clientes del extranjero.
4. Nuevos participantes (5/10): existe el rumo del plan apertura de una nueva tienda a dos calles de la ubicación de la microempresa del caso de estudio.
5. Oferentes de sustitutos (5/10): el mayor peligro es la apertura de nuevas tiendas con la misma capacidad o de franquicias SIX en la colonia, incluso la apertura de nuevas tiendas de autoservicio como 7Eleven u OXXO, de los cuales, no se conoce más que el rumor de apertura de una tienda.
6. Poder del estado (5/10): este regula los precios de los productos para que no resulten en un abuso para los ciudadanos que los adquieren. Así mismo, piden un cierto estándar en las instalaciones de las tiendas de abarrotes, así como un estándar en la calidad de los productos.

Se concluye que la tienda de abarrotes del caso de estudio se encuentra en un ambiente altamente competitivo, donde las decisiones pueden definir si ganan o pierden clientes. Este tipo de ambiente no es exclusivo de dicho caso, sino que otras

tiendas se pueden encontrar en la misma situación, por lo emergentes que pueden ser microempresas

El tercer paso es utilizar la herramienta de diferenciación, con la cual se determina la estrategia competitiva única que le dará valor a la tienda de abarrotes y que la hará preferible ante la competencia, que en este caso la estrategia adopta la forma de refinamiento. La ventaja competitiva que presenta la microempresa de comercio al por menor del caso de estudio son los dos servicios que ofrece, que son el Drive-Thru y el servicio a domicilio. Dichos servicios no han sido observados por parte de otras tiendas de abarrotes o las tiendas de autoservicio dentro de la colonia, sólo en una baja cantidad en tiendas de abarrotes a las afueras de la colonia. Los dos servicios han sido reconocidos por parte de los clientes, en especial el servicio a domicilio, puesto que con este los clientes obtienen sus productos con facilidad sin la necesidad de salir de sus hogares para desatender los pendientes que tengan ahí. Otro caso mencionable respecto al servicio a domicilio es que los clientes suelen utilizarlo cuando las faltó algo en el mandado que fueron a comprar y con esto evitan volver a salir de sus hogares. El servicio a domicilio presenta la característica de no aumentar el precio de los productos, pero sí de tener una tarifa que varía de la distancia, cantidad de productos, la hora del día (por las altas temperaturas) o si solicitan garrafones o algún servicio especial para conseguir algún producto que no se venda en la tienda. El servicio a coche o Drive-Thru tampoco aumenta el precio de los productos y no se encuentra sujeto a tarifas, pero los clientes suelen dar propinas a los trabajadores que los atienden; para recibir el servicio, los clientes llaman cuando se encuentran de camino a sus hogares y hacen su pedido, pero también

pueden llegar a la tienda y hacer sonar el claxon del vehículo, para lo cual se les atiende.

El último paso, utilizando la herramienta de los cuatro tipos de líderes, descrita en el libro de Giboin (2014), la cual define cuatro tipos de líderes según su funcionamiento psicológico, encontramos dos resultados distintos, puesto que la tienda de abarrotes es dirigida por dos jefes diferente (hermanos). Para el primer hermano (un varón de más de 50 años), se encuentra que su forma de dirigir demuestra un perfil seductor, el cual busca ser querido, utiliza el proceso de la decisión y demuestra el dominio en la organización, prefiriendo una estructuración definida. Para la segunda hermana (una mujer de más de 50 años), su perfil correspondiente es el posesivo, su mayor interés son los resultados, y por lo general, es la persona con quien surgen la mayoría de los conflictos en la microempresa.

En vista de la alta competitividad en la que se encuentra la tienda de abarrotes del caso de estudio y apoyado de las fortalezas y debilidades encontradas, buscando aprovechar las oportunidades y prevenir las futuras amenazas, se determinaron las siguientes estrategias:

1. Implementar un equipo de cómputo para utilizar un sistema de punto de venta.

El equipo será utilizado para agilizar el proceso de cobro de los productos, teniendo un fácil acceso a la información que se encuentre en los inventarios.

Se han presentado situaciones donde un cliente requiere algún producto en específico y se hace lo posible por conseguirlo y tenerlo a la venta, esto ha llevado a

terminar con mermas ya que el cliente buscaba el producto para una situación específica. Así mismo, el cliente desconoce el precio de los productos por falta de etiquetas individuales o en los estantes donde estos se encuentran. Para solucionar esto surgen las siguientes estrategias:

2. Adquirir productos nuevos y monitorear la rotación dichos productos.
3. Estandarizar el proceso de rellenado de productos y etiquetado de estantes y refrigeradores para tener precios a la vista.

El servicio Drive-Thru y el servicio a domicilio se encuentran establecidos, por lo que lo que necesitan es pulir el proceso con que estos se realizan. La estrategia el servicio Drive-Thru es:

4. Enlistar en una libreta el pedido del cliente y brindar la atención lo más pronto posible.

Con esta estrategia se busca agilizar el proceso, evitando memorizar los productos que los clientes pidan. Es aplicable tanto cuando solicitan el servicio por llamada o cuando solicitan el servicio frente al local. El objetivo final es reducir el tiempo de espera del cliente en cualquiera de las dos situaciones anteriores.

Para el servicio a domicilio la estrategia es:

5. Enlistar en una libreta el pedido del cliente, cotizar el total del pedido y enviarlo lo más pronto posible.

A través de esta estrategia se llevará un orden de los pedidos que lleguen, pues estos tienden a acumularse en determinadas horas del día cuando la venta es muy alta. Aquí se presentan dos situaciones, la primera sucede cuando el cliente solicita el pedido y determina una cantidad monetaria para recibir el cambio, y la

segunda sucede cuando el cliente necesita saber el costo total del pedido y así determinar si necesita cambio o si el pago se dará exacto. Cabe recordar que el envío tiene un costo diferente dependiendo la distancia o cantidad de productos solicitados, así como la hora del día.

Los empleados tienen un conocimiento general de las actividades que deben realizar en su día a día. Se suele presentar la situación donde estos no realizan con efectividad las actividades indicadas, lo que lleva a llamados de atención e inconformidades. Para esto se generó la siguiente estrategia:

6. Ofrecer incentivos monetarios a los trabajadores tras cumplir con sus actividades descritas en el check-list.

Dichas actividades serán llenadas con un check-list (Anexo 4) donde se describirá de forma sencilla aquello de lo que están encargados, como el llenado de estantes y refrigeradores, así como el cuarto frío, por lo que se ofrecerán incentivos diferentes dependiendo de la valoración obtenida al finalizar cada semana de trabajo.

Con estas estrategias se espera lograr un aumento en la eficiencia del proceso de gestión de recursos de la tienda de abarrotes del caso de estudio, aumentando las ventas, disminuyendo las pérdidas y generar un proceso eficiente a la hora de atender al cliente.

4.9. Manual de procedimientos para otras tiendas de abarrotes

El propósito de este manual es ofrecer conocimiento a los dueños y/o jefes de las tiendas de abarrotes, ya sea para crear una microempresa del mismo giro

(comercio al por menor) o para realizar el planteamiento sobre “¿qué sigue?” cuando se ha establecido la tienda de abarrotes y cuenta con un mercado definido, todo esto, con el objetivo de tener una empresa que obtenga ganancias.

Ventajas competitivas

La primera ventaja competitiva es de una tienda de abarrotes es su ubicación. La ubicación permite tener el acceso a un elevado número de clientes si las instalaciones de la microempresa se encuentran en una calle principal o transitada, así como si se encuentra frente o en los alrededores de las escuelas. La ubicación puede dar acceso a un tipo de mercado que no sólo se encuentra en la colonia donde se establezca, sino que este mercado pueden ser también los clientes que transitan a través de la colonia (clientes de paso). Esta ventaja puede ser adquirida al momento de fundar la microempresa, pudiendo decidir dónde la van a crear, pero aún cuando la microempresa se encuentra establecida, hay formas de acceder a ella que dependen de factores externos tales como la apertura de locales o centros que incentiven las actividades sociales, la creación de nuevas escuelas o que se realice la apertura de calles que vuelvan altamente transitable la calle donde se encuentre.

La siguiente ventaja competitiva son los precios de los productos que se ofrezcan. Los clientes buscan los precios más accesibles y a través del ajuste de los mismos esto es posible. Los precios son establecidos por los proveedores de productos o los jefes de las tiendas de abarrotes, teniendo un margen de ganancia mínimo, pero que le brindan accesibilidad a los clientes que los buscan. Un método

para asegurar las ganancias y mantener fieles a los clientes es el uso de las promociones. Las promociones pueden ser ofrecidas por jefe de la microempresa o estas pueden llegar por parte de los proveedores. Cuando los proveedores ofrecen promociones, estas vienen con descuentos o con el precio reducido, aumentando el margen de ganancia de la tienda de abarrotes. A su vez, estos descuentos dan acceso a establecer promociones similares al “2x1” o inclusive vender el producto al precio al que llegó.

La atención al cliente es una parte fundamental de las tiendas de abarrotes y también la tercera ventaja competitiva. Una buena atención puede determinar que un cliente decida volver a comprar en la microempresa, definiendo incluso si esta es recomendable o no. Una actitud amable y atenta (según los datos recolectados en el segundo instrumento de evaluación) es del agrado general de los clientes, así como demostrar que conocen los productos que se venden, o que puedan responder las dudas de los clientes, son un factor que puede impactar a favor de la tienda de abarrotes. La atención al cliente puede dar acceso al marketing de boca en boca, con la cual los clientes se encargan de recomendar a la microempresa por su propia voluntad, gracias a la experiencia positiva que se llevan al ser atendidos con calidad.

La última ventaja competitiva son los productos. Una gran variedad de productos, así como contar con un inventario organizado y que los tenga siempre disponibles aumentan la confianza de los clientes para encontrar en todo momento aquello que buscan. Agregar productos al inventario por sugerencia del cliente puede resultar positivamente en la recepción de la tienda de abarrotes, pues a través de esto el cliente se siente escuchado y se suple una necesidad que podría cubrir la

búsqueda de más de uno de los clientes. Es importante conocer los servicios de devoluciones de productos que ofrezcan los proveedores, pues con estos se pueden minimizar las pérdidas o recuperar en su totalidad el valor del producto mermado. Cabe mencionar que no todos los proveedores cuentan con este servicio, pero es a partir de este conocimiento que se pude tomar la decisión de aumentar la variedad de los productos.

Producto diferenciador

El producto diferenciador (o simplemente conocido como diferenciación) es aquél que caracteriza a la tienda de abarrotes por ser la única microempresa de este tipo que lo ofrece, ya sea en la colonia, en el sector o en un mayor rango, en la ciudad. El producto diferenciador también puede ser un servicio que sólo la tienda de abarrotes ofrezca. Dicho servicio puede ser el servicio a domicilio; donde el cliente hace un pedido a través de una llamada telefónica o a través de un mensaje por celular, y el pedido es cotizado junto a una tarifa de envío y repartido al instante al cliente que lo pida. El otro tipo de servicio es el servicio al coche; donde se le atiende al cliente frente a las instalaciones de la microempresa sin la necesidad de que bajen de sus vehículos. Enfocando hacia los productos, estos pueden ser tales como algún alimento que no se venda en otro lugar; por ejemplo, tamales, barbacoa, menudo, entre otros, producto americano; pues no todos cuentan con la accesibilidad de traerlo de Estados Unidos, o algún tipo de producto que no sea común encontrar en las tiendas de abarrotes pero que cuenten con un mercado potencial que sea atraído

por ello, o inclusive productos de repostería. Es importante identificar que no haya otro potencial vendedor del producto diferenciador, siendo este vendedor carnicerías (en caso de buscar vender carnes y derivados), o un puesto de antojos (en caso de vender tamales o algún tipo de alimento relacionado a los antojitos). El producto diferenciador es una ventaja competitiva que una tienda de abarrotes puede desarrollar para tener un mayor alcance dentro de la colonia y hacer que su empresa se diferente al resto.

Mercado objetivo

El mercado objetivo es aquél al que nosotros queremos llegar. En pocas palabras, el jefe de la tienda de abarrotes debe identificar quiénes son los clientes que llegan a comprar, pudiendo ser madres de familia que buscan producto para la comida de la tarde o la cena, estudiantes que van saliendo de clases, asalariados que van o regresan de sus trabajos e inclusive, clientes de paso. Identificar el tipo de cliente permite organizar estrategias para asegurar su satisfacción al llevar a cabo sus compras. Las estrategias a desarrollar pueden ser tales como asegurar los productos que más consume el tipo de cliente identificado, así como asegurar un proceso de compra veloz en caso de que los clientes tengan cierta prisa, entre otros tipos de estrategias que pueden surgir en base a las características de los clientes. Un aspecto importante a mencionar es la personalización en la atención que se da. Que el cliente se sienta reconocido y que se sepan identificar sus gustos llevan a

resultados positivos tales como asegurar la fidelidad del cliente, logrando que continúe realizando sus compras en nuestra tienda de abarrotes.

Orden y aspecto de la tienda de abarrotes.

La presentación de la tienda de abarrotes influye en la experiencia de los clientes. Algunas distribuciones facilitan la navegación, mientras que al mismo tiempo manejan un orden específico para los productos que se ofrecen. Es sabido que los jefes de las tiendas de abarrotes desarrollan de forma empírica la distribución de su respectiva microempresa, pero conocer sobre estrategias para desarrollar un orden específico trae beneficios por parte de los clientes. Una vez identificado el producto diferenciador, o al tener definido el producto de gancho (siendo este el producto que más que ofrecer una ganancia, asegura que el cliente llegue a realizar sus compras, como el caso de la venta de tortillas o de productos de la marca Coca Cola) se puede realizar una distribución tal que el producto más buscado produzca que vean otro tipo de mercancías y que en el proceso de compra también los adquieran. En ocasiones, priorizar algún refrigerador o anaquel de un vendedor en específico puede traer beneficios con la marca al realizar la compra de productos para el inventario. Ahondando en esto, algunos proveedores ofrecen trabajos de identificación en el exterior de la tienda, como lonas o carteles con precios y promociones, o inclusive ofrecer un trabajo de pintura para asegurar la identificación del local como una tienda de abarrotes.

Proceso de rellenado de estantes y refrigeradores

El proceso de rellenado es, por lo general, desarrollado de forma empírica. El jefe de la tienda de abarrotes tiene la visión de la distribución y el orden en que se rellenan los equipos y estantes que los proveedores proporcionan. Un sistema estandarizado, donde haya pasos definidos, puede facilitar la distribución de conocimiento cuando la tienda de abarrotes cuenta con trabajadores. La estandarización de los procedimientos puede ser tal como identificar un mínimo de producto aceptable en los estantes y refrigeradores, el cual una vez ha sido alcanzado, el siguiente paso es rellenar, esto es efectivo en el caso de los refrigeradores, pues así siempre habrá producto frío a la mano para el cliente. Hay que tomar en consideración las situaciones de desabasto que se presentan por parte de los distribuidores, relacionado con los problemas socioeconómicos y ambientales presentes.

A continuación, se presenta una serie de pasos que pueden ser utilizados como ejemplo para realizar una estandarización del rellenado de estantes y refrigeradores:

1. Identificar el mínimo de producto aceptable en el estante y refrigerador respectivo.
2. Determinar la cantidad de producto necesario para rellenar el estante y el refrigerador determinado.
3. Anotar la cantidad de producto que salió del inventario.
4. A partir del inventario actual realizar el pedido con los proveedores.

Con esta serie de pasos se puede mantener un orden en el proceso de acomodo y rellenado de los productos, pudiendo variar con más o menos pasos, dependiendo de las necesidades y características de la tienda de abarrotes a desarrollar.

Empleados

La adquisición de empleados puede facilitar la implementación de estrategias o la delegación de actividades y tareas. En este punto, cabe mencionar el aspecto familiar de la mayoría de las microempresas en México, pues en muchos de los casos son los mismos familiares quienes se encuentran trabajando en dichas microempresas. A través de los trabajadores es posible implementar estrategias como el servicio a domicilio o el servicio Drive-Thru, con los cuales el jefe de la tienda de abarrotes no tiene la necesidad de pausar sus actividades para brindar la atención que el cliente necesita. Esto mismo puede suceder al momento de llevar a cabo el rellenado de productos (para lo cual la estandarización facilita el trabajo del empleado), pues el empleado es capaz de realizar dicha actividad, disminuyendo la demanda de atención requerida por el jefe. La capacitación del empleado es fundamental, cuando los procesos se encuentran definidos, resulta más sencillo transmitir el conocimiento. La mayor ventaja de contar con empleados, como se ha recalcado, es la distribución de la carga de trabajo con la que cuente el jefe de la tienda de abarrotes, pero esto también puede tener desventajas que dependerán de

la madurez del mismo empleado. Es común encontrar disputas e inconformidades, pero con el carácter correcto por parte del jefe de la microempresa y sabiendo solucionar los conflictos, es posible aprovechar las ventajas y disminuir el efecto de las desventajas. Otro aspecto a tratar es el monetario, pues no en todos los casos una tienda de abarrotes puede contar con empleados, pudiendo ser porque no tiene la solvencia económica para ellos o porque las actividades que realiza no son tan demandantes como para necesitarlos, pero eso no elimina que son un activo que puede traer beneficios a la tienda de abarrotes.

Marketing

El marketing son las estrategias utilizadas para promocionar los productos ofrecidos por la tienda de abarrotes. Una estrategia de marketing efectiva puede aumentar las ventas y la difusión de la microempresa. Las estrategias de marketing pueden ser adaptadas a las necesidades de la empresa. Una estrategia de marketing con la que la mayoría de las tiendas de abarrotes cuentan es el marketing de boca en boca. Este tipo de marketing consiste en que los clientes son quienes promocionan a la tienda, recomendándola a potenciales clientes en la colonia o fuera de la colonia. El marketing puede ser llevada digitalmente, a través de plataformas como las redes sociales, facilitando el alcance que la tienda de abarrotes pueda tener. El marketing se vuelve una experiencia que los clientes pueden vivir y con la cual se logra captar su atención y producir que quieran comprar en nuestra microempresa.

Conclusión

Los aspectos descritos en este manual fueron creados para facilitar el acceso a la información de los jefes de las tiendas de abarrotes, ya sea para crear una nueva tienda o para decidir el siguiente paso una vez que esta se ha establecido. El entorno en que se encuentra cada tienda de abarrotes puede ser diferente y hacer variar los resultados, para lo cual se pueden crear adaptaciones para la situación presente en cada microempresa. Es importante comprender las necesidades de una tienda de abarrotes, pues estas, en su mayoría, son el sustento de familias enteras y aportan considerablemente a brindar empleo a personas con la necesidad.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Las microempresas de comercio al por menor, también conocidas como tiendas de abarrotes, son unidades económicas que fungen como el sustento del dueño que a su vez actúa como gerente, el cual desempeña la mayoría (si no es que en su totalidad) de las actividades a realizar para mantener a su empresa en pleno funcionamiento. Dichas microempresas presentan la característica que, por lo general, suelen encontrarse en el seno del hogar, siendo una parte de la estructura del mismo que fue destinada para la disposición de los equipos y estantes que utilizan para sus funciones.

Tras la investigación realzada se encontró que la mayoría de los microempresarios tienen conocimiento de las cosas que rodean sus entornos económicos, como los son las ventajas competitivas presentes en sus respectivas tiendas de abarrotes, las cuales son utilizarlas a modo de diferenciarse de la competencia, la cual es representada por otras tiendas de abarrotes o franquicias como los SIX o Los Trevis que se pueden encontrar en el interior de las colonias.

Las tiendas de abarrotes son una parte fundamental para la economía del país y estas ofrecen a su vez empleo, siendo estos empleados una de las ventajas competitivas a disposición de las microempresas, ya que la principal actividad que llevan a cabo es la atención al cliente. Un indicador referente a la calidad de la atención al cliente, son las quejas, pues a través de ellas los clientes expresan sus inconformidades y abren la puerta a realizar cambios en beneficio de la tienda de

abarrotes. Aún si las quejas son mínimas o nulas, la tienda de abarrotes tiene en su capacidad la posibilidad de implementar herramientas o estrategias para agilizar los procesos con los que esta cuente.

Para el caso de estudio que inspiró la investigación, la adecuada atención y el uso de estrategias como el autoservicio o Drive-Thru y el servicio a domicilio han sido factores que ayudaron en su crecimiento como empresa, pero que a su vez presentaron problemáticas que necesitaban de una solución. La planificación de los procesos, así como una estandarización de los mismos, fueron la solución para ayudar a disminuir las problemáticas presentes e impulsar nuevamente a la microempresa.

Además de las quejas, el estrés es otro indicador para identificar cuando una parte del proceso o su totalidad presentan una problemática que necesite de una solución. Los jefes de las microempresas de comercio al por menor tienen en su capacidad la realización del cambio, ya sea observando o escuchando lo que tengan que decir los clientes o los mismos empleados, pues estos forman parte del todo en la tienda de abarrotes.

Los jefes de las tiendas de abarrotes han demostrado tener el conocimiento y la capacidad para llevar a cabo estrategias con las cuales realizar el cambio necesario para adaptar a sus microempresas. La búsqueda constante de la mejora es lo que hace la diferencia en un entorno competitivo como el de las tiendas de abarrotes, pudiendo presentarse desde la implementación del marketing, el uso de

equipos electrónicos y las TIC’s, o en caso de ser necesario, desarrollar o reestructurar los procesos presentes en la tienda de abarrotes.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que los jefes de las tiendas de abarrotes realicen un autoanálisis de sus microempresas para identificar posibles inconvenientes presentes en su proceso de gestión. En caso de no haber algún inconveniente, el autoanálisis será de utilidad para identificar y planificar posibles cambios o la implementación de estrategias para incrementar el número de clientes que reciben o para aumentar la fidelidad de los clientes con los que cuenten.

Realizar un autoanálisis de las capacidades y características del jefe de la microempresa, esto con el propósito de conocer aquello en lo que se es débil y reforzar las habilidades gerenciales del mismo.

Identificar las actividades más demandantes en la microempresa para crear planes de acción con los cuales se disminuya el estrés presente al realizarla, o en su debido caso, de contar con empleados, identificar las habilidades de este para reconocer si es posible delegarle tares de las que sea capaz.

Identificar los efectos psicosociales a los que pudieran estar sometidos para evitar cualquier consecuencia física arraigada en estos.

Evaluar la calidad del servicio de atención al cliente ofrecido, a través de herramientas como el modelo SERVQUAL para identificar posibles fallas en este y desarrollar estrategias para corregir cualquier inconveniente.

Utilizar herramientas digitales, así como las TIC’s para eficientizar el proceso de cobro e inventariado de los productos ofrecidos en la tienda de abarrotes.

Contratar empleados capaces de realizar las actividades desarrolladas dentro en la tienda de abarrotes, esto con el fin de distribuir la carga de trabajo, además de abrir el camino a implementar nuevos servicios como el Drive-Thru o el servicio a domicilio, los cuales casi no fueron vistos que se implementaran por parte de las tiendas de abarrotes. La dirección de los empleados representa una responsabilidad para los jefes de las tiendas de abarrotes, por lo tanto, definir las actividades que estos realizan es de vital importancia para evitar confusiones y que el trabajo sea realizado ineficientemente.

Identificar al tipo de cliente que más visita la tienda de abarrotes, esto con el propósito de adecuar los productos y el servicio al cliente ofrecidos, pues el cliente es quien mantiene la permanencia de la tienda en el mercado.

Se recomienda aplicar el modelo creado para otras tiendas de abarrotes a fin de demostrar si es factible o si se encuentra en la necesidad ajustar alguno de los aspectos descritos.

Por cuestiones de desacuerdos no se logró implementar un sistema para institucionalizar a la microempresa del caso de estudio, por lo que esto no fue desarrollado, pero se recomienda tomarlo en consideración, pues para que las empresas se mantengan en el mercado a lo largo del tiempo es necesario prever el futuro para poder tomar acciones con respecto a cualquier imprevisto que pudiera presentarse.

Fuentes de Información

III. MARCO TEÓRICO (s.f.) Recuperado de http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21308/Capitulo3.pdf (Fecha de recuperación: 30/11/2022).

Álvarez, J. (s.f.) Análisis comparativo de las tiendas de abarrotes y el auge de las tiendas de conveniencia en CDMX. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/22546/2020jes%C3%BAs%C3%A1lvarez.pdf?sequence=10&isAllowed=y (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Aranda, C., Vásquez, E., Hernández, B., y Pérez, T. (2021). Situación laboral , factores psicosociales y repercusiones en la salud de los trabajadores de tiendas de abarrotes , Mexticacán , México. 5–16.

Cabrales, J. et al. (2023) Factores que inciden en la muerte y estancamiento de las tiendas de abarrotes, en la Colonia Atasta de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco. 14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares, 337 a 347.

Caldentey, E. y Pizzarro, C. (s.f.) Administración de Inventarios. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55734009/adm-INVENTARIOS-withcover-page-v2.pdf?Expires=1669917609&Signature=OYStRuqMzu--00pyAwX1k36ebOBxybEDZG2Fkx1koIetF6bfp4obiu6yKSzyz7NUVXTYS94OvDjbnM8tlMrQSVfz21PaSZLmtfpNvuTZwFfV~~dFeo2uRkTFb7h4STv0rWhRhAgmHB~fUO68ZhUfJ5GeJPianVGV2clvCK9doBw6J2dj4Vk089FUuYf3oc9HwH

9NEtiqm1tY-S1HtvU6rm6AT8SGdGDACFsIwPZsm3BH8wXLUiBieL1WugQcj6fPKh61TkPBIpBmOa6trhcaPK4EyeIGgJpR17SFKRSR-IModQYIFDwLecCGEu692yLz8eaAn6XrFiYda9g7tfA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Cilleruleo, E. (s.f.) COMPENDIO DE DEFINICIONES DEL CONCEPTO «INNOVACIÓN» REALIZADAS POR AUTORES RELEVANTES: DISEÑO HÍBRIDO ACTUALIZADO DEL CONCEPTO. https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/20/20 (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Contreras, R. (2007) Necesidades del Comercio al por Menor en Celaya.Pequeños y micro negocios. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wAOUPjId2WQC&oi=fnd&pg=PA2&dq=comercio+al+por+menor&ots=9QJDbMsR43&sig=Pq55KhLyjTG8QOZ2TUw0FVoo8Ck#v=onepage&q=comercio%20al%20por%20menor&f=false (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Cortez-Hernández, N. (2023) Principales variables que interfieren en el desarrollo eficaz de procesos en las PYMES. Caso práctico: Análisis y propuesta de mejora. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares,* 348 a 370.

Del Cid, A. (2016) Análisis de los porcentajes de pérdida en la devolución de productos de la empresa CASABO, S.A. Recuperado de

https://glifos.upana.edu.gt/library/images/b/b2/TESIS_DE_ANA_MAR%C3%8DA_DEL_CID_VEL%C3%81SQUEZ.pdf (Fecha de recuperación: 2/12/2022)

DENUE. (2020). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI. https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

Domínguez-Castañón, L. y Esquinca-Castillejos, B. (2023) Integración de hijos: Contribución al desarrollo de la empresa familiar. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 476 a 488.

Escuela Emprendedores (2022) Todo lo que debes saber sobre un sistema POS. Recuperado de https://escuela-emprendedores.alegra.com/contabilidadfacil/sistema-pos/ (Fecha de recuperación: 1/12/2022).

Estañol-Vidrio et al. (2023) Importancia de la cultura financiera en las empresas familiares (Tiendas de Abarrotes), como factor de éxito en la Ciudad de Villahermosa. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 725 a 735.

Esucomex (s.f.) Definición de Punto de Venta. Recuperado de http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/COX2404/Semana%202/S2_A2.2_LECV2.pdf (Fecha de recuperación: 5/12/2022)

Fernández, A., et al. (2021) Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. Mc Graw Hill, México, Pag. 190.

García, J. y Casanueva, C. (s.f.) Prácticas de la gestión empresarial. Recuperado el día 30/11/2022).

García, M. (s.f.) INSTITUCIONALIZACION. Recuperado de http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/terminos/ter_i/institu.htm (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Giboin, B. (2014) Estrategia. Primera Edición. *Grupo Editorial Patria.*138 a 139.

González, T. (2005) Problemas en la definición de microempresa. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842005000300004&script=sci_arttext (Fecha de recuperación: 30/11/2022).

Huicab-García, Y., Landero-Valenzuela, K. y Coop-Abreu, R. (2023) Habilidades directivas en las MyPES del municipio de Balancán, Tabasco. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares,* 244 a 260.

IIEG (s.f.) Nota técnica sector comercio. Recuperado de https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/03/Nota-t%C3%A9cnicasector-comercio.pdf (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Inzunza, P. y Mendoza, C. (2023) Atención al cliente de las empresas familiares del sector comercio, domiciliadas en el Mercado Municipal de Guamúchil, Sinaloa. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares,* 523 a 566.

López, S. (2020) INSTITUCIONALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR. Recuperado de

https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/6522/MA%2026680%20L%C3%B3pez%20D%C3%A9vora%20Sandra%20Patricia%201994.pdf?sequence=1 (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Medina, M., et al. (s.f.) [Capítulo 94. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Matamoros, Tamaulipas, México]. Recuperado de https://www.relayn.org/biblioteca/22.002/T2-C94.pdf (Fecha de recuperación: 5/12/2022).

Moliner, B. (2004) LA FORMACIÓN DE LA SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR Y DEL COMPORTAMIENTO DE QUEJA: APLICACIÓN AL ÁMBITO DE LOS RESTAURANTES. https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/15171/moliner.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Orea-Paredes, M. (2023). Efectividad del Marketing Digital en las MIPYMES de Tuxtla Gutiérrez. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 77 a 93.

Palma, A. (2017) Fundamentos de Administración Estratégica. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60731363/Fundamentos_de_Administracion_Estrategica20190928-24919-d39uqc-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1669847294&Signature=WrKZzD0w5GTpu6pOv6ClhaAqR55 PmLhX4QNLre-izu8M8I4dMMWpO52Gfeb~k1ZrvgEm3H16tGW0O-qVh43xXE86FX2HW0EPfOrXXDF58BwPdsGmLnn~bxAIM2h3dGHupGdKDDkorYxtCTGE5vpo1fziJr33BRGtWURd0LIDPxOGz-

2nykOiVGc6iaX~sS2~FV0SbFPIaGFqSRMrv7BZuoFh7mQzXWdQqMWKsw WDOgJGUFY-fzdpN9AG-VEi6LZ9KZyFCzBjmqziYK~NA5IsrhR7FTS7qpohahk0iHo~du2WQu~U96pjyz Qs9BTyEXjzWlSW8fVovj13kN8u4tg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (Fecha de recuperación: 30/11/2022).

Pavisich, L. (s.f.) LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION MODERNA. Recuperado de https://comercioexteriorcunl.files.wordpress.com/2013/10/reg060124203711.pdf (Fecha de recuperación: 5/12/2022).

Pérez-Castillo, A., Jiménez-García, M. y Merino-Romero, A. (2023) Análisis comparativo del uso de herramientas digitales en MiPymes de la Ciudad de México y el estado de México. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 123 a 136.

Pérez-Pérez, I., Cruz-Sánchez, Z. y Mazariegos-Robledo, E. (2023) La motivación laboral, factor clave para los trabajadores en una empresa familiar. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares,* 290 a 309.

Real Academia Española (s.f.) Mejorar. Recuperado de https://dle.rae.es/mejorar (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Rivero, F., Ávila, M. y Quintana, L. (2001). La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras, Editorial Popular.

Robles, M. (2009) LA PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA: SU REALIDAD Y TENDENCIAS. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/5235/523552804003.pdf (Fecha de recuperación: 1/12/2022).

Saladogna, M. (2017) PRODUCTIVIDAD- DEFINICIONES Y PERSPECTIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. http://www.relats.org/documentos/orgsladogna2.pdf (Fecha de recuperación 9/06/2024).

Sánchez, O., Navarrete, M., y Muñoz, C. (2023). Empresas familiares tabasqueñas, Innovación digital vs. Tradición. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 61 a 76.

Sharma, P. (2004) An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review, 17, 1-36. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

Sharpies y Milhan (2021) [Programa de la materia Estrategia y Competitividad para la Maestría en Dirección de Proyectos] https://www.coursehero.com/file/178845258/Fundamentos-de-Administracion-Estrategicpdf/ (Recuperado el día 25/06/2024).

Tapies, J. (2011) Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001.pdf (Fecha de recuperación: 2/12/2022).

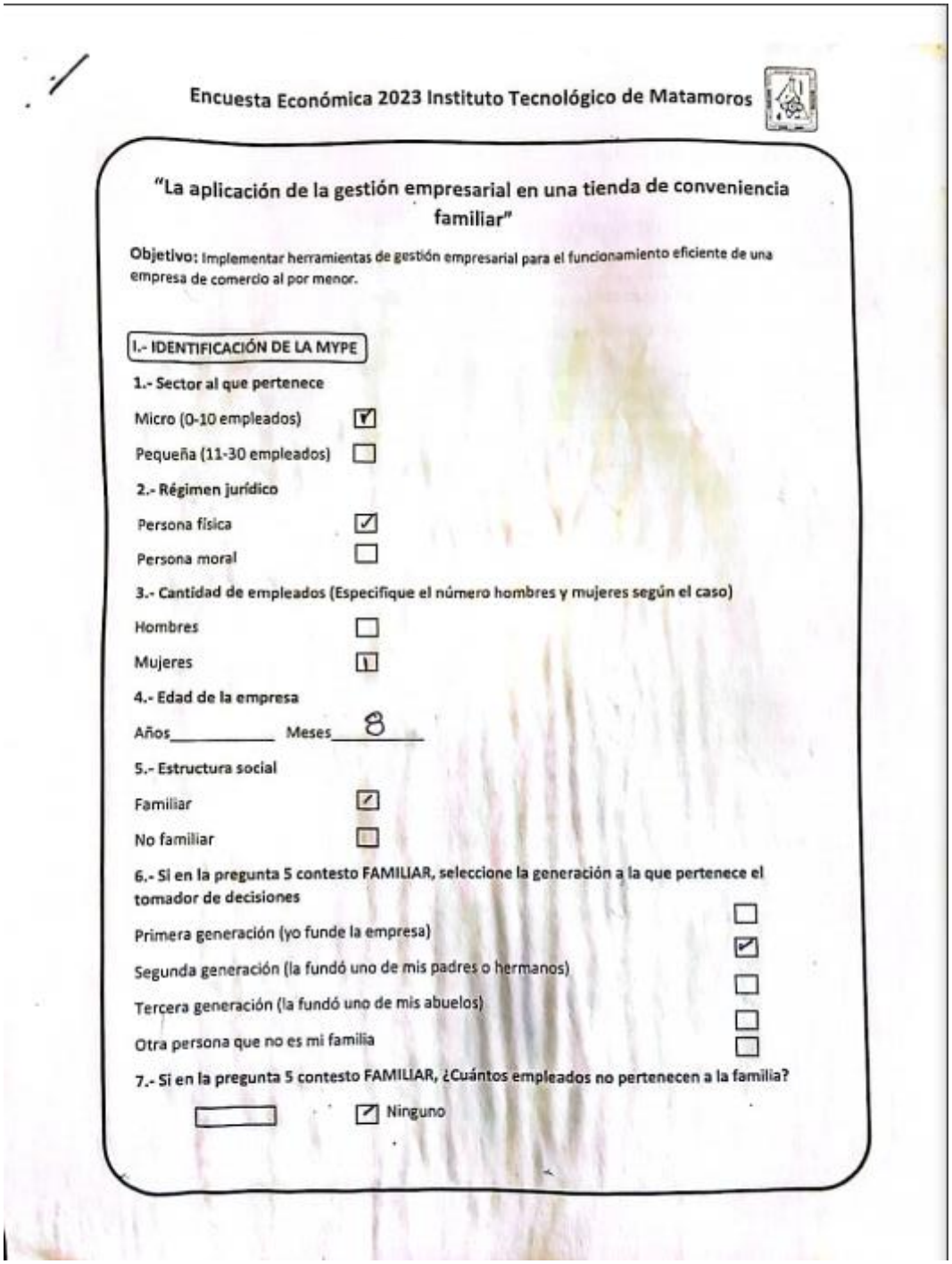
TheODConsultingGroup (2022) Beneficios de la Institucionalización de una Empresa Familiar. Recuperado de https://theodcg.com/beneficios-de-lainstitucionalizacion-de-una-empresa-familiar/ (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Torres, J. (2010) Sistema de Punto de Venta. Recuperado de https://www.ecorfan.org/congresos/2doanual/Sistema%20de%20Punto%20de%20Venta.pdf (Fecha de recuperación: 9/06/2024).

Vega-Rentería, Z. y Inzunza-Mejía, P. (2023) Instrumento para Identificar Habilidades Directivas centradas en el Capital Humano en Mipymes. *14° Congreso Internacional de Investigación en MIPYMES y Empresas Familiares*, 404 a 426.

Anexos

Anexo 1



Encuesta Económica 2023 Instituto Tecnológico de Matamoros

"La aplicación de la gestión empresarial en una tienda de conveniencia familiar"

Objetivo: Implementar herramientas de gestión empresarial para el funcionamiento eficiente de una empresa de comercio al por menor.

I.- IDENTIFICACIÓN DE LA MYPE

1.- Sector al que pertenece

Micro (0-10 empleados) [x]

Pequeña (11-30 empleados) [ ]

2.- Régimen jurídico

Persona física [x]

Persona moral [ ]

3.- Cantidad de empleados (Especifique el número hombres y mujeres según el caso)

Hombres [ ]

Mujeres [1]

4.- Edad de la empresa

Años_____ Meses 8

5.- Estructura social

Familiar [x]

No familiar [ ]

6.- Si en la pregunta 5 contesto FAMILIAR, seleccione la generación a la que pertenece el tomador de decisiones

Primera generación (yo funde la empresa) [ ]

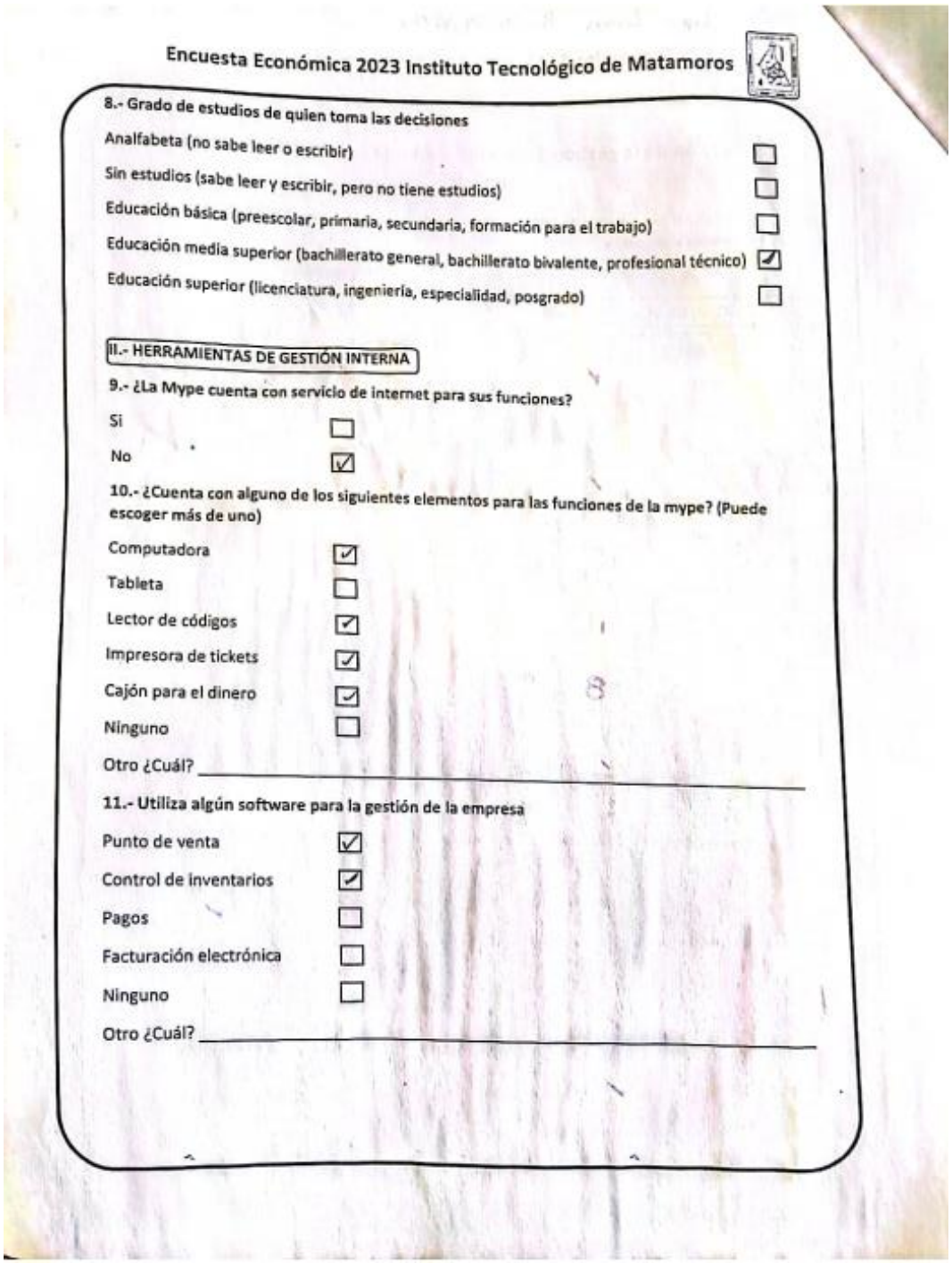
Segunda generación (la fundó uno de mis padres o hermanos) [x]

Tercera generación (la fundó uno de mis abuelos) [ ]

Otra persona que no es mi familia [ ]

7.- Si en la pregunta 5 contesto FAMILIAR, ¿Cuántos empleados no pertenecen a la familia?

[ ] [x] Ninguno



Encuesta Económica 2023 Instituto Tecnológico de Matamoros

8.- Grado de estudios de quien toma las decisiones

- Analfabeta (no sabe leer o escribir) ☐
- Sin estudios (sabe leer y escribir, pero no tiene estudios) ☐
- Educación básica (preescolar, primaria, secundaria, formación para el trabajo) ☐
- Educación media superior (bachillerato general, bachillerato bivalente, profesional técnico) ☑
- Educación superior (licenciatura, ingeniería, especialidad, posgrado) ☐

II.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INTERNA

9.- ¿La Mype cuenta con servicio de internet para sus funciones?

- Si ☐
- No ☑

10.- ¿Cuenta con alguno de los siguientes elementos para las funciones de la mype? (Puede escoger más de uno)

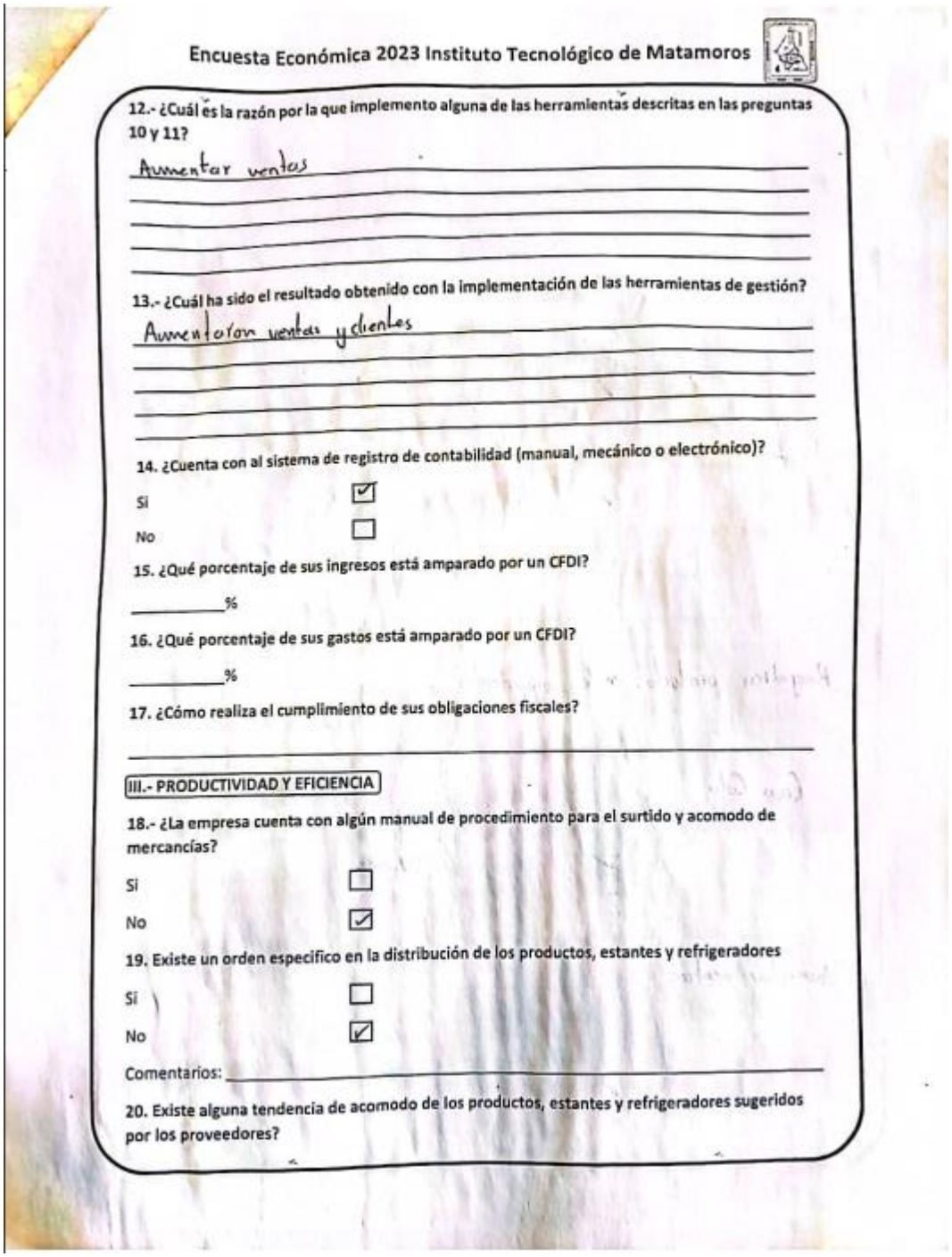
- Computadora ☑
- Tableta ☐
- Lector de códigos ☑
- Impresora de tickets ☑
- Cajón para el dinero ☑
- Ninguno ☐

Otro ¿Cuál? _____

11.- Utiliza algún software para la gestión de la empresa

- Punto de venta ☑
- Control de inventarios ☑
- Pagos ☐
- Facturación electrónica ☐
- Ninguno ☐

Otro ¿Cuál? _____



Encuesta Económica 2023 Instituto Tecnológico de Matamoros

12.- ¿Cuál es la razón por la que implemento alguna de las herramientas descritas en las preguntas 10 y 11?

Aumentar ventas

13.- ¿Cuál ha sido el resultado obtenido con la implementación de las herramientas de gestión?

Aumentaron ventas y clientes

14. ¿Cuenta con al sistema de registro de contabilidad (manual, mecánico o electrónico)?

Si ☑

No ☐

15. ¿Qué porcentaje de sus ingresos está amparado por un CFDI?

_____%

16. ¿Qué porcentaje de sus gastos está amparado por un CFDI?

_____%

17. ¿Cómo realiza el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?

III.- PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

18.- ¿La empresa cuenta con algún manual de procedimiento para el surtido y acomodo de mercancías?

Si ☐

No ☑

19. Existe un orden especifico en la distribución de los productos, estantes y refrigeradores

Si ☐

No ☑

Comentarios: _____

20. Existe alguna tendencia de acomodo de los productos, estantes y refrigeradores sugeridos por los proveedores?

Encuesta Económica 2023 Instituto Tecnológico de Matamoros

Si ☐
No ☑
Comentarios: _____

21.- En caso de contar con empleados, ¿se les brinda capacitación y entrenamiento?

Si ☐
No ☑
No aplica ☐

22. Existe rotación del personal durante los horarios en que se atiende a los clientes?

Si ☑
No ☐

23. Los empleados tienen un horario fijo o rotativo

Fijo ☑
Rotativo ☐

24.- ¿Cuánto tiempo tarda en vender sus productos en existencia?

_____

25.- ¿Cuál es la actividad más demandante en la empresa para el propietario?

Registrar productos en la computadora

IV.- COMPETITIVIDAD

26. ¿Cuáles son los principales productos que vende?

Coca Cola

27. A incluido la venta de nuevos productos para incrementar sus ventas

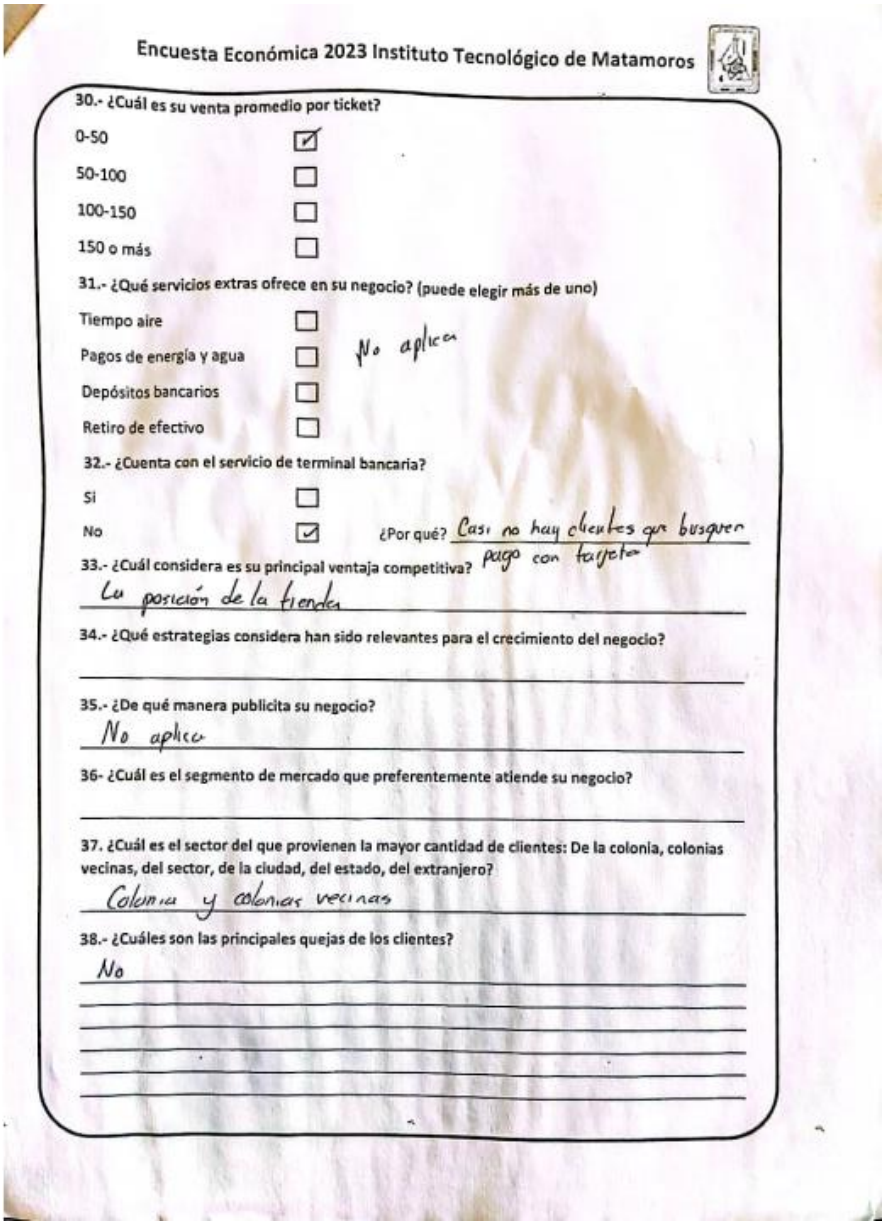
Si ☑ ¿Cómo cuáles? Wines
No ☐

28. ¿Cuál es la principal razón por la que ha incluido nuevos productos a las ventas?

Aumentar ventas

29.- ¿Cantidad de clientes que visitan la empresa por día?

10-20 ☐
30-50 ☑
100 o más ☐



Encuesta Económica 2023 Instituto Tecnológico de Matamoros

30.- ¿Cuál es su venta promedio por ticket?

- 0-50 ☑
- 50-100 ☐
- 100-150 ☐
- 150 o más ☐

31.- ¿Qué servicios extras ofrece en su negocio? (puede elegir más de uno)

- Tiempo aire ☐
- Pagos de energía y agua ☐ No aplica
- Depósitos bancarios ☐
- Retiro de efectivo ☐

32.- ¿Cuenta con el servicio de terminal bancaria?

- Si ☐
- No ☑ ¿Por qué? Casi no hay clientes que busquen pago con tarjeta

33.- ¿Cuál considera es su principal ventaja competitiva?
La posición de la tienda

34.- ¿Qué estrategias considera han sido relevantes para el crecimiento del negocio?

35.- ¿De qué manera publicita su negocio?
No aplica

36- ¿Cuál es el segmento de mercado que preferentemente atiende su negocio?

37. ¿Cuál es el sector del que provienen la mayor cantidad de clientes: De la colonia, colonias vecinas, del sector, de la ciudad, del estado, del extranjero?
Colonia y colonias vecinas

38.- ¿Cuáles son las principales quejas de los clientes?
No

Nota: PDF escaneado con CamScanner.

Anexo 2

Encuesta para Tiendas de Abarrotes

Encuesta creada para recabar datos de tiendas de abarrotes con el objetivo de mejorar la tienda usada como caso de estudio.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. ¿A qué sector de las empresas pertenece? *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Microempresa (0 a 10 empleados)
   - ◯ Pequeña empresa (11 a 30 empleados)

2. 2. ¿A qué régimen jurídico pertenece? *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Persona física
   - ◯ Persona moral

3. 3. Edad de la empresa (en años y meses) *

4. 4. ¿Cuál es la estructura social de su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Familiar
- ◯ No familiar

5. 5. ¿A qué generación pertenece su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Primera generación (yo fundé la empresa)
- ◯ Segunda generación (la fundó uno de mis padres, hermanos, familiar o conocido)
- ◯ Tercera generación (la fundó uno de mis abuelos o fue heredada por segunda ocasión)
- ◯ Otro: _____

6. 6. ¿Qué grado de estudios tiene quien toma las decisiones en su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Analfabeta (no sabe leer, ni escribir)
- ◯ Sin estudios (sabe leer y escribir, pero no tiene estudios)
- ◯ Educación básica (preescolar, primaria, secundaria, formación para el trabajo)
- ◯ Educación media superior (bachillerato general, bachillerato bivalente, profesional técnico)
- ◯ Educación superior (licenciatura, ingeniería, especialidad, posgrado)

7. 7. ¿La empresa cuenta con servicio de internet para sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, se utiliza para la empresa
- ◯ Sí, pero se utiliza para la familia/internamente (entretenimiento)
- ◯ No

8. 8. ¿Cuenta con alguno de los siguientes elementos para las funciones de la empresa? (Puede escoger más de uno) *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Computadora
- ☐ Tableta
- ☐ Lector de códigos
- ☐ Impresora de tickets
- ☐ Cajón para el dinero
- ☐ Cámaras de vigilancia
- ☐ Ninguno

9. 9. ¿Utiliza algún software para la gestión de la empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Punto de venta
- ☐ Control de inventarios
- ☐ Pagos
- ☐ Facturación electrónica
- ☐ Ninguno

10. 10. ¿Cuál es la razón por la que implemento alguna de las herramientas descritas en las preguntas 8 y 9? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Para tener mayor control de los productos
- [ ] Para tener mayor control de los precios
- [ ] Para saber cuál es el producto de mayor venta
- [ ] Para tomar de decisiones de compra
- [ ] Para tener información clara y oportuna
- [ ] No aplica

11. 11. ¿Qué tipo de sistema de registro de contabilidad maneja? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Manual, registro diariamente mis ventas y gastos en un cuaderno
- ◯ Electrónico, registro diariamente mis ventas y gastos en un sistema digital
- ◯ Ninguno

12. 12. ¿Qué porcentaje de sus ingresos está amparado por una factura (CFDI)? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ De 0 a 25%
- ◯ De 26 a 50%
- ◯ De 51 a 75%
- ◯ De 76 a 100%

13. 13. ¿Qué porcentaje de sus gastos está amparado por una factura (CFDI)? *

Marca solo un óvalo.

- De 0 a 25%
- De 26 a 50%
- De 51 a 75%
- De 76 a 100%

14. 14. ¿Cómo realiza el cumplimiento de sus obligaciones fiscales? *

Marca solo un óvalo.

- Por mi propia cuenta
- Por medio de un contador
- Por medio de la oficina del SAT
- Por medio de un familiar

15. 15. ¿La empresa cuenta con algún manual de procedimiento para el surtido y acomodo de mercancías? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

16. 16. ¿Existe un orden especifico en la distribución de los productos, estantes y refrigeradores? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. 17. ¿Existe alguna tendencia de acomodo de los productos, estantes y refrigeradores sugeridos por los proveedores? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

18. 18. En caso de contar con empleados, ¿se les brinda capacitación y entrenamiento? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No aplica

19. 19. ¿Existe rotación del personal durante los horarios en que se atiende a los clientes?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No aplica

20. 20. ¿Los empleados tienen un horario fijo o rotativo?

Marca solo un óvalo.

- Fijo
- Rotativo
- No aplica

21. 21. ¿Cuál es la actividad más demandante en la empresa para el propietario? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Atención al cliente (vender, cobro, demanda del cliente)
- [ ] Administración de los productos (compra, acomodo y control de inventarios)
- [ ] Atención a proveedores (recibir la mercancía, pago y pedidos)
- [ ] Administración del negocio (pago de gastos, gestión de recursos, flujo de efectivo)

22. 22. ¿Cómo afecta la administración del negocio a la vida personal del/los propietario/s? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] No tiene tiempo para actividades personales
- [ ] Problemas de salud
- [ ] Problemas familiares
- [ ] Problemas financieros
- [ ] Ninguno

23. 23. ¿Cuáles son los principales productos que vende? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Abarrotes
- [ ] Frutas y verduras
- [ ] Refrescos
- [ ] Tortillas y pan
- [ ] Alcohol
- [ ] Frituras y golosinas

24. 24. ¿Qué productos ha incluido en los últimos 12 meses? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Bebidas alcohólicas
- [ ] Cigarros
- [ ] Productos americanos
- [ ] Carnes y derivados
- [ ] Ninguno

25. 25. ¿Cuál es la principal razón por la que ha incluido nuevos productos a las ventas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Incremento de las ventas
- [ ] Por solicitud del cliente
- [ ] Por efecto de la competencia
- [ ] Por sugerencia de los proveedores

26. 26. ¿Qué cantidad de clientes visitan la empresa por día? (sin contar clientes que van más de una vez) *

Marca solo un óvalo.

- ◯ 10-20
- ◯ 30-50
- ◯ 100 o más

27. 27. ¿Cuál es su venta promedio por ticket? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ $0.00 - $50.00
- ◯ $50.00 - $100.00
- ◯ $100.00 - $150.00
- ◯ $150.00 o más

28. 28. ¿Qué servicios extras ofrece en su negocio? (puede elegir más de uno) *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Tiempo aire
- ☐ Pagos de energía y agua
- ☐ Depósitos bancarios
- ☐ Retiro de efectivo
- ☐ Ninguno

29. 29. ¿Cuenta con el servicio de terminal bancaria? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

30. 30. ¿Cuál considera es su principal ventaja competitiva? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Ubicación
- ☐ Precios
- ☐ Productos
- ☐ Atención/trato a los clientes
- ☐ Nada

31. 31. ¿Qué estrategias considera han sido relevantes para el crecimiento del negocio? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Ofrecer precios competitivos
- [ ] Mantener consistencia en los productos que se ofrecen
- [ ] Variedad de productos
- [ ] Drive thru (servicio al automóvil)
- [ ] Servicio a domicilio

32. 32. ¿De qué manera publicita su negocio?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] A través de los clientes (marketing de boca en boca)
- [ ] Redes sociales
- [ ] Anuncio en el negocio
- [ ] Colaboración con los proveedores (pintura, logos, etc)
- [ ] Ninguno

33. 33. ¿Cuál es el sector del que provienen la **mayor** cantidad de clientes? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ De la colonia
- ◯ De la colonia y colonias vecinas
- ◯ Del sector
- ◯ De la ciudad
- ◯ Del estado
- ◯ Del extranjero
- ◯ Gente de paso

34. 34. ¿Adecúa sus productos/servicio al tipo de clientes que mayormente visita su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

35. 35. ¿Cuáles son las principales quejas de los clientes? *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Falta de productos
- [ ] El trato del propietario
- [ ] El trato de los empleados
- [ ] Horarios
- [ ] Los precios
- [ ] La calidad de los productos
- [ ] Ninguna

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3

Encuesta: Evaluación de la calidad del servicio en la Tienda de Abarrotes "El Esfuerzo".

Encuesta con el propósito de evaluar la calidad del servicio de "El Esfuerzo" a partir del modelo SERVQUAL, utilizando la escala de Likert para evaluar. Las preguntas de esta sección corresponden a la dimensión de la confiabilidad.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. Me siento satisfecho con la calidad del servicio que se me brinda. *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ 5) Totalmente de acuerdo.
   - ◯ 4) De acuerdo.
   - ◯ 3) Indiferente.
   - ◯ 2) En desacuerdo.
   - ◯ 1) Totalmente en desacuerdo.

2. 2. La rapidez con que se me atiende me parece adecuada. *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ 5) Totalmente de acuerdo.
   - ◯ 4) De acuerdo.
   - ◯ 3) Indiferente.
   - ◯ 2) En desacuerdo.
   - ◯ 1) Totalmente en desacuerdo.

3. 3. El servicio que se me brinda es preciso y con errores mínimos o nulos. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo

Capacidad de respuesta

4. 4. Los empleados me brindan ayuda cuando lo solicito, o lo necesito (por mera disposición o proactividad del empleado). *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

5. 5. El personal responde rápidamente a mis preguntas o solicitudes. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

6. 6. El personal demuestra una actitud proactiva por satisfacer mis necesidades. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

Competencia

7. 7. El personal demuestra tener conocimiento y capacidad para ofrecer el servicio. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

8. 8. El personal se demuestra capaz de responder a mis preguntas o preocupaciones. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo

9. 9. El personal conoce de los productos y servicios que ofrecen en la tienda. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

Empatía

10. 10. El personal demuestra interés en mi necesidad de productos y un servicio adecuado, además de mis preocupaciones al respecto. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

11. 11. El personal escucha atentamente mis inquietudes respecto al servicio y/o los productos ofrecidos. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

12. 12. El personal me trata de manera individual y personalizada. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

Tangibles

13. 13. Las instalaciones cuentan con espacio suficiente para una gran variedad de productos. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

14. 14. Las instalaciones cuentan con la higiene adecuada. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

15. 15. La empresa cuenta con equipos adecuados para ofrecer el servicio (terminal bancaria, punto de venta, refrigeradores adecuados). *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

16. 16. Me parece adecuado implementar nuevos equipos (computadora para el punto de venta) para agilizar la compra de productos. *

Marca solo un óvalo.

- 5) Totalmente de acuerdo.
- 4) De acuerdo.
- 3) Indiferente.
- 2) En desacuerdo.
- 1) Totalmente en desacuerdo.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 4

Check-list de actividades

En el presente documento se enlistan las actividades a realizar por los trabajadores de la tienda de abarrotes. Dichas actividades son parte del trabajo diario y al finalizar la evaluación semanal se otorgarán los respectivos incentivos con respecto a la evaluación encontrada en la lista de ponderación. Marcar la casilla correspondiente con un "**X**".

1. Rellenar los estantes de tal manera que los productos tengan rotación, colocando los productos con más viejos enfrente. ☐
2. Rellenar los refrigeradores correspondientes colocando los productos más fríos al frente y los menos fríos detrás, asegurando que la etiqueta quede en cara al cliente. ☐
3. Rellenar la bandeja correspondiente con piezas de pollo. ☐
4. Rellenar la bandeja correspondiente con pechuga de pollo. ☐
5. Rellenar el estante correspondiente con bolsas de carbón. ☐
6. Rellenar las puertas del cuarto frío. ☐
7. Rellenar el interior del cuarto frío (tarea exclusiva a determinados trabajadores). ☐

Si al recibir el turno anterior las tareas se encuentran realizadas, se asegurará de realizarlas antes de terminar su turno. En caso que no haya algún producto en el

inventario, avisar al superior inmediato para que este lo agregue al pedido correspondiente.

En este apartado se encuentran las actividades que quedan como obligación de los empleados con las cuales serán evaluados por el jefe en turno y con apoyo de los clientes interesados en participar.

1. Tratar con amabilidad y respeto a los clientes.
2. Atender al cliente que necesite o demuestre la necesidad de ayuda.
3. Realizar la atención al coche en toda ocasión que se requiera.
4. Repartir los pedidos realizados por los clientes a través del servicio a domicilio.
5. Recibir a los proveedores y los pedidos que traigan consigo (actividad delegada a los trabajadores correspondientes).

Los trabajadores correspondientes son aquellos que cuentan con la experiencia suficiente para realizar dichas actividades. Estas actividades (las que corresponden a la atención al cliente) serán evaluadas con las siguientes preguntas:

- ¿El servicio brindado fue de la calidad que esperaba?
- ¿El trabajador demostró conocimiento de los productos y servicios que maneja?
- ¿Fue tratado con amabilidad por parte del empleado?
- ¿El servicio brindado fue rápido y efectivo?
- ¿En general considera que el empleado realizó con éxito su trabajo?

Los resultados de dicha ponderación quedan a cargo de ser evaluados por el jefe de turno para tomar la decisión sobre si brindar el incentivo o no.

Anexo 5

turnitin **Identificación de reporte de similitud:** oid:20755:363188346

NOMBRE DEL TRABAJO
[Tesis] Eficientización de una microempr esa de comercio al por menor con herra mientas de administrac

AUTOR
Javier Guadalupe Limas Animas

RECUENTO DE PALABRAS
15226 Words

RECUENTO DE CARACTERES
83486 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
110 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
8.1MB

FECHA DE ENTREGA
Jun 26, 2024 7:21 PM CDT

FECHA DEL INFORME
Jun 26, 2024 7:23 PM CDT

● 10% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente