

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR  
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO

**“ LLANTAS Y SERVICIOS BONARDEL, UNA PEQUEÑA  
EMPRESA EN PROCESO DE MADURACIÓN ”**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN COMUNICACIÓN**

**Presenta:**

**AUDELIA GALABIZ ROMÁN.**

**Director de Tesis: Dr. Juan Francisco Escobedo Delgado**

**Revisores de tesis: Mtra. Liliana Bohórquez Borbón  
Mtra. Sylvia Hortensia Gutiérrez y Vera**

**México, D.F.**

**2004**

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

## **Resumen del Trabajo de Titulación**

Alumna: **Galabiz Román Audelia**

Título del trabajo: **La Formalización de la Organización Interna de la empresa “Llantas y Servicio Bonardel, S. A. de C.V.”**

No. de páginas: **173**

Grado: **Maestría**

Departamento: **Comunicación**

Año: **2000 - 2002**

Director del Trabajo de Titulación: **Dr. Juan Francisco Escobedo Delgado**

## CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN

### OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como propósito fundamental analizar de qué manera la formalización de la organización interna de la empresa Llantas y Servicios **Bonardel**, S. A. de C.V. contribuye en el mejoramiento de la atención y servicio al cliente. Y así poder proponer alternativas que le permitan a esta pequeña empresa, incursionar competitivamente en el mercado local y regional.

La empresa Llantas y Servicios **Bonardel**, es una empresa dedicada al ramo comercial, cuyo giro es la compra venta de llantas, rines, refacciones y accesorios, además de brindar el servicio de instalación, alineación y balanceo de los neumáticos en los automóviles de sus clientes.

La llantera Bonardel, es considerada una empresa pequeña, de acuerdo a los criterios establecidos en el Diario Oficial de la Federación en el año de 1999, para la estratificación de empresas, los cuales se determinan en relación al número de trabajadores y al sector productivo al que pertenecen. Dichos criterios establecen que aquella empresa dedicada al comercio y su plantilla de trabajadores oscile entre 6 y 20 empleados se considerará una empresa pequeña. Es por ello que, **Bonardel** es una pequeña empresa, ya que se dedica al comercio y cuenta con una plantilla de 13 trabajadores.

Por tanto, toda organización por pequeña que ésta sea, forma parte de manera significativa del medio ambiente en el que se encuentra inmersa, que afecta directa o indirectamente al contexto social, económico y cultural de un país.

La problemática que enfrentan las MIPyme's en la actualidad es muy amplia y se vuelve cada vez más compleja, tanto en su organización interna como en su medio ambiente externo, lo cual puede limitar su crecimiento y desarrollo.

La fuerte competencia en un mundo globalizado, la apertura comercial de los países al comercio internacional y la adopción del libre mercado como sistema económico vigente son circunstancias que determinan el porvenir de cualquier empresa. Es por ello, que las MIPyme's para poder penetrar y permanecer en este nuevo entorno económico, requieren de procesos sanos de formalización interna y de un crecimiento ordenado, que les permitan participar con productos y servicios de calidad en este contexto globalizado.

Es importante destacar la imperiosa necesidad que existe de fomentar y desarrollar fuerzas creativas e innovadoras que conduzcan los esfuerzos de las MIPyme's por un camino de constante aprendizaje y capacitación siendo prioritario el mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos, entre ellos el de la formalización de la organización interna, así como también el uso de las nuevas tecnologías, de tal manera que les sea posible adaptarse a su entorno y lograr la competitividad y el éxito.

En medio de este mercado tan competitivo, de verdad se debe cuidar la atención y el servicio a clientes, de no ser así la competencia lo hará. Esto es un hecho: nadie puede dar

lo que no tiene. Un Servicio de Calidad al Cliente es el resultado de la felicidad de los miembros de una empresa. Si los empleados no se sienten como si fuesen dueños del negocio, no se identifican con los objetivos y valores de la empresa para la cual trabajan, poca será la atención que pondrán a lo que el cliente espera del negocio. Desarrollar esta nueva actitud no es una mera tarea de entrenamiento. Se tiene que crear el ambiente adecuado. Por lo que las empresas se ven en la necesidad de cambiar a la nueva cultura.

Si se quiere que un negocio o actividad sea realmente exitoso, el ingrediente crítico es sin duda la satisfacción del cliente. Se tiene que asegurar de que cada persona en la organización esté perfectamente conciente de este hecho vital. Cada quién debe hacer su trabajo teniendo esto en mente en todo momento: ¿De qué manera esta operación en particular contribuye a la satisfacción del cliente? Esto es válido aún en organizaciones pequeñas o familiares (tal es el caso de la **lantera Bonardel**) o negocios de una sola persona.

En México, de acuerdo a cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en el último censo económico de 1999, existen alrededor de 2 millones 844 mil empresas, de las cuales el 95.7% son Micro empresas, el 3.1% son Pequeñas, el 0.9% Medianas y el 0.3% son Grandes empresas.

Por las razones anteriormente señaladas, y por considerar a las micro, pequeñas y medianas empresas un sector importante en la capacidad productiva del país, además de las necesidades que actualmente tienen las Pequeñas Empresas para adaptarse a la globalización. El presente trabajo de investigación se ha enfocado al estudio de la Pequeña

empresa **Lantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.** , la cual se encuentra ubicada en el corazón agrícola de México: Guasave, Sinaloa.

- **DESARROLLO**

**a) PROBLEMA**

La carencia de formalización en la organización interna, como una característica de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de qué manera puede contribuir ésta para el alcance eficiente de los objetivos de la organización, así mismo como puede coadyuvar el grado de formalización al mejoramiento en la atención y servicio al cliente.

**b) METODOLOGÍA**

La naturaleza de la presente investigación es transeccional descriptivo-exploratorio en tanto que se aplican cuestionarios para buscar relaciones tendenciales entre las variables en el estudio. El trabajo empírico consta de dos partes: análisis interno y análisis externo. En el análisis interno se aplicó el método cualitativo, utilizando las técnicas de estudio de casos, entrevistas de profundidad y observación directa, con el propósito de conocer el funcionamiento interno de la empresa Llantas y Servicios **Bonardel**, analizar las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa para la cual trabajan.

Los resultados del estudio cualitativo se analizaron a través del llenado de hojas tabulares donde se elaboró una matriz donde se cruzan las variables contempladas en las entrevistas aplicadas a los 9 personas que colaboran en la empresa Llantas y Servicios **Bonardel**, así mismos se procedió a elaborar un escrito donde se plasmaron las observaciones hechas durante el tiempo de estancia en la llantera.

En el análisis externo, se aplicó el método cuantitativo, en el cual se utilizó la técnica de encuestas se diseñó una encuesta de evaluación de la atención y servicio al cliente, la cual se aplicó a 50 de los principales clientes de Llantas y Servicios **Bonardel**, muestra que se eligió de acuerdo a un listado que proporciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la empresa Bonardel, basándose en los montos de compra de los clientes.

Los resultados del estudio cualitativo se analizaron estadísticamente con el apoyo del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). El análisis consiste en la generación de estadísticas descriptivas de las distintas variables así como de Tablas de Contingencia mediante las cuales se mide el grado de asociación entre las variables dependientes e independientes.



### c) RESULTADOS

Los resultados del análisis cualitativo (interno) entre los más representativos tenemos los siguientes:

- 1.- Se observó que existe alto grado de lealtad y compromiso de los trabajadores con mayor antigüedad hacia la empresaria Ivette Bonardel.
- 2.- No existe un escrito que contenga la misión, visión, valores, objetivos, informes, reglas de trabajo; siendo estos últimos los que formalizan la organización de la empresa.
- 3.- Sólo existen documentos, tales como: facturas, nóminas, estados financieros que le dan formalidad a las operaciones que se realizan en la empresa. Los cuales son estipulados por leyes externamente impuestas, tales como la ley del seguro social, el código fiscal de la federación, ley de sociedades mercantiles, entre otras.
- 4.- Se observó que la mayor parte de los colaboradores de Bonardel expresaron que el respeto y la honradez hacia los clientes y hacia sus compañeros son la clave para fomentar la buenas relaciones interpersonales y el buen funcionamiento de la empresa.

Los principales resultados del estudio cuantitativo (Externo) fueron las sugerencias que los clientes aportaron para que **Bonardel** mejore la atención y el servicio que actualmente brinda a la sociedad guasavense se encuentran las siguientes:

- Mejorar la garantía del producto
- Mayor flexibilidad en el otorgamiento de los créditos
- Conocer más a fondo las necesidades de los clientes

- Buenas promociones
- Mejorar los precios
- Mayor variedad de llantas agrícolas
- Mejorar el surtido de llantas

El 48% de los clientes de Bonardel se encuentran conformes con el servicio que hasta hoy se les ha brindado. No obstante, el 52% restante de los clientes hacen una serie de sugerencias para que Llantas y Servicios Bonardel mejore el servicio que actualmente está brindando a su clientela.

## CONCLUSIONES

- Es relevante hoy en día la gran cantidad (2'844,308) de empresas que existen en el entorno económico mexicano, y sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas que representan el 99.7% del total de ellas. Por esta razón, es de suma, la importancia que tiene el realizar investigaciones encaminados al estudio y al comportamiento de las MIPYME'S. Las MIPYME'S que se encuentran en el contexto nacional actualmente, son de principalmente de carácter familiar, tienen problemas de liquidez, de solvencia y carecen de formalidad, siendo esta última característica el punto de interés central de esta investigación.
- La formalización de la organización interna representa un factor clave para quienes integran una organización, puesto que en la medida que se formalicen las actividades de las empresas se promueve el estado de derecho y una cultura de legalidad al interior de éstas, regulando así el comportamiento de los miembros que conforman una organización.
- Es por ello, que para que se de el proceso de formalización en las empresas se requiere primeramente, un estudio interno de la organización, con el propósito de conocer las percepciones que los empleados tienen acerca de la empresa, en cuanto a la misión, visión, objetivos y valores. De esta manera se estará en condiciones de sensibilizar al personal para establecer e implantar sistemas de comunicación que den formalidad al funcionamiento de las organizaciones, aclarando que, es de gran importancia la participación de todos y cada uno de los trabajadores en el proceso

de normatividad, ya que serán ellos al final de cuentas quienes lleven a cabo el cumplimiento de las políticas de trabajo generadas por la formalización organizacional.

- Existe también la necesidad de que las organizaciones se visualicen hacia fuera, es decir, que estén conscientes del entorno en el que se encuentran inmersas, de tal manera que conozcan las variables externas que les estén amenazando o, por el contrario, brindando la oportunidad de permanecer en la sociedad. Por lo tanto se requiere de estudios externos donde se evalúe la calidad de los servicios que la organización está brindando a la sociedad, quien es la que en última instancia permite que las organizaciones permanezcan o no. La sociedad, es también por otro lado, la evaluadora más rigurosa para apreciar la calidad en el servicio que brindan las organizaciones, representada ésta definitivamente por los clientes.
- Los clientes son vitales para la existencia de cualquier organización. Ya que sin ellos no tendría razón de ser la empresa, por que representan la fuente de ingresos, que les permite existir y progresar. Es por ello, que es de importancia mayor, conocer y saber cuáles son las necesidades de los clientes, de tal manera, que este conocimiento, permita a las organizaciones establecer las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- En todos los sectores de la economía, el servicio al cliente, hoy en día es una de las palancas competitivas para ingresar en un mercado cambiante y globalizado. ¿Quién

o quiénes poseen la responsabilidad del servicio al cliente? La responsabilidad de la calidad en el servicio al cliente recae en las actitudes que desempeñe el elemento humano de la organización. Por tanto, es importante enfatizar que la motivación del personal en el trabajo y el espíritu de colaboración de los miembros de una organización, son imprescindibles para construir y fortalecer una cultura de servicio hacia los clientes.

- Es por ello, que los servicios ofrecidos al consumidor dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la empresa, por lo que es conveniente, armonizar y fortalecer la integración y dirección del personal, por medio de la formalización de los procesos de la organización interna, con el propósito de alcanzar los niveles de calidad en el servicio al cliente.
- La calidad del servicio al cliente, sólo se puede lograr a través de la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa. El grado de satisfacción que experimenta el cliente, depende todas las acciones realizadas por los integrantes de una organización, que consisten en responder de manera óptima a las necesidades del cliente en sus diferentes niveles y alcances.
- La congruencia entre lo que se dice y se hace es lo que hace íntegras a las personas. Lo mismo sucede con las organizaciones, es preciso que sean congruentes en sus acciones con respecto a lo que se dicen ser. En este estudio realizado sobre el caso de la empresa **Bonardel**, se logró constatar que lo que sus integrantes expresaron

acerca del servicio de calidad que ofrecen a sus clientes, coincide en buena medida, con la percepción que los clientes tienen de la **Llantera**, cuestión que se logra con la honestidad y la integridad de las personas que colaboran en la organización.

- Se puede deducir entonces que, cada organización, especialmente las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, están en posibilidad de ofrecer un mejor servicio, brindando satisfactores que cubran las expectativas de sus clientes. Ello se logra de mejor manera realizando diagnósticos respecto del servicio al cliente e incluso, investigaciones al interior de la propia organización, en la que se pueden descubrir las necesidades de los clientes y llevar a cabo las reformas correspondientes para entregar el mejor producto y el máximo servicio posible.

<b>Índice del Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	
<b>Parte I Marco Teórico:</b>	
<b>Capítulo I Planteamiento del Problema y Objetivos</b>	
<b>de la Investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo II La Micro, Pequeña y Mediana empresa</b>	
<b>en México</b> .....	<b>13</b>
<b>Capítulo III Aportaciones Teóricas del Enfoque de sistemas</b>	
<b>al Estudio de las organizaciones:</b>	
<b>especialmente a las MIPyme's</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo IV Calidad en el Servicio al Cliente</b> .....	<b>58</b>
<b>Parte II Estudio Empírico:</b>	
<b>Capítulo V Marco Metodológico</b> .....	<b>77</b>
<b>Capítulo VI Análisis de los Resultados</b> .....	<b>101</b>
<b>C o n c l u s i o n e s</b> .....	<b>154</b>
<b>R e c o m e n d a c i o n e s</b> .....	<b>158</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>161</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>165</b>

## **Introducción**

Toda organización se encuentra inmersa en un medio ambiente, el cual presenta amenazas y oportunidades que pueden favorecer o perjudicar el funcionamiento de la empresa. En la actualidad se viven procesos de apertura comercial entre los países europeos, Asiáticos y latinoamericanos, y desde luego México, no es la excepción. Generándose con ello, cierto grado de incertidumbre en el sector empresarial para adaptarse y desarrollarse en este ambiente globalizado. Es un llamado a las empresas para crear e implementar estrategias que las lleven a ser más competitivas e incorporarse a mercados nacionales e internacionales.

En estos tiempos de globalización, existe el sector empresarial que ha captado gran interés por parte de los diferentes grupos económicos: la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPyme's). La importancia de éstas radica en la gran cantidad de establecimientos que existen en el contexto mundial, las estadísticas muestran que el 99.9 por ciento de los 75,5 millones de empresas que existen en el mundo cuenta con menos de 1.000 trabajadores y el 98 por ciento de estas compañías dispone de una plantilla inferior a 50 empleados.

En América Latina más del 95% de las empresas son Micros y Pequeñas en los sectores económicos: servicios, comercial e Industrial. El crecimiento y desarrollo sostenido de este sector empresarial, puede asegurar cambios radicales para cualquier país, con grandes posibilidades de incrementar realmente su bienestar social y económico.



En México, las estadísticas revelan que el 98% de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas y ocupan al 64% del personal de la planta productiva del país.

Frente a este panorama, es importante destacar que las Pyme's son diferentes a las grandes empresas, es por ello que no necesariamente la pequeña empresa debe desaparecer, contrariamente se debe demostrar que posee características muy especiales que la hacen única, no sólo por el tamaño, sino por su dinámica y procesos característicos basados más en factores cualitativos que cuantitativos.

Para muchos países y principalmente México, es reconocida la contribución de las MIPyme's a la economía, ya que la mayor fuente del crecimiento económico de nuestro país está constituida por las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, generan el 75% de los empleos de servicio, comercio y manufactura.

Con los antecedentes y estadísticas que se mencionaron, es primordial para las MIPyme's desarrollar estrategias competitivas que les permitan incorporarse a la globalización económica. De ahí la necesidad de investigaciones en este sector tan importante no sólo en el contexto nacional sino en el internacional. Estudios que analicen la situación de las MIPyme's, aportando alternativas que promuevan su crecimiento, desarrollo y competitividad.

Es por ello que la presente investigación pretende realizar un estudio de caso en la pequeña empresa denominada Llantas y Servicios **Bonardel, S.A. de C.V.** como ejemplo de una unidad productiva del país. La cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guasave, Sinaloa

México. El giro de esta organización es la compra venta de llantas y accesorios y servicio de instalación de neumáticos.

El propósito de conocer el actual sistema organizacional de esta Pequeña empresa en particular, lleva consigo analizar de qué manera la formalización de la organización interna contribuye al mejoramiento del servicio que brinda al cliente, y así poder proponer alternativas que le permitan a esta pequeña empresa Llantas y Servicios Bonardel, incursionar competitivamente en el mercado local y regional.

El primer capítulo habla acerca del planteamiento del problema y objetivos de la investigación, las hipótesis.

En el capítulo siguiente muestra un panorama de la situación actual de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México y en el contexto internacional, analizando las estadísticas a nivel nacional e internacional, las diferentes alternativas de apoyo que el Gobierno a través de la Secretaría de Economía, está brindando a este sector empresarial, mediante la creación de la Subsecretaría para Pyme's, además de la promoción de programas de apoyos financieros como FONAES, FIDECAP, FAMPYMES, entre otros, que se contemplan en el Plan Nacional de Desarrollo Empresarial del presente sexenio. Además de las actividades que otros organismos realizan para apoyar con capacitación a las Pyme's, tales como COPARMEX, CANACO, CANACINTRA, etc.

En el tercer capítulo se analizan las aportaciones teóricas al estudio de las organizaciones, específicamente las contribuciones de la Teoría General de Sistemas desarrollada por

Ludwing Von Bertalanffy y sus implicaciones en el estudio de las organizaciones. Se contempla el enfoque sistémico de las organizaciones, considerando a las MIPyme's como organizaciones representadas como totalidad sistemas, las cuales se encuentran inmersas en un suprasistema que es el entorno que les rodea; así mismo están integradas por cinco subsistemas, que son: el subsistema de objetivos y valores, el subsistema estructural, el subsistema psicosocial, el subsistema técnico y el subsistema administrativo.

Centrándose para el presente estudio en los subsistemas psicosocial, el subsistema estructural y el de objetivos y valores, el cuarto capítulo contempla un análisis de qué manera a través de la formalización de la organización interna de la empresa objeto de estudio puede brindar un mejor servicio a sus clientes atendiendo estas partes del sistema organizacional de la pequeña empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S. A. De C.V.**

Llevando a cabo para representar este capítulo de manera práctica la parte cuantitativa del trabajo empírico, aplicando cuestionarios a los clientes de las percepciones que tienen acerca del servicio que les brinda esta pequeña empresa.

En el capítulo quinto, se presenta la metodología a utilizar en el presente estudio, el cual hace referencia a los diferentes métodos que existen, así como a cada una de las técnicas y estrategias de recolección de datos y análisis de la información obtenida.

En el último capítulo se presenta el análisis de los resultados del estudio empírico realizado en la organización Bonardel, donde se contemplan todas y cada una de las variables para el

estudio interno de la organización, tomando en consideración a todos los integrantes de la empresa.

Así mismo, se consideran las variables que evalúan aspectos externos de la organización, como es la calidad del servicio que brinda a los clientes desde sus instalaciones físicas, tomando en consideración calidad del producto, y el trato que recibe el cliente por parte del personal de esta empresa.

El resultado más relevante del análisis cualitativo interno, fue que la **lantera Bonardel**, carece de un documento que contenga la misión, visión, valores, objetivos, reglas de trabajo; lo que indica la no formalización de su organización interna, el cual se considera en la actualidad un factor clave en las organizaciones, para establecer el estado de derecho y una cultura de legalidad al interior de las mismas.

En el estudio externo cuantitativo se pudo apreciar que en la empresa Bonardel existe congruencia entre lo que sus colaboradores manifiestan acerca de la calidad en el servicio al cliente. El cual hoy por hoy es muy importante, pues se considera como una las palancas competitivas para ingresar en un mercado cambiante y globalizado.

## **Capítulo I Planteamiento del Problema y Objetivos de la Investigación**

### **Planteamiento del Problema**

Actualmente los países están abriendo sus puertas al intercambio económico, político y social. Son tiempos de globalización, en los que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyme's) se encuentran en un entorno competitivo global, que les demanda cada vez más y mejor trabajo. Lo que representa un llamado a las empresas para adoptar y desarrollar alternativas que les permitan incorporarse competitivamente a mercados nacionales e internacionales.

Toda organización por pequeña que ésta sea, forma parte de manera significativa del medio ambiente en el que se encuentra inmersa, que afecta directa o indirectamente al contexto social, económico y cultural de un país.

La problemática que enfrentan las MIPyme's en la actualidad es muy amplia y se vuelve cada vez más compleja, tanto en su organización interna como en su medio ambiente externo, lo cual puede limitar su crecimiento y desarrollo.

La fuerte competencia en un mundo ya globalizado, la apertura comercial de los países al comercio internacional y la adopción del libre mercado como sistema económico vigente son circunstancias que determinan el porvenir de cualquier empresa. Es por ello, que las MIPyme's para poder penetrar y permanecer en este nuevo entorno económico, requieren de procesos sanos de formalización interna y de un crecimiento ordenado, que les permitan participar con productos y servicios de calidad en este intercambio global.

Es importante destacar la imperiosa necesidad que existe de fomentar y desarrollar fuerzas creativas e innovadoras que conduzcan los esfuerzos de las MIPyme's por un camino de constante aprendizaje y capacitación siendo prioritario el mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos, entre ellos el de la formalización de la organización interna, así como también el uso de las nuevas tecnologías, de tal manera que les sea posible adaptarse a su entorno y lograr la competitividad y el éxito.

En medio de este mercado tan competitivo, de verdad se debe cuidar la atención y el servicio a clientes, de no ser así la competencia lo hará. Esto es un hecho: nadie puede dar lo que no tiene. Un Servicio de Calidad al Cliente es el resultado de la felicidad de los miembros de una empresa. Si los empleados no se sienten como si fuesen dueños del negocio, no se identifican con los objetivos y valores de la empresa para la cual trabajan, poca será la atención que pondrán a lo que el cliente espera del negocio. Desarrollar esta nueva actitud no es una mera tarea de entrenamiento. Se tiene que crear el ambiente adecuado. Por lo que las empresas se ven en la necesidad de cambiar a la nueva cultura.

Si se quiere que un negocio o actividad sea realmente exitoso, el ingrediente crítico es sin duda la satisfacción del cliente. Se tiene que asegurar de que cada persona en la organización esté perfectamente conciente de este hecho vital. Cada quién debe hacer su trabajo teniendo esto en mente en todo momento: ¿De qué manera esta operación en particular contribuye a la satisfacción del cliente? Esto es válido aún en organizaciones pequeñas o familiares (tal es el caso de la **lantera Bonardel**) o negocios de una sola persona.

De la misma manera, se estará en posibilidad de detectar algunas actividades que no agregan valor, que no significan beneficio alguno para el cliente. Es decir, hay casos en que se está haciendo algo por el producto o servicio que el cliente no está dispuesto a pagar. Por otro lado, posiblemente se encontrarán un buen número de mejoras que se podrían hacer al producto o servicio que estarían aumentando el valor real para el cliente (la clase de valor que el cliente está dispuesto a pagar).

Se considera que cuando cada miembro de una organización tiene este propósito como principal enfoque, surgen buenas ideas que pueden mejorar el producto o servicio haciéndole superior al de los competidores. Cuando se está a cargo de un departamento o de una operación interna dentro de una planta o una organización mayor, el enfoque no es necesariamente el comprador del producto final. En estos casos, el cliente es más bien el departamento al que se le está proporcionando el servicio. La función es satisfacer los requerimientos de ese cliente inmediato.

Por las razones anteriormente señaladas, y por considerar a las pequeñas empresas un sector importante en la capacidad productiva del país, además de las necesidades que actualmente tienen las Pequeñas Empresas para adaptarse a la globalización. El presente trabajo de investigación se ha enfocado al estudio de la Pequeña empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.**, la cual se encuentra ubicada en el corazón agrícola de México: Guasave, Sinaloa. Siendo su actividad principal la compra-venta de llantas, accesorios y refacciones, así como también el servicio de instalación de neumáticos, alineación y balanceo.

## Objetivos

Se registran como objetivos generales de la presente investigación los siguientes:

1. Realizar un estudio de caso de Llantas y Servicios Bonardel, con el fin de analizar los procesos de formalización organizacional de una pequeña empresa como ejemplo de una pequeña unidad productiva en el país.

2. Llevar a cabo un estudio externo que evalúe la atención y servicio al cliente con el fin de analizar de qué manera perciben los clientes de la empresa Llantas y Servicios Bonardel los productos y servicios que ofrece a la sociedad guasavense y encontrar qué relación existe entre la formalización de la organización interna de la llantera con la atención y servicio a clientes.

De los objetivos generales anteriormente señalados, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el sistema de organización interna actual de la empresa Llantas y Servicios Bonardel, un ejemplo de una pequeña unidad productiva en el país.
- Conocer las percepciones de los integrantes de la empresa acerca de la filosofía: misión, visión, valores, objetivos, y reglas de trabajo; de esta pequeña entidad socioeconómica.
- Evaluar el servicio y la atención que recibe el cliente de **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.**



- Analizar de qué manera el sistema de organización interna puede contribuir a que Llantas y Servicios Bonardel brinde mejor atención y servicios a los clientes.

### **Preguntas de Investigación.**

Por todo lo expuesto anteriormente, se generaron las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo puede contribuir el grado de formalización de la organización interna de la empresa **Llantas y Servicios Bonardel** en el logro de sus objetivos generales?
- ¿Cuál es el grado de percepción que tienen los integrantes de **Llantas y Servicios Bonardel** acerca de la misión, de la visión, de los valores, los objetivos y las reglas de la empresa?
- ¿De qué manera contribuye la percepción que los colaboradores tienen de la organización interna de la empresa en la cual trabajan para el mejoramiento en el servicio y atención al cliente?
- ¿Cómo contribuye la formalización de la organización interna de Bonardel en la atención y servicio a clientes?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que brinda Llantas y Servicios Bonardel ?

## **1.6 Hipótesis:**

1.- A mayor grado de formalización del sistema organizacional mayor será conocimiento por parte de los integrantes de la misión, visión, los objetivos y valores de la empresa Llantas y Servicios Bonardel (subsistema de objetivos y valores).

2.- A mayor conocimiento de la filosofía de la empresa Bonardel por parte de sus integrantes mayor será grado de fomentar entre ellos la cultura del mejoramiento en la atención y servicio al cliente que esta empresa ofrece a la sociedad guasavense (Suprasistema).

3.- A mayor especialización y coordinación de las tareas, flujos de información, reglamentos y procedimientos (subsistema estructural) de Llantas y Servicios Bonardel se lograrán más eficientemente los objetivos de la misma.

A continuación se presenta el panorama actual en el que se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas en México y en el mundo.

## **CAPÍTULO II La Micro Pequeña y Mediana empresa en México.**

### **Introducción**

El presente capítulo tiene como propósito ubicar al lector con respecto a la situación actual de las micro, pequeña y medianas empresas (MIPyme's) en el contexto nacional e internacional. Además, se presentan una serie de estadísticas del Censo Económico aplicado en 1999 por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), como complemento a las bases conceptuales que se aportan para la mejor comprensión de la problemática de las pequeñas empresas en el país. Todo lo anterior se lleva a cabo con el fin de proveer un marco de referencia a la luz del cual sea más comprensible el objeto de estudio de la presente investigación: la pequeña empresa, **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.**

Así mismo, se contemplan los criterios que utilizan algunos países de América Latina para definir la clasificación de las empresas, es decir, cuándo se puede decir que una empresa es micro, pequeña, mediana o grande. También se analizan las principales características de las MIPyme's en México, su importancia, la cantidad de éstas que existen el País, así como su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), la generación de empleos que producen.

Otro de los temas que se contemplan, trata de los diferentes programas de apoyo para el desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Es importante mencionar que actualmente se ha constituido una dependencia gubernamental: *Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa*, la cual se encuentra dentro de la

estructura orgánica de la Administración Pública Federal depende de la Secretaría de Economía. El propósito de la creación de esta Subsecretaría es el de atender las demandas de este sector empresarial, para apoyarlas con programas de financiamiento, de Capacitación, de exportación; y contribuir en el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Muchas empresas que ahora son grandes empezaron siendo pequeñas, tales como: General Motors, Ford, Chrysler, Pepsi, Coca, IBM, Nestlé, nacieron como pequeñas empresas. No se puede despreciar a las MIPyme's, pues son los niños de los gigantes. Nadie nace grande. Por ahí es donde se debe iniciar. El mensaje sería: debido a que las MIPyme's representan el 97.3% de la economía mexicana, deberían realizarse mayores estudios enfocados a las Pyme's para apoyarlas en sus prácticas administrativas y en sus operaciones. Así mismo se busca, orientarlas en la formalización de su organización interna y coadyuvar con ello, al crecimiento ordenado de las mismas, previniendo problemas futuros que se pudiesen presentar en el proceso de maduración de las MIPyme's .

### **2.1. Hacia la comprensión de las MIPyme's como problemática nacional.**

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPyme) empieza a ser reconocida y adquirir gran importancia a partir de los años ochenta, cuando los países latinos atraviesan por crisis económicas y el incremento del desempleo, ocasionando con ello que se considerara a las MIPyme's como la solución a la problemática enfrentada. Ya que al surgir éstas fungen como principales generadoras de empleos, al crearse nuevas empresas, se incrementa la capacidad productiva de la economía latinoamericana.

Es también en la década de los ochenta cuando México comienza la conversión hacia un nuevo modelo económico que permitió la entrada a gran variedad de productos extranjeros, lo que vino a impactar de manera negativa a las MIPyme's mexicanas a causa de su baja competitividad frente a las grandes empresas extranjeras. Al firmarse tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, la Comunidad Europea y países Asiáticos, como Japón, China, etc. México, abre sus puertas a mercados internacionales, lo que permite el ingreso de organizaciones extranjeras que ponen a los negocios locales en situación de desventaja. Sin embargo, las MIPyme's muestran ventajas cualitativas sobre las grandes empresas, que se consideran valiosas para alcanzar el desarrollo socioeconómico de cualquier país.<sup>1</sup>

Actualmente la MIPyme mexicana está sufriendo una transición. Con la apertura de las fronteras debido al Tratado de Libre Comercio se acabó con un periodo de proteccionismo a los negocios nacionales. Esta competencia con los negocios internacionales ha forzado a la MIPyme a cambiar en ciertos aspectos. Aquellas empresas que han aceptado el reto, se mantienen y tratan de adaptarse a las nuevas reglas del juego. El resto que no lucha por el cambio, tiende a desaparecer con el tiempo.

Uno de los primeros cambios fue el de la calidad. Durante los años en los cuales las fronteras estaban cerradas a los productos extranjeros, las MIPyme's podían vender sus productos aún y cuando no cumplían con los estándares de calidad manejados a nivel mundial. Sin embargo, esto cambió con la apertura de las fronteras al comercio exterior. No

---

<sup>1</sup> GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana

pasó mucho tiempo para que los consumidores cambiaran de proveedor y compraran productos hechos en el extranjero y con mayor calidad. Cuando las MIPyme's se dieron cuenta de lo que estaba sucediendo, comenzaron a invertir en programas de calidad para mejorar el control en la producción.

Otro aspecto importante es el de los precios de venta. Para competir con las empresas internacionales es necesario tener niveles de productividad similares a ellos. Con la apertura comercial rápidamente se introdujeron al mercado nacional productos de mayor calidad y a menor precio. Esto ocasionó que las MIPyme's mexicanas se vieran en la necesidad no solamente de mejorar su calidad sino de bajar sus costos. Poco a poco se empezó a modernizar la planta productiva y se comenzaron a tomar medidas para incrementar la productividad, y de esta forma, poder competir con los productos extranjeros.<sup>2</sup>

Actualmente, surgen nuevos problemas. No solamente es la calidad y el costo, ahora la MIPyme enfrenta otros retos más complejos. La innovación tecnológica es uno de ellos. Las empresas internacionales están invirtiendo grandes cantidades de dinero en la innovación. Constantemente se desarrollan nuevas tecnologías y productos. Si una MIPyme se dedica a producir vajillas de vidrio y una empresa norteamericana diseña un nuevo producto sustituto del vidrio, que tiene la misma presentación pero no se rompe, o es más barato producirlo, no es difícil suponer que en poco tiempo traerá su producto a México y

---

<sup>2</sup> ANZOLA Rojas Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas, MC GRAW HILL, México, 1993

sacaré del mercado a la Pyme mexicana.<sup>3</sup>

## 2.2 ¿Qué son las MIPyme's?

El término MIPyme es un término compuesto, que se utiliza para referirse a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Se puede considerar a las MIPyme's como aquellas organizaciones que generalmente son de origen familiar y cuentan con poco personal e infraestructura, demandando apoyos económicos del estado para su crecimiento y desarrollo.

Las MIPyme's son organizaciones muy importantes para el desarrollo económico de México, debido a la gran cantidad de ellas que existen en el País y a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), así como también la gran cantidad de empleos que generan las mismas, más adelante quedarán mejor esclarecidas estas ideas con el soporte de las estadísticas que se presentarán.

La categorización específica acerca de la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, cambia a través del tiempo, además de ser diferente de un país a otro, en los que se encuentran intereses y objetivos muy particulares de quienes definen el tamaño de las empresas, en el cual intervienen aspectos culturales, económicos, políticos y sociales del lugar donde se aplique la categorización de las MIPyme's.

---

<sup>3</sup> [http://www.i-comercio.com.mx/mercado\\_nacional/apoyo.html](http://www.i-comercio.com.mx/mercado_nacional/apoyo.html)

Para ejemplificar esto, presentamos los siguientes datos: en Estados Unidos para considerar una empresa como grande debe tener 500 empleados como mínimo, en Japón 300, en Chile 50, en Trinidad y Tobago 25. <sup>4</sup>

En México, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del día 30 de Marzo de 1999, se establecen los criterios para la estratificación de empresas, según el número de trabajadores y de acuerdo al sector productivo, de la siguiente manera:

Figura 1 Clasificación de las empresas en México.

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

<sup>4</sup> GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana



Como se puede apreciar, cada país tiene distintos parámetros para considerar si una empresa es grande, mediana, pequeña o micro, en razón de las expectativas de cada nación.

Es importante señalar que no sólo el número de trabajadores es determinante para conocer el tamaño de la empresa, se requieren de otros factores, tales como: el capital invertido, ingresos que generan, crecimiento, etc. quedando a consideración de las personas o instituciones que determinen cuáles de ellos tomar en cuenta al momento de establecer los parámetros para la estratificación de las empresas.

### **2.3 Importancia de las MIPyme's.**

Las MIPyme's están ganando protagonismo, se están consolidando como una fuente de crecimiento y de creación de empleo en nuestro país. Es un sector que ha captado el interés por parte de los diferentes grupos económicos. La cantidad de establecimientos de este tipo que existen en el contexto internacional y nacional, lo hace un fenómeno de la mayor importancia.

Este factor tiene varias implicaciones acerca de la influencia que tienen las MIPymes en México. Por una parte, se les considera como el núcleo más importante para el aprendizaje empresarial, debido a que la vida de un empresario está llena de retos pero también de decisiones gratificantes. “En la actualidad el mercado es cada vez más competido y es

necesario un volumen sustancial de conocimientos para poder manejar un negocio con éxito.”<sup>5</sup>

Por otra parte es muy importante mencionar que las micro, pequeñas y medianas empresas generan una gran cantidad de empleos. En México y en los países en vías de desarrollo, las MIPyme’s representan un aspecto trascendental, ya que a través de ellas se satisfacen necesidades que la sociedad demanda, además de generar las tres cuartas partes de los empleos de comercio, servicio y manufactura en el País.<sup>6</sup>

En México, de acuerdo a cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en el último censo económico de 1999, existen alrededor de 2 millones 844 mil empresas, de las cuales el 95.7% son Micro empresas, el 3.1% son Pequeñas, el 0.9% Medianas y el 0.3% son Grandes empresas. Tal como se muestra en la Tabla de la figura 2.

---

<sup>5</sup> LAMBING Peggy, Kuehl Charles, Empresarios Pequeños y Medianos, Prentice Hall, México, 1998, p. 16

<sup>6</sup> CORONA, L., Pequeña y Mediana Empresa: Del Diagnóstico a las políticas. México, 1997, UNAM

Figura 2 Composición del Sector Empresarial en México.

<b>Composición por tamaño y sector</b>				
<b>(participación porcentual)</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>			<b>Total</b>
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios*</b>	<b>2,844,308</b>
<b>Micro</b>	94.4	94.9	97.4	95.7
<b>Pequeña</b>	3.7	4.0	1.6	3.1
<b>Mediana</b>	1.7	0.9	0.5	0.9
<b>Grandes</b>	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Servicios Privados No Financieros

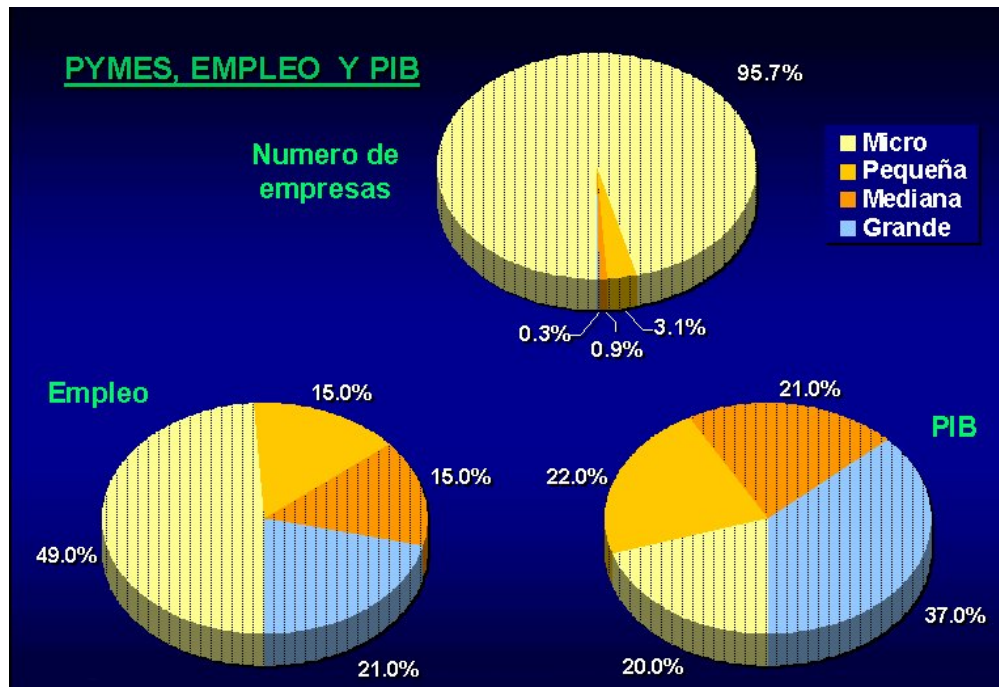
Fuente: Censo Económico 1999

Fuente: [http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)

Como se puede apreciar, en conjunto El 99.7% de las empresas son MIPyme's, dando ocupación al 79% del personal de la planta productiva del país, y la contribución de este sector empresarial al Producto Interno Bruto (PIB) es del 63%.<sup>7</sup> Información que se presenta gráficamente a continuación:

<sup>7</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

Figura 3 Pymes, Empleo y PIB



Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

En relación a los datos estadísticos presentados anteriormente, se puede constatar una vez más la gran importancia que reviste el sector empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en nuestro País. Además de las acciones que el Gobierno de México ha emprendido en atención a la MIPyme Mexicana.

#### 2.4 Acciones para apoyar a las MIPyme's en México.

México considera "estratégicas" para su economía a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyme's), por lo que se han puesto en marcha varios programas para promover su desarrollo y comprometerlas en el comercio nacional y mundial.

"El objetivo clave de la administración Fox es promover el desarrollo de las pymes involucradas en el comercio internacional"<sup>8</sup> indicó el representante de la embajada México ante la Unión Europea. Entre los programas de apoyo a las MIPyme's están contemplados en el Plan de Desarrollo Empresarial (PDE), entre los que se encuentran: el Fondo de Apoyo para las Pequeñas y Medianas Empresas (FAMPYME) y el Fondo de Apoyo para la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP).

Con tales programas, se busca ampliar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, proveerlas de entrenamiento y de servicios de consulta, así como de asistencia para desarrollar sistemas de control de calidad y financiamiento

En la presentación del Programa de Desarrollo Empresarial 2001 –2006, el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Vicente Fox Quesada, informa acerca de la creación de una Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, que será el principal instrumento para dotar a las empresas de competitividad.

El responsable de la misma es el Subsecretario Juan Bueno Torio. Una de las funciones de la Subsecretaría es, instrumentar los programas para fomentar la innovación tecnológica y la vinculación del aparato productivo con las universidades.

El propósito fundamental de la creación de la Subsecretaría es apoyar directa y específicamente, todo aquello que requieran las micro, pequeñas y medianas para crecer

---

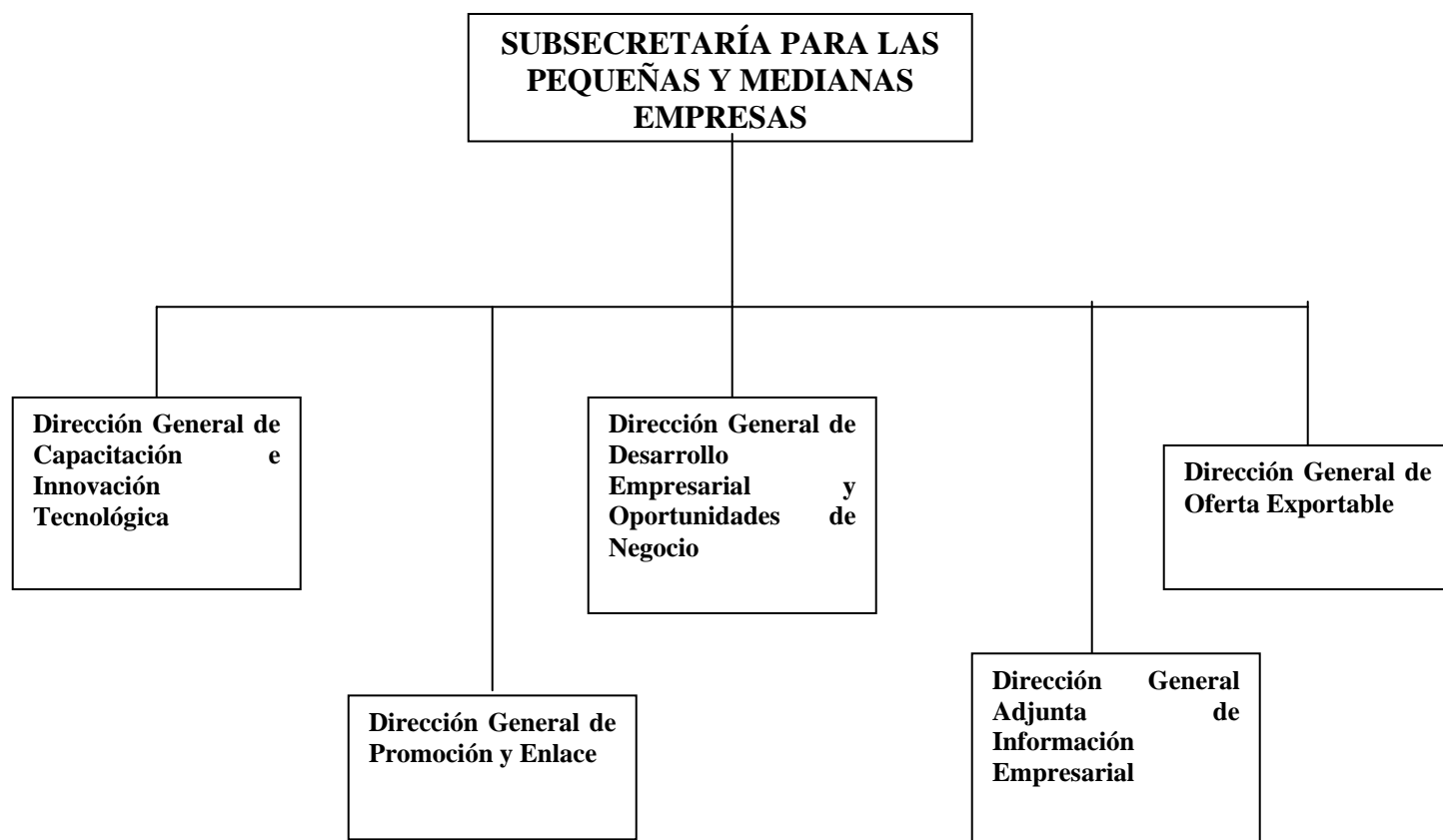
<sup>8</sup> <http://www.jornada.unam.mx/2002/feb02/020201/022n1eco.php?origen=economia.html>

con calidad. “Dar un papel central a estas empresas es un aspecto central de la filosofía innovadora y del proyecto de nación de este gobierno”<sup>9</sup>

La estructura orgánica de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, depende de la Secretaría de Economía. La Subsecretaría se compone de cinco áreas administrativas:

a) Dirección General de Capacitación e innovación Tecnológica, b) Dirección General de Promoción y Enlace, c) Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio, d) Dirección General de Oferta Exportable; e) Dirección General Adjunta de Información Empresarial.<sup>10</sup>

Figura 4 Estructura Orgánica de la Subsecretaría para las Pyme's



<sup>9</sup> frase expresada por el Presidente de México, Vicente Fox Quesada, en el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

<sup>10</sup> <http://www.pymes.gob.mx/organizacion/>

Así también, la Secretaría de Economía (SE), creó el Consejo Consultivo de Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FMPYME)<sup>11</sup>, como un espacio de participación ciudadana para emitir opiniones, formular propuestas sobre cómo aplicar, conducir, orientar, seguir y evaluar las acciones de los proyectos productivos que apoye el Gobierno Federal. Entre otras atribuciones del Consejo, está el promover la participación de los sectores público, social y privado en el apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Además, se coordinará con el Consejo Consultivo de la Secretaría de Desarrollo Social y con otros organismos de los sectores público y privado, nacionales o extranjeros, en materia de apoyo a ese tipo de empresas.

Es importante señalar que el Fondo para la Micro Pequeña y Mediana Empresa (FMPyME), está conformado por los Fondos para el Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), el de Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), el programa de desarrollo de las mujeres, el de la mujer campesina y el programa de banca social, y microcréditos.

Al consejo le compete otorgar el premio o reconocimiento al mérito social emprendedor y productivo del FONAES. También deberá integrar los grupos de trabajo o comisiones que

---

<sup>11</sup>*Periódico Reforma; Abril 3,*

2001<http://www.cmic.org/negocios/InformaciInteres/InfoPromocion.htm>

sean necesarios para el ejercicio de sus atribuciones; expedir su reglamento interior, y otras que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Israel Gutiérrez, Subsecretario de Economía afirmó que para el año 2001, la dependencia triplicó la cantidad de recursos para fomentar el desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana industria de México. En Monterrey durante un evento organizado por la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León, afirmó que los apoyos de la Pymes se han visto reflejados a través de esquemas como CRECE, COMPITE y PROMODE, "en estos tres hablamos que se ha triplicado el presupuesto de la Secretaría para poder llegarle al menos triplicado, a un mayor número de empresas".<sup>12</sup>

José Luis Romero Hicks, director General de Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), anunció la puesta en marcha de un programa por 50 millones de dólares para apoyar a la pequeñas y medianas empresas exportadoras con capital de trabajo durante el año 2001. Este programa sería ampliado si la demanda excede esta expectativa. En un foro organizado por la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, ANIERM, Romero Hicks dijo que el apoyo a las pequeñas y medianas empresas será estratégico durante el presente sexenio.<sup>13</sup>

El Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext), desarrolla programas de apoyo para las MIPyme's en nuestro país, con el objetivo de facilitar principalmente a las pequeñas y medianas empresas, su acceso al mercado europeo a raíz de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio que firmó México con el Viejo Continente, Bancomext, diseñó la denominada "Estrategia de promoción y difusión con la Unión Europea".

---

<sup>12</sup> Periódico Reforma; Febrero 21, 2001

<sup>13</sup> ibidem (REFORMA, Febrero 21, 2001)



Dicho programa puede ser considerado un proyecto de promoción muy ambicioso hacia esta región del mundo que se haya hecho en muchos años, aseguró el gerente de Promoción de Mercado para Europa del Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext), Javier Juseppe Camargo.

El representante de Bancomext, explicó que entre los primeros componentes que el director general y el comité de promociones de esta institución han tenido a bien autorizar hasta en un 90% el costo de participación de empresas mexicanas en la ferias europeas más importantes en cada uno de los sectores nacionales con mayores oportunidades de entrar a este nuevo mercado (alimentos, calzado, muebles, etc.).

También se están organizando lo que Bancomext denomina encuentros de negocios, y que consiste tanto en traer compradores desde Europa para sectores y productos específicos, como en organizar encuentros de negocios donde se dará un apoyo de hasta 1,000 dólares por boleto de avión para que empresas mexicanas puedan ir a negociar sus productos con una agenda de entrevistas de negocios previamente acordada con las oficinas comerciales de Bancomext en Europa.

Por otro lado, el corporativo comenzará a llevar a partir de septiembre, y hasta el mes de noviembre, alrededor de 50 empresas mexicanas a poco más de 10 ciudades europeas para que se entrevisten con compradores europeos seleccionados, buscando cerrar negocios lo más pronto posible ya entrado en vigor el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea

(TLCUE). Esto representará un apoyo de alrededor de 230,000 dólares a este primer bloque de 50 empresas de los diferentes sectores.

Se puede apreciar que con los apoyos ofrecidos por Bancomext, en el TLCUE se está beneficiando a una mínima parte de la gran cantidad de MIPyme's que existen en nuestro país ( 50 de 2'844,308 ), sería muy conveniente, involucrar a mayor número de estas empresas en los programas de desarrollo empresarial.

Recientemente, la Secretaría de Economía (SE) a través de su representante, Luis Ernesto Derbez y el Director General del Grupo Financiero Bital (GFBital), Jaime Ruiz Sacristán, firmaron un convenio de colaboración para apoyar a 5,000 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMES), con créditos por un monto de 25 millones de pesos en una primera etapa.<sup>14</sup> Con el propósito de apoyar a las empresas de menor tamaño y lograr que sean más competitivas.

Se concederán empréstitos desde \$50,000.00 hasta \$ 2'000,000.00 mismos que podrán ser en dos modalidades: una de ellas es el *multicrédito*, para aquellas empresas que deseen adquirir capital de trabajo, equipo de transporte, equipo de cómputo y de oficina e incluso bienes inmuebles. El otro es *modernización y equipo industrial* con el que se podrán modernizar o renovar el equipo productivo a través de la adquisición de maquinaria.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> El Debate, Viernes 3 de Mayo del 2002

<sup>15</sup> El Debate, Viernes 3 de Mayo del 2002

Aún con el convenio firmado entre la Secretaría de Economía y Grupo Financiero Bital, continúa siendo mucho el margen de Pyme's a las que no llegan los apoyos financieros.

Otra de las instituciones que desarrollan apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas es, Nacional Financiera (NAFIN), representada por Mario Laborín. En el 2001 NAFIN, anuncia a través de su Director General, la creación de un programa de financiamiento para impulsar el desarrollo de 50 mil pequeñas y medianas empresas (MIPymes), y convertirlas en proveedoras de grandes corporativos, utilizando el Internet como medio de enlace para abaratar costos.

"Estamos desarrollando un modelo para atención a proveedores o comunidades por Internet. Con este modelo se enlaza a la empresa ancla, un corporativo, con sus proveedores a través de Internet, y de esa forma podemos hacerlo mucho más barato y eficiente que una transacción por sucursal y cuyo valor es una décima parte"<sup>16</sup>

Agregó que a través de este modelo los proveedores podrán recibir financiamiento vía factoraje o vía créditos, dependiendo de cada caso, y además, asistencia técnica, que puede ir desde una asesoría contable hasta una maestría ciberespacial, por medio de un convenio con el Tecnológico de Monterrey, el cual proporcionará educación y asesoría por Internet hasta por 200 pesos mensuales.

---

<sup>16</sup> [http://www.anierm.org.mx/cgi/in\\_show.cgi?id=182](http://www.anierm.org.mx/cgi/in_show.cgi?id=182), Periódico Reforma, 12 de Marzo del 2001

En México, también existen organismos como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) lleva a cabo acciones en apoyo a las MIPyme's, tales como:

\*conferencias y seminarios sobre temas afines al desarrollo empresarial.

\*Asesoría a los empresarios sobre los distintos apoyos que ofrecen los organismos públicos y privados que operan programas de fomento, para atender las necesidades particulares de las empresas, incluso desde su apertura.

\*Orientación en materia de calidad en el servicio a los empresarios.

\*Por medio del Instituto de Modernización Comercial, se imparten cursos dentro del Programa Mejore su Empresa, con el propósito de proporcionar las herramientas básicas y necesarias a los empresarios de las Pyme's para su óptimo desarrollo.

\*Llevar a cabo reuniones de trabajo con grupos de empresarios del mismo ramo comercial o de servicios, con la finalidad de identificar las necesidades de desarrollo propias del giro y de esta forma emprender las acciones pertinentes con el apoyo de las autoridades.

\*Establecer convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas, así como con la banca de desarrollo, a fin de disponer de alternativas de crédito que complementen las acciones que esta Cámara está ejecutando para impulsar el desarrollo de las MIPyme's en nuestro país.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [http://www.i-comercio.com.mx/mercado\\_nacional/apoyo.html](http://www.i-comercio.com.mx/mercado_nacional/apoyo.html)

## 2.5 Las MIPymes en el contexto internacional.

Se estima que en México y de acuerdo con los datos de NAFIN (1999) el 72% de las MIPyme's, tienen como cliente al consumidor final, mientras que en Japón 6 de cada 10 MIPyme's forman parte de una cadena productiva piramidal; siendo éstas la columna vertebral de todos los países desarrollados, constituyendo más allá de la implantación de modelos económicos y teorías macroeconómicas, el principal reto para un desarrollo sostenido. Mientras que este concepto de las Pyme's como proveedores, subcontratistas y aliadas sinérgicas de la gran empresa, está casi totalmente ausente en México.<sup>18</sup>

Las MIPyme's son consideradas de la mayor importancia también en el contexto internacional. El 99.9% de los 75.5 millones de empresas que existen en todo el mundo cuenta con menos de 1,000 trabajadores y el 98% de estas compañías dispone de una plantilla inferior a 50 empleados.<sup>19</sup> Se sabe que aun en los países más desarrollados existen institutos que enseñan, ayudan, financian y promueven a las Pyme's.

El gran interés en las Pyme's se hace presente en todo el mundo, por citar algunos datos, la Unión Europea, con la finalidad de mejorar el ambiente de negocios en Europa, planea destituir muchas limitaciones legales y administrativas para las Pyme's. En Hungría, las pequeñas empresas representan el 25% de su economía. En Polonia las pequeñas empresas aumentaron de 350,000 en 1980 a 1.5 millones en 1992, y emplean el 58% de la fuerza de trabajo no agrícola del país. En Irlanda se lleva a cabo un programa que consiste en pagar a

---

<sup>18</sup> EROLES, A. La Pequeña Empresa Exportadora: Guía Práctica para iniciar Operaciones de Comercio Exterior, México, 1995, Edit. Panorama.

<sup>19</sup> <http://www-5.ibm.com/es/pymes/noticias/it.html>

personas previamente seleccionadas un curso de 12 semanas acerca de cómo iniciar una empresa. El Banco Central de Malasia, establece como requisito a la banca comercial, tenga fondos suficientes y disponibles para apoyar a la pequeña empresa.<sup>20</sup>

En Internet hay miles de sitios dedicados al tema de las MIPyme's. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las MIPyme's. Ahora las MIPyme's se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales. Con respecto a este renglón el reto de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el nuevo milenio se centra fundamentalmente en mantener su competitividad dentro de un contexto cada vez más global en el que la tecnología es un arma estratégica.

## **2.6 ¿Por qué interesarse en el estudio de la empresa Llantas y Servicios Bonardel?**

Como se comentó anteriormente, existe una gran cantidad de Pequeñas y medianas empresas, y requieren servicios y productos de la misma forma que las grandes corporaciones. Si bien las pequeñas empresas, no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, se puede decir que, en conjunto (micro, pequeñas y medianas empresas) llegan a consumir más que las mismas grandes empresas.

---

<sup>20</sup> LAMBING Peggy, Kuehl Charles, Empresarios Pequeños y Medianos, Prentice Hall, México, 1998, p. 6, 7

Definitivamente los mecanismos para atender a estas empresas, no son los mismos que para las grandes.

Además, el desarrollo que han tenido las micro, pequeñas y medianas empresas, durante los últimos años en México y en el mundo entero, demandan cada vez es más la necesidad de que se realicen mayores estudios de investigación enfocados hacia las MIPyme's. Requiriéndose que la atención de los científicos sociales se fijen más en ellas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas actualmente pueden ser consideradas como campo de investigación u objeto de estudio y adicionalmente reconocerlas como organizaciones en proceso de formación, de ahí la importancia de realizar la presente investigación en una pequeña empresa, y poder así identificar cómo es que se logran los resultados que actualmente está teniendo.

Así mismo, la pequeña empresa a estudiar se encuentra inmersa en la generación de empleos del municipio de Guasave, también brinda un servicio que la comunidad guasavense demanda, como es la adquisición de llantas, la instalación, alineación y balanceo de las mismas.

Además, **Llantas y Servicios Bonardel** es una organización que a pesar de ser pequeña, requiere de formalizar la organización interna de sus operaciones administrativas, a través de manuales que contengan por escrito la filosofía del negocio (misión, visión, valores), las políticas y reglamentos a seguir, dándose a conocer a todos los miembros de la empresa. Esto con el firme propósito de que todos los integrantes de la llantería estén informados y

conozcan cuáles son las normas a seguir que les guíen a conducirse hacia un mismo sentido de dirección común.

Considerándose a las micro, pequeñas y medianas empresas, como unidades productivas que contribuyen al desarrollo de una comunidad, se considera pertinente el estudio de las Mipymes, desde la perspectiva teórica de sistemas, pensando que las micro, pequeñas y medianas empresas son sistemas organizacionales que se integran de elementos (subsistemas) que se interrelacionan y se encuentran inmersas en un entorno económico más amplio (suprasistema). Es por ello, que a continuación se presentan las aportaciones del enfoque sistémico al estudio de las MIPyme's.



### **Bibliografía del capítulo:**

ANZOLA, Rojas Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas, MC GRAW HILL, México, 1993

Bolaños, Roberto, “La pequeña y mediana empresa: motor de desarrollo”, en línea [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx), Noviembre del 2001.

CORONA, L. La Pequeña y Mediana Empresa: Del Diagnóstico a las políticas, México, 1997, UNAM

CLEGG y Dunkerley (1980), en Richard H. Hall, Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996

EROLE, A. La Pequeña Empresa Exportadora: Guía Práctica para iniciar Operaciones de Comercio Exterior, México, 1995, Edit. Panorama

GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana

LAMBING Peggy, Kuehl Charles, Empresarios Pequeños y Medianos, Prentice Hall, México, 1998, p. 16

Periódico Reforma; Abril 3, 2001

Periódico El Debate, Viernes 3 de Mayo del 2002

Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

### **Sitios Visitados en Internet:**

<http://www.cmic.org/negocios/InformacioInteres/InfoPromocion.htm>

[http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)

<http://www.jornada.unam.mx/2002/feb02/020201/022n1eco.php?origen=economia.html>

<http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

[http://www.anierm.org.mx/cgi/in\\_show.cgi?id=182](http://www.anierm.org.mx/cgi/in_show.cgi?id=182), Periódico Reforma, 12 de Marzo del  
2001

<http://www-5.ibm.com/es/pymes/noticias/it.html>

[http://www.i-comercio.com.mx/mercado\\_nacional/apoyo.html](http://www.i-comercio.com.mx/mercado_nacional/apoyo.html)

### **Capítulo III Aportaciones Teóricas del Enfoque de Sistemas al Estudio de las organizaciones: especialmente a las MIPyme's.**

#### **Introducción:**

En el presente capítulo se pretende destacar como los principios de la Teoría General de Sistemas (T.G.S.) han venido aplicándose al estudio de las ciencias sociales, especialmente para este trabajo de investigación aplicado a las organizaciones. Considerándose a éstas como elementos dominantes de la sociedad contemporánea.

Se inicia con el análisis de las contribuciones de la Teoría General de Sistemas al estudio de las organizaciones, destacando al autor o descubridor de ésta teoría, detallándose las premisas básicas de la T.G.S.

Enseguida se analizan a las organizaciones desde la perspectiva sistémica, considerando que toda organización es un sistema que se encuentra inmersa en un suprasistema más amplio que es la sociedad y que está integrada por una serie de subsistemas: estructural, psicológico, de objetivos y valores, el administrativo y el técnico. Los cuales se encuentran estrechamente interrelacionados para que la empresa funcione como sistema organizacional, de tal manera que cualquier falla o interrupción en alguno de los subsistemas, causará efecto en la totalidad de la organización ( sistema ).

Posteriormente se estudian a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como organizaciones, se presentan los aspectos y características de las Pyme's que las hacen

diferentes a las grandes empresas, terminado con el modelo de la organización interna de la pequeña empresa Llantas y Servicios Bonardel, S.A.

### **3.1 Contribuciones de la Teoría General de Sistemas a las organizaciones.**

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La T.G.S no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

“La ambición del sistemismo consiste en atender a la globalidad, a las interacciones entre los elementos más que a las causalidades , en comprender la complejidad de los sistemas como conjuntos dinámicos con relaciones múltiples y cambiantes”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MATTELART Armand, Michéle, Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997, p. 44, 45

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas<sup>2</sup>

- Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de los tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de las colonias, las colonias dentro de las culturas primarias, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.
- Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, es decir, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema depende de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

### **3.2 Las Organizaciones como sistemas.**

Actualmente en su mayoría las cosas materiales y situaciones cotidianas están regidas por sistemas.

---

<sup>2</sup> VON, Bertalanffy Ludwing, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit., vol III, 1950; pp.23 a29

Tratar el tema de los sistemas es hablar de una metodología a seguir, es disciplina y más aún es un concepto no nuevo y que hasta la fecha las empresas han tratado de aplicar en sus diferentes estructuras organizacionales y con su gente.

Como ejemplo existen en el cuerpo humano infinidad de sistemas trabajando día con día para mantenernos vivos, también existe en nuestra vida diaria sistemas que el hombre a tratado de diseñar y aplicar para tratar de llevar una vida ordenada. Nuestro organismo humano nace con sistemas perfectamente bien diseñados y bien estructurados que es un misterio el cómo es que existimos, pensamos y estamos vivos.

Hablando de las organizaciones en general todas están regidas por sistemas, algunas con sistemas regulares, otras con buenos sistemas aplicados y como consecuencia se reflejan en el desarrollo o estancamiento de la organización.

Partiendo de éste principio vemos como algunas empresas en desarrollo aplican sistemas que puedan ofrecer un crecimiento para su personal y también que ofrezca ver que se encaminen en una misma dirección, entonces de manera automática la empresa crece.

Al aplicar algún esquema de trabajo se busca que las personas tiendan a ir en un mismo sentido, todo en función de la mejora continua, esto porque al aplicar sistemas buenos y que el objetivo no sea el mismo para todo el personal, se puede caer en que cada quién vaya por lados diferentes e inicie un choque de sistemas.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente, la organización. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo. La sociología habla de

sistema social, la economía de sistemas monetarios, la física de sistemas atómicos, y así sucesivamente. El enfoque sistemático, hoy en día en la organización, es tan común que casi siempre se está utilizando, a veces inconscientemente.

La palabra "sistema" tiene muchas connotaciones: “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de sus suprasistema ambiente”<sup>3</sup>.

“Un conjunto de diversos elementos, mismo que se encuentran interrelacionados.”<sup>4</sup> Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz.

De la misma manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes. Por ejemplo, una firma manufacturera tiene una sección dedicada a la producción, otra a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras más. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la empresa cuenta con todas estas secciones y son debidamente coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente y logren los objetivos esperados.

---

<sup>3</sup> FREMONT. E. Kast y JAMES E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones: enfoque de Sistemas y Contingencias, McGraw Hill, México, 1998, 4ta. Edición, p. 108

<sup>4</sup> ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, 1980, p.13, 14

De la definición de Bertalanffy según la cual “el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”<sup>5</sup>, se puede deducir que una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

La definición de un sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una empresa, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aún un supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer: que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el supersistema.

Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas(secciones o sectores) e integrado en un supersistema(la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas(secciones o sectores), perteneciendo a un sistema (La empresa), que está integrado en un supersistema (el mercado o la comunidad). Todo depende de la forma como se enfoque.

---

<sup>5</sup> Von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit., vol III, pp. 23 a 29, 1950;



Se puede decir entonces que la empresa es un sistema, la que se compone a su vez de un conjunto de subsistemas (departamentos), que se interrelacionan. En consecuencia, lo que le sucede a un subsistema afecta directamente a la totalidad del sistema. Además, la organización se encuentra inmersa en un medio ambiente (suprasistema), y lo que sucede en ese medio que le rodea, puede repercutir hacia el interior de la misma.

Las aportaciones de la Teoría de sistemas al estudio de las organizaciones han sido relevantes, debido a que la organización se puede analizar a partir de la perspectiva de sistemas, pues se requiere minimamente tres niveles jerárquicos para entender lo que sucede en una empresa. Siendo el primer nivel el subsistema, un departamento, o un área específica de la empresa. El segundo, es el sistema, la empresa como una totalidad, y, el tercero, es el suprasistema, entorno en el que funciona la organización.

Por consiguiente, se debe procurar una buena relación y coordinación, entre las partes que conforman el sistema llamado organización y lograr así la consecución al máximo de los objetivos planteados.

### **3.2.1 Subsistemas que forman la Empresa<sup>6</sup>:**

Considerando a la organización como un sistema sociotécnico e integrado por varios subsistemas, a continuación se analizará el enfoque de sistemas integrados al estudio de las organizaciones. Los subsistemas que integran la organización interna de todo sistema organizacional son los siguientes:

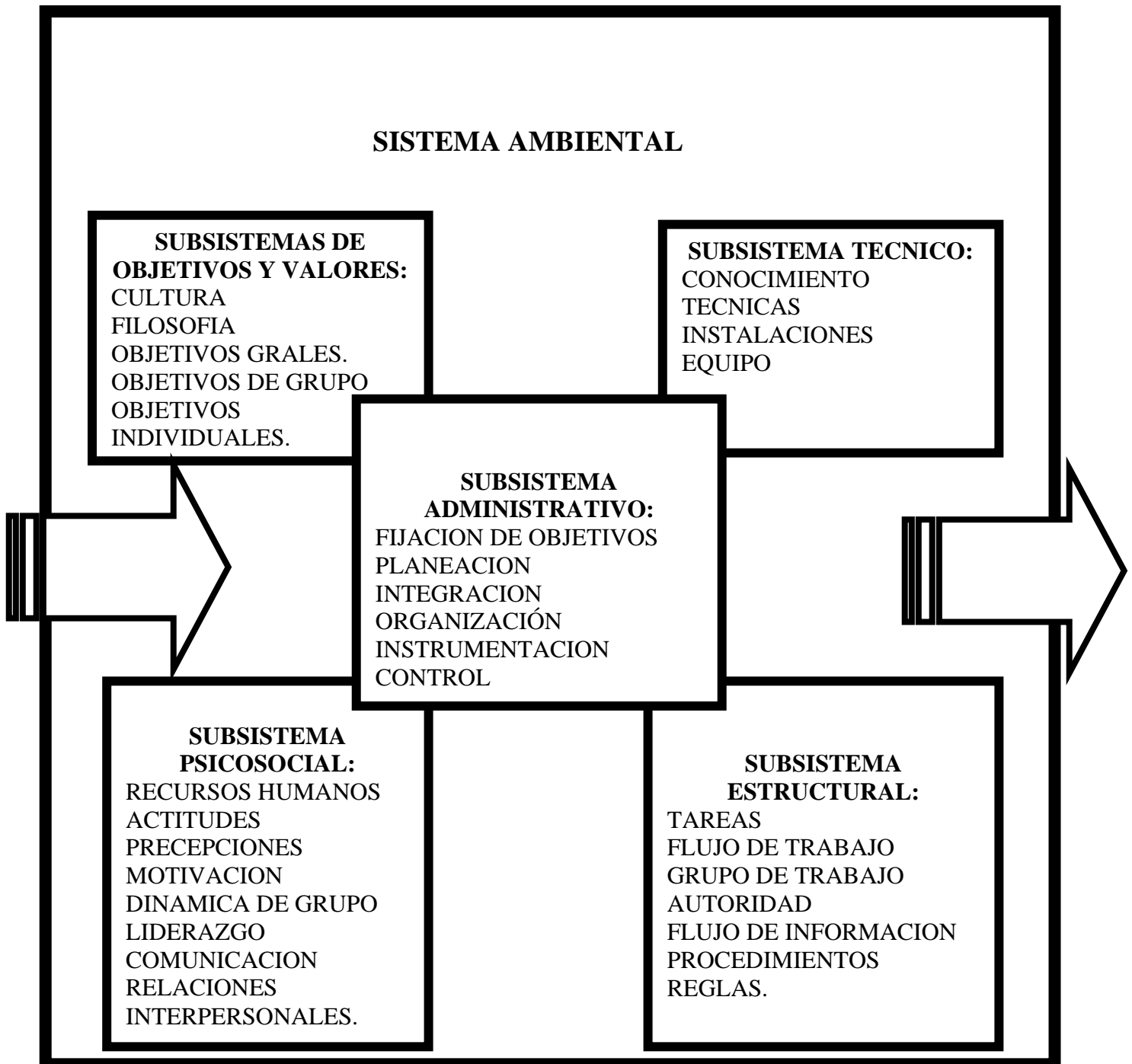
---

<sup>6</sup> Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

- a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.
- d) Subsistema de Objetivos y valores: es uno de los subsistemas más importantes, ya que en toda organización existe una cultura de trabajo y el funcionamiento eficiente de la misma depende de las bases filosóficas de los valores que se practican en la misma y que contribuyen a la formalización de la organización interna para su crecimiento ordenado.
- e) Subsistema Estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas y de que manera son coordinadas.

A continuación se presenta la ilustración donde se pueden apreciar gráficamente la integración de los cinco subsistemas de un sistema organizacional.

Figura 5 El Sistema de Organización<sup>7</sup>



<sup>7</sup> FREMONT. E. Kast y JAMES E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones: enfoque de Sistemas y Contingencias, McGraw Hill, México, 1998,4ta. Edición, p. 120

El subsistema estructural ( tareas, flujos de trabajo, reglas, procedimientos, flujos de información) es el que representa la formalización de relaciones entre los miembros de la organización (percepciones, actitudes, motivación, comunicación, relaciones interpersonales) y el subsistemas técnico ( conocimientos, técnicas, instalaciones, mobiliario y equipo). Aclarando que la interrelación de los cinco subsistemas que integran a la organización es fundamental para el buen funcionamiento de la misma y la integración armoniosa de todos y cada uno de sus integrantes.

### **3.3 Las MIPyme's como organizaciones.**

Atendiendo a los subsistemas que integran un sistema organizacional incluyendo a las Pequeñas empresas, se puede apreciar que no sólo las grandes organizaciones son concebidas como sistemas organizacionales, sino también aquellas unidades productivas de menor tamaño que contribuyen en gran medida al desarrollo económico de todos los países incluyendo México, tal como se mostró en las estadísticas presentadas en el capítulo anterior.

La pequeña empresa también cuenta con cada uno de los subsistemas que conforman un sistema organizacional, el objeto de estudio de esta investigación, está integrada por elementos humanos (subsistema psicosocial), existe una cultura organizacional ( subsistema de objetivos y valores), cuenta con maquinaria y equipo con tecnología de vanguardia para la realización de las tareas del taller de servicios (subsistema técnico), además de que se cumplen con reglas de trabajo, división de tareas ( subsistema estructural).

Se puede deducir entonces que las MIPyme's son también organizaciones que aplican la teoría de sistemas en el funcionamiento diario de sus actividades, y desde esta perspectiva, se estudia a la Pyme Llantas y Servicios Bonardel, tratando de aplicar el enfoque sistémico integrado a las pequeñas organizaciones.

La formalización interna organizacional, ha sido considerada como un factor clave para los miembros que conforman una organización, ya que a través de ella se establece el estado de derecho y la cultura de la legalidad, regulando el comportamiento de los individuos al interior de la misma. “La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo y así tienen un significado ético y político además de ser un componente estructural”<sup>8</sup>

### **3.4 Las características más significativas a destacar de las MIPyme's:<sup>9</sup>**

Algunas de las características que más identifican a las Micro, Pequeñas y medianas empresas puede ser las siguientes:

\* SON DE CARÁCTER FAMILIAR. Puede ser que un porcentaje muy cercano al cien por ciento de las MIPYME's sean familiares. La empresa familiar es aquella en la que las decisiones están en manos de una familia, nuclear o extensa. La propiedad está en manos de la familia también. Puede ser que no sea un dueño absoluto, puede haber varios primos, o

---

<sup>8</sup> Clegg y Dunkerley (1980), en Richard H. Hall, Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996, p.70

<sup>9</sup> Bolaños, Roberto, La pequeña y mediana empresa: motor de desarrollo, en línea [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)

incluso accionistas que no sean de la familia, sin embargo, la mayoría accionaria está en manos de la familia. Estas empresas, a diferencia de las no-familiares presentan características especiales. Las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia.

\* **FALTA DE LIQUIDEZ.** La mayoría de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, sufren de problemas de liquidez, pero en la micro, pequeña y mediana empresa es su modus vivendi. Debido a que el flujo de efectivo que circula en las pequeñas y medianas empresas refleja que los ingresos generados por las ventas se deben canalizar para cubrir las deudas que la empresa tiene a corto plazo, como son : sueldos, impuestos, pago a proveedores, etc.

\***PROBLEMAS DE SOLVENCIA.** Si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es mayor. Falta de liquidez es tener con que pagar, pero no en efectivo. Tener cuentas por cobrar, inventarios, etcétera. Falta de solvencia es NO TENER. Las MIPyme's por su falta de planeación y su natural optimismo, tienden a hacer planes para “salvar” su empresa. Dichos planes, puesto que deberán estar bien fundamentados, para que en la mayoría de las veces funcionen de acuerdo a los resultados esperados. Y poder así enfrentarse a la problemática financiera de la solvencia y liquidez.

\* **CARENCIA DE FORMALIDAD.** La mayoría de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, carecen de una organización interna formal. Es decir, se rigen mediante las leyes externamente impuestas para dirigir la empresa, tales como la Ley Federal de Trabajo, para regular la conducta de los trabajadores, no están establecidos por escrito las reglas internas de trabajo. Los objetivos, las políticas, los programas, no están plasmados en ningún

documento que le permitan a la Pyme llevar un orden y una disciplina en el cumplimiento de las metas de la misma. La formalidad como la organización y la planeación, más que el cumplimiento de objetivos, tiene como finalidad establecer orden y disciplina mediante la aplicación de reglas, programas y procedimientos en el manejo de la empresa, y garantizar así el logro de los objetivos de la misma.

Entre otros de los criterios que existen para determinar las características particulares de las Pyme's<sup>10</sup>, están las que a continuación se mencionan:

- El poder está concentrado en el dueño de la empresa.
- El servicio al cliente es personalizado.
- Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado tanto interno como externo.
- Su aptitud para integrarse entre sí y, a procesos productivos de grandes empresas a través de la subcontratación.
- Menor tiempo de maduración de sus proyectos de inversión.
- Permiten la creatividad de las personas que en ella participan.

### **3.5. Diferencias entre las Grandes Empresas y las MIPymes**

Es importante definir a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y distinguir las características que las hacen diferentes a las Grandes Empresas<sup>11</sup>: 1) es una organización

---

<sup>10</sup> GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana

generalmente compuesta por los miembros de una familia. 2) El poder se concentra en el dueño de la empresa, que generalmente es el jefe de familia, 3) El cliente es atendido por el propietario de la Pyme. 4) Capacidad de ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. 5) Su aptitud para integrarse entre sí y a procesos productivos de grandes empresas, a través de la subcontratación. 6) Menor tiempo de maduración en los proyectos de inversión. 7) Permiten la creatividad de las personas que en ella participan.

*1.- La organización de la Pyme generalmente se compone por los miembros de una familia.*

En la mayoría de los casos las Pyme's son empresas familiares, la cuales están representadas por el jefe de la familia ( el padre , la madre o hijo mayor).

*2.- El poder está concentrado en el dueño de la empresa.* Generalmente es el mismo propietario quien toma las decisiones de la organización, por sentir que es su responsabilidad como dueño, conservar y mejorar el negocio. Al considerarlo como patrimonio familiar.

*3.- El servicio al cliente es personalizado.* La mayoría de las veces el cliente de una pequeña empresa es atendido por el propio dueño de la organización, lo que puede deberse al sentido empresarial del propietario, y puede creer que atendiendo él personalmente al cliente podrá brindarle un servicio de calidad, además de servir de ejemplo a sus colaboradores, para que ellos al observarlo a él atender al cliente, hagan lo mismo, tal y como le agrada al dueño.

---

<sup>11</sup> GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana



4.- *Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado tanto interno como externo.* Debido a la cantidad de operaciones realizadas por una Pyme es muy común que se adapte a los cambios que en el desarrollo diario de sus operaciones. La capacidad de adaptación dependerá de la habilidad que posea el administrador de la empresa para poder manejar las situaciones que acontecen tanto al interior como al exterior de la empresa.

5.- *Su aptitud para integrarse entre sí y, a procesos productivos de grandes empresas a través de la subcontratación.*

6.- *Menor tiempo de maduración de sus proyectos de inversión.* Una de las ventajas de las Pyme's es que no requieren de trámites burocráticos para la aprobación de algún proyecto de inversión. Simplemente, el dueño basado en su experiencia empírica como empresario, cuando tiene la corazonada de que una inversión va a ser rentable, lo presenta a los integrantes de la familia que forman parte de la empresa para su aprobación.

7.- *Permiten la creatividad de las personas que en ella participan.* Otra de las características de las MIPyme's, es la posibilidad que tienen para aprobar el potencial creativo del personal que tiene a su disposición. Se puede considerar que por la cercanía que los dueños tienen con su personal y viceversa, se puede fomentar la confianza entre patrón y trabajador, de tal suerte que, permitan la participación creativa del capital humano de la empresa.

A continuación se enlistan algunas diferencias que se pueden considerar de las Pyme's, en relación a la gran empresa, se presentan en la siguiente ilustración:

Figura 6 Diferencias entre las Pyme's y las Grandes Empresas

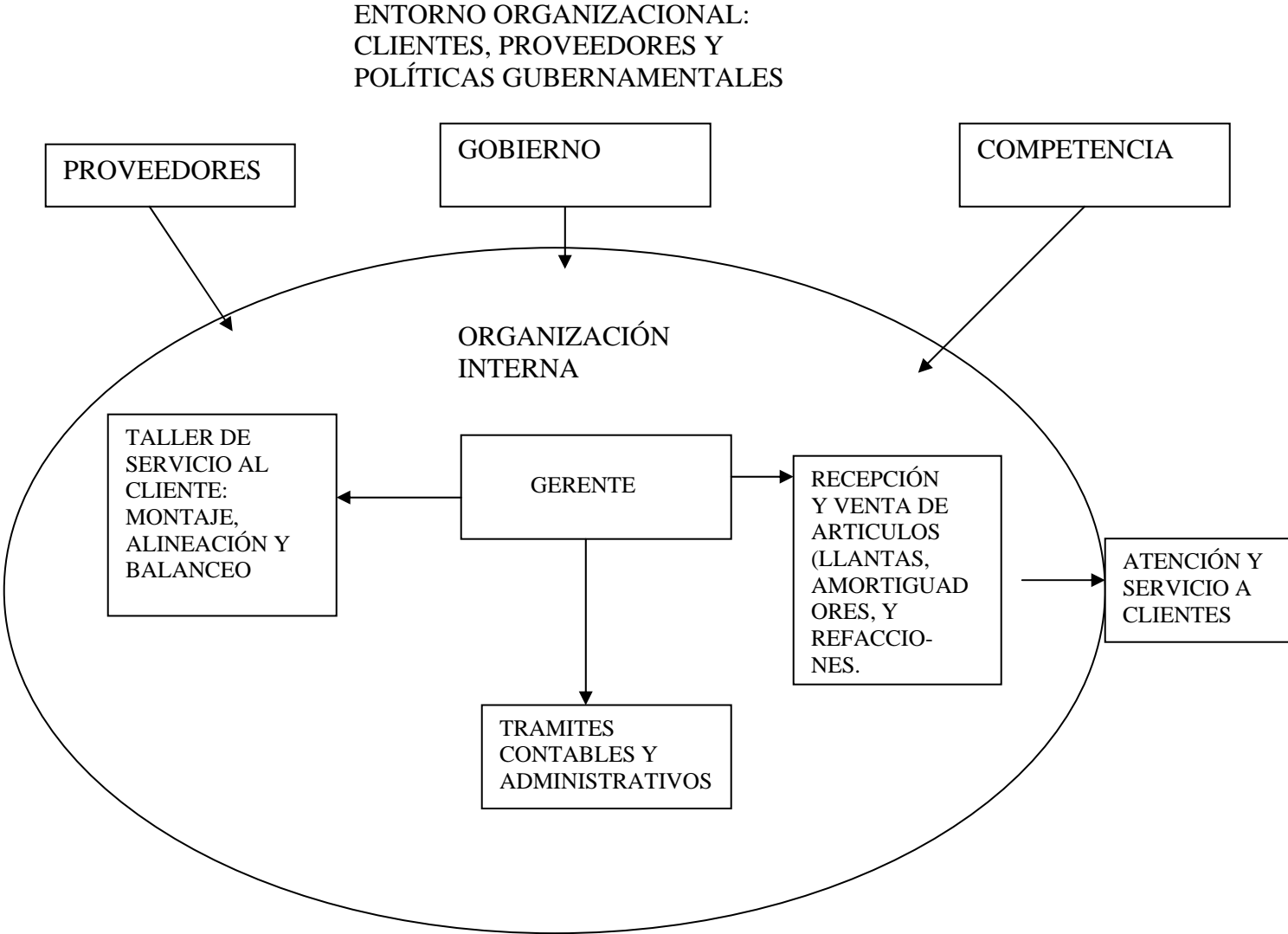
<b>Concepto</b>	<b>MIPyme's</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Tipo de Capital	Familiar	Sociedad Anónima
Tipo de Estructura	Pequeñas o Adhocráticas	Amplias y Burocratizadas
Tipo de Poder	Centralizado	Descentralizado
Comunicación	Rápida e Informal	Lenta y Formal
Toma de Decisiones	No Programadas	Programadas
Tipo de Tecnología	Anticuada	Avanzada
Tipo de Mercado	Local y Regional	Nacional e Internacional
Tipo de Negociaciones	Realizada por el Dueño	Realizada por un Jefe
Forma de Crecimiento	Limitado	Creciente
Atención al Cliente	Personalizado	Impersonalizado

Fuente: García de León (1993), Mercado (1995), Stoner y Freeman (1992)

Como se puede apreciar las diferencias que existen entre las pequeñas y las grandes empresas no limitan a que las primeras no aspiren a formalizar la estructura organizacional interna, sino por el contrario, es primordial la función del propietario de la MIPyme, ya que la calidad de su desarrollo organizacional, dependerá de la capacidad del director de

obtener información para la toma de decisiones, radicando su importancia en la formación de su personal así como la inteligencia para invertir sus recursos y de la posibilidad de innovación y flexibilidad que ofrezca la organización para su desarrollo competitivo, a partir de lo cual la formalización de la pequeña y mediana empresa es diferente a la de las grandes empresas del país, originándose con ello, la necesidad de crear modelos propios para la formalización de la organización interna de las micro, pequeñas y medianas empresas. A continuación se presenta el modelo organizacional de la pequeña empresa de la investigación insitu.

Figura 7 Modelo de la empresa Llantas y Servicios Bonardel, S.A. DE C.V.



Como se puede observar en la figura anterior en la que se muestra en el modelo de la organización interna de la empresa **Llantas y Servicios Bonardel**, se pueden apreciar cada una de las partes principales que integran un sistema organizacional. Analizando dicho modelo, se puede deducir que, la opinión pública, la aceptación de los clientes, el gobierno, los proveedores y la competencia; representan al suprasistema en la cual se encuentra inmersa la empresa Bonardel. Cada uno de sus áreas, como la atención al cliente, los trámites administrativos y los servicios de taller representan los subsistemas que se encuentran interrelacionados para el buen funcionamiento de la empresa **Llantas y Servicios Bonardel**.

### **Conclusiones del capítulo**

Intentando concluir el presente capítulo, considero que el enfoque sistémico es una teoría importante para aplicarla en el estudio de las organizaciones, ya que nos indica que la existencia de un todo que está conformado por elementos que se interrelacionan para lograr un fin común.

Por lo tanto, las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas, puesto que se componen de subsistemas al interior de las mismas, tales como: el subsistema administrativo, el psicosocial, el de objetivos y valores, el técnico y el estructural. Mismos que están en constante interrelación para lograr el buen funcionamiento de cualquier organización.

Por ello, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, también pueden ser estudiadas como sistemas organizacionales. En otras palabras, el tamaño de la organización, no es una limitante para realizar estudios que vayan encaminados a formalizar el desarrollo de las funciones de las pequeñas y medianas empresas.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, son organizaciones con ciertas características particulares que las distinguen de las grandes empresas, y como tales están constituidas por subsistemas, que les permiten coordinar sus actividades encaminadas a lograr los objetivos de las mismas.

En el capítulo siguiente se presenta la relación que una organización tiene con su entorno (suprasistema) a través del contacto con sus clientes o usuarios, al brindar productos y servicios a una sociedad demandante ellos.

## **Bibliografía del Capítulo:**

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, 1980.

BOLAÑOS, Roberto, “La pequeña y mediana empresa: motor de desarrollo”, en línea  
[www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)

CLEGG y Dunkerley (1980), en Richard H. Hall, Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

FREMONT. E. Kast y JAMES E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones: enfoque de Sistemas y Contingencias, McGraw Hill, México, 1998,4ta. Edición, p. 120

GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana.

MATTELART Armand, Michéle, Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997.

VON, Bertalanffy Ludwing, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit.,vol III, 1950.

## **Capítulo IV CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **Introducción**

El presente capítulo contempla la relación que las organizaciones tienen con su medio ambiente, a través de la calidad de bienes y servicios que brinda a sus clientes. Se destaca la importancia que tiene en los nuevos escenarios económicos satisfacer las necesidades de los consumidores, considerando que los compradores se acercan a donde son mejor cubiertas sus necesidades.

Así mismo, se analiza que la calidad en el servicio al cliente, están sujetas a las actitudes de atención del personal que integran la empresa hacia los clientes.

Por otra parte se presentan algunas estrategias que llevadas a la práctica pueden ser muy favorables para las empresas en el servicio al cliente.

### **4.1 El servicio al cliente frente a la Globalización .**

No sólo las grandes empresas multinacionales se ven enfrentadas a un nuevo sistema económico y social, la transformación y evolución de los mercados está latente en cada rincón del planeta, hacia una Globalización tendiente a romper las fronteras económicas e incluso las nacionales.

En este contexto, el servicio al cliente, es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente, en todos los sectores de la economía, se puede considerar el servicio al cliente como un valor adicional, tal es en el caso de comercialización de

productos tangibles, así como también en los casos de empresas de servicios. Se puede entender que el cliente, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las necesidades del consumidor, que cada vez son más sofisticadas y especializadas, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes y globalizados, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones, sobre todo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipyme's).

Es esa la base de la mercadotecnia y la comunicación: el servicio al cliente, adecuado a las estrategias de las organizaciones cualquiera que sea su tamaño.

En el contexto del mercado globalizado en el que viven y sobreviven actualmente las organizaciones, exige a las empresas de todos los tamaños, que el éxito puede lograrse a base del reconocimiento de que:

- El cliente es el mayor y mejor activo de la organización.
- El cliente paga todos los sueldos, gastos e inversiones administrativas.
- Siempre habrá un proveedor dispuesto a satisfacer las necesidades del cliente que no está satisfecho.
- El cliente sólo se acerca a donde es mejor atendido.<sup>1</sup>

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado éste como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; más ahora cuando así lo exige el entorno. Por ello, organizaciones como las Micro,

---

<sup>1</sup> De la Parra Paz Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Editorial ISEF, México, 1998. p. 11



Pequeñas y Medianas empresas, deben emprender nuevos retos, que las lleven a elevar el nivel de su competitividad en el ámbito regional, nacional e internacional.

#### **4.2 Sensibilización del elemento humano como agente fundamental de la calidad en el servicio al cliente.**

La calidad de los servicios dependen en gran medida de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. Presentándose con esto que hoy en día las empresas deben caracterizarse por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran.

Se puede decir que el servicio es, en esencia, el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. Partiendo de esta premisa, se puede decir, que el personal en todos los niveles y áreas de la empresa deberá estar consciente, de que el éxito de las relaciones entre la compañía y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o que representan al cliente.

La motivación del personal en el trabajo, constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo, es una realidad que cuando se actúa a favor de otro, sea compañero de trabajo o alguien como lo es el cliente, se hace esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración de los miembros de la organización, es

imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Es por ello, que para entrar en nuevos mercados se hace necesario diseñar una estrategia de servicio al cliente, en el cual se involucren a todos los colaboradores de la organización, a fin de sensibilizarlos acerca de la importancia que reviste el trabajar hacia una meta común: mantener satisfechas las necesidades de los clientes habituales que posee la empresa y la atracción de clientes nuevos. Además, de que: “la satisfacción del cliente es el secreto para asegurar la rentabilidad a largo plazo y mantener al cliente contento, es la labor de toda empresa”.<sup>2</sup>

En este aspecto, se puede proponer la siguiente pregunta: ¿Es la sensibilización un lavado de cerebro a los trabajadores por parte de la dirección de la empresa para obtener mayores ganancias?<sup>3</sup> Al hacerlo de manera autoritaria y con escaso respeto a la verdad, se puede estar cometiendo un error de honestidad hacia los empleados. Pero si se hace con sinceridad y con el fin de concientizar a la gente para que entienda el nuevo escenario de competitividad comercial en el que se ve involucrado la empresa, y que requiere de realizar cambios para ser más competitivos.

Los cuales incluyen cambios de criterios, de actitud y acciones de los integrantes de la compañía, brindándoles sentido y significado a las actividades emprendidas por la empresa, entonces se convierte en algo fundamental para el éxito de la organización y el bienestar de todos los que participan en ella.

---

<sup>2</sup> De la Parra Paz Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Editorial ISEF, México, 1998. p. 11

<sup>3</sup> D'Aprix, Roger, La comunicación para el cambio, Editorial Granica, 1999, p. 81

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Por lo tanto, se considera pertinente que, se afinen y fortalezcan la integración y dirección del personal, a través de la formalización de los procesos de organización interna, a fin de obtener los niveles de calidad en el servicio al cliente.

El área responsable de la administración del factor humano juega un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen en el servicio al cliente, ya que aportará los procesos para atraer y retener talento en la organización, sensibilizados a la aceptación de cambios en las estructuras organizacionales, haciendo hincapié en el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, encaminados a formar un frente común en la empresa: brindar los mejores productos y servicios a la sociedad que es la que permite en última instancia la permanencia o desaparición de los negocios.

Es por ello, apropiado la profesionalización de: planes acerca del elemento humano en la empresa, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Es entonces, cuando en nuestra sociedad “postmoderna”, llena de contrastes y contradicciones, y generadora de diferencias abismales en condiciones de vida, conviene hacerse el planteamiento de la opción de “regresar a las bases”. Tal vez haría bien poner en práctica los principios y valores que pregonan hoy en día varias empresas bajo slogan como

“desarrollo de las capacidades de los empleados”; “la satisfacción de nuestros clientes” o también, “en nuestra empresa lo más importante es usted”, los cuales son sencillos de pregonar, pero difíciles de poner en práctica, debido a que probablemente estos “buenos deseos” no estén sustentados por la creencia y puesta en marcha de valores que se reflejen en la actitud de los participantes de la empresa en cuestión.<sup>4</sup>

#### **4.3 Calidad en el servicio al cliente.**

“ El camino hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación del modelo integral de una serie de valores que se identifican como: Misión, Visión, Valores, Cultura, Filosofía, Objetivos de orden Superior”.<sup>5</sup>

Al tratar de implementar un modelo de calidad en el servicio al cliente se requiere, en primer lugar, crear argumentos claros y sencillos dirigidos a los miembros de la compañía, los cuales contengan la razón de ser de la organización, la visión de largo plazo, anunciar los valores que se desea sean compartidos por todos sus integrantes, así como también, darles a conocer los objetivos de la empresa, es decir, qué es lo que la empresa desea lograr y qué es lo que espera de sus colaboradores.

Se considera relevante involucrar al personal al momento de elaborar el *corazón ideológico* de la organización, que conlleva al establecimiento de nuevos criterios de trabajo. De tal

---

<sup>4</sup> CAMACHO, Pérez Luis Felipe, El emprendedor, regresando a las bases, art. Publicado en internet, consultado octubre 2, del 2003

<sup>5</sup> De la PARRA Paz Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Editorial ISEF, México, 1998, p.18

manera que todos los miembros de la organización puedan comprender y asumir como propios los cambios de la nueva realidad de la empresa. Se considera importante comunicar a los colaboradores que su participación es primordial, ya que pueden ser considerados como el motor que mueve a la empresa y que tiene la fuerza para hacer un frente común ante los retos de un mercado cada vez más competitivo.

“... la calidad podríamos identificarla como una filosofía, pues es un conjunto de ideas y principios con los que la empresa define teórica y prácticamente su actitud hacia sus clientes. Una filosofía en la que cada uno de los empleados cree y por la que cada uno está consciente de que la calidad en los productos y servicios dependen de la calidad con la que se hace cada una de las actividades dentro de la empresa”<sup>6</sup>

La calidad en el servicio al cliente se puede lograr a través de la participación de los miembros de la compañía, en todo el proceso de venta, operación y evaluación de los servicios que se entregan al cliente. El grado de satisfacción que experimenta el comprador por todas las acciones realizadas por los integrantes de la organización, que consisten en mantener satisfechas las necesidades de cliente en sus diferentes niveles y alcances.

En segundo lugar, se encuentra, el cómo lograr que el cliente salga satisfecho con los productos y servicios ofrecidos por la empresa. La satisfacción de necesidades de

---

<sup>6</sup> CASTAÑEDA, Urriza Gloria Ma., Manual de Calidad para la pequeña y mediana empresa, UIA, México, 1999, p.16

conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las que decidió realizar la compra en una empresa determinada y no en otra, es lo que se puede entender como calidad en el servicio al cliente.

A continuación se examinará en primer término, el significado de necesidad. Para Philip Kotler por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos".<sup>7</sup> Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo".<sup>8</sup> Este concepto, puede servir al presente análisis como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que se tiene para satisfacer sus necesidades.

Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow.<sup>9</sup> Quien incluso, ha creado la Teoría de las necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades". Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades Fisiológicas; 2) Necesidades de Seguridad; 3) Necesidades de Pertenencia; 4) Necesidades de Estima y 5) Necesidades de Autorrealización.

Bajo la perspectiva de Maslow, las personas tienen motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera".

---

<sup>7</sup> KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Editorial: Prentice may, México, 1996.

<sup>8</sup> McCLELLAND, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001 p.249

<sup>9</sup> MASLOW, Abraham, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001 p.243

Al respecto encontramos a Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización"<sup>10</sup> Seguros de entender este concepto, se hace imprescindible comprender también lo que significa el término Satisfacción.

Satisfacción, (del latín satis = bastante + facere = hacer) aunque definido por el Diccionario de la lengua Española como "El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba", debe ser entendido, específicamente en nuestro análisis relacionado con el servicio al cliente.

Ahora bien, con lo señalado podemos deducir que cada organización, especialmente las MIPyme's, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengán a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

Una estrategia para conseguir la lealtad de los clientes, puede ser el evitar sorpresas desagradables a los compradores por fallas en el servicio y sorprendiéndoles favorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención de la dirección de la empresa para rebasa sus expectativas.

---

<sup>10</sup> HERZBERG, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001 p.246

A continuación se presentan algunas estrategias que llevadas a la acción pueden resultar de provecho a las empresas en el servicio al cliente:

- **Estrategia de servicio:** Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.
- **Diseño de sistemas:** Diseño en implantación de sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes , como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.
- **Organización interna:** Consolidar la formalización de la organización interna: misión, visión, valores, objetivos, políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad en el servicio al cliente. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.
- **Gestión de la calidad en el servicio al cliente.** Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por las fallas.



“Es imperativo comprender las necesidades del cliente y lo que él considera calidad , para que el producto y/o servicio contenga aquellas características que satisfagan esas necesidades”.<sup>11</sup>

Es por ello que al satisfacer con calidad las necesidades de cliente, el prestigio y la imagen de la empresa tienden a mantenerse, debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que se hace al interior de empresa, para lograr la permanencia en un mercado altamente competitivo.

#### **4.4 Sensibilidad de los clientes a la calidad de productos y servicios.**

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo, es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad de productos y servicios ofrecidos por la empresa, y además el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

---

<sup>11</sup> CASTAÑEDA, Urriza Gloria Ma., Manual de Calidad para la pequeña y mediana empresa, UIA, México, 1999, p.15

#### **4.5 ¿Cómo retener a los clientes?**

Existen varios factores clave a considerar cuando se supone la adopción de un sistema de desarrollo y retención de clientes. Estos factores son los cimientos sobre los cuales un sistema de retención de clientes, pasa de ser un concepto general y ambiguo a ser una estrategia guía para la formalización de la organización interna comercial.

Primero, es necesario poseer y formalizar una filosofía de negocio comprensible para el cliente y cuyos principios permitan una aplicación consistente en el trato operativo con los clientes.

Una filosofía de negocio no es un estatuto de misión, es una forma de entender como llevar un negocio. Es un conjunto de criterios de decisión que guíen la toma de decisiones de todos los miembros en la organización.

Esta consistencia es, en la mayoría de los casos, percibida y apreciada por el cliente y es en muchos casos el cimiento de la confianza en la empresa, confianza que no está basada en aspectos emotivos o en una "imagen perceptual" que se crea a través de estrategias de promoción sino que es el resultado de un juicio del desempeño que la empresa tiene ante sus clientes.

Varios estudios en el área de calidad en el servicio a clientes han concluido que la capacidad de resolver un problema es tan apreciada o más se aprecia la intención de evitar problemas o las promesas de servicio.

La forma y tiempo de reacción que la empresa tenga ante una situación fuera de lo común es el segundo criterio de consistencia que los clientes pueden utilizar para juzgar la permanencia o lealtad hacia una marca o empresa.

Para que este tipo de buenas acciones y reacciones se den, la empresa debe contar con una buena infraestructura de servicio. Una buena infraestructura de servicio esta basada en el equilibrio entre dos tipos de factores los de tipo intangible y los de tipo tangible.

Dentro de los factores de tipo intangible se pueden identificar dos categorías: primero se encuentran los procesos y procedimientos que la empresa emplea para el desarrollo de sus operaciones, el conjunto de ideas detrás de ese proceso es generalmente denominado *know how*.

Cuando una empresa "estabiliza" sus días-cartera de clientes a través de la integración de procedimientos que han sido probados efectivos en el trato con los clientes, la empresa va creando criterios de acción que al formalizarse adquieren la categoría de políticas.

Ya una vez integradas a la red de sistemas y procedimientos eventualmente se convierten en "*know-how*". Un problema que se observa en muchas de las empresas mexicanas es la ausencia de una cultura de registro de experiencias.

Al no existir un hábito de llevar un recuento de las experiencias vividas a lo largo de la empresa, muchas de las lecciones aprendidas sean aciertos o errores, se pierden y jamás son referidas sea para la posterior reflexión de las mismas personas que las llevaron a cabo antes o para el personal que los reemplace cuando dejen sus funciones.

La segunda categoría de factores de tipo intangible se encuentra la información de mercado y con una importancia primordial dentro de esta, las bases de datos de los clientes. El aprender a administrar la información del cliente es el paradigma central sobre el que se centran las estrategias de desarrollo de relaciones con los clientes.

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad. Y una de las disciplinas es la mercadotecnia relacional, la cual pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo. Por lo tanto, es de vital importancia que las empresas en el área comercial lleven los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto permitirá un conocimiento más amplio del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

Conviene aclarar que la teoría que explica el fenómeno de las relaciones con el cliente es el marketing de relaciones.<sup>12</sup> La cual indica que son los conceptos de “lealtad” y “compromiso” del cliente hacia la marca o empresa los que explican el comportamiento “relacional” por llamarlo de esta manera.

El propósito central de la mercadotecnia relacional, consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado. Diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada cliente prospecto. Con el enfoque de personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las

---

<sup>12</sup> R. Morgan and S. Hunt, Journal of Marketing, 1995

necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

La información arrojada por la mercadotecnia relacional puede ser la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den, representarán un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos compradores.

#### **4.7 La Comunicación de la empresa con sus clientes.**

En la actualidad, otro de los aspectos relevantes a estudiar en las organizaciones, es la comunicación que la empresa tiene con sus clientes, "Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes." <sup>13</sup>

Se sabe que las empresas de nuestra época, manejan diferentes sistemas de comunicación, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En nuestro análisis, podemos darnos cuenta que la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos.

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Editorial: Prentice may, México, 1996.

Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y públicos. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas.

De acuerdo con Harold Lasswell<sup>14</sup>, un modelo de comunicación responderá las siguientes interrogantes: 1) ¿Quién?, 2) ¿Qué dice?, 3) ¿En qué canal?, 4) ¿A quién?, 5) ¿Con qué efecto?. Para luego retomar el proceso a través de la retroalimentación.

Lasswell, propone un esquema de la comunicación en el cual converge en la medida de que este proceso se acomoda a la realidad cotidiana de las empresas en la comunicación con sus clientes.

Desde esta perspectiva, se contemplan cinco aspectos principales de la comunicación entre una pequeña empresa y sus clientes (esto para adentrarnos más en la entidad objeto de estudio): 1) Promesas por cumplir 2) Lenguaje comercial 3) Escuchar apropiadamente a los clientes 4) Decir y explicar 5) Comunicación y cortesía.

Lo que nos propone LASSWELL para generar un flujo de comunicación eficiente, es que el mensaje debe subrayar los factores clave de la comunicación eficaz. Los emisores deben saber a cuáles audiencias quieren llegar y las respuestas que desean. Codifican sus mensajes de una manera que consideren la forma en que la audiencia meta suele descifrarlos.

---

<sup>14</sup> LASSWELL, Harold, en Mattelart Armand y Michele Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997, p.29

Ahora bien, una vez lanzada la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, como ya se mencionó, de manera que con el servicio después del mensaje, se pretende que el cliente quede más satisfecho, le sea fiel a la organización y genere más información para el público, atrayendo más clientes.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza de retroalimentación del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de comunicación de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos compradores.

Para que la empresa mantenga una comunicación real con el cliente se considera necesario:

- a) entender los momentos de verdad del cliente.
- B) Mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales.
- c) Prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes.
- d) Romper la barrera entre clientes y empresa, a través de un servicio complaciente.

Son específicamente estos cuatro puntos que se reconocen en el proceso que relaciona a la empresa con el cliente; y que las organizaciones establezcan sistemas efectivos de comunicación con sus clientes.

Dentro de los tipos de comunicación que las empresas practican con sus clientes tenemos, entre otras, las siguientes: la Publicidad, la Promoción, las relaciones públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de comunicación.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación,

y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que en la actualidad sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactores.

El cliente es el punto central de cualquier organización, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello, cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular. No obstante, conectados a esta posición, el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si la empresa carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.



## **Bibliografía del Capítulo**

De la PARRA Paz Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Editorial ISEF, México, 1998.

D'Aprix, Roger, La comunicación para el cambio, Editorial Granica, 1999

CAMACHO, Pérez Luis Felipe, El emprendedor, regresando a las bases, artículo en línea , consultado octubre 2, del 2003

CASTAÑEDA, Urriza Gloria Ma., Manual de Calidad para la pequeña y mediana empresa, UIA, México, 1999.

HERZBERG, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001

KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Editorial: Prentice may, México, 1996.

MASLOW, Abraham, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001

McCLELLAND, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001

R. Morgan and S. Hunt, Journal of Marketing, 1995

LASSWELL, Harold, en Mattelart Armand y Michele Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997.

## **Parte II Estudio Empírico**

La segunda parte de la presente investigación contempla, en primer lugar, el marco metodológico, el cual contiene un análisis de los métodos de investigación que actualmente existen. En segundo orden se presentan el análisis de los resultados del estudio empírico.

### **Capítulo V Marco Metodológico**

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se requiere de una metodología que oriente el curso de la misma y que además pueda elegirse el método a utilizar. Por lo tanto, se decidió hacer una reseña a cerca de los métodos de investigación que existen.

#### **4.1 Antecedentes**

Existen cuatro niveles en la investigación<sup>1</sup> que son mutuamente complementarias entre sí:

a) Descriptivo, considerado el nivel más elemental de investigación y se relaciona con la descripción de lo que rodea el objeto de estudio. b) Clasificativo, permite clasificar o categorizar, los factores que se estudian, en base al conocimiento y características de los mismos. c) Explicativo, una vez clasificados los factores, se procede a documentar similitudes y diferencias, preguntándose el investigador ¿por qué?¿cómo? d) Predictivo, se considera como el nivel al cual todas las ciencias deben aspirar. Si se usan teorías establecidas y fórmulas el investigador se encuentra capacitado para predecir lo que puede ocurrir, si se presenta determinado evento.

---

<sup>1</sup> BENNETT, Roger “How is management research carried out?” En C. Smith and P. Dainty . The management research handbook, pp.85-103, Great Britain, 1991, Routledge

## 4.2 Estrategias de Investigación

En las ciencias sociales pueden utilizarse diferentes estrategias de investigación, concibiendo a éstas como las habilidades que tiene el investigador para elegir los instrumentos que más se adapten al estudio a realizar. Y para que se tome una decisión acertada acerca de qué estrategia utilizar en el trabajo de investigación es muy importante conocer y distinguir las alternativas que existen, con el propósito de asegurar obtener los mejores resultados. También es importante señalar que dependiendo de los cuestionamientos (qué, quién, cómo, por qué, dónde, cuándo, cuántos) que se haga el investigador será el tipo de estrategia a utilizar.

Yin<sup>2</sup> presenta cinco estrategias de investigación: el experimento, la encuesta, análisis de archivos, la historia y los estudios de casos. Clasifica los tipos de estrategias con base en las preguntas que se hace todo investigador, así mismo, determina la magnitud del control que se tiene sobre el comportamiento de los acontecimientos actuales y el enfoque contemporáneo de los eventos. (Figura 6)

---

<sup>2</sup> YIN, K. Robert, Case Study Research: Design and Methods, SAGE Publications, 1994, pp.171

Figura 8 Estrategias de Investigación en Ciencias Sociales.

Estrategias	Forma de la pregunta investigada	¿Requiere control sobre el comportamiento de los eventos?	¿Enfocado en los eventos contemporáneos?
Experimento	Cómo, por qué	Si	No
Encuesta	Qué, Quién, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si
Análisis de archivos	Quién, Qué, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si / No
Historia	Cómo, Por qué	No	No
Caso de estudio	Cómo, Porque	No	Sí

Fuente: Yin K. Robert

Al realizar la investigación, se pueden combinar diferentes estrategias según lo requiera el estudio, pudiendo predominar una estrategia sobre las demás, cuando tenga una ventaja distintiva; por ejemplo: cuando se aplica el estudio de caso y la encuesta, el primero tendrá ventaja sobre la segunda, al cuestionarse del cómo y del porqué de los hechos que acontecen en el que el investigador tiene poco control sobre los mismos.

Se ha concebido equivocadamente que los estudios de casos son adecuados sólo para estudios exploratorios, que las encuestas y la historia son apropiadas para investigaciones descriptivas y que los experimentos para estudios explicativos o causales. Yin<sup>3</sup> hace la aclaración que los experimentos exploratorios siempre han existido, así mismo los estudios de caso están lejos de ser una estrategia exploratoria, ya que pueden ser explicativos, descriptivos o exploratorios.

Se puede apreciar las discrepancias que existen de una estrategia a otra, como el experimento que premeditadamente aísla a un fenómeno de su contexto, sobre el cual se tiene el control total del contexto. En el caso de la Historia se encuentra mezclada entre el fenómeno y el contexto, pero con eventos no contemporáneos, a diferencia del estudio de casos. Mientras que las encuestas se pueden utilizar con fenómenos y contextos a la vez. Se considera que el estudio de casos es una de las estrategias mayormente utilizada en la investigación de las ciencias sociales, se hará un estudio más profundo del mismo.

### 4.2.1 Estudio de caso

El estudio de casos se define como una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real cuando las bondades del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y en el cual múltiples fuentes de evidencias son usadas.<sup>4</sup>

El estudio de casos es registrado como un método de investigación que cada vez se difunde más su aplicación en el estudio cualitativo de la problemática social. Es un estilo fundamental de realizar investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales y en la administración de la organizaciones.

Este método ha sido usado en distintos ámbitos, incluyendo: la política, la ciencia política, investigación de la administración pública, en la comunidad psicológica y sociológica, estudios de administración y organizacionales, trabajo social, estudios sobre la administración de negocios entre otros.<sup>5</sup> Por lo que se le considera como una de las técnicas favoritas y la más utilizada para estudios cualitativos, en el momento en que el investigador se cuestiona acerca del “cómo” y el “por qué” de la situación que acontece, y se tiene control mínimo sobre los hechos y cuando el enfoque es un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida cotidiana.

---

<sup>3</sup> YIN, K. Robert, op. Cit.

<sup>4</sup> YIN, K. Robert, OP.CIT

<sup>5</sup>IBIDEM

El estudio de casos consiste en que el investigador realice una serie de entrevistas para conocer la historia de los individuos que son su objeto de estudio, se hace una reseña meticulosa de las experiencias vividas de las personas, relatadas por ellas mismas.

Debiéndose mantener correspondencia con los involucrados, con el propósito de completar la información recabada, lo que permite al investigador lograr una visión más profunda de la problemática que analiza.<sup>6</sup>

El estudio de casos implica la observación de “qué es aquello” y “cómo se logró”, lo que facilita comprender y entender problemas, cuestiones y relaciones en una situación dada. Con la aplicación de éste método, se corre el riesgo de generalizar la problemática, a partir de un solo caso, que puede ser único y no ser representativo de otros.<sup>7</sup> A pesar de ello, es posible realizar estudios comparativos de casos que presenten las mismas características, que revelen al investigador datos significativos y pueda emitir juicios de valor.

Se pueden distinguir dos clases de estudio de casos: estudio de casos simples y múltiples.<sup>8</sup> El primero se refiere al estudio de un solo caso en particular, es el más utilizado. El estudio de casos múltiples, se refiere al estudio de distintos casos que presentan características comunes, los cuales permiten llegar a establecer modelos y teorías. El uso del estudio de casos es considerado útil para probar la teoría “X”<sup>9</sup> debido a que se realiza un análisis

---

<sup>6</sup> GÓMEZ, Jara Francisco, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Fontamara, p.125

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> YIN, K. Robert, OP.CIT. p. 14, 15

<sup>9</sup> Ibidem

múltiple, mediante la recopilación y extensión de casos particulares. Lo que permite ampliar los conocimientos sobre el objeto de estudio que es la organización.

En los trabajos de investigación, Señala Robert Yin, pueden ser utilizados ambos estudios: simples y múltiples, donde estos se convierten en variables de diseño de estudio. Por lo que no se debe confundir el estudio de casos múltiples con el estudio comparativo de casos, ya que este último refleja datos internos y muy particulares de la organización estudiada. Mientras que el estudio de casos múltiples, arroja resultados que serán representativos y de utilidad para un conjunto de organizaciones estudiadas, que reflejan una misma situación en empresas distintas.

#### **4.2.1.1 Guía para el estudio de casos.**

Se considera importante que el investigador tenga un modelo a seguir en el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos recabados en la investigación. A continuación se presenta una guía que muestra los pasos a seguir en el proceso de investigación a través del estudio de casos.<sup>10</sup>

1. En primer lugar se debe determinar la situación actual. Es necesario que el investigador describa claramente las circunstancias del caso, con el propósito de evitar que el trabajo de investigación tenga una vaga impresión del problema de investigación.

---

<sup>10</sup> BENNETT, Roger “How is management research carried out?” En C. Smith and P. Dainty . The management research handbook, pp.85-103, Great Britain, 1991, Routledge



2. Como segundo paso del proceso, se procede a recolectar la información de los antecedentes. Con la finalidad de que los datos recabados puedan definir las variables clave, que ayudarían al investigador a determinar las posibles causas de las variables concurrentes.
3. El tercer paso es probar la hipótesis sugerida; que consiste en analizar la información recabada que corresponda a cada una de las probables hipótesis. En esta etapa se pueden obtener las evidencias para probar cada una de las hipótesis.
4. Por último, se llevan a cabo las acciones que correspondan a la solución del problema. Se hace un análisis de las hipótesis puestas en práctica, y con base a los resultados se hacen las correcciones pertinentes, proponiendo los cambios que se requieran a partir de las hipótesis.

Otro método a seguir para el estudio de casos, es el que propone Robert K. Yin<sup>11</sup>. En el que propone como primer paso definir lo que se va a investigar (uno o varios casos), posteriormente se diseña el protocolo de la recolección de datos, basado en los tipos de evidencia, después se prepara, recolecta y analiza la información obtenida a través del manejo de los estudios de caso, luego se hace un reporte individual (cuando se trata de varios casos), enseguida se hace un análisis en donde se esboza lo que se encontró en cada estudio, donde se plantean nuevos aspectos en las teorías existentes y desarrollar políticas implicadas en los estudios de caso. Finalmente se elabora un reporte de la investigación realizada.



### **4.3. Técnicas de recolección de datos.**

Para recabar la información requerida en la investigación, tanto el método cuantitativo como el cualitativo demandan el uso de técnicas de recolección de datos, las cuales se eligen de acuerdo a las necesidades y características particulares del estudio que se va a realizar. Es importante señalar que se pueden utilizar las mismas técnicas de recolección de datos en ambos métodos de investigación, dependiendo de cada situación en particular. De tal forma que el investigador elija la técnica más apropiada en la investigación que llevará a cabo.

En el método de estudio de casos, pueden utilizarse distintas formas de recolección de datos<sup>13</sup>: Documentación, registros de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos. Cada una de estas técnicas cuentan con sus propias ventajas y limitaciones, que deben ser consideradas por el investigador a fin de hacer una elección adecuada. Es conveniente señalar que las técnicas de recolección de datos, son herramientas muy valiosas que los investigadores utilizan en los estudios que llevan a cabo. De tal manera que es muy importante seleccionar adecuadamente la herramientas a utilizar en la recolección de datos, ya que de no ser así, pueden verse reflejados errores en la investigación por no obtener la información requerida para el estudio.

---

<sup>13</sup> YIN, K. Robert, OP.CIT.

A continuación se presenta cada una de las técnicas de recolección de datos o también denominadas fuentes de evidencia, con sus fortalezas y debilidades:

Figura 10 Técnicas de recolección de datos o Fuentes de evidencia

<b>Fuentes de evidencia</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable y puede ser revisado repetidamente.</li> <li>• No influye en los resultados del caso de estudio</li> <li>• Exactos contiene nombres exactos y detalles de un evento.</li> <li>• Amplia cobertura, gran espacio de tiempo, muchos eventos y muchas colocaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de habilidades: pueden ser bajas.</li> <li>• Selectividad influenciada, si la colección es incompleta.</li> <li>• Tendencias de los reportes: refleja las tendencias del autor.</li> <li>• Acceso: puede ser deliberadamente bloqueado.</li> </ul>
Registro de Archivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Las mismas de la documentación)</li> <li>• Preciso y cuantitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Las mismas de la documentación)</li> </ul> <p>razones de privacidad debido a la accesibilidad.</p>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro: enfocado directamente sobre el tema del caso de estudio.</li> <li>• Intuición completa: provee las interferencias causales percibidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas construidas pobremente debido a las tendencias.</li> <li>• Tendencias en las respuestas.</li> <li>• Inexactitud debido a las respuestas pobres.</li> <li>• Reflexibilidad: el entrevistado da lo que el entrevistador quiere escuchar.</li> </ul>
Observación Directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidad: eventos cubiertos en tiempo real.</li> <li>• Contextual: contextos de eventos cubiertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo consumido</li> <li>• Selectividad: una convergencia amplia.</li> <li>• Reflexibilidad: los eventos podrían ser procesados de diferente manera porque estos están siendo observados.</li> <li>• Costo: horas necesitadas por observadores humanos.</li> </ul>
Observación Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Los mismos citados para la documentación).</li> <li>• Intuición completa interpersonal dentro de los motivos y la conducta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Los mismos citados para la observación directa)</li> <li>• tendencias debido a manipulaciones del investigador de los eventos.</li> </ul>
Artefactos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intuición completa dentro de las características culturales.</li> <li>• Intuición completa dentro de las operaciones técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectividad.</li> <li>• Disponibilidad.</li> </ul>

Fuente: Yin 1994

#### **4.3.1 La técnica de documentación.**

Al utilizar la técnica de documentación y registro de archivos de la organización, el investigador está usando una fuente de información secundaria, con la finalidad de recabar datos que demuestren las actividades que se realizan a diario en la empresa. El acceso a este tipo de información es relativamente fácil, ya que depende de la autorización del gerente para obtenerla.

#### **4.3.2 Las entrevistas.**

La entrevista es una fuente de información primaria, siendo una de las técnicas más utilizadas en el método de investigación cualitativo. Esta técnica concierne a la recolección de información relacionada directamente con el estudio en marcha. Existen diferentes formas de llevar a cabo las entrevistas, a través de preguntas cerradas o abiertas. Las entrevistas con preguntas abiertas tiene la ventaja de obtener gran cantidad de información, la principal desventaja es que la información obtenida es difícil de tratar.

##### **4.3.2.1 Las entrevistas con preguntas cerradas.**

Las entrevistas con preguntas cerradas, las respuestas ya se encuentran establecidas, de tal forma que el entrevistado se sujeta únicamente las respuestas que se le muestran. Este tipo de entrevista tiene la ventaja de facilitar el trabajo de investigación, el principal obstáculo de esta entrevista es que se limita al entrevistado a contestar únicamente las respuestas que se le muestran, además se corre el riesgo de que el entrevistado no conteste a todas las preguntas que se le hacen.

La entrevista es esencial para los trabajos de investigación, ya que permite la exploración profunda, es recomendable el uso de grabadoras y de cámaras de video, para asegurar el registro de toda la información recabada, evitando omitir datos importantes.

#### **4.3.3 La observación.**

La observación, es otra de las herramientas de investigación utilizada por el método cualitativo, ya que permite la intromisión del investigador en el ambiente de los sujetos que serán estudiados, con el fin de observar el comportamiento que tienen en su ámbito y las actividades que realizan cotidianamente. Si se trata de la Observación Participante, se puede decir que el investigador tiene mayor posibilidad de obtener información importante que no obtendría en la encuesta o como observador externo. Esta técnica tiene limitantes, primeramente se corre el peligro de que el observador sea parcial en sus juicios, y desvirtúe o contamine la información recabada. Así mismo se corre el riesgo de que los sujetos observados adopten comportamientos distintos a los normales.

Es importante destacar que esta técnica de recolección de datos, es de gran utilidad y apoyo al iniciar un estudio de caso, como por ejemplo, al observar la tecnología que existe en la organización para el desarrollo diario de las actividades laborales, permite comprender las fortalezas y debilidades en cuanto a tecnología se refiere, y poder ubicar a la empresa en el contexto donde se encuentra inmersa junto con sus competidores.

#### 4.3.4 La técnica de artefactos físicos.

La técnica de artefactos físicos (herramientas, equipo, instrumentos de arte y otras evidencias físicas) es utilizada mayormente por los antropólogos, pero también puede ser útil para realizar casos de estudio, como puede ser, el uso de las herramientas de trabajo como: equipos de cómputo, máquinas usadas en un taller montaje de llantas, etc.

Al realizar los trabajos de investigación se pueden mezclar varias fuentes de evidencia, con la finalidad de cubrir ampliamente la obtención de la información deseada, además se pueden evitar sesgos subjetivos y ser más objetivos y precisos con los datos, recolectando información a través de diversas fuentes que si se recolectara de una sola.

Para realizar un estudio de casos se requiere de las habilidades y destrezas que todo investigador debe poseer. Según Yin<sup>14</sup> tales habilidades son más necesarias en el estudio de casos que para los experimentos y las encuestas, por lo que sugiere una lista de habilidades que el investigador debe tener presente:

- Ser capaz de elaborar preguntas efectivas y saber interpretar las respuestas.
- Ser buen oyente y no dejarse engañar por sus ideologías o preconcepciones.
- Comprender los asuntos que serán estudiados y tener presente el propósito de la investigación, y ser flexibles para cambiar los procedimientos cuando las cosas no ocurren tal y como fueron planeadas.

---

<sup>14</sup> YIN, K. Robert, OP.CIT.

- Ser imparcial al concebir los acontecimientos, incluso con la teoría desarrollada, por lo que se requiere ser sensitivo y receptivo al emitir cualquier juicio, resultado de la investigación.

También es importante destacar que el apoyo y la disposición por parte de los directivos de la organización, son fundamentales para el buen desarrollo de la investigación, ya que el método de estudio de casos requiere de una serie de lineamientos que deben seguirse para obtener buenos resultados, y de no ser así, puede perderse el rumbo de la investigación.

#### **4.4 Selección del Método para el presente estudio de Investigación.**

Una vez que se analizaron los niveles que existen de investigación, los métodos cuantitativo y cualitativo, así como también las estrategias de investigación y las técnicas de recolección de datos, se ha determinado que la naturaleza de la presente investigación es transeccional descriptivo-exploratorio en tanto que se aplican cuestionarios para buscar relaciones tendenciales entre las variables en el estudio. Por otra parte, también se implantan técnicas cualitativas para investigar a los directivos de la empresa en cuestión.

El estudio cualitativo se enfoca en un análisis interno de la organización de la empresa, utilizando la estrategia del estudio de casos, aplicando como fuentes de evidencias: entrevistas a profundidad a la totalidad de los miembros de la empresa **Bonardel**, la observación directa a las instalaciones y al funcionamiento de las actividades diarias de la llantera.



#### **4.4.1 ¿Cuál es la muestra de este estudio?**

Se aplicaron entrevistas al gerente de la empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.** y a sus colaboradores. La observación directa se hará sobre sistema de organización interna de la empresa, desde que el cliente llega a solicitar los productos y servicios, observando el comportamiento que los empleados tienen al atender al cliente, también observar las relaciones que hay entre los trabajadores y el gerente en el desarrollo diario de las actividades y entre los propios trabajadores.

El estudio cuantitativo se centró en el aspecto externo de la empresa **Bonardel**, específicamente mediante la aplicación de cuestionarios a los principales clientes de Bonardel. La muestra de los clientes se seleccionó de acuerdo a los criterios establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual dictamina que los principales clientes de una empresa son aquellos cuyas compras representan la mayor cantidad de ingresos del negocio. Dicho cuestionario contiene reactivos que evalúan aspectos físicos del establecimiento y de la atención al cliente, así mismo se evalúan aspectos específicos de los productos y servicios que brinda Llantas y Servicios Bonardel a sus clientes.

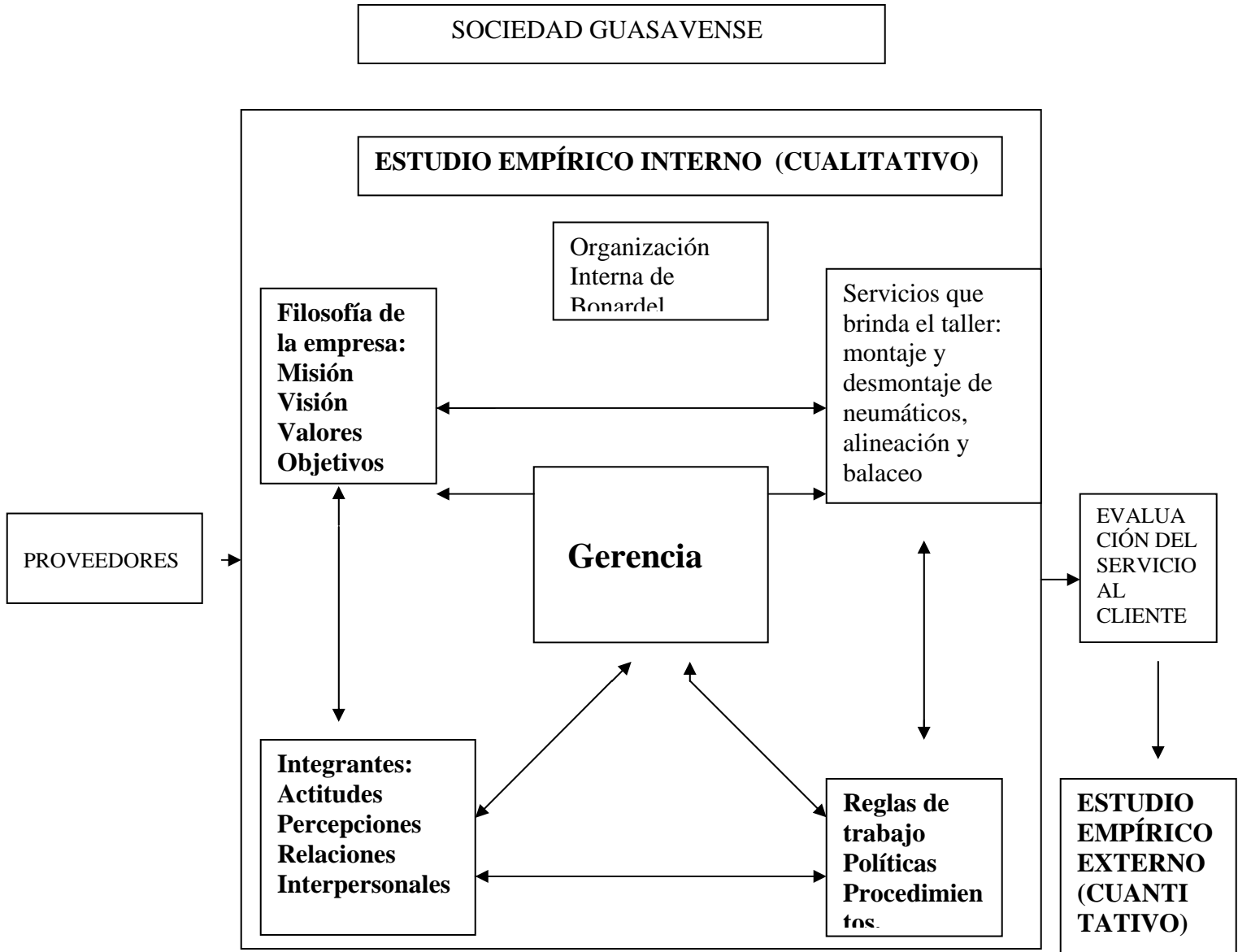
Al dividir en dos partes la presente investigación, por un lado el estudio interno cualitativo del sistema de la organización de la empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S.A.**, y por otra parte, el análisis cuantitativo externo para evaluar el servicio que brinda a los clientes esta empresa; tiene el propósito fundamental de analizar de qué manera la organización interna del sistema de esta pequeña empresa, es decir, la interrelación de los diferentes subsistemas que la integran como son; el de objetivos y valores, el estructural, el psicosocial, el administrativo y el técnico; pueden tener repercusiones en la atención y

servicio al cliente, considerado este último como parte importante del suprasistema de **Bonardel**.

Se considera que son las herramientas más apropiadas para el estudio a realizar. Ya que se pretende conocer la situación actual del negocio, en cuanto a la formalización de su organización, cómo la perciben sus empleados, si conocen la misión, visión, objetivos, reglas y valores de la empresa para la cual trabajan; y además cómo perciben los clientes el servicio que **Bonardel** les brinda a través de los productos y servicios que ofrece a la sociedad guasavense .

La forma esquemática de presentar esta investigación es el siguiente:

Figura 11 Representación gráfica de la investigación.



## **4.5 Variables que intervienen en la investigación.**

**4.5.1 Las variables que se toman en cuenta para el estudio interno cualitativo de esta investigación son:**

Datos Sociodemográficos de los integrantes de **Bonardel:**

**Misión:** “es la contribución que toda organización hace a la sociedad por medio de su giro: productos y servicios”<sup>15</sup>

**Visión:** “es el posicionamiento que la empresa pretende alcanzar a futuro, lo que quiere ser, cómo se ve así misma en su estado ideal”<sup>16</sup>

**Objetivos:**” son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.”<sup>17</sup>

**Valores:** “son todas aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.”<sup>18</sup>

**Reglas de trabajo:** es el conjunto de normas y políticas que deben cumplir los integrantes de una organización para establecer el estado de derecho de la misma.

---

<sup>15</sup> NOSNIK Abraham, Apuntes de Cátedra

<sup>16</sup> IBIDEM

<sup>17</sup> ALCARAZ, Rafael, El Emprendedor de Éxito, guía de planes de negocios, McGraw Hill, México, 1995, p. 12

<sup>18</sup> ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera, editorial INESPO, México, 2001, p. 69

**Formas de comunicación:** son los tipos de mensajes que intercambia el personal dentro de una organización, puede ser verbal (órdenes, instrucciones) o escrita (memorandos, cartas ), formal (siguiendo los canales formales de comunicación) e informal (rumores, eventos sociales) , horizontal (comunicación compartida entre el personal del mismo nivel jerárquico) o vertical (de jefes a subordinados)

#### **4.5.2 Variables del Estudio Cuantitativo.**

Las variables que se contemplan para el estudio externo cuantitativo se dividen en dos partes: por un lado se encuentran las variables que evalúan el aspecto físico del establecimiento y los productos que comercializa la **llantera Bonardel**. Por otro lado, se presentan las variables que evalúan aspectos cualitativos en la atención y servicio brindado a los clientes de la empresa.

##### **4.5.2.1 Variables que evalúan el aspecto físico del establecimiento y los productos que comercializa:**

**Ubicación del negocio:** se entiende por el lugar que ocupa el domicilio particular de la empresa.

**Existencia de Productos:** se refiere a la cantidad de productos que existen físicamente en el almacén y en el exhibidor del negocio.

**Seguridad del establecimiento:** son las medidas de higiene y seguridad que existen en la oficina y el taller de la empresa, para prevenir accidentes de trabajo.

**Limpieza del establecimiento:** se refiere a la pulcritud y orden del aspecto físico de herramientas de trabajo y del negocio en general.

**Variedad de productos:** se refiere a los diferentes tipos y marcas de productos que la empresa ofrece a los clientes.

#### **4.5.2.2 Variables que evalúan aspectos cualitativos del servicio y atención al cliente:**

**Servicios que brinda el taller:** es el conjunto de actividades que realizan los miembros de una organización a sus clientes.

**Atención que brinda el personal:** es la actitud que asumen los integrantes de una empresa al atender a los clientes.

**Tiempo de entrega del producto:** es la cantidad de días, horas, o minutos en que tarda la empresa en satisfacer las necesidades de los clientes.

**Rapidez del servicio en general:** se trata de que la organización tarde el menor tiempo posible en entregar el producto o servicio.

**Facilidad del crédito:** se refiere a las condiciones de la venta a crédito (plazo del crédito, monto del crédito) de productos y servicios que brinda el negocio.

**Formas de Cobro:** son las diversas maneras en que la empresa realiza las cobranzas a sus clientes.

**Políticas de Devolución:** se refiere a los criterios que la empresa utiliza al momento de que un cliente presenta la devolución de un producto.

**Responsabilidad den el cumplimiento del servicio:** es la habilidad que tienen los colaboradores de la empresa para responder a las necesidades presentadas por los clientes.

**Calidad del Producto:** se refiere a que los productos y servicios que la empresa ofrece cubran satisfactoriamente las necesidades de sus clientes.

**Resistencia del Producto:** es cuando los productos que las empresas ofrecen han pasado por pruebas de resistencia que garanticen la durabilidad del mismo.

**Garantía del producto:** es la responsabilidad que asume la empresa con el cliente, en caso de algún defecto o falla del producto adquirido.

**Durabilidad del producto:** es el período de vida útil de los productos que vende una empresa.

Para el análisis de los resultados de la investigación cuantitativa se utilizó el instrumento de evaluación de la calidad en la atención y servicio al cliente (anexo 1)

#### **4.6 Trabajo de Campo**

La realización del estudio cualitativo interno de la **Llantera Bonardel, S.A. de C.V** se llevó a cabo mediante la observación etnográfica durante los meses de Julio y Agosto de 2001. Además, se realizaron entrevistas a profundidad a todos los miembros de la empresa.

Una vez concluido el estudio interno, se procedió a la realización del estudio externo (cuantitativo) de la empresa **Bonardel**, con el propósito de ver la congruencia entre lo que los miembros de la empresa dicen con respecto al servicio que ofrecen y la percepción que los clientes tienen de ellos. Para tal efecto se elaboró un cuestionario de 20 ítems para evaluar la calidad del servicio que actualmente brinda Bonardel a sus clientes.

#### **4.7 El análisis de los resultados**

El análisis de los resultados consta de dos partes, la primera se enfoca al estudio interno cualitativo, que consiste en la verificación de las percepciones y opiniones que las personas que trabajan en **Bonardel**, tienen acerca de la estructura y de la organización de la empresa

para la cual trabajan. Esta parte integra tanto la información que se obtuvo a través de la observación etnográfica como los datos que arrojaron las entrevistas a profundidad.

La segunda parte del análisis de los datos incluye la descripción e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario de evaluación aplicado a los cincuenta principales clientes de **Bonardel**.

En el siguiente capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.



## **Bibliografía del Capítulo**

BENNETT, Roger “How is management research carried out?” En C. Smith and P. Dainty . The management research handbook, pp.85-103, Great Britain, 1991, Routledge

BRUYN 1996 y Deutscher 1973, en Taylor, Steve J. y BOGDAN R., Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Piados, España, 1992, pp.301

GÓMEZ, Jara Francisco, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Fontamara

Taylor, Steve J. y BOGDAN R., Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Piados, España, 1992, pp.301

YIN, K. Robert, Case Study Research: Design and Methods, SAGE Publications, 1994, pp.171.

## Capítulo VI Análisis de los Resultados

El presente capítulo contiene los resultados de la investigación realizada en la pequeña empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.** y el análisis de los mismos. Con el propósito de lograr una presentación más clara para el lector, los resultados del estudio empírico de la presente investigación, se han subdividido en dos partes que se mencionan a continuación:

I. La primera parte corresponde al Estudio Empírico Interno, el cual contempla las percepciones del personal de Llantas y Servicios Bonardel, respecto a la existencia y práctica de la misión, visión, valores, objetivos y reglas de trabajo, contiene los siguientes aspectos:

- \* Historia de la empresa

- \*Descripción de las variables sociodemográficas de los sujetos entrevistados integrantes de la empresa Llantas y Servicios Bonardel.

- \*Existencia en la empresa una misión, visión, valores, objetivos y reglamentos de trabajo;

- \*Conocimiento por parte de los directivos de la empresa conocen la misión, visión, valores, objetivos y reglamentos de trabajo;

- \*Análisis del conocimiento por parte de los trabajadores conocen la misión, visión, valores, objetivos y reglamento de trabajo;

- \*Verificación de la puesta a la práctica de la misión, visión, valores, objetivos y del reglamento de trabajo.

**II.-** La segunda parte corresponde al Estudio Empírico Externo, el cual consiste en evaluar las percepciones que los clientes tienen, acerca del servicio que brinda **Llantas y Servicios Bonardel**, a la sociedad guasavense, así mismo esta parte se subdivide en dos rubros que son:

1. Evaluación del servicio que brinda la empresa en cuanto al establecimiento, aquí se contemplan las variables que evalúan los aspectos físicos del establecimiento tanto de la oficina como del taller de servicios, además de las variables correspondientes a la atención al cliente.

2. Evaluación del servicio en cuanto al producto que comercializa **Llantas y Servicios Bonardel**, en este rubro se analizan las variables que sirven para medir, desde las percepciones de los clientes, la calidad, cantidad, variedad, existencia, resistencia, garantía, durabilidad de los productos que ofrece a los clientes esta empresa.

Se ha elegido este orden de presentación con el fin de conocer primeramente, a la empresa desde dentro como un primer paso y saber cuál es el actual sistema de organización interna de la Llantera, así como también, conocer cuál es la percepción que sus miembros tienen de ella. En un segundo momento, se pretende presentar los resultados del estudio externo sobre el servicio a los clientes y conocer la percepción que ellos tienen, acerca del servicio que actualmente les brinda **Bonardel**. Tratando de presentar cómo el sistema de organización interno de Bonardel, puede influir en el sistema externo, especialmente, en el mejoramiento del servicio y atención a sus clientes, considerados como una de las partes principales del entorno de **Bonardel**, para fines de la presente investigación.

## **6.1 Percepciones del personal a cerca de la Filosofía, Objetivos y reglas internas de la Empresa.**

### **6.1.1. Algunos antecedentes históricos de Bonardel**

Se inicia esta primera parte del estudio empírico interno con algunos antecedentes históricos de la empresa, los cuales se presentan a continuación; la empresa **Llantas y Servicios Bonardel**, Inicia sus actividades el 6 de noviembre de 1996, con domicilio en Boulevard Pedro Infante no. 650, Colonia Ejidal, Guasave, Sinaloa, México. Actualmente Adscrita a COPARMEX.

El giro principal al cual se dedica, es la compra y venta de llantas y accesorios, tales como cámaras, rines, amortiguadores, etc.; para toda clase de vehículos. Así mismo, ofrece los servicios de vulcanizadora, de alineación, balanceo y montaje de llantas, principalmente.

La idea de la Sra. **Ivette Bonardel**, de independizarse y abrir su propio negocio, nace después de haber prestado sus servicios durante 25 años a la empresa Llantas y Servicios de Guasave, S.A. de C.V. Ya que considera contar con los conocimientos, la experiencia necesaria, y las habilidades en el manejo de un negocio de tal naturaleza.

**Bonardel** inicia sus operaciones con la cantidad de siete empleados, dos mecánicos en el taller, el Jefe de taller, un Facturista, un Velador, un Cobrador, la Gerente. El personal mencionado anteriormente, colaboró con la Sra. Bonardel en el empresa Llantas de Guasave, y al iniciar su proyecto de negocios, les hizo la invitación a colaborar en la nueva aventura empresarial, petición a la cual accedieron positivamente. En la actualidad,

continúan colaborando todavía con **Bonardel**, como son: el del mecánico Sr. Ernesto García, el jefe del taller de servicios, Sr. Abelardo Sañudo Elenes, la secretaria, Srita. Rita Esthela Díaz Curiel, y el velador Sr. Enrique Villanueva.

En cuanto a competencia se refiere, existen en el mercado diez empresas que se dedican al mismo giro, pese a ello la **Sra. Ivette Bonardel** asevera que no representan mucho peligro, ya que considera estar a la vanguardia de las necesidades de los consumidores.

Para Diciembre del 2000, abre las puertas de una sucursal, con un total de 9 empleados: 3 en el taller, 1 jefe de taller, 1 facturista, 1 contador, 2 veladores, y el gerente.

En el trayecto del estudio se observa que hay trabajadores que tienen años de conocer a la gerente, es decir, cuando formaban parte de otra empresa (Llantas y Servicios de Guasave) en la que su jefe era la Sra. Ivette Bonardel. Pasados más de veinte años de servir para dicha empresa la Sra. Bonardel decide independizarse, dando origen a la empresa **Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V.** Cinco de los empleados que trabajaban para Llantas y Servicios de Guasave, (el jefe de servicios, la secretaria, uno de los mecánicos y los dos veladores) decidieron seguir trabajando con la Sra. Bonardel, ahora en el nuevo negocio.

Son los empleados que proporcionaron mayor información al entrevistarlos, y se observó la lealtad y el compromiso de estos trabajadores para con la “Sra. Ivette”. Por lo tanto, se trata de un grupo de trabajo con más de 20 años de trabajo en común, por lo que se considera que la antigüedad es una variable importante a considerar en el buen desarrollo de la Pyme que se estudia.

Por otra parte, el personal de nuevo ingreso (hay trabajadores que sólo tienen dos meses de ingresar a la Llantera, otros seis meses, otros un año, etc. ) conocen poco de la filosofía de la empresa, esto se percibe cuando se les practicó la entrevista, sus respuestas eran vagas y escuetas.

A continuación se presenta la descripción sociodemográfica de los sujetos integrantes de la empresas Llantas y Servicios Bonardel, S.A. de C.V. Los sujetos entrevistados se les realizó una investigación *in situ* mediante observación participante y en primer lugar se desea exponer el perfil sociodemográfico de estas personas cuyas actitudes y opiniones se expondrán a continuación.

### **6.1.2 Nivel de Escolaridad y Antigüedad del personal**

En el transcurso del trabajo de campo se observó que los trabajadores del taller (mecánicos y veladores), son los empleados que tienen un menor nivel de escolaridad. Un 20% del personal es analfabeta, otro 20% tiene hasta el nivel de primaria terminada, otros cuatro la secundaria (20%), y el 20% son profesionistas (cobrador y contador), y el 20% restante también son profesionistas: el gerente y el subgerente (que son profesionistas). Cabe señalar que a las personas con menor escolaridad formal, se les dificultó más dar respuestas a las preguntas que se les hicieron durante la entrevista.

Es importante destacar que la antigüedad de los trabajadores, es fundamental para que la **Llantera Bonardel** alcance sus objetivos eficientemente, ya que las personas que ocupan puestos claves en la empresa son personas que llevan años de conocer a la Sra. Ivette Bonardel.

El jefe de del taller hace más de veinte años lleva una relación con la dueña de la llantera de jefe-trabajador; actualmente los unen lazos de compadrazgo. Se pudo constatar, mediante la observación participante de las relaciones armoniosas de trabajo, amistad y respeto entre estas dos personas.

Así mismo, el mecánico Ernesto García, expresó estar trabajando con la Sra. Ivette por más de veinte años manteniendo buenas relaciones con ella, y dice visualizar un futuro prometedor y estable para la empresa. Se observó durante la entrevista a esta persona que tiene respeto, admiración y compromiso de trabajo con la gerente de la llantera de no quedar mal con ella, es decir, no defraudar la confianza que ha puesto en su persona. Factores indispensables para el buen funcionamiento de toda organización.

La secretaria Rita Estela Díaz Curiel, al igual que sus compañeros manifiesta estar comprometida moralmente con la Sra. Bonardel, por tantos años de estar trabajando juntas (28 años), y dice visualizar una empresa exitosa y con mucho futuro.

Los Sres. Juan delgado Leyva y Alejandro Peña Borboa, veladores del establecimiento, manifestaron tener muchos años de relación con su patrona Ivette Bonardel, declararon estar trabajando muy a gusto, que les agradaba su trabajo y se sentían comprometidos a no defraudar la confianza que han depositado en ellos como guardianes de la seguridad y el orden del empresa.

Como se puede observar, el capital humano e intelectual, es decir, los conocimientos, la experiencia y las buenas relaciones de los miembros que colaboran con la gerente de la

lantera y principalmente con los que tienen mayor antigüedad en el trabajo, es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades diarias de la misma.

### **6.1.3 ¿Llantas y servicios Bonardel cuenta con su misión?**

La elaboración y puesta por escrito de la Misión en toda empresa es fundamental porque ello ayuda a orientar a todos los integrantes de la organización hacia una meta común. Una de las cuestiones que se observaron durante el trabajo de campo de esta investigación, en primer lugar tiene que ver con la existencia de esta Misión.

En principio hay que dejar constancia de que la Misión en la Empresa Bonardel si existe aunque no está puesta por escrito. Respecto de la Misión, la Señora Gerente, máxima autoridad de la Empresa dice que la Misión o razón de ser de su empresa es : a) “contribuir con la sociedad al contar productos de calidad y a precios razonables”; b) “solucionar problemas en los vehículos, brindándole al cliente seguridad para él y su familia”; c) “dar empleo honesto a los jefes de familia para que lleven a sus casas el sustento y cumplan con sus necesidades familiares.”

Por su parte, la Subgerencia de la empresa señala que la empresa “contribuye a través de la capacitación y desarrollo en la fuerza de ventas y en la red de distribución y orientar los esfuerzos a la satisfacción del cliente”.

En efecto, con estas afirmaciones de los directivos de la Empresa, es claro que hay una misión y que éstas es clara para quienes dirigen, no obstante el hecho de no estar por escrito



empieza a dar alguna idea acerca del nivel de formalidad que la Misión tiene en la vida de la empresa.

En términos conceptuales, “la Misión es la contribución que toda organización hace a la sociedad por medio de su giro: productos y servicios”<sup>1</sup>. Con respecto a las afirmaciones de la Gerencia de la Llantera en cuestión, se puede afirmar que la Misión concuerda con la definición conceptual que se ofrece. Está claro que se busca hacer una contribución: de servicio y de generación de empleos a la sociedad como servicio (o producto) y dos, es también evidente que a través de su giro, en este caso, la compra venta e instalación de llantas, satisface las necesidades de una comunidad que las requiere y está dispuesta a pagar por ello.

La Empresa Llantas y Servicios Bonardel, efectivamente cuenta con una Misión clara y consistente con su trabajo, y representa una verdadera razón de ser para su Gerencia y su Subgerencia. No obstante, esta Misión no está por escrito. La palabra escrita deja constancia de su existencia, además para transmitir conocimientos y enseñar a otros trabajadores es muy importante contar con comunicados por escrito que contemplen todo el bagaje de información necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Se vive en una época en donde los sistemas están cambiando. Y donde cada vez más la gestión administrativa requiere del esfuerzo para coordinar un sistema establecido y crear conjuntamente gerentes y trabajadores, una organización regulada por sus definiciones básicas, logrando el máximo de beneficios compartidos y el mínimo de desperdicios. Se

---

<sup>1</sup> Nosnik, Abraham, Apuntes de Cátedra: Análisis y Planeación de la Comunicación

considera que a través de los textos formales se da constancia de lo que la empresa es, hace y quiere ser a futuro.

#### **6.1.4 ¿Conocen la Misión de Bonardel sus integrantes?**

Tanto gerente como subgerente dicen que todos los trabajadores conocen la Misión. Ahora bien, cuando se les pregunta a los trabajadores mismos si conocen la razón de ser de la empresa. Hay diferencias entre lo que los gerentes expresaron con respecto a la Misión. Por un lado los trabajadores identifican la razón de ser de la empresa con la actividad principal del negocio que es la compra venta de llantas y la instalación de las mismas y la satisfacción del cliente.

No tienen claro de que manera contribuyen a la sociedad. Por otro lado las similitudes que se encontraron entre gerentes y empleados es que ambas partes están enfocados a satisfacer las necesidades del clientes mediante un servicio de calidad. El pensamiento de los trabajadores es menos abstracto para ellos la sociedad se convierte en “el cliente”. Dos de los trabajadores dijeron no conocer la razón de ser de la Llantera.

Como consecuencia de la observación etnográfica que se realizó en la empresa, se puede decir que lo que los trabajadores conocen acerca de la Misión de la empresa ha sido por la vía de la comunicación verbal (informal) o por las actitudes y comportamiento que observan en la Gerente y el Subgerente.

### 6.1.5 ¿Es conocida la Visión por gerentes y trabajadores?

Al preguntar a la gerente de la empresa acerca de cómo visualiza su organización a largo plazo, ella expresó lo siguiente: “la veo más fortalecida, con más servicios y más gente trabajando y con menos problemas financieros.” Luego agregó, “queremos crecer, no tanto en cantidad, sino en calidad y sobre todo no teniendo problemas económicos”. Por su parte, la subgerencia de la Llantera respondió a la misma pregunta, que la visión de la empresa es, “satisfacer al cliente en todas sus necesidades, respecto a las características de las llantas y que se *sienta a gusto* al conducir su vehículo.” Además dijo, “...vender llantas de otra marca a más bajo precio, y llantas para camión en todo el municipio, es lo que ahora demanda el cliente”.

Se entiende por Visión, “ el punto de referencia común para construir un futuro que se supone es benéfico para todos”<sup>2</sup> “es el posicionamiento que la empresa pretende alcanzar a futuro, lo que quiere ser, cómo se ve así misma en su estado ideal”.<sup>3</sup>

Haciendo una comparación de la versión manifestada por la gerencia con el concepto teórico, se puede apreciar que su forma de pensar no tiene que ver con la utilidad propia, sino con el crecimiento compartido, al indicar la deseabilidad de dar un servicio con mayor calidad al cliente y de generar un mayor número de empleos en la localidad. Es claro que en este caso, el beneficio no sólo es para ella, como propietaria de la empresa sino también

---

<sup>2</sup> NOSNIK, Abraham, “El Papel de la Filosofía en la Vida Organizacional”, Conferencia en el XII congreso de Ciencias de la Comunicación, Febrero del 2000

<sup>3</sup> ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera, editorial INESPO, México, 2001, p. 66

para sus colaboradores.<sup>4</sup> En cuanto a la afirmación del subgerente, también es posible constatar que éste, pretende satisfacer al cliente beneficiándolo al venderle un producto de calidad a un precio más bajo. Por otra parte, desea también lograr beneficios para su negocio al buscar incrementar las ventas ofreciendo sus productos a precios que están más al alcance del bolsillo de los compradores.

De los once empleados (la totalidad) a los que se le preguntó acerca de los planes a futuro de la empresa, cinco de ellos manifestaron no conocerlos. Se trata de cuatro mecánicos y uno de los veladores. El resto coincidió en decir que la visión de la Llantera es “el crecimiento y progreso del negocio”. Cabe señalar que se trata de trabajadores con bajo nivel de escolaridad y posición jerárquica menor. Quienes dijeron conocerla, se trata de colaboradores que desempeñan sus actividades administrativas cercanas a la gerente (contador, jefe de servicios, secretaria, cobrador). Gracias a la cercanía, interacción y contacto entre ellos, así como a la interrelación que promueve la máxima autoridad de la empresa, perciben como se busca que sea el futuro de la misma, pero no se encuentra por escrito y no la conoce una buena parte de su personal. Se considera de fundamental importancia que se plasme en un documento la visión de la organización, que se difunda y sea comprendida y compartida por todos los integrantes de la misma y además que permita orientarlos hacia un mismo rumbo.

---

<sup>4</sup> TAYLOR, Frederick

### **6.1.6 Conocimiento de los Objetivos por parte de los gerentes y de los trabajadores**

Cuando se preguntó acerca de cuáles eran los objetivos de la empresa, la gerente respondió, “plasmear la razón de ser con una mejor organización y con mejores resultados”. También comentó que se pretende “introducir otra marca de llantas más económica que se encuentre al alcance de todos y así habiendo más variedad de productos, el cliente pueda escoger de acuerdo a las necesidades económicas de cada quien. A la misma pregunta el subgerente expresó que los principales objetivos que se desean alcanzar son: “salir adelante y abrir más sucursales a nivel regional.” La oferta de productos y servicios que van a satisfacer a una sociedad, requiere de que se plasmen los fines a lograr.

Entendiendo por objetivos como, “los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso ( el primero es la misión ) para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.”<sup>5</sup>

Si se comparan los objetivos que pretende lograr la gerencia de Llantas y Servicios Bonardel, se puede apreciar que coincide muy de cerca con la concepción teórica que ofrece Rafael Alcaraz. Así mismo, el subgerente tiene claro lo que desea alcanzar la empresa que es el crecimiento del negocio.

---

<sup>5</sup> ALCARAZ, Rafael, El Emprendedor de Éxito, guía de planes de negocios, McGraw Hill, México, 1995, p. 12

Ahora bien, analizando los comentarios de los trabajadores, solamente uno de ellos dijo no conocerlos ( un velador), ocho de ellos dijeron que “desarrollarse, progresar y crecer”, también expresaron que el principal objetivo es “servir al cliente lo mejor posible para que se vaya satisfecho y regrese de nuevo”. El resto dijo que el objetivo de la Llantera era “la venta de llantas y servicios”.

Se puede apreciar que los objetivos están definidos por la gerencia, pero los empleados no los reconocen claramente, no han sido impresos (y por lo tanto permanecen no institucionalizados) y tampoco han sido difundidos entre los integrantes del negocio. Es por ello que al preguntarles acerca de que consideraban ellos que fuesen los objetivos de la llantera, sus respuestas fueron diversas y no concordantes con los señalamientos de la gerencia. Según las observaciones etnográficas realizadas de la planta, es posible decir que los objetivos que conocen los empleados son aquellos que ellos perciben a través del ejemplo de sus dirigentes y el contacto diario entre ellos.

Por lo tanto, puede ser conveniente recomendar que se establezcan claramente los objetivos por escrito y den a conocer a todos los integrantes de la Llantera. Ello facilitará que todos se informen, asimilen, y hagan suyos estos objetivos, lo que con el tiempo traerá como consecuencia que todos realicen sus actividades encaminados hacia una misma meta.

### **6.1.7 ¿Existe una jerarquía de valores en Bonardel?**

“Honradez en el servicio al cliente y honradez hacia los trabajadores” La honradez y el respeto fueron los valores principalmente manifestaron los miembros de la llantera Bonardel”

Cuando se le hizo la pregunta a la Sra. Ivette Bonardel, acerca de los valores que prevalecen en la llantera, nos respondió que principalmente era la “honradez; tanto [con relación al servicio que se le da] al cliente como para el trabajador; ya que existen ciertos vicios en otros talleres de cobrarle al cliente refacciones que supuestamente se le instalaron al vehículo y servicios que realmente no se le hicieron. Y a los trabajadores, específicamente a los mecánicos, pagarles sus comisiones por el trabajo que realizan [instalación de las llantas, alineación y balanceo, desponchaduras, etc.], pues en otros lugares explotan a los trabajadores, no les pagan sus comisiones, en lugar de ello les compran cerveza, y con eso los mantienen contentos.” El subgerente se limitó a decir que el principal valor que predomina en la organización es la responsabilidad.

### **6.1.8 Virtudes compartidas por los trabajadores**

Al preguntarles a los colaboradores de la llantera por los valores que se practican en ella, la totalidad de ellos (once) dijeron que los principales valores eran el respeto, la honestidad (otros lo expresaron como honradez) y la responsabilidad.

Si se entienden los valores organizacionales como “todas aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones”<sup>6</sup> .

Se puede apreciar, que la concepción teórica presentada por Horacio Andrade, y la cultura de valores que prevalece en la empresa Llantas y Servicios Bonardel, coinciden, debido a que se tiene bien definidos y claros los valores que se practican en la organización, por lo tanto, existe una identificación entre los integrantes de la Llantera al compartir los mismos valores.

Cabe aclarar, que se detectó a través de la observación *in situ* que existe una lealtad de los trabajadores hacia la empresa, pues en las respuestas dadas en las entrevistas, se percibe la práctica de valores que consideran esenciales para formar un buen equipo de trabajo, por ejemplo, para los empleados es importante el respeto entre ellos y hacia la dueña del negocio, la honradez en el desarrollo diario del trabajo , y la responsabilidad de cumplir diariamente con sus funciones.

Durante el análisis de las repuestas dadas por los empleados y los directivos de la Llantera se observó que los trabajadores manifestaron practicar más valores que los directivos, pues mientras que para la gerente y el subgerente del negocio son la honestidad y responsabilidad, para los demás miembros existen valores adicionales y considerados de gran importancia para ellos que es el respeto mutuo y el trabajo en equipo.

---

<sup>6</sup> ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera, editorial INESPO, México, 2001, p. 69



Respecto a los valores, sería conveniente y saludable para la empresa, que exista una definición clara de los valores que deben prevalecer en la Llantera, mantenerlos por escrito, colocarlos en lugares estratégicos del establecimiento fin de que todos los miembros de la organización tanto directivos como trabajadores, los conozcan, los compartan y los practiquen conjuntamente en el logro de los objetivos de Bonardel.

Se puede decir que, sí existen y se practican valores organizacionales en Llantas y Servicios Bonardel, lo que hace falta es establecerlos claramente por escrito, difundirlos y que se compartan colectivamente. Además, HAY QUE establecer los mecanismos que ayuden a darle seguimiento al cumplimiento de los mismos.

#### **6.1.9 ¿Bonardel tiene establecidos un Reglamento interior de trabajo?**

Cuando se le preguntó a la gerente acerca de la existencia de un reglamento interior de trabajo, nos comentó que “no contamos con ello. A las personas que van ingresando en la empresa se le da a conocer de forma oral, se les dice lo que se quiere y espera de ellas, [también] se les informa a lo que tienen derecho sobre la Ley federal de Trabajo (vacaciones, comisiones, aguinaldo, y todas las prestaciones de ley) .”

El subgerente gerente respondió afirmativamente, “se les da a conocer cuando entran a trabajar en forma verbal”.

En las respuestas dadas por la Sra. Bonardel y el subgerente, existe una contradicción ya que la primera manifiesta no contar con un reglamento interior de trabajo y el subgerente dice que sí cuentan con ello.

Lo que se puede apreciar, a través de la observación empírica de este estudio, es que la empresa Llantas y Servicios Bonardel, se reglamenta a través de leyes externamente impuestas, como lo es la Ley Federal de Trabajo, Ley del Seguro Social, Leyes fiscales, etc.

Se considera que en toda organización, por pequeña que sea debe contar con el establecimiento de las *reglas del juego institucional*<sup>7</sup> de la empresa como una de las principales funciones de la misma, con la finalidad de prevenir problemas futuros que pueden causar la falta de principios que promuevan saludablemente el desarrollo del trabajo en armonía de todos los miembros de la organización.

Dentro de las reglas del juego de la empresa se pueden encontrar que son de dos tipos la reglas formales y la informales, donde las primeras emanan del *corazón ideológico*<sup>8</sup> de la organización, es decir, del establecimiento y práctica de la misión, visión, valores, políticas, objetivos, etc. que la institución puede utilizar para conducir o guiar por un mismo rumbo a los integrantes de la organización en el desarrollo diario de las actividades. Las reglas informales son aquellas que se siguen por costumbre o por inercia en un trabajo, se cumplen con reglas como por ejemplo: cumplimiento de horarios de trabajo, portar el uniforme, asistencia, puntualidad, etc. pero no existe un documento interno que les de la

---

<sup>7</sup> Nosnik, Abraham, Apuntes de cátedra Comunicación Organizacional, UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE, LOS MOCHIS, SINALOA, Febrero, 2002

<sup>8</sup> IBIDEM

formalidad requerida, y la ausencia de ello puede provocar sorpresas o frustraciones en el futuro de la organización.

#### **6.1.10 Reglas de trabajo**

Con respecto a las preguntas que se hicieron a los trabajadores sobre la existencia de reglas en la empresa, la totalidad de ellos respondió afirmativamente, entre las cuales mencionaron las siguientes:

- No faltar al trabajo y cumplir con el horario.
- Ser responsables con el trabajo.

También se les preguntó acerca del cumplimiento de las reglas a lo que nueve respondieron que sí, el resto dijeron que a veces se cumplen otras veces no, pero que tratan de cumplirlas totalmente.

Se puede apreciar que existe una cultura de la responsabilidad muy arraigada entre los trabajadores, pues a pesar de que no existe un reglamento de trabajo por escrito, saben cuáles son sus obligaciones y las reglas que se deben cumplir en el trabajo. Es por ello que se dice que las reglas no escritas frecuentemente son tan rígidas como las que sí lo están. Sin embargo, es necesario plasmarlas en papel para darles la formalidad que requieren.

La formalización está encaminada a organizar y regular el comportamiento de los integrantes de la organización<sup>9</sup>. De ahí la necesidad de tener escrita la filosofía y los reglamentos de la empresa para que todos los miembros de la organización tengan un sentido de dirección común.

#### **6.1.11 Comunicación verbal y escrita**

La pregunta acerca del tipo de comunicación que se practica en la empresa, el gerente, el subgerente y los trabajadores respondieron que es de forma verbal, que sólo existe la firma de nómina y de algunos documentos oficiales, como son las altas, bajas y cambio de sueldo del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Se manifiesta una vez más la carencia de escritos que den sentido y formalidad a las actividades diarias de la empresa Llantas y Servicios Bonardel, es decir, mediante institucionalización de la organización interna de la empresa, formaliza, orienta y ordena el comportamiento de los integrantes del negocio.

#### **6.1.12 ¿Considera Bonardel que un Plan de Comunicación puede contribuir al logro eficiente de sus objetivos?**

Cuando se le preguntó a la gerencia acerca de la contribución de un plan de comunicación para el logro eficiente de objetivos, respondió, “definitivamente sí, sobre todo si se coloca

---

<sup>9</sup> May, H. Richard, Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados, Editorial Prentice Hall, México, 1996, p.79

en un cuadro que esté a la vista, nos obligaría a leerlo y saber lo que se tiene que hacer a diario. También el cliente, proveedores y toda persona externa sabrían a que empresa llegan”. Se le pregunta porqué a la fecha no cuenta con ello, si lo considera importante, a lo que contestó: “ por decidia” .

El subgerente respondió que “hace algún tiempo, precisamente un año, se implementó un sistema en el que el trabajador hacía un escrito donde expresaba sus inconformidades, actualmente sólo se hace verbalmente”

La apreciación que se observó durante las entrevistas, es de que la dirección de la empresa si considera importante el contar con manuales escritos que contengan la misión, visión, objetivos, reglamento de trabajo, organigrama, etc. Pero hace falta por parte de los directivos poder de decisión para establecer un plan de comunicación alineado con los objetivos organizacionales de la empresa, a pesar de considerarlo importante para el buen desarrollo y crecimiento del negocio.

El propósito fundamental de contar con un plan de comunicación es apoyar a la dirección de la empresa en el cumplimiento cabal de su misión y el logro eficiente de los objetivos<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> NOSNIK, Abraham, Apuntes de Cátedra: Comunicación Organizacional, UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE, LOS MOCHIS, SINALOA, Febrero, 2002

### **6.1.13 ¿Es importante mantener por escrito la Filosofía de la organización?**

Al preguntar acerca de la importancia de mantener por escrito la misión, visión, valores, objetivos y reglamento de trabajo, la Sra. Bonardel respondió: “sí, para que estén presentes al iniciar cada de día de trabajo y se vea lo que se tiene que hacer.” A lo que el subgerente expresó: “estaría muy bien ya que nos ayudará mucho tener un manual por escrito para estarlo leyendo y recordándolo constantemente.”

Durante el trabajo de campo, la autora logró observar que sí existe la disposición por parte de la gerencia implantar por escrito la misión, visión, valores, objetivos y reglas de trabajo que orienten y regulen el comportamiento de los miembros de la Llantera, con la finalidad de que todos tengan un sentido de dirección común. Esto es conveniente debido a que, si el total de integrantes de la organización conocen a profundidad a qué se dedica la empresa, por qué razones lo hace y con qué propósitos lo hace, entonces se puede esperar que sus integrantes lleguen a identificarse a tal grado con la razón de ser del negocio, que se asegure un desempeño eficiente del trabajo de cada trabajador de la Llantera, en beneficio de la misma.

### **6.2. Percepción del servicio que brinda Llantas y Servicios Bonardel, a sus principales clientes:**

El servicio a los clientes es una de las palancas que para elevar la competitividad de los negocios, se emplea con mayor frecuencia en la actualidad. Prácticamente, en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el

caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Con estas consideraciones básicas en mente, se realizaron la serie de entrevistas cuyos resultados se presentan a continuación. Cabe destacar que en los cuestionarios aplicados a la totalidad de los clientes<sup>11</sup> de la Llantera en cuestión, se incluyen 21 ítems, todos enfocados a evaluar el servicio que Llantas y Servicios Bonardel brinda a sus clientes. Se considera que las empresas deben poner un énfasis especial en lograr un alto nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes, mismos que le ha manifestado la confianza preferencial al comprar de manera sistemática, sus productos.

En primer lugar, se presentan las variables sociodemográficas de los clientes encuestados, ello con el fin de ubicar al lector en el contexto de la población referida. En segundo término, se pondrán a la consideración de los lectores aquellas variables que tienen que ver con el establecimiento y los aspectos físicos del negocio. En un tercer lugar, se presentan las variables que se refieren a los productos, tales como su calidad, durabilidad, entre otros.

### **6.2.1 ¿Quiénes son los clientes de Bonardel?**

Primeramente, es importante mencionar que existen dos tipos de clientes en Bonardel: aquellos que son organizaciones y los que son consumidores particulares. El 30% de éstos, son clientes individuales y el restante 70%, son organizaciones o negocios.

---

<sup>11</sup> El trabajo de campo se inició con la meta de obtener un censo de los clientes de Bonardel, no obstante, como se puede ver a detalle en el Capítulo 4, faltaron dos clientes de entrevistar, por razones inevitables.....

### **6.2.2 ¿Cuáles son las características personales de los sujetos de este estudio?**

El género de los que respondieron la encuesta (gerente, secretaria, empleado, etc.) son, de un total de 48, el 65% son del sexo masculino y el 35% femenino.

Al analizar los datos recabados, en cuanto a la edad de los encuestados, se detectó que el 35% se encuentran entre los 31 y 40 años de edad, el 29% menos de 30 años, el 25% oscila entre los 41 y 50 años de edad, el 11% restante son clientes de más de 51 años de edad. A decir de los datos anteriores, se puede apreciar que en términos generales, hay una tendencia a que los clientes sean de edad joven y del sexo masculino.

Otra variable que se analizó fue la ocupación de los encuestados, la cual arrojó los siguientes resultados: el 29% son empleados de empresas, el 21% son gerentes de negocios, el 15% son administradores de firmas, el 9% transportistas propietarios de camiones, y representantes de este sector como: el Secretario General de la Alianza de Camioneros de Carga de Guasave (ACCG) y del Presidente del Consejo de Administración de la Alianza de Autotransportes de Sinaloa, S.A. (AASSA) que respondieron a nombre del gremio que representan.; el 8% de asistentes ejecutivos respondieron a nombre de los negocios, el 4% tienen como ocupación la agricultura en forma independiente, 4% son comerciantes autónomos y el 10% restante, tiene otros oficios.

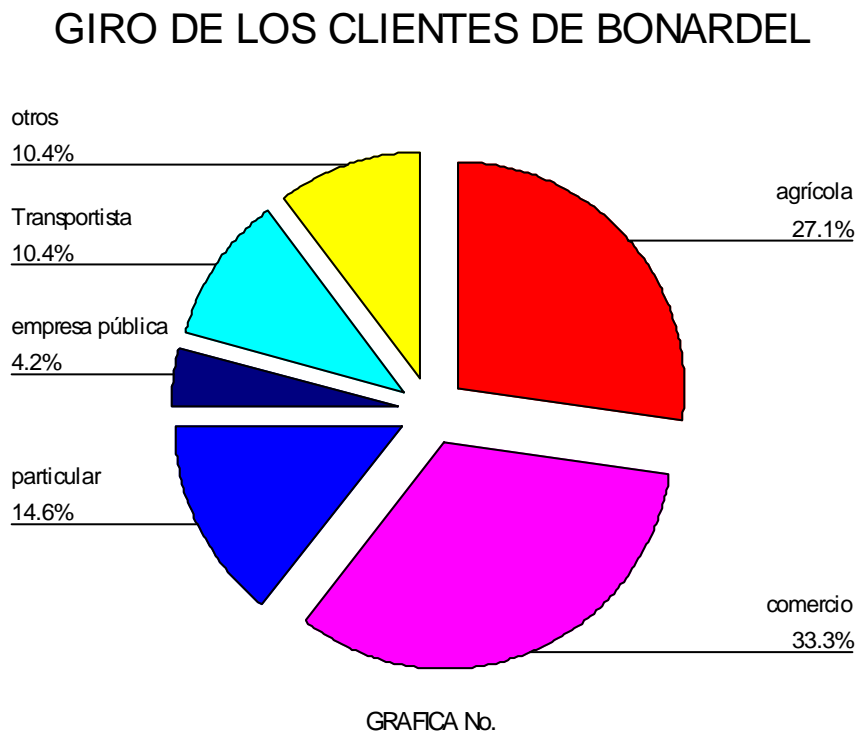


### 6.2.3 Giro de los clientes de Bonardel

Cabe señalar que de las variables sociodemográficas que se presentan, se considera que una de las que tienen mayor importancia para fines de esta investigación es el tipo de actividad económica o giro que tienen los clientes de la Llantera.

El giro o la actividad principal de las empresas que se encuestaron, pertenece, el 33% al sector comercial, el 27% al agrícola, el 14% son clientes particulares, el 11% al sector transportes, el 4% a empresas públicas y el 10% restante a otros sectores, entre los que se incluyen firmas constructoras, despachos de abogados y empresas filantrópicas como la Cruz Roja.

Figura 12



### **6.3 Evaluación del servicio en cuanto al establecimiento de la empresa Llantas y Servicios Bonardel, por parte de sus clientes .**

Para evaluar el servicio que brinda esta empresa, se presenta en dos partes:

- A) El establecimiento y su capacidad de acoger al cliente
- B) La atención específica a los clientes

#### **6.3.1 Aspecto Físico de las instalaciones de la Llantera Bonardel:**

Las instalaciones de la empresa se evaluaron mediante un conjunto de variables consideradas como fundamentales para éste o cualquier otro negocio.

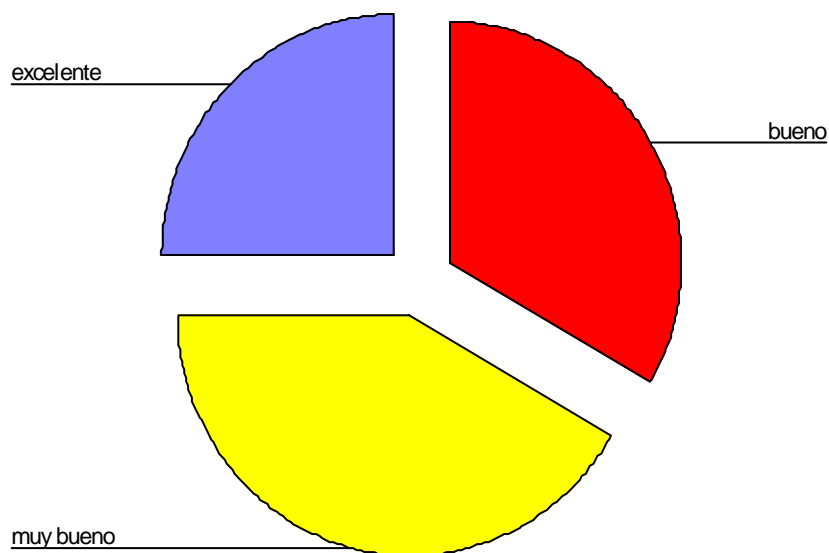
##### **6.3.1.1. La ubicación del negocio**

Esta variable tiene que ver con el lugar y la accesibilidad de éste para el cliente en cuestión.

Las respuestas fueron en general positivas para la Empresa. El 42% de los clientes expresaron que la ubicación es muy buena, el 33% que es buena, el 25% que resta manifestó que la ubicación del negocio es excelente.

Figura 13

### Ubicación del Negocio



Es evidente que quienes optan por la categoría de “bueno”, en realidad están expresando una cierta inconformidad debido a que cuando no se dice que algo es “muy bueno” o “excelente” se manifiesta que no están muy de acuerdo con el establecimiento Bonardel. Ello puede deberse a diversas razones, una de éstas puede ser, que la localización geográficamente hablando del negocio no cumple con los requerimientos de cercanía de los clientes, por encontrarse en un lugar inaccesible para ellos. Otra razón podría ser que algunos clientes consideren impráctica la ubicación con relación a donde ellos tienen sus actividades productivas.

Por esta razón, sería muy recomendable para Bonardel, dentro de sus capacidades económicas, la posibilidad de buscar otros lugares, aunque se trate de pequeñas

instalaciones, en las cuales se pueda brindar un mejor servicio al cliente, y atender el 33% de los clientes que están demandando una mejor ubicación del negocio.

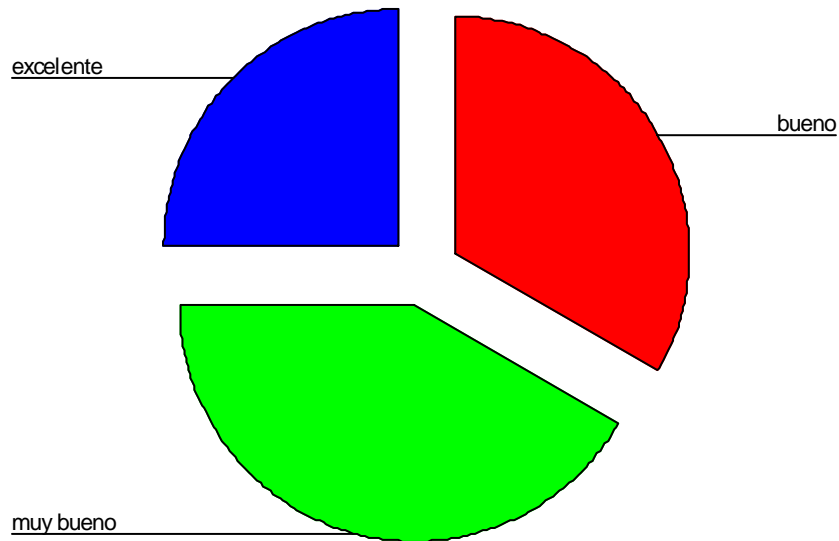
### **6.3.1.2 Seguridad del establecimiento**

Una segunda variable que también tiene que ver con las instalaciones es la que toma en consideración las medidas de higiene y seguridad con que cuenta el negocio en la prestación del servicio de montaje, alineación y balanceo de las llantas instaladas. Para ello, se utiliza equipo y herramientas que pueden presentar riesgos de accidentes laborales en el uso de algunos de estos instrumentos.

Al respecto, el 42% de los clientes entrevistados, manifiesta que la seguridad del establecimiento es muy bueno, el 33% dice que es buena y el 25% del resto de los encuestados manifestó que es excelente.

Figura 14

## Seguridad del Establecimiento



Se puede percibir que el 33% de los clientes expresaron que la seguridad del negocio no es la mejor posible, por lo que sería favorable para Bonardel, colocar en lugares estratégicos carteles, que comuniquen a los clientes y a los propios trabajadores, las zonas que representan un riesgo o peligro de que ocurra alguna eventualidad. Por ejemplo, en el taller de la empresa Bonardel, existe la fosa mecánica donde revisan el sistema de suspensión de los neumáticos, la alineación y el balanceo.

También en esa misma área, hay un lugar donde se desmontan las llantas de los automóviles y existe la posibilidad de que al estar el mecánico desmontando el neumático, puede suceder que salga la llanta sorpresivamente y golpee a las personas que se encuentren cerca de ahí.

Mediante la observación que se realizó durante el presente trabajo de investigación, se pudo constatar que no existe en el taller señalamiento alguno que contengan mensajes de prevención de accidentes y sería muy conveniente colocar carteles con señalamientos bastante llamativos con mensajes de advertencia. Ello puede hacer del conocimiento de los clientes evitar acercarse a esas áreas de trabajo y que los empleados conozcan perfectamente las áreas de mayor riesgo del taller y tomen las precauciones debidas para evitar accidentes de trabajo conservando las medidas de seguridad.

#### **6.3.1.3 La limpieza del establecimiento.**

Las percepciones con relación a la limpieza del establecimiento que los clientes tienen del negocio son las siguientes: el 40% manifestó que la limpieza del establecimiento es excelente, el 35% dijo que hay muy buena limpieza del lugar y el 25% expresó que es buena. Una vez más se refleja en los resultados del estudio que por lo menos una cuarta parte de los clientes expresan que la limpieza no es muy buena.

Se pudo constatar mediante la observación etnográfica realizada, que en el taller la limpieza en efecto sí es muy buena, pero donde hace falta más limpieza es en el área de oficinas, algo inusual, el mobiliario por ejemplo: libreros, estantes de papelería, escritorios, computadoras, se encuentran con polvo, papelería sucia y en algunas ocasiones en desorden. Por lo tanto, sería muy recomendable que Bonardel cuidara más el aspecto físico de sus oficinas, para proyectar una imagen de mayor orden frente a sus clientes. No por tratarse de una empresa en la que parte del trabajo tiene que ver con cambios de neumáticos, y el

uso de herramienta que no siempre puede estar tan pulcra, como es el caso de los talleres mecánicos, se hace necesario que éste establecimiento desmerezca en orden e higiene. Es de primera necesidad cuidar este aspecto puesto que sus clientes lo piden. El descuido de este rubro tan significativo podría continuar afectando la imagen de calidad del oficio que se está ofreciendo.

### **6.3.2 Atención y servicio que el personal de Llantas y Servicios Bonardel brinda a sus clientes.**

El personal en todos los niveles y áreas de la empresa debe estar consciente de que el éxito de las relaciones entre el negocio y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de sus peticiones y demandas. La calidad de los servicios depende también y de manera muy importante de las actitudes de todos los miembros que conforman la organización. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Es importante destacar que la satisfacción del cliente, “ es el secreto para asegurar la rentabilidad a largo plazo y mantener al cliente contento es la labor de la empresa.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> DE LA PARRA, Paz Eric, Guía Práctica para lograr Calidad en el Servicio, Grupo Editorial ISEF, México, 1998, pp.11

### **6.3.2.1 Servicios que brinda el taller:**

De los clientes encuestados acerca al servicio que brinda la Llantera, el 52% manifestó que es muy bueno, el 31% bueno y el 17% restante dijo que es excelente. En este rubro hay que atender al 31% que manifestó que el servicio como solamente “bueno”. Sería muy recomendable para la empresa Bonardel, motivar al personal de la Llantera para construir y fortalecer una cultura de servicio hacia los clientes, y el espíritu de colaboración de los trabajadores. Esto es imprescindible para que brinden el mejor apoyo y esfuerzo en las tareas cotidianas en su encuentro con los clientes.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad en el servicio al cliente. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará los procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes, la empresa y sus colegas.



### **6.3.2.2 Atención que brinda el Personal de Bonardel**

Con relación a la atención que el personal brinda a los demandantes de los servicios de Bonardel, el 46% dijo que el trato que reciben de los trabajadores es excelente, el 40% dijo que la atención recibida por el personal es muy buena y el 14% manifestó que es buena.

Se puede apreciar que la mayor parte de los colaboradores de la empresa de Llantas y Servicios Bonardel, están motivados a encausar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos del negocio a través de la calidad en el servicio al cliente.

Calidad en el servicio al cliente, se puede decir que es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las que se contrató a la empresa. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones de los miembros de la organización.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo, es una realidad que cuando se actúa a favor del otro, sea un compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema.

El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

### 6.3.2.3 Tiempo de entrega del producto

Al evaluar el tiempo de entrega del producto de la Llantera, el 40% expresó que es muy bueno, el 35% que es excelente, el 23% bueno y sólo el 2% dijo que el tiempo de entrega del producto es malo. Aparentemente una cuarta parte de los clientes manifiestan su inconformidad con los tiempos de entrega. Esta situación se puede mejorar con un trabajo de alineación entre los objetivos y la misión de la empresa, el grado en que los empleados los conocen y se han apropiado de éstos así como la rapidez con que pueden responder a las solicitudes de los clientes.

Figura 15

el tiempo de entrega del producto es

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2.1	2.1	2.1
bueno	11	22.9	22.9	25.0
muy bueno	19	39.6	39.6	64.6
excelente	17	35.4	35.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

Se puede apreciar que el 25% de los clientes demandan de una mayor rapidez en el entrega de los neumáticos, es muy saludable para la Llantera Bonardel, implemente procedimientos de entrega rápida del producto para satisfacer plenamente al cliente en este rubro.

Es muy importante consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio al cliente. Dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

La calidad en el servicio al cliente, sólo se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan a los clientes. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio, como lo es la tardanza en la entrega del producto, y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

#### **6.3.2.4 Facilidades de crédito que Bonardel brinda a sus clientes**

En cuanto a la facilidad del crédito que Bonardel brinda a sus clientes el 46% de los encuestados manifestó que son excelentes las condiciones de crédito, el 29% bueno y el 25% restante dijo que es muy bueno.

Figura 16

#### la facilidad del crédito es

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bueno	14	29.2	29.2	29.2
muy bueno	12	25.0	25.0	54.2
excelente	22	45.8	45.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

Con base a los resultados anteriores, una tercera parte de los principales clientes de Bonardel dicen que las facilidades de crédito no son muy buenas, por lo que se considera que la Llantera debe hacer una revisión de las políticas de crédito que actualmente tiene establecidas y hacer los cambios que se consideren pertinentes para atender el 29% de los clientes que no están muy satisfechos con las facilidades de crédito que actualmente tiene la empresa.

#### 6.3.2.5 Políticas de devolución establecidas en Bonardel

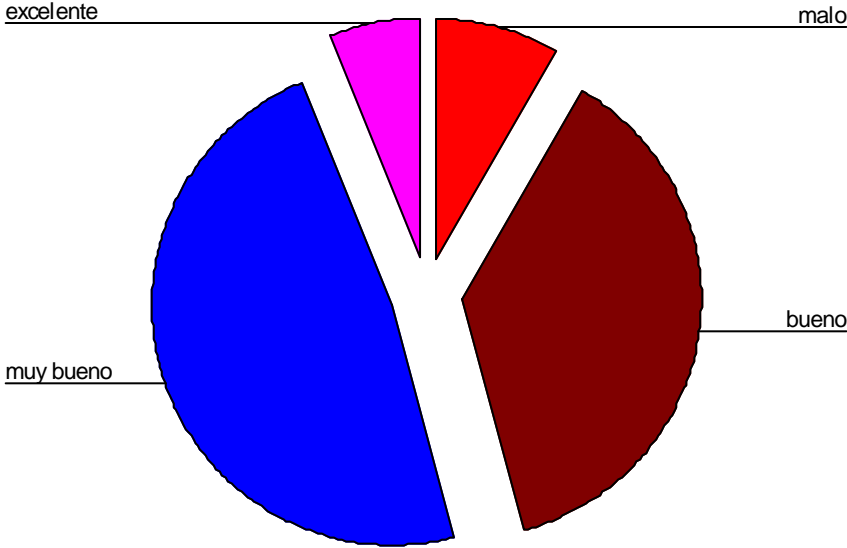
Al analizar los datos recabados en los cuestionarios aplicados a los clientes, resultó que en las políticas de devolución fue uno de los aspectos donde se mostraron algunas inconformidades por parte de los clientes.

El 8% de los 50 clientes entrevistados manifestó que al presentarse el problema de devolver llantas por defectos de fábrica, las gestiones se volvían engorrosas. Así mismo, se señala que la gerencia podría hacer un esfuerzo adicional por agilizar dichos trámites y ahorrarles tiempo y esfuerzos a los clientes. No obstante, el 48% de los clientes expresaron que

consideraban muy buenas las políticas de devolución, el 38% las consideró buenas y sólo el 6% las consideró excelentes.

Figura 17

### Políticas de Devolución



Lo anterior, indica que la empresa Llantas y Servicios Bonardel, debe poner especial cuidado en establecer políticas de devolución sin tanto trámite burocrático y resolver oportunamente al cliente la reposición del producto que está devolviendo. Pues no hay que olvidar que una de las formas para lograr la lealtad de los clientes es cubriendo favorablemente sus expectativas, y evitar inconformidades por fallas en el servicio, resolviendo oportunamente sus demandas.

### 6.3.2.6 Responsabilidad en el cumplimiento del servicio

Respecto de la responsabilidad en el cumplimiento del servicio por parte de la empresa, el 46% de los clientes señaló que ésta es “muy buena”, el 27% expresó que es “excelente” y 27% restante, indicó que son simplemente “buenas”.

Figura 18

la responsabilidad en el cumplimiento del servicio es

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bueno	13	27.1	27.1	27.1
muy buena	22	45.8	45.8	72.9
excelente	13	27.1	27.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

Como se puede apreciar, continúa existiendo una tercera parte de los principales clientes de la Llantera que no están muy conformes con la responsabilidad en el cumplimiento de del servicio. Por lo que se considera importante, que Bonardel tenga en cuenta que la responsabilidad en el cumplimiento de las necesidades de sus clientes es fundamental para garantizar la calidad en el servicio al cliente.

### 6.3.2.7 Atención a las quejas presentadas por los clientes de Bonardel

En relación a la atención a quejas el 40% de los sujetos dijo que esta actividad de la empresa era “buena”, el 35%, señaló que “muy buena”, el 23%, manifestó que era

“excelente”, y solamente el 2% expresó que la atención que recibía cuando presentaba una queja en esta empresa es mala.

Aquí habría otro aspecto al cual Bonardel debe poner especial atención. Aunque sólo es el 2% de los clientes principales los que expresaron no ser bien atendidos al momento de presentar quejas, si éste porcentaje se suma al 23% que expresó que la atención a quejas era simplemente “buena”; se tiene una cuarta parte de los clientes que manifiestan estar de alguna manera inconformes.

De acuerdo a las escalas de medición presentadas por el chileno, Gilmar Antonio Cabrera Días,<sup>13</sup> experto en clima organizacional, un rango porcentual entre 22.6% y 40% se considera como un rango “disminuido” en la aprobación de los clientes. Es necesario, por lo tanto, que se tome en consideración este rubro, ya que hay una evidente carencia que se puede subsanar con un mínimo de esfuerzo.

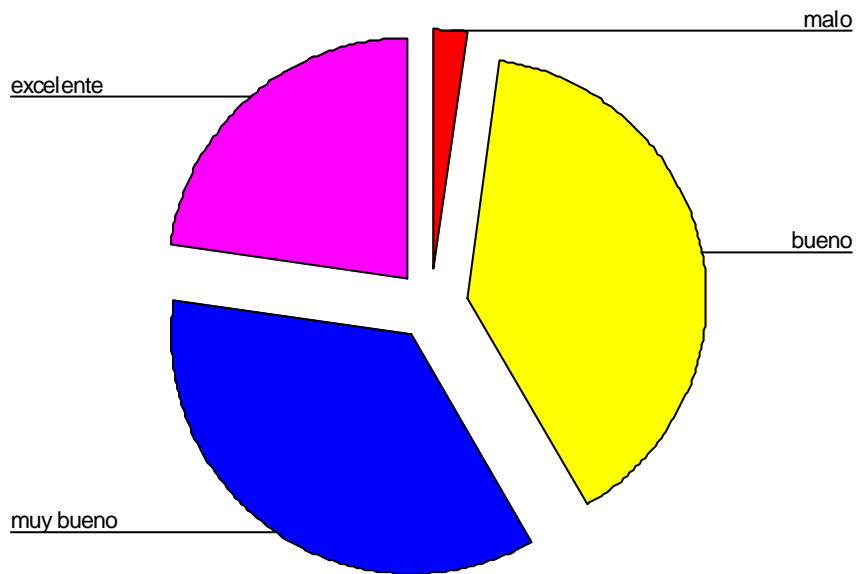
Por otra parte como el mismo personal de la empresa ha expresado que sus esfuerzos están encaminados a la satisfacción del cliente y mencionan que ello es lo primordial para la subsistencia de la empresa para la cual prestan sus servicios.

#### Figura 19

---

<sup>13</sup> Cabrera Días Gilmar Antonio en : [www.uel.br/ccb/psicología/revista/oclima.htm](http://www.uel.br/ccb/psicología/revista/oclima.htm)

## ATENCIÓN A QUEJAS



Hasta aquí, se puede concluir que el servicio que brinda Llantas y Servicios Bonardel, S.A. en cuanto al establecimiento, en términos generales es aceptable por sus clientes de Guasave. Cabe aclarar que no por ello la Llantera debe descuidar este rubro, todo lo contrario, retomar los aspectos en los que se hayan presentado inconformidades por parte de los clientes y poder así combatir oportunamente, y evitar en el futuro sorpresas desagradables que puedan causar problemas mayores.



#### **6.4 Variables relacionadas con los productos y servicios que ofrece la empresa Llantas y Servicios Bonardel:**

A continuación se presentan las variables cualitativas y cuantitativas que se consideraron para evaluar el servicio que brinda Bonardel a través de los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Los compradores o consumidores de algunos productos y servicios, son poco sensibles a la calidad de los productos que adquieren. Como se verá más adelante, el consumidor se fija casi exclusivamente en el factor precio y permanece insensible a los demás atributos de los productos. La cuestión ha llegado hasta el punto de que la empresa ha tenido que introducir nuevas marcas de llantas importadas de Estados Unidos y que se pueden comercializar a un precio más bajo que la marca oficial, “Euzkadi”.

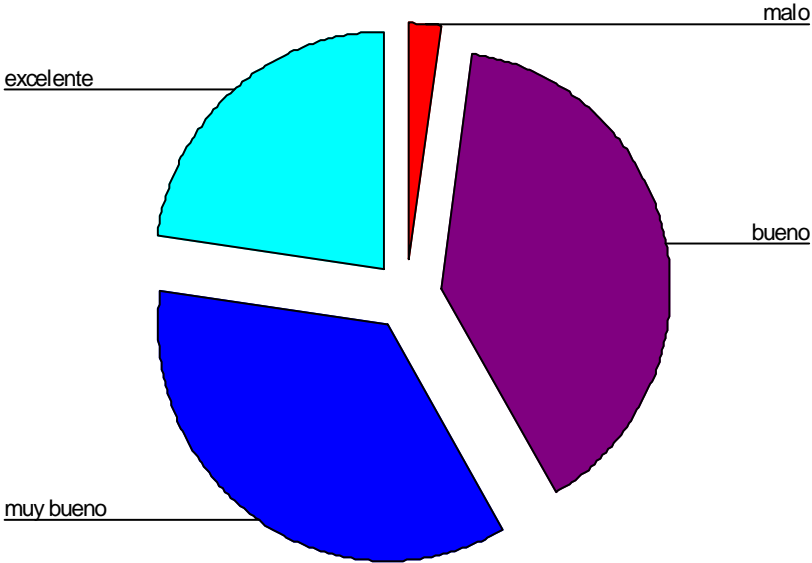
Sin embargo, se considera que aún queda la posibilidad, aunque remota de influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Mediante una interacción consistente con el cliente se puede desarrollar un clima de confianza y seguridad para la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo de los productos y servicios ofrecidos por la empresa y que son apreciados por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

**6.4.1 Existencia del producto**

Con relación a la existencia del producto, el 42% de los clientes expresó que Bonardel tiene “muy buena existencia de productos”, el 41% manifestó que es “excelente”, 15% buena y el 2% la consideran mala la existencia de las llantas.

Figura 20

**Existencia de medidas del producto**



Se puede apreciar que hay un 17% de los clientes de Bonardel que no están conformes o no les parece suficiente la existencia del producto. Por lo que se debe considerar de fundamental importancia que la existencia del producto trae consigo satisfacer con calidad las necesidades del cliente. Por otra parte, se corre el riesgo al no contar con las existencias mínimas requeridas por los clientes, las ventas que se dejan de hacer por falta de producto en los inventarios.

### 6.4.2 La variedad del producto

En cuanto a la variedad del producto el 44% de los clientes dijo que Bonardel tiene muy buena variedad, el 40% expresó que es buena, el 5% excelente, y el 2% la consideran mala.

Figura 21

**la variedad del producto es**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	malo	1	2.1	2.1	2.1
	bueno	19	39.6	39.6	41.7
	muy bueno	21	43.8	43.8	85.4
	excelente	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	
Total		48	100.0		

Se puede apreciar que la Llantera en cuestión, debe reconocer que la variedad de los productos que maneja no es muy buena, ya que el 42% expresó que ésta no es muy buena. Para que Bonardel pueda atender las necesidades de sus clientes y brindarles un mejor servicio tendrá que abastecerse de mayor variedad de producto.

### 6.4.3 Calidad de los Productos

Con respecto a la calidad de los productos, el 42% de los principales clientes de Bonardel expresó que es “muy bueno”, el 33% dijo que solamente es “buena” y el 25% restante manifestó que la calidad es “excelente”. Tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 22

**la calidad del producto es**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bueno	16	33.3	33.3	33.3
muy bueno	20	41.7	41.7	75.0
excelente	12	25.0	25.0	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

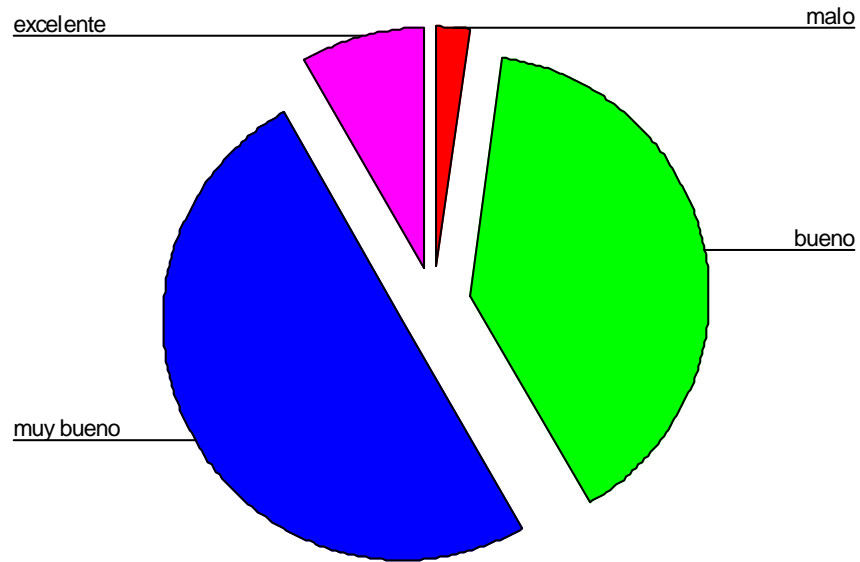
Analizando los datos de la tabla anterior, se puede observar que 16 de los principales clientes de la Llantera que representan un treinta por ciento de del total, no están muy conformes con la calidad de los productos de la Llantera, por lo que es muy saludable para la dirección de la empresa centrar su atención en este porcentaje de su mercado y conocer cuáles han sido las inconformidades de este segmento de clientes y satisfacer la necesidades de los mismos con productos que cubran los requerimientos de calidad que se le está demandando por sus principales consumidores.

**6.4.4 Resistencia de los Productos**

Con relación a la resistencia del producto, el 50% de los clientes de la empresa Bonardel dijo que es “muy buena la resistencia de los productos”, el 40% expresó que es “buena” y solamente el 8% manifestó que es “excelente” la resistencia de los productos, y el 2% restante se refiere a que la resistencia de los productos de Bonardel es “malo”.

Figura 23

### Resistencia de los productos



Se puede observar que una cuarta parte de los clientes de Bonardel no están muy conformes con la resistencia de los neumáticos que comercializa la Llantera. Es por ello prudente que la gerencia valore una vez más la calidad de los productos que está ofreciendo al cliente y sobre todo, en la resistencia de los neumáticos por tratarse de un artículo de gran importancia, al formar parte de los medios de transporte (automóviles, camiones, tractores, etc.) del cliente, quien requiere seguridad al comprar y usar llantas resistentes.

### 6.4.5 Garantía del Producto

Con relación a la garantía del producto, el 46% de los clientes entrevistados expresó que ésta es “muy buena”, el 40% dijo que la garantía que Bonardel ofrece sobre los productos es “buena”, sólo el 8% de los clientes dijo que es “excelente”, y el 6% restantes manifiesta que es “mala”, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Figura 24

**la garantía del producto es**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	3	6.3	6.3	6.3
bueno	19	39.6	39.6	45.8
muy bueno	22	45.8	45.8	91.7
excelente	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

Se puede apreciar que 22 de los principales clientes de Llantas y Servicios Bonardel, no están conformes con la garantía del producto. Durante las entrevistas realizadas a los clientes, se pudo observar que donde los clientes manifestaron más inconformidad fue en relación a la garantía ofrecida del producto.

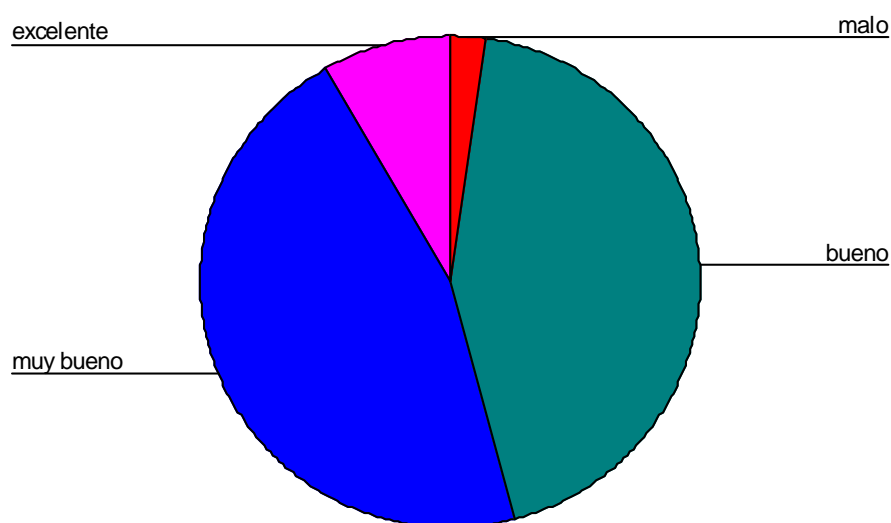
Algunos clientes expresaban: “ponen muchas trabas para responder por la garantía de las llantas”, otros decían: “no cumplen con la garantía, y lo hacen dar muchas vueltas a uno”. Por lo que sería muy conveniente para la llantera informar claramente al cliente en que consiste la garantía de las llantas y vigilar cuidadosamente el cumplimiento de la garantía del producto que ofrece a sus clientes.

#### 6.4.6 Durabilidad de los Productos

En lo que se refiere a la durabilidad de los productos, el 49% de los entrevistados expresaron que la durabilidad de los productos que Bonardel ofrece a sus clientes es “muy buena”, el 44% dijo que es buena, el 8% dijo que la durabilidad de los productos es “excelente” y el 2% restante manifestó que la durabilidad de los productos es “mala”.

Figura 25

#### Durabilidad del Producto



Si se analiza la grafica anterior, se puede apreciar que más de la mitad de los clientes de Bonardel no están conformes con la durabilidad de los neumáticos, lo que le puede provocar en un plazo no muy lejano, que sus ventas se vean disminuidas a causa de este factor y los que se mencionaron anteriormente, como la garantía y resistencia del producto.

#### 6.4.7 Existencia de medidas del Producto

En lo que se refiere a la existencia de medidas del producto, el 40% de los clientes expresó que es buena la existencia de medidas de neumáticos, el 35% dijo que es muy buena, el 23% manifestó que es excelente, y el 2% expresó que es mala la existencia de medidas de las llantas.

Figura 26

la existencia de medidas del producto es

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2.1	2.1	2.1
bueno	19	39.6	39.6	41.7
muy bueno	17	35.4	35.4	77.1
excelente	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

En lo que se refiere a la existencia de medidas de neumáticos, se puede observar que 20 de los principales clientes no están conformes con las medidas de las llantas que ofrece Bonardel. Al entrevistar a los clientes, se pudo constatar mediante la observación, la inconformidad de algunos clientes con respecto a la existencia de medidas del producto.

Este es otro elemento a tomar en cuenta por la gerencia de la Llantera, para poder brindar un servicio de calidad a la comunidad a la cual pertenece y que le permite su existencia como empresa a través del consumo de sus productos y servicios.



#### **6.4.8 Sugerencias aportadas por los clientes para recibir un mejor servicio por parte de Llantas y Servicios Bonardel.**

Con respecto a las sugerencias que los clientes aportaron para que Bonardel mejore el servicio que actualmente brinda a la sociedad guasavense se encuentran las siguientes:

- Mejorar la garantía del producto
- Mayor flexibilidad en el otorgamiento de los créditos
- Conocer más a fondo las necesidades de los clientes
- Buenas promociones
- Mejorar los precios
- Mayor variedad de llantas agrícolas
- Mejorar el surtido de llantas

El 48% de los clientes de Bonardel se encuentran conformes con el servicio que hasta hoy se les ha brindado. No obstante, el 52% restante de los clientes hacen una serie de sugerencias para que Llantas y Servicios Bonardel mejore el servicio que actualmente está brindando a su clientela.

Del total de clientes entrevistados el 15% manifestó que una de las acciones que Bonardel puede llevar a cabo para mejorar el servicio a sus clientes es mejorar la garantía del producto.

El 10% de los clientes expresó que la empresa Bonardel para brindar un servicio de calidad a sus clientes, es necesario que mejore el surtido de las medidas de las llantas.

Otra sugerencia aportada por los clientes, específicamente el 8% de ellos, fue la de mejorar los precios de los productos.

El 6% de los clientes declaró que otro de los elementos que tiene que cuidar y analizar la Llantera es con respecto a las políticas de crédito que actualmente tiene establecidas, las cuales al parecer son un poco rígidas, ya que 3 de los 48 principales clientes entrevistados demandaron mayor flexibilidad en el otorgamiento de créditos.

Otra de las sugerencias aportadas por el 6 % de los clientes entrevistados para mejorar el servicio que la Llantera ofrece, se refiere a mejorar la variedad de los neumáticos, es decir, que cuente con modelos diferentes de llantas, por ejemplo: llantas para automóviles, llantas agrícolas, llantas para camión, etc.

El 7% restante de los principales clientes de Bonardel, hacen sugerencias con respecto a conocer más a fondo las necesidades de los clientes y establecer un sistema de buenas promociones.

Figura 27

**sugerencias para mejorar el servicio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mejorar la garantía del producto	7	14.6	14.6	14.6
mayor flexibilidad en los créditos	3	6.3	6.3	20.8
conocer más a fondo las necesidades de los clientes	2	4.2	4.2	25.0
buenas promociones	1	2.1	2.1	27.1
mejorar los precios	4	8.3	8.3	35.4
mayor variedad de llantas agrícolas	3	6.3	6.3	41.7
mejorar el surtido de llantas	5	10.4	10.4	52.1
confome con el servicio hasta ahora	23	47.9	47.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	
Total	48	100.0		

Como se puede apreciar, la empresa Llantas y Servicios Bonardel, a pesar de mantener a la mitad de sus principales clientes conformes con el servicio que les brinda actualmente, requiere de emprender nuevas acciones, sugeridas por sus propios clientes, que la lleven a mejorar los servicios que brinda a la comunidad guasavense. Tratando de lograr la mayor

aceptación posible de los consumidores, así mismo, que la percepción de sus clientes sea la mejor en cuanto a la calidad de los servicios que les ofrece Bonardel.

### **6.5 Conclusiones Finales del estudio empírico:**

- La empresa Llantas y Servicios Bonardel, en su organización interna cuenta con la misión, visión, valores y objetivos, no obstante, se encuentran de manera informal, ya que se carece de escritos que contengan las definiciones básicas, que son fundamentales para darle formalidad a la organización interna de las empresas.
- Es importante señalar que la visión y los objetivos de la Llantera Bonardel, no son conocidos claramente por parte de su personal, sin embargo, los miembros de la empresa Bonardel comparten los mismos valores y trabajan sobre una misma misión, aún cuando no saben claramente cuál es la misión de la empresa para la cual prestan sus servicios, dejándose guiar por el ejemplo de su patrona.
- Llantas y Servicios Bonardel carece de reglas internas de trabajo, se rige y establece medidas de control a través de las leyes externamente impuestas, tales como: la Ley Federal de Trabajo, Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Código Fiscal de la Federación, entre otras. Por lo que sería muy recomendable para la empresa un manual de organización, el cual contenga entre otras cosas, un reglamento interior de trabajo, y se divulgue entre los integrantes de Bonardel.

- Existen buenas relaciones de trabajo entre la Sra. Ivette Bonardel y sus colaboradores. Tales apreciaciones se percibieron durante la realización del estudio empírico interno, a través de la observación etnográfica y de los comentarios de los trabajadores al entrevistarlos, se percibe un ambiente de trabajo en equipo y de respeto muy marcado entre los miembros de la empresa Bonardel.
- Se reconoce por parte de la gerencia la necesidad de un plan de comunicación, a través de un manual de organización para mantener por escrito la misión, la visión, los objetivos, los valores, y darle la formalidad requerida a la organización interna. Además que se informe claramente a todos los miembros de la llantería la razón de ser del negocio, los planes a largo plazo, los objetivos, el reglamento de trabajo, etc. y todos trabajen bajo un mismo sentido común de dirección.
- Al realizar el estudio empírico externo y evaluar el servicio que Llantas y Servicios Bonardel ofrece a sus clientes, se detectaron ciertas deficiencias percibidas por los propios consumidores, pero que se pueden remediar oportunamente, si se toman las medidas correctivas. Algunas de esas deficiencias son: la responsabilidad en el cumplimiento del servicio, la existencia de productos, los sistemas de devolución, la variedad del producto, en la garantía de los productos. Por lo que puede ser muy sano y favorables para Bonardel, tomar las decisiones que considere pertinentes para combatir sus debilidades y fortalecer sus habilidades.

- Se considera que para ofrecer un servicio de calidad al cliente, cualquier organización, independientemente de su giro, de su tamaño, de su mercado o su situación económica financiera y competitiva. Primeramente deberá estudiar su ambiente interno organizacional, incluyendo: la formalidad interna de la empresa, la cultura de la calidad de los productos y servicios para atraer y cautivar el mayor número de clientes de acuerdo con las necesidades que demandan los mercados actuales y potenciales.
- Actualmente existen grandes posibilidades de que las organizaciones traten de aprovechar las oportunidades que les ofrece su entorno, así como amortiguar las amenazas del mismo, además de saber reenfocar sus esfuerzos y reforzar sus fortalezas.

## **Bibliografía del capítulo**

ALCARAZ, Rafael, El Emprendedor de Éxito, guía de planes de negocios, McGraw Hill, México, 1995, p. 12

ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera, editorial INESPO, México, 2001, p. 66

DE LA PARRA, Paz Eric, Guía Práctica para lograr Calidad en el Servicio, Grupo Editorial ISEF, México, 1998, pp.11

May, H. Richard, Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados, Editorial Prentice Hall, México, 1996, p.79

NOSNIK, Abraham, “El Papel de la Filosofía en la Vida Organizacional”, Conferencia en el XII congreso de Ciencias de la Comunicación, Febrero del 2000

NOSNIK, Abraham, Apuntes de Cátedra: Comunicación Organizacional, Febrero del 2002

WINSLOW, Taylor, Frederick, Principios de la Administración Científica, Editorial: Herrero Hermanos, 28ava reimpresión, México, 1991.

## CONCLUSIONES GENERALES

Es relevante hoy en día la gran cantidad (2'844,308) de empresas que existen en el entorno económico mexicano, y sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas que representan el 99.7% del total de ellas. Por esta razón, es de suma, la importancia que tiene el realizar investigaciones encaminados al estudio y al comportamiento de las MIPYME'S. Las MIPYME'S que se encuentran en el contexto nacional actualmente, son de principalmente de carácter familiar, tienen problemas de liquidez, de solvencia y carecen de formalidad, siendo esta última característica el punto de interés central de esta investigación.

La formalización de la organización interna representa un factor clave para quienes integran una organización, puesto que en la medida que se formalicen las actividades de las empresas se promueve el estado de derecho y una cultura de legalidad al interior de éstas, regulando así el comportamiento de los miembros que conforman una organización.

Es por ello, que para que se de el proceso de formalización en las empresas se requiere primeramente, un estudio interno de la organización, con el propósito de conocer las percepciones que los empleados tienen acerca de la empresa, en cuanto a la misión, visión, objetivos y valores. De esta manera se estará en condiciones de sensibilizar al personal para establecer e implantar sistemas de comunicación que den formalidad al funcionamiento de las organizaciones, aclarando que, es de gran importancia la participación de todos y cada uno de los trabajadores en el proceso de normatividad, ya que serán ellos al final de cuentas



quienes lleven a cabo el cumplimiento de las políticas de trabajo generadas por la formalización organizacional.

Existe también la necesidad de que las organizaciones se visualicen hacia fuera, es decir, que estén conscientes del entorno en el que se encuentran inmersas, de tal manera que conozcan las variables externas que les estén amenazando o, por el contrario, brindando la oportunidad de permanecer en la sociedad. Por lo tanto se requiere de estudios externos donde se evalúe la calidad de los servicios que la organización está brindando a la sociedad, quien es la que en última instancia permite que las organizaciones permanezcan o no. La sociedad, es también por otro lado, la evaluadora más rigurosa para apreciar la calidad en el servicio que brindan las organizaciones, representada ésta definitivamente por los clientes.

Los clientes son vitales para la existencia de cualquier organización. Ya que sin ellos no tendría razón de ser la empresa, por que representan la fuente de ingresos, que les permite existir y progresar. Es por ello, que es de importancia mayor, conocer y saber cuáles son las necesidades de los clientes, de tal manera, que este conocimiento, permita a las organizaciones establecer las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

En todos los sectores de la economía, el servicio al cliente, hoy en día es una de las palancas competitivas para ingresar en un mercado cambiante y globalizado. ¿Quién o quiénes poseen la responsabilidad del servicio al cliente? La responsabilidad de la calidad en el servicio al cliente recae en las actitudes que desempeñe el elemento humano de la organización.

Por tanto, es importante enfatizar que la motivación del personal en el trabajo y el espíritu de colaboración de los miembros de una organización, son imprescindibles para construir y fortalecer una cultura de servicio hacia los clientes. Es por ello, que los servicios ofrecidos al consumidor dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la empresa, por lo que es conveniente, armonizar y fortalecer la integración y dirección del personal, por medio de la formalización de los procesos de la organización interna, con el propósito de alcanzar los niveles de calidad en el servicio al cliente.

La calidad del servicio al cliente, sólo se puede lograr a través de la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa. El grado de satisfacción que experimenta el cliente, depende todas las acciones realizadas por los integrantes de una organización, que consisten en responder de manera óptima a las necesidades del cliente en sus diferentes niveles y alcances.

La congruencia entre lo que se dice y se hace es lo que hace íntegras a las personas. Lo mismo sucede con las organizaciones, es preciso que sean congruentes en sus acciones con respecto a lo que se dicen ser. En este estudio realizado sobre el caso de la empresa **Bonardel**, se logró constatar que lo que sus integrantes expresaron acerca del servicio de calidad que ofrecen a sus clientes, coincide en buena medida, con la percepción que los clientes tienen de la **Llantera**, cuestión que se logra con la honestidad y la integridad de las personas que colaboran en la organización.

Se puede deducir entonces que, cada organización, especialmente las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, están en posibilidad de ofrecer un mejor servicio, brindando satisfactores que cubran las expectativas de sus clientes. Ello se logra de mejor manera realizando diagnósticos respecto del servicio al cliente e incluso, investigaciones al interior de la propia organización, en la que se pueden descubrir las necesidades de los clientes y llevar a cabo las reformas correspondientes para entregar el mejor producto y el máximo servicio posible.

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

ALCARAZ, Rafael, El Emprendedor de Éxito, guía de planes de negocios, McGraw Hill, México, 1995.

ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera, editorial INESPO, México, 2001, p. 66

ANZOLA, Rojas Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas, MC GRAW HILL, México, 1993.

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, 1980.

BENNETT, Roger “How is management research carried out?” En C. Smith and P. Dainty The management research handbook, pp.85-103, Great Britain, 1991, Routledge

BOLAÑOS, Roberto, “La pequeña y mediana empresa: motor de desarrollo”, en línea [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx), Noviembre del 2001.

BRUYN 1996 y Deutscher 1973, en Taylor, Steve J. y BOGDAN R., Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Piados, España, 1992, pp.301

CAMACHO, Pérez Luis Felipe, El emprendedor, regresando a las bases, artículo en línea, consultado octubre 2, del 2003.

CASTAÑEDA, Urriza Gloria Ma., Manual de Calidad para la pequeña y mediana empresa, UIA, México, 1999.

CORONA, L. La Pequeña y Mediana Empresa: Del Diagnóstico a las políticas, México, 1997, UNAM

CLEGG y Dunkerley (1980), en Richard H. Hall, Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

D'Aprix, Roger, La comunicación para el cambio, Editorial Granica, 1999

DE LA PARRA, Paz Eric, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, Editorial ISEF, México, 1998.

EROLES, A. La Pequeña Empresa Exportadora: Guía Práctica para iniciar Operaciones de Comercio Exterior, México, 1995, Edit. Panorama.

FREMONT. E. Kast y JAMES E. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones: enfoque de Sistemas y Contingencias, McGraw Hill, México, 1998,4ta. Edición.

GARCÍA de León, S., La Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad. México, 1993. Editorial Diana.

GÓMEZ, Jara Francisco, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Fontamara

HERZBERG, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001.

KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Editorial: Prentice Hall, México, 1996.

LAMBING Peggy, Kuehl Charles, Empresarios Pequeños y Medianos, Prentice Hall, México,1998.

LASSWELL, Harold, en Mattelart Armand y Michele Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997.

McCLELLAND, en ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Edit. Trillas, México, 2001.

MASLOW, Abraham, Philip kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1997

MATTELART Armand, Michéle, Mattelart, Historia de las teorías de la comunicación, Editorial Piados, España, 1997.

NOSNIK, Abraham, Apuntes de Cátedra: Comunicación Organizacional, Febrero del 2002.

NOSNIK, Abraham, “El Papel de la Filosofía en la Vida Organizacional”, Conferencia en el XII congreso de Ciencias de la Comunicación, Febrero del 2000

R. Morgan and S. Hunt, Journal of Marketing, 1995

TAYLOR, Steve J. y BOGDAN R., Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Piados, España, 1992.

VON, Bertalanffy Ludwig, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit.,vol III, 1950.

WINSLOW, Taylor, Frederick, Principios de la Administración Científica, Editorial: Herrero Hermanos, 28ava reimpresión, México, 1991.

YIN, K. Robert, Case Study Research: Design and Methods, SAGE Publications, 1994.

### **Periódicos Consultados**

Periódico Reforma; Abril 3, 2001

Periódico El Debate, Viernes 3 de Mayo del 2002

Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

**Sitios Visitados en Internet:**

<http://www.cmic.org/negocios/InformacioInteres/InfoPromocion.htm>

[http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)

<http://www.jornada.unam.mx/2002/feb02/020201/022n1eco.php?origen=economia.html>

<http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

[http://www.anierm.org.mx/cgi/in\\_show.cgi?id=182](http://www.anierm.org.mx/cgi/in_show.cgi?id=182), Periódico Reforma, 12 de Marzo del

2001

<http://www-5.ibm.com/es/pymes/noticias/it.html>

[http://www.i-comercio.com.mx/mercado\\_nacional/apoyo.html](http://www.i-comercio.com.mx/mercado_nacional/apoyo.html)

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN

Deseamos que al venir a comprar con nosotros haya encontrado lo deseado y disfrutado de un excelente servicio en un ambiente esperado. Para mejorar lo que le ofrecemos, le solicitamos sus comentarios. Ellos serán tomados muy en cuenta para su próxima visita. Y de nuevo muchas gracias por su preferencia y sus comentarios.

### I. Por favor evalúe los siguientes aspectos en cuanto al establecimiento:

	Exece- lente	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Malo
1.- La ubicación del negocio es:	( )	( )	( )	( )	( )
2.- Los servicios que brinda el taller son:	( )	( )	( )	( )	( )
3.- Las políticas de devolución son:	( )	( )	( )	( )	( )
4.- La atención que le brinda el personal es:	( )	( )	( )	( )	( )
5.- La existencia del producto es:	( )	( )	( )	( )	( )
6.- La facilidad del crédito es:	( )	( )	( )	( )	( )
7.- La seguridad del establecimiento es:	( )	( )	( )	( )	( )
8.- La limpieza del establecimiento es:	( )	( )	( )	( )	( )
9.- La atención a quejas es:	( )	( )	( )	( )	( )
10.- El tiempo de entrega es:	( )	( )	( )	( )	( )
11.- La rapidez del servicio es:	( )	( )	( )	( )	( )
12.- Las formas de pago son:	( )	( )	( )	( )	( )
13.- La responsabilidad en el cumplimiento del servicio es:	( )	( )	( )	( )	( )

### II.- En cuanto al producto:

14.- La variedad del producto es:	( )	( )	( )	( )	( )
15.- La calidad del producto es:	( )	( )	( )	( )	( )



**Exece- Muy Bueno Malo Muy  
lente Bueno Malo**

16.- La existencia de productos importados es ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

17.- La resistencia del producto es: ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

18.- La garantía del producto que se ofrece es ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

19.- La durabilidad del producto es: ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

20.- La existencia de medidas del producto es ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21.- ¿ Qué nos sugiere usted para mejorar lo que le hemos ofrecido hasta ahora?

---

---

---

---

---

---

---

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN** \_\_\_\_\_

**COLONIA** \_\_\_\_\_ **MUNICIPIO** \_\_\_\_\_

**TELEFONO** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_

**SEXO** ( ) **MASCULINO** ( ) **FEMENINO** **OCUPACIÓN** \_\_\_\_\_