







# **INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE EMPRESAS MEXICANAS**

COORDINADORES

Agustín Vilchis Vidal

Aurora Máynez Guadarrama

Alfonso Toscano Moctezuma

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

LIBERMEX

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Ricardo Duarte Jáquez

*Rector*

David Ramírez Perea

*Secretario General*

Manuel Loera de la Rosa

*Secretario Académico*

Ramón Chavira

*Director General de Difusión Cultural*

*y Divulgación Científica*

D.R. © Agustín Vilchis Vidal, Aurora Máynez Guadarrama, Alfonso Toscano Moczuma (por coordinación)

© 2018 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Avenida Plutarco Elías Calles #1210,

Fovissste Chamizal C. P. 32310

Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Tel : +52 (656) 688 2100 al 09

ISBN: 978-607-520-298-3

LIBERMEX

Calle Calzada Misterios No. 192 int.1

Colonia Vallejo, Del Gustavo A. Madero

C.P. 07870, Ciudad de México

ISBN 978-607-97275-3-6

Primera edición, 2018

Impreso en México / *Printed in Mexico*

*<http://www2.uacj.mx/publicaciones/>*

La publicación de este libro recibió apoyo de recursos del PFCE 2017

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica, a través de la Subdirección de Publicaciones.

*Diseño de forro:* Karla María Rascón

*Diagramación:* Jorge Muñoz

*Corrección:* Jazmín Cano

## ÍNDICE

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Introducción</b> ..... | 9 |
|---------------------------|---|

### Capítulo I

|   |    |
|---|----|
| La competencia como incentivo de innovación del servicio. Caso de estudio intermediaria de boletos electrónicos en Ciudad Juárez, 2013<br><i>Adilene Carrillo Gómez, Agustín Vilchis Vidal y<br/>Cely Celene Ronquillo Chávez</i> ..... | 11 |
|---|----|

### Capítulo II

|   |    |
|---|----|
| La certificación del sistema de gestión de calidad como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de proveeduría de Ciudad Juárez<br><i>Óscar Alejandro Rodarte Contreras y<br/>Francisco Arturo Bribiescas Silva</i> ..... | 49 |
|---|----|

### Capítulo III

|  |    |
|--|----|
| Análisis del riesgo financiero en empresas del sector servicios y bienes de consumo no básico que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores<br><i>Brisa Ivonne Trejo Caro y<br/>Aurora Máynez Guaderrama</i> ..... | 81 |
|--|----|

### Capítulo IV

|   |     |
|---|-----|
| Diseño innovador de un taller de servicio automotriz en la zona suroriente de Ciudad Juárez<br><i>Evelia Lechuga Hernández, Agustín Vilchis Vidal y<br/>Alfonso Toscano Moctezuma</i> ..... | 107 |
|---|-----|

## ÍNDICE DE TABLAS

### Capítulo I. La competencia como incentivo de innovación del servicio. Caso de estudio intermediaria de boletos electrónicos en Ciudad Juárez 2013

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Clasificación de espectáculos de la intermediaria.....  | 17 |
| Tabla 2. Operación de variables para el análisis del sector..... | 32 |
| Tabla 3. Procedimiento para realizar un grupo de enfoque.....    | 34 |
| Tabla 4. Matriz FODA para la intermediaria.....                  | 36 |

### Capítulo II. La certificación del sistema de gestión de calidad como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de proveeduría de Ciudad Juárez

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Evolución de las unidades económicas.....                             | 53 |
| Tabla 2. Evolución de establecimientos certificados en ISO-9000 en México..... | 55 |
| Tabla 3. Matriz de autores.....  | 55 |
| Tabla 4. Resumen de resultados de la aplicación de la encuesta.....            | 69 |
| Tabla 5. Resumen de atributos importantes en la empresa.....                   | 70 |
| Tabla 6. Comparación de factores internos.....                                 | 71 |
| Tabla 7. Uso de técnicas de administración.....                                | 73 |
| Tabla 8. Propuesta de modelo empresarial.....                                  | 77 |

### Capítulo III. Análisis del riesgo financiero en empresas del sector servicios y bienes de consumo no básico que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Empresas seleccionadas del sector bienes y servicios de consumo no básico.....                                      | 87 |
| Tabla 2. Valoración de riesgo en ratios financieros para empresas del sector de bienes y consumo no duradero, 2009-2013..... | 89 |
| Tabla 3. Escala Likert para la razón circulante año 2009.....  | 91 |
| Tabla 4. Escala Likert para los riesgos financieros en el año 2009.....  | 91 |
| Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables en estudio.....  | 92 |
| Tabla 6. Resumen de correlaciones detectadas entre los ratios financieros.....   | 94 |

### Capítulo IV. Diseño innovador de un taller de servicio y reparación automotriz en la zona suroriental de Ciudad Juárez

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Comparativa de las características del emprendedor innovador según diversos autores.....     | 122 |
| Tabla 2. Necesidades y propuestas de diferentes organismos.<br>Respuesta de México con el Inadem..... | 128 |
| Tabla 3. <i>Ranking</i> regional Chile, México y Brasil.....  | 130 |
| Tabla 4. <i>Ranking</i> internacional de emprendimiento.....  | 131 |
| Tabla 5. Factores determinantes del servicio de calidad.....  | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 6. Operacionalización de variables.....  | 146 |
| Tabla 7. Estadístico de fiabilidad .....   | 149 |
| Tabla 8. Índice de fiabilidad.....   | 149 |
| Tabla 9. Datos estadísticos del género que respondió el cuestionario.....            | 150 |
| Tabla 10. Comportamiento de la dimensión tangible.....                               | 152 |
| Tabla 11. Comportamiento de la dimensión fiabilidad.....                             | 153 |
| Tabla 12. Comportamiento de la dimensión de capacidad de respuesta.....              | 154 |
| Tabla 13. Comportamiento de la dimensión de seguridad.....                           | 155 |
| Tabla 14. Comportamiento de la dimensión de empatía.....                             | 156 |
| Tabla 15. Frecuencia total de eventos derivados del cuestionario.....                | 158 |
| Tabla 16. Frecuencias totales por ítem de la dimensión tangible .....                | 158 |
| Tabla 17. Frecuencias totales por ítem de la dimensión empatía .....                 | 160 |
| Tabla 18. Frecuencia total y porcentual del Totalmente de acuerdo y Desacuerdo ..... | 161 |
| Tabla 19. Fraccionamientos del suroriente.....                                       | 162 |
| Tabla 20. Concentrado de ítem que recibieron calificaciones más bajas.....           | 163 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **Capítulo I. La competencia como incentivo de innovación del servicio. Caso de estudio intermediaria de boletos electrónicos en Ciudad Juárez 2013**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Estructura orgánica.....                 | 25 |
| Figura 2. Mapeo de procesos.....                   | 27 |
| Figura 3. Propuesta de calidad en el servicio..... | 43 |

### **Capítulo II. La certificación del sistema de gestión de calidad como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de proveduría de Ciudad Juárez**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. México: número de plantas maquiladoras.....   | 53 |
| Figura 2. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, para la comprobación de normalidad de índices de productividad y financieros, año 2006..... | 72 |
| Figura 3. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, para la comprobación de normalidad de índices de productividad y financieros, año 2010..... | 72 |
| Figura 4. Estado de implementación de tecnología avanzada.....  | 73 |
| Figura 5. Costos totales de empresas con certificación ISO 9001:2000.....   | 74 |

### **Capítulo III. Análisis del riesgo financiero en empresas del sector servicios y bienes de consumo no básico que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Principales actores de la Bolsa Mexicana de Valores.....  | 86 |
| Figura 2. Ratios seleccionados de la revisión de literatura.....  | 87 |
| Figura 3. Promedio de los riesgos financieros para el periodo, 2009-2013.....                             | 93 |
| Figura 4. Correlación entre activo circulante/pasivo circulante y el capital circulante/activo total..... | 96 |

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 5. Correlación entre <i>Cash flow</i> recursos generados/activo total con <i>cash flow</i> /deuda total..... | 96 |
|---|----|

**Capítulo IV. Diseño innovador de un taller de servicio y reparación automotriz en la zona suroriente de Ciudad Juárez**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo de incubación de empresas del Tecnológico de Monterrey..... | 124 |
| Figura 2. Frecuencias promedio de las variables.....                         | 151 |



---

## INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo actual, la globalización y la complejidad incremental han provocado que las organizaciones modifiquen y evolucionen su actuar; asimismo, existe un aumento dramático en las fusiones, reestructuraciones y despidos. En este contexto, las actividades empresariales sufren una serie de cambios que tienen como fin responder a los requerimientos fluctuantes. Si lo que se busca es alcanzar los objetivos de negocio, se hace necesario el desarrollo de estrategias innovadoras que aumenten la rentabilidad y fortalezcan la ventaja competitiva sostenible.

A la fecha, subsiste el debate entre si la administración es una ciencia o un arte. Aunque no hay consenso definitivo por parte de los estudiosos de esta rama del conocimiento, para cualquiera de las dos posiciones, muchos de ellos consideran que es una combinación de ambas. Esta actividad busca la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales, entendiendo por esto su optimización, aun cuando se reconoce la existencia de limitantes para tal efecto. Entre los recursos a gestionar se encuentran los tangibles (físicos, materiales y financieros, entre otros) e intangibles (como el talento humano, el conocimiento, los tecnológicos, los de proceso, la calidad y la innovación). En este libro, se presenta una serie de estudios realizados y asociados con la gestión de recursos organizacionales en el entorno de empresas mexicanas. El trabajo colectivo consta de cuatro capítulos, tanto en empresas industriales como comerciales.

En el capítulo I se indaga sobre la gestión de la innovación, de manera particular, se estudia el efecto que ejerce la competencia respecto de la innovación en una empresa de servicios. En otras palabras, se evalúa la calidad de esa empresa, una intermediaria de boletos electrónicos de espectáculos. Para ello, se utilizó como estrategia metodológica el estudio de caso. La información se recopiló a través de tres grupos de discusión con diferentes partes interesadas. Así, se identificaron brechas en distintas dimensiones de la calidad del servicio, las cuales permitieron construir una propuesta de valor en la cual se disminuyen los riesgos y debilidades y se robustecen las fortalezas y áreas de oportunidad del negocio.

En el capítulo II se aborda la gestión de la calidad y los procesos. Los resultados evidencian la relevancia de la competitividad como factor influyente para la sobrevivencia de las organizaciones, particularmente las pequeñas y medianas empresas. Por ello, en este trabajo se analizan los requerimientos críticos de ca-

lidad que los proveedores deben cumplir, desde la perspectiva de sus clientes. Aplicando el modelo Kano, se obtuvo una estrategia enfocada en la certificación de los sistemas de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO. Los resultados destacan la importancia de dicha certificación, como un elemento que permite colaborar sistemáticamente entre clientes y proveedores industriales.

Posteriormente, en el capítulo III, se reconoce que las empresas se enfrentan constantemente a riesgos y que su valoración representa un aspecto relevante en la gestión financiera. En este trabajo se evalúan los informes financieros de veinte empresas del sector de bienes y servicios de consumo no duradero que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores durante el periodo 2009-2013. Para ello, se llevó a cabo una investigación mixta, correlacional y longitudinal de riesgos financieros asociados con la predicción de fracaso. Se identificó que los beneficios retenidos, la razón circulante y el *cash flow* son elementos de alerta que pueden contribuir a valorar el riesgo financiero. Por lo tanto, las firmas deben evitar comprometer su capacidad de pago, y estimar correctamente sus ganancias para no caer en niveles de endeudamiento excesivo.

Finalmente, en el capítulo IV se utiliza la gestión de la calidad y la innovación para diseñar un servicio de un taller automotriz, en la región de Ciudad Juárez, mediante el análisis de la competencia y los requerimientos del cliente. Para con ello diseñar un servicio innovador en horarios, formas de pago y paquetes, los cuales permitan cubrir vacíos de mercado con una propuesta de valor que disminuya la brecha del servicio y propicie relaciones de confianza duraderas.

# **CAPÍTULO I**

## **LA COMPETENCIA COMO INCENTIVO DE INNOVACIÓN DEL SERVICIO**

Caso de estudio intermediaria de boletos  
electrónicos en Ciudad Juárez, 2013



---

Adilene Carrillo Gómez<sup>1</sup>  
Agustín Vilchis Vidal<sup>2</sup>  
Cely Celene Ronquillo Chávez

## Resumen

El objetivo de este trabajo es evaluar la calidad del servicio de una intermediaria de boletos electrónicos de espectáculos, para con ello proponer un desempeño que iguale las expectativas y percepciones del usuario. Para lograrlo, se utilizó la estrategia metodológica del estudio de caso. La recopilación de la información se hizo a través del grupo de discusión. Los principales resultados consistieron en identificar una serie de brechas, en diferentes dimensiones, de la calidad del servicio, lo que permitió proponer un proyecto que pueda robustecer las fortalezas y áreas de oportunidad e inhibir, de manera sistemática, las debilidades o amenazas del servicio.

*Palabras clave: Grupos de interés, innovación del servicio, gestión estratégica.*

## 1. Introducción

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF), del Banco Mundial (WB), la economía mundial tiene un comportamiento dinámico en el sector terciario. En el caso particular de nuestro país, durante el periodo de 2010-2011, la generación del Producto Interno Bruto estuvo dominada por los servicios con un 59 %, seguido de la industria de la transformación con un 37 %, y solo el 4 % para la agricultura. Esto se ve reflejado en la composición del empleo, en el sector de servicios se ocupa el 63 % de las personas en el segundo trimestre de 2012, muy por encima del 23 % del sector de la transformación y el 14 % de trabajadores que laboran el sector primario. Lo anterior, es un aliciente para, desde el posgrado en administración, abordar las problemáticas que padece el sector y discutir la complejidad y los nuevos arreglos que permiten enriquecer los estudios para esta actividad económica.

Con la finalidad de aproximarnos a la realidad social y organizacional, hay que ser cautelosos en la búsqueda de respuesta a los retos que viven de manera

---

1 Maestra en administración por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

2 Doctor en estudios organizacionales, Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

cotidiana las organizaciones de servicios. Powell y Dimaggio (1991) dicen que se da un fenómeno global de isomorfismo institucional, es decir, la implantación de prácticas de gestión, exitosas en otras latitudes, sin considerar las particularidades de las organizaciones y de las regiones. Sobresalen los modelos de calidad, las metodologías de los diferentes premios de calidad de diversos países, Premio Deming, Malcolm Baldrige, Premio Iberoamericano a la Calidad, Premio Europeo de la Calidad, Premio Nacional de Calidad, etcétera, así como los lineamientos de las oficinas matrices, según sea el caso.

En forma específica, los modelos de calidad en el servicio demandan diferentes cualidades a los actores y a las organizaciones, como principios y valores, cultura organizacional, políticas de calidad y competencias, entre muchas más. Bajo este orden de ideas, la percepción de los distintos actores participantes en un servicio, proveedores, trabajadores, alta dirección, usuarios y clientes se convierten en fundamentales para poder disminuir las brechas del servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) proponen una metodología que denominan Servqual o calidad en el servicio. Mediante cinco dimensiones evalúan las percepciones del cliente y de la empresa sobre el servicio. Las diferencias existentes en estos procesos las denominan como GAP o brechas del servicio.

Las exigencias de los usuarios de los servicios, presionan a las organizaciones públicas y privadas a incorporar mecanismos de retroalimentación con los diferentes actores del servicio, comentado líneas arriba. Estos programas, en algunos casos nacionales e internacionales, fungen como un requisito para hacerse acreedores de más clientes, estar en listas de proveedores de otras instituciones y garantizar bienes y servicios de calidad a los clientes o usuarios.

Sin lugar a dudas, la transformación exigida abarca diversas estructuras administrativas, organizacionales, de sistemas, que al integrarlas conducen a mejorar sus resultados. Esto implica orientar su actuación en términos de garantizar eficiencia, eficacia y calidad, y explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios capaz de responder a los cambios de gusto y hábitos de compra de usuarios.

Castell (2006) señala cambios fundamentales en la gestión de las organizaciones, tales como: modificaciones en la organización de la producción y de los mercados en la economía global, transformaciones organizativas en la difusión de la tecnología de la información, mayor flexibilidad en la producción, gestión y comercialización para responder a la incertidumbre y, finalmente, reorientación de los procesos de trabajo y la contratación, eliminación de tareas, supresión de niveles jerárquicos y automatización, con el fin de disminuir costos.

Es en este contexto donde conviven las organizaciones de servicio, en la búsqueda por disminuir los costos operativos, pero al mismo tiempo dar respuesta a las exigencias de sus grupos de interés. Por tal razón, esta investigación busca identificar cuáles son las tendencias del sector de espectáculos en esta región y con base en ello empatar los principales atributos valorados por el cliente, así como conocer el sentir de los trabajadores en el rumbo de la organización para definir estrategias que aminoren los efectos de la competencia y fortalezcan la sustentabilidad empresarial.

Derivado de este objetivo general se plantean tres específicos: el primer objetivo consistió en la elaboración de la plataforma teórica, una revisión conceptual de diferentes autores, estudiosos de la calidad del servicio, modelos y metodologías de mejora, además de estrategias de gestión y competitividad. El segundo objetivo particular consiste en describir la organización sujeto de estudio, que por cuestiones de confidencialidad de aquí en adelante la denominaremos intermediaria de boletos electrónicos para espectáculos en Ciudad Juárez. Es importante destacar que esta empresa fue la única en su tipo hasta mediados el año pasado, vendiendo entradas para 300 eventos de entretenimiento.

La llegada de este nuevo competidor motivó a la alta dirección de la intermediaria a un análisis estratégico, al considerar que pone en riesgo la competitividad y sustentabilidad de la organización en el corto y mediano plazo, con la penetración de la competencia en la ciudad con algunos eventos comercializados. En esta descripción se plasman los documentos institucionales, la estructura orgánica y una explicación de la cadena de valor de las funciones sustantivas y de apoyo establecido. El tercer objetivo fue la elaboración de una propuesta teórica que nos permitió explorar y observar las percepciones de los diferentes actores involucrados en el servicio (alta dirección, representantes de artistas, periodistas de espectáculos, trabajadores de la intermediaria de espectáculos y usuarios del servicio).

Con esto, se define la estrategia metodológica para conocer y comprender las percepciones de los actores del servicio, basadas en el estudio de caso. Se busca conocer sus contradicciones, revelar sus temas y averiguar la complejidad. Además: "El caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema. Por eso, las personas y los programas constituyen casos evidentes" (Stake, 2005). La especificidad del estudio de caso es el principal objetivo, ya que su finalidad es precisar su dinámica, averiguar su estructura (Stake, 2005). Así, tomamos la decisión de seleccionar la metodología del estudio cualitativo para destacar las percepciones

de los diferentes actores involucrados en el servicio de venta de boletos para espectáculos. De igual manera, la recopilación de la información la hacemos mediante el grupo de enfoque o de discusión, el trabajo cualitativo indaga la voz de los informantes, la autoría de las interpretaciones de los actores del servicio.

El interés de esta investigación es conocer la percepción de los actores del servicio, la alta dirección, los representantes de los artistas, trabajadores de la intermediaria y los usuarios del servicio. A través de la operacionalización de las variables como las tendencias del sector de espectáculos y la jerarquización de los atributos del servicio ofrecido por la intermediaria.

Finalmente, se plantea la discusión de los resultados y define las bases para proponer un modelo de calidad del servicio que le permita a la intermediaria mejorar su competitividad y establecer las estrategias de negocio que fomenten la sustentabilidad financiera. Con todo ello, se plasman las conclusiones del trabajo que contrastan el objetivo general y particular con la teoría y los resultados encontrados.

## **2. Marco teórico**

### ***2.1. Calidad del servicio y su impacto en la economía mundial***

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. También podemos definirlo como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicación, servicios financieros, servicios sociales, turismo, etcétera.

Este sector ha sufrido grandes cambios en los últimos tiempos, con una ocupación de empleo, en el segundo trimestre de 2012 en México, del 63 %, en comparación con el sector secundario que representa el 23 % y el sector primario 14 %, esto es una tendencia a nivel mundial y no exclusivo de los países desarrollados, por lo que es un sector muy importante hoy en día, al cual debemos tomar mayor importancia (Inegi, 2012).

Según el Foro Económico Mundial, por sus siglas en inglés, World Economic Forum (WEF), México, durante el periodo de 2010-2011 sectorial del valor agregado con proporción (%) del PIB, cuenta con una participación del 4 % en agricultura, 19 % en la industria manufacturera, 18 % industria no manufacturera y 59 % en servicios, por lo que se puede apreciar que la mayor participación del PIB en México son los servicios. Con la misma fuente, presenta la posición alcanzada por país en cada uno de los indicadores que entran en la composición del índice de competitividad global. Los indicadores están organizados en doce pilares, México



se encuentra en el lugar 66 de 139, en el periodo de 2010 a 2011, siendo su mayor competencia el pilar diez, que se refiere al tamaño del mercado (que incluye doméstico y foráneo).

En el rubro del sector servicio tuvo un crecimiento irregular entre 2003 y 2008, pero se observa su caída más significativa en la crisis de inseguridad al bajar casi un 9 %, con una recuperación errática de 2010 al 2012 (Inegi, 2012). Con cifras oficiales del gobierno del estado de Chihuahua, en 2011, el PIB fue de 396 013 millones de pesos. El sector de servicios de esparcimiento cultural, deportivo y recreativo, en 2011, fue de 721 000 000 de pesos. En Ciudad Juárez la organización de eventos de espectáculos ha seguido un comportamiento ascendente, específicamente cuando la intermediaria de boletos electrónicos para espectáculos<sup>3</sup> (a partir de este momento se le denominará intermediaria) inicia actividades en 2010, organizando 19 eventos. En el año siguiente, el volumen creció a 68 y para 2012 sus cifras fueron de 185. Véase la Tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de espectáculos de la intermediaria**

| <b>Evento</b>            | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obras                    | 6           | 16          | 19          | 5           |
| Niños                    | 2           | 4           | 15          | 2           |
| Culturales               | 4           | 12          | 36          | 3           |
| Conciertos de música pop | 4           | 5           | 19          | 2           |
| Gruperos                 | 1           | 8           | 25          | 5           |
| Religioso                |             |             | 3           |             |
| Deportivos               |             | 2           | 21          | 3           |
| Rock/Electrónica         |             |             | 11          |             |
| Comediantes              |             | 2           | 5           |             |
| Conferencias             |             | 4           | 9           | 1           |
| Cena-baile               |             | 2           | 3           | 2           |
| Festivales               | 1           |             | 5           |             |
| Exposiciones             |             | 3           | 3           | 2           |
| Otros                    | 1           | 10          | 11          | 2           |
| <b>TOTAL</b>             | <b>19</b>   | <b>68</b>   | <b>185</b>  | <b>27</b>   |

Fuente: Elaboración propia con base en la intermediaria (2013).

3 Por estar la empresa en cuestión bajo un régimen de competencia se ha cuidado la confidencialidad de ella, con la finalidad de mantener la secrecía de su información, en consecuencia, se le da el nombre genérico de intermediaria.

## **2.2. Definiciones de la calidad del servicio**

La calidad del servicio es un concepto complejo y difícil de definir, tanto que no tiene una definición propia o única. En la práctica, muchos comprenden lo que significa y es muy fácil reconocer productos y servicios de buena o mala calidad. El problema surge cuando se trata de medir la calidad en una escala absoluta, por lo que partiremos definiendo lo que es servicio y calidad, esto para tratar de entender un poco más este término. Albretch (1994) define el servicio como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y, por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación. Para Maqueda (1995), el servicio es conceptualizado como una actividad o proceso producido por el hombre (producto) que soporta un valor de utilidad (resuelve un problema o satisface una necesidad) que puede y suele cambiarse por otros bienes o servicios o por su valor en moneda.

Para Kotler (1998), servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico. Debido a que los servicios están caracterizados por ser intangibles es más difícil de medir. Müller (2008) nos dice que “el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona este”. Suárez (1996) menciona que la filosofía de servicio es una forma de pensar, una actitud y, más aún, una forma de vida en todo tipo de relación entre el cliente y la compañía.

Por su parte, Lovelock (2004) define el servicio como un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Drucker (1990, 2001) nos dice que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Colunga (1994) nos habla sobre la calidad, la cual dice nos indica el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. Olvera (2009) menciona que la calidad es el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial. Kotler (2003) indica que la calidad en el servicio es una de las fuentes más prometedoras para crear diferenciación y distinción. Dar un buen servicio es el punto clave de

cualquier negocio orientado al cliente. Las tres F en marketing son rápido (*fast*), flexible (*flexible*) y amistoso (*friendly*).

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se generan antes de obtener un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

### **2.3. Modelos para medir la calidad del servicio**

La cuantificación de la calidad que el cliente percibe de un servicio, requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción del cliente. Especialmente para este trabajo se abordaron tres modelos, los cuales se explican a continuación.

Quality Services: este modelo fue desarrollado por Parasuraman Zeithaml y Berry (1988), el cual dichos autores definieron como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”.

Esta escala mide la calidad del servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Es decir, se evalúa el servicio desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas, el servicio es considerado de buena calidad, pero, por el contrario, si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad. El modelo postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio. La calidad percibida, por tanto, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo: calidad del servicio, los siguientes elementos: fiabilidad, que consiste en prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente; capacidad de respuesta, disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido; seguridad, conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza; empatía, esfuerzo por entender las perspectivas del

usuario mediante la atención individualizada; tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estos cinco subconstructos no son directamente observables y para evaluarlos es necesario medir en cada uno de ellos una serie de ítem. Así, a cada ítem se responde mostrando el grado De acuerdo en una escala tipo Likert de siete puntos, que varía desde un fuerte Desacuerdo (1 punto) hasta un Totalmente de acuerdo (7 puntos).

Otro, es el Modelo del Índice Americano de Satisfacción de los consumidores (ACSI, por sus siglas en inglés). Este se introdujo en 1994 con información de 203 compañías pertenecientes a 40 industrias y a siete sectores de la economía norteamericana. Actualmente, el ACSI comprende 200 empresas de 43 industrias pertenecientes a 10 sectores de la economía de Estados Unidos (Paredes y Palmer, 2009).

Las variables que integran este modelo son:

- a) Calidad percibida: evaluación que hace el mercado de la experiencia de consumo reciente y se asume que tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción.
- b) Valor percibido: nivel percibido de calidad del producto en relación con el precio pagado.
- c) Expectativas del consumidor: representan experiencias previas de consumo y la oferta de la firma, esta última incluyendo información previa a la compra esto a través de la publicidad en general y publicidad de boca en boca.
- d) Satisfacción: constructo agregado que se define como una evaluación global, a la fecha, de la experiencia de consumo.
- e) Expresión de quejas: cuando después de la experiencia de consumo el cliente no está satisfecho, tiene la opción de manifestar su inconformidad para recibir una compensación.
- f) Lealtad: probabilidad de recompra.

La relación final en el modelo se establece entre las quejas del consumidor y la lealtad del mismo. Aun cuando no haya medidas directas de la eficiencia del servicio de atención al cliente y del manejo de las quejas por parte de la empresa, la dirección y magnitud de esta relación se refleja en estos sistemas. Cuando la relación es positiva, significa que la firma es exitosa en el sentido de transformar a los clientes insatisfechos en clientes leales. Cuando es negativa, el manejo de la queja por parte

de la empresa ha logrado convertir una mala situación en una cuestión más adversa, o sea, que ha contribuido en la deserción de los clientes.

El siguiente modelo es el denominado Momentos de la verdad, expresión utilizada por Jan Carlzon, director de la aerolínea S.A.S, para difundir entre el personal la necesidad de poner atención en cada episodio en que el cliente entra en contacto con la organización. El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con algún servicio y, sobre la base de este contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del mismo (Carlzon, 1991).

El mismo autor considera que un momento de la verdad no necesariamente lo determina el contacto humano, cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etcétera). Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, solo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad. Estos momentos no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio que es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base en la experiencia del cliente. El ciclo es, también, la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio. Este ciclo se activa cada vez que un cliente se pone en contacto.

Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio. Esto nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el instante en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

#### **2.4. La calidad del servicio y la mejora organizacional**

En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. De esta manera, se hace obvio que la organización deberá

satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, para que este tenga una opinión positiva, es decir, calidad de servicio que unido a la mejora organizacional juegan un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo. Ello conlleva la necesidad de ser eficientes e implementar las estrategias adecuadas para que las empresas logren alcanzar una competitividad sustentable.

Cuando se formula una estrategia organizacional, debemos basarla en la forma en que queremos hacerle frente a las otras organizaciones. Mucho dependerá del sector productivo en donde estemos situados, por lo tanto, la finalidad de las estrategias será encontrar la posición dentro de este sector y así poder tener un plan de defensa y poder encaminar todos los recursos y las debilidades de la competencia a favor de la organización en cuestión (Porter, 2008).

Las estrategias son acciones que llevan a cabo las empresas con el fin de alcanzar diversos y determinados objetivos, pero estas presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Al momento de crearlas requieren un grado muy amplio de análisis y conocimiento y al momento de ejecutarlas requieren de cierto grado de esfuerzo para toda la organización. Tan variadas son las definiciones o los intentos de definición como las aplicaciones y creación de las estrategias. Existen estrategias que han sido aceptadas o, por lo menos, utilizadas en algunas empresas y básicamente están clasificadas en estrategias generales y específicas.

Quinn y Mintzberg (1993) definen a la estrategia como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Con esta lógica, nos hablan de cinco definiciones de estrategia: como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

La estrategia tiene diferentes acepciones, por ejemplo: como un plan es una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía para abordar una situación específica. En el caso de pauta en acción o una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor; si fuera patrón se puede interpretar como un flujo de acciones; la estrategia como perspectiva se centra en el interior de la organización, incluye seleccionar una posición con una manera particular de percibir el mundo. En concreto, la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización que los teóricos suelen llamar un medio ambiente, es decir, entre el contexto interno y el externo (Kaplan y Norton, 2004; Porter, 2008; Rocha, 1999; Steiner, 2004).

Orville y otros (2005) dicen que una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente. Thompson y Strickland (2004) sostienen que la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. Porter (2000, 2008) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Él identificó tres estrategias genéricas para crear, a largo plazo, esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Estas tres estrategias genéricas son: liderazgo en costos, que consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción de los costos. La diferencia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia y que no sea fácilmente imitable. El enfoque consiste en concentrar la atención en un segmento específico del mercado.

### **3. Método**

#### **3.1. Descripción de la organización objeto de estudio**

La intermediaria de boletos electrónicos nace en octubre de 2009 y su misión se centra en la comercialización de boletos, accesos y abonos de espectáculos y eventos varios. Mediante convenios directos con artistas, recintos y los más importantes promotores de eventos de las principales ciudades de toda la república, inicia un crecimiento tan acelerado que posiciona a la empresa como una de las más grandes a nivel nacional en la venta de boletos.

Para llevar a cabo sus nuevos planes fue necesario considerar aspectos de calidad, logística, estandarización, tecnología de información y de impresión gráfica. Después de hacer múltiples análisis y pruebas se lograron alianzas con empresas líderes del sector y con ello consolidar las bases tecnológicas para la operación. Con una visión nueva, enfocados y reconociendo la aceptación del servicio, en la actualidad tiene unidades ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, Tijuana, Aguascalientes, Mexicali, Hermosillo, Monterrey, Torreón, San Luis Potosí, León, Querétaro, Toluca, Morelia y Villahermosa.

La misión consiste en:

brindar al público en general mayor justicia y equidad en la adquisición de sus boletos, haciéndole fácil el proceso del mismo mediante excelente servicio, amabilidad y calidad en la información, a un precio razonable. Al promotor darle seguridad y control en el proceso de boletaje y con ello nos considere un aliado estratégico, fiable y seguro, de alto valor.

Por su parte, la visión consiste en:

ser la boletería preferida de la zona donde nos ubiquemos; convirtiéndonos en la referencia del mercado por nuestro servicio, eficiencia y creación de valor, rompiendo paradigmas en la forma como hacemos las cosas y con ello lograr el liderazgo a nivel nacional.

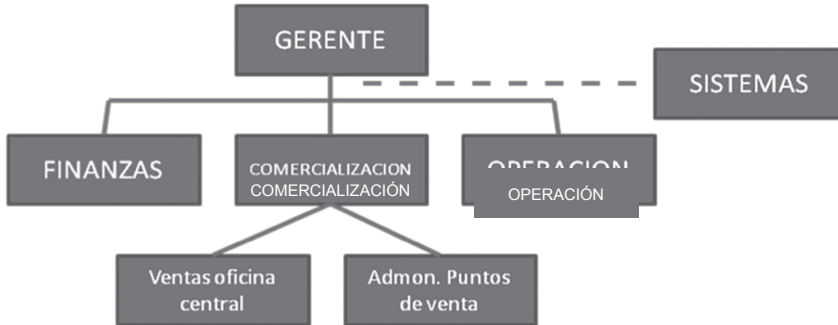
Por lo que respecta a los valores se describen como:

- Honestidad. En todo momento conducirse con sinceridad, fomentando la confianza y el respeto mutuo.
- Pasión por el servicio y atención. Brindar un servicio de excelencia a todas las personas con las que interactuamos.
- Trabajo en equipo. Alcanzar juntos los objetivos y metas de la empresa.
- Compromiso con la marca. Cuidar y promover su uso con los más altos estándares de calidad.
- Visión de largo plazo. Siempre pensar en lo trascendente teniendo al cliente como principal foco en nuestras actividades y en la planeación del futuro.
- Humildad. Trabajar con una actitud sencilla, aterrizada, colaborativa y sin protagonismos.
- Equidad. Trabajar siempre con la mentalidad del ganar, en donde las ganancias y compensaciones estén acordes a la responsabilidad y eficiencia mostrada.

Para lograr la misión y la visión, esta unidad de negocio diseñó una estructura orgánica funcional. Su propuesta de valor se basa en la comercialización de boletos para espectáculos por medio electrónico. Es decir, gran parte de su actividad productiva parte de los sistemas de información y comunicación, las denominadas TIC (tecnologías de información y comunicación), ver Figura 1.



Figura 1. Estructura orgánica



Fuente: Elaboración propia con base en información de la intermediaria (2013).

El gerente es el encargado, principalmente, de las relaciones públicas de la empresa, así como de fijar el costo que se cobrará a los promotores o empresarios que se les brinda el servicio de boletaje. La persona a cargo del área de finanzas es aquella que realiza los finiquitos de cada evento; además, registra los ingresos y egresos que se generan en la organización.

El departamento de comercialización tiene dos funciones principales: una de ellas es atender a los promotores o empresarios para que su evento, al momento de salir a la venta, cuente con los datos correctos y no generen confusión a los usuarios, aunado a esto la impresión de cortesías o boletos que solicite el mismo. La segunda función consiste en hacer el contacto directo con las ventas en la oficina central y los puntos de distribución, para que estos estén informados de promociones y eventos nuevos.

Por su parte, los colaboradores del área de operaciones llevan a cabo la instalación de equipos para venta de boletos en puntos que el empresario considere pertinentes. Al mismo tiempo, se encargan de surtir boletos a todos los puntos que se tienen y, a la vez, de obtener las ventas generadas en dichos puntos. El área de sistemas se maneja por el franquiciador, lo que implica que cualquier problema es atendido directamente con ellos de acuerdo con los protocolos informáticos para cada situación.

En lo concerniente a las ventas, pueden presentarse dos alternativas. La primera inicia al momento de la llegada del cliente, hay un protocolo de saludo por parte de la vendedora, si el cliente requiere información o tiene duda sobre algún evento, la persona encargada será la responsable de aclarar las dudas y ofrecer la información correcta, ya que el cliente tiene la información, toma su decisión lo que lleva al cobro de los boletos y se entregan sus boletos, dentro del cual se hace

una revisión para que el cliente esté de acuerdo con lo que le solicitó y lo que se le está entregando, una vez de acuerdo, se despide al cliente. En la segunda opción el cliente ya tiene la información y ya definió su compra, por lo que se hace el cierre del proceso anterior, únicamente se omite la parte de brindarle la asesoría.

### **3.2. Propuesta de valor del servicio**

El mapeo de procesos provee una visión global de las múltiples funciones que llevan a cabo, también muestra las relaciones y los roles de las personas involucradas y ayuda a simplificar las actividades, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas. El diagrama de procesos muestra la forma en que los principales procesos productivos de una organización atraviesan los límites de varias funciones. Este tipo de diagrama revela lo que ocurre en el interior de dicha organización y muestra la secuencia de pasos que construyen tales desarrollos productivos, las entradas y salidas que se relacionan con cada paso (Vargas, 2006).

El análisis de los procesos permite aumentar el nivel de satisfacción de este, mediante la identificación de las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo, disminuir los defectos, abatir costos, establecer mediciones de desempeño orientadas al cliente, reducir el número de pasos que no proporcionen valor agregado y elevar la productividad. Es posible emplear los diagramas o mapeos de procesos para ilustrar cómo se desea que la organización realice el trabajo. Conjuntamente, utilizar diagramas para mostrar cómo se efectúa hoy en día el trabajo, o cómo se desea que se realice. Es posible usar los mapeos para: orientar a los nuevos empleados, identificar las oportunidades de mejora, evaluar, establecer o mejorar las medidas de desempeño, establecer métodos alternativos de organización del personal que efectuará algún trabajo (Trischler, 1998).

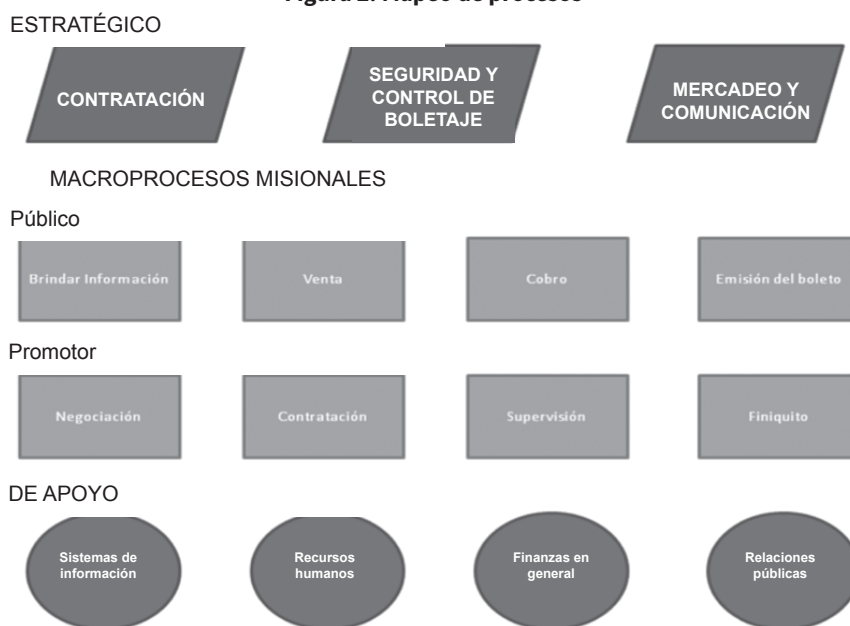
El mapeo de proceso con el que cuenta la intermediaria, como se puede observar, está dividido en tres partes. La primera son los procesos estratégicos o principales que maneja la intermediaria, dentro de lo que está la contratación, la seguridad y control de boletaje, y el mercadeo y comunicación. Estos procesos constituyen la base fundamental de la empresa (Sydanmaanlakka, 2002).

La segunda parte son los macroprocesos misionales, los cuales se encuentran divididos en dos partes. La primera se refiere al servicio al público, el cual es el usuario o la persona que utiliza la intermediaria para adquirir algún boleto. En esta parte se llevan a cabo cuatro fases, las cuales brindarán la información al cliente para que, este al contar con la misma, le sea posible tomar su decisión

de compra; la segunda fase es la venta, la cual una vez que el usuario toma la decisión se le realiza la venta del evento elegido, luego el cobro que puede ser en efectivo o con tarjetas de crédito y débito; para finalizar, la emisión del boleto, el cual será su comprobante de compra, así como su pase de entrada al evento seleccionado.

Otro elemento adicional a los macroprocesos es la dedicada al promotor o empresario, el cual es el encargado de contratar a la intermediaria para que le sirva de mediador con el cliente. En primera instancia, se lleva a cabo una negociación, la cual se realiza directamente con la gerente general de la organización, de acuerdo con la negociación se realiza la contratación del servicio. Luego, se lleva a cabo una supervisión por parte de la intermediaria para comprobar que lo acordado con el promotor se realice, esto especialmente para tratar de evitar reclamos futuros de clientes. Por último, tenemos los procesos de apoyo, los cuales ayudan a la intermediaria a que los macroprocesos sean en tiempo y forma. Dentro de este podemos encontrar los sistemas de información, los recursos humanos, las finanzas y las relaciones públicas. Ver Figura 2.

**Figura 2. Mapeo de procesos**



Fuente: Elaboración propia con base en información de la intermediaria (2013).

### **3.3. Estrategia metodológica**

Hernández y otros (2005) contemplan el diseño de la investigación como “al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”, abundan en qué se debe de hacer para alcanzar los objetivos de estudio y dar respuesta a las interrogantes planteadas. Por su parte, Tamayo (2002) la define como “actividad creativa cuyo objetivo es la comprensión de la naturaleza y cuyo producto es el conocimiento obtenido por medio de un método científico organizado en forma deductiva y que aspira alcanzar el mayor consenso posible”.

Bogdan (2003) indica que “el propósito de la investigación no es solo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas”. Aquí se generan varias preguntas: ¿qué deben de contener los hallazgos de la investigación?, ¿cuál es la profundidad de la información a proporcionar?, ¿se debe explicar rigurosamente cómo se accedieron a los informantes?, por citar algunos cuestionamientos.

En esta búsqueda de la verdad juega un papel relevante el proceso de abstracción, que en palabras de Rojas Soriano (2007) es la elevación de lo concreto en lo abstracto por vía del pensamiento, con la ayuda del análisis y la síntesis, para construir el concreto mental o del pensamiento. La operacionalización de las variables del constructo teórico es el resultado de un proceso de abstracción que el investigador hace de la realidad concreta; a decir del autor, existen tres niveles de construcción del conocimiento científico: el descriptivo, el conceptual y el teórico, inmersos en un contexto dialéctico, en un constante tránsito entre ellos.

Stake (2005) explica que “el propósito de la investigación es informar, ilustrar y contribuir a una mayor competencia y madurez, socializar y liberar”. A nuestro juicio, la socialización del conocimiento es una de las finalidades relevantes de la investigación, porque ofrece la oportunidad de mostrar, ante diferentes públicos, los descubrimientos y hallazgos encontrados. De la misma manera, se expone la interacción entre el investigador y el fenómeno sujeto de estudio. Para el caso de la investigación cualitativa, el autor hace hincapié en la calidad de las actividades y los procesos, los cuales se reflejan en la descripción narrativa y en las afirmaciones interpretativas.

### **3.4. Diseño de la investigación**

Se decidió que el diseño de la recopilación de la información tendría que incluir a tres grupos de actores estratégicos del sector. El primero se integra con los tomadores de decisión y los expertos comunicadores, representantes de artistas, director

general de la organización y periodistas de espectáculos. En un segundo bloque se consideró pertinente involucrar a los trabajadores de la intermediaria, porque son los que de forma cotidiana viven los cambios del sector. El último grupo es el de los clientes del servicio de la empresa. Gracias a este se identifican los atributos que más valoran y así se mantiene o reconsidera la propuesta de valor de la organización. Por tal razón, decidimos que el grupo de enfoque nos permite obtener mayor información de las percepciones y opiniones de los actores involucrados. Con base en esto, se optó por respetar los lineamientos de grupos de discusión.

Para Ibáñez (2007) la investigación mediante grupos de discusión no está sostenida por un algoritmo, sino por la estrategia de un sujeto, sugiere para la realización de los grupos de discusión las siguientes recomendaciones: el grupo debe reunir entre cinco y diez participantes, por la calidad de la información y el manejo del mismo; el tiempo de reunión para realizar el grupo no puede durar más de hora y media. Finalmente, hay que mantener un orden y una participación fluida de los miembros participantes.

Chávez (2007) hace referencia a que la problemática de diseñar el grupo, está en función de que el investigador responda a la pregunta: ¿qué sujetos sociales quiero escuchar?, aspirando a reproducir su discurso.

Las características de los participantes del primer grupo de enfoque son periodistas, promotores de artistas y la gerente general de la intermediaria, esto por su participación activa con el sector, además de la visión global de los espectáculos y el grado de involucramiento en red que tienen entre ellos.

El segundo grupo focal está conformado por los trabajadores de la intermediaria, los cuales tienen un contacto directo con los clientes y saben de viva voz qué está sucediendo en su organización y cuáles son los pasos que ha hecho la competencia. En ambos casos, se hizo una guía de entrevistas semidirigidas con los tópicos señalados en la Tabla 2 sobre la operación de las variables, con la intención de explorar las tendencias del sector de espectáculos en esta región, desde afuera y desde adentro, con opiniones enriquecedoras.

El tercer grupo focal se llevó a cabo en dos partes, la primera tuvo una participación de ocho hombres de entre 23 y 40 años, tuvo una duración de 43 minutos; en el segundo grupo fueron seis mujeres, con una duración de 53 minutos. El primer grupo fue dirigido por dos moderadores, en comparación del segundo grupo que se realizó con un solo moderador. Con ambos grupos utilizamos el procedimiento clásico de grupo focal el cual, según Ibáñez (2007), dice que la investigación mediante grupos de discusión no está sostenida por un algoritmo,

sino por la estrategia de un sujeto, es decir, la participación activa del moderador, el cual debe estar habilitado para organizar de manera eficiente a estos grupos y lograr los resultados esperados.

Primeramente se realizó una lista de los temas a tratar con los individuos de estudio, y se llevó una plática casual con ellos. No fue una entrevista estructurada, simplemente se trataba de tocar el tema o punto de interés, dejando que ellos hablaran con total apertura y sin ser juzgados. El trabajo del moderador era encauzar la plática para que no se desenfocaran del punto de interés que se trató.

### **3.5. Estudio de caso**

El estudio de caso es aquel que parte de la particularidad y de la complejidad de un tema singular para comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 2005). Hernández y otros (2005) lo definen como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. La investigación con estudio de caso no es una investigación de muestras. El objetivo primordial es la comprensión de otros, la primera obligación es comprender este caso.

El primer criterio incluye la máxima rentabilidad de aquellos que aprendemos. Una vez establecidos los objetivos ¿qué casos pueden llevarnos a la comprensión, a los asertos, quizá incluso a la modificación de las generalizaciones? El tiempo de que disponemos para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso al mismo son casi siempre limitados. Si es posible debemos escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas, quizá aquellos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuenten con actores (las personas estudiadas) dispuestos a dar su opinión sobre determinados materiales.

El cometido real del estudio de caso es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se proclama que el estudio de caso es empático y no intervencionista, es decir, se intenta no estorbar la actividad cotidiana del caso, no examinar, ni siquiera entrevistar, si podemos conseguir la información que queremos por medio de la observación discreta y la revisión de lo recogido. Se trata de comprender cómo ven las cosas los actores, las personas estudiadas.

Hernández y otros (2005) nos mencionan que el grupo de enfoque puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto, un sistema, una organización, un hecho histórico, un desastre natural, etcétera. Yin (2003) señala que

este tipo de estudio no necesita estar comprometido con la rigurosa e imparcial presentación de datos empíricos, la investigación de casos necesita ser exactamente eso. En resumen, el estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real, tales como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias.

### **3.6. Operación de las variables**

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación. Luego, en función de ello, se realiza la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente.

Reynolds (1986) nos menciona que constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. Es decir, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Lerma (2004) apunta a que es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable y medible.

Stake (2005) propone la utilización de temas para la estructura conceptual, así como preguntas temáticas básicas de investigación, ello conduce a orientarse hacia la identificación de la complejidad y el contexto. En coincidencia, Yin (2003) afirma que las preguntas son un recordatorio y sirven de guía al investigador para tener una pista en el procedimiento de recolección de datos. Ver Tabla 2.

**Tabla 2. Operación de variables para el análisis del sector**

| <b>Definición conceptual</b>                                     | <b>Definición operativa</b>                          | <b>Indicador</b>                     | <b>Escala</b>             | <b>Cuestionamiento</b>   |
|--|--|--------------------------------------|---------------------------|--|
| Competitividad<br>Habilidad para ganar en el mercado             | Indicadores de ventas, posicionamiento en el mercado | Tendencias del mercado               | Porcentaje de crecimiento | Hacia dónde cree que se dirige el sector.<br>Qué importancia le da al ingreso de nuevos competidores.<br>Existe otra amenaza además de la competencia que modifique la competitividad del sector |
| Sustentabilidad<br>Mantener indicadores financieros en el futuro | ROI, retorno sobre la inversión rentabilidad         | Dinero<br>Tendencias del sector      | Porcentaje de crecimiento | Cómo percibe el comportamiento del sector de espectáculos en nuestra ciudad  |
| Estrategias<br>Definición del modelo de negocio con que compite  | Por diferenciación, por costo o mixto                | Contracción o ampliación del negocio | Porcentaje de crecimiento | Qué estrategias cree que serán las mejores para mantenerse en la preferencia de público<br>Qué tan importante es el servicio como una estrategia de diferenciación                               |

Fuente: Elaboración propia (2013).

Con esta construcción conceptual y operativa de las variables, el siguiente paso consistió en definir la técnica para la recopilación de la información. Es importante destacar que las implicaciones de las definiciones y los cuestionamientos se enfocaron en las características de los informantes que tuvieran la capacidad de vislumbrar, con una visión global, las tendencias del sector de espectáculos en esta ciudad.

### **3.7. Instrumentos de recolección de información**

Se optó por la realización de grupos de enfoque o discusión como instrumento de recolección de la información. Malhotra (2004) lo define como una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural. El moderador guía la discusión. El propósito principal de los grupos de enfoque es obtener puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado. El valor de la técnica reside en los resultados inesperados que con frecuencia se obtienen de una discusión de grupo de flujo libre.

Hernández y otros (2006) nos hablan de que el grupo de enfoque consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Por su parte, Creswell (2005) sugiere que el tamaño de los grupos varían dependiendo del tema: tres a cinco personas cuando se expresan emociones profundas o temas



complejos, y de seis a diez participantes si las cuestiones a tratar versan sobre asuntos más cotidianos, aunque en la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y el planteamiento del problema.

Las principales características que maneja Malhotra (2004) en los grupos de enfoque son:

- Tamaño del grupo: de ocho a doce personas. Es poco probable que grupos con menos de ocho integrantes generen el ímpetu y la dinámica de grupo necesaria para una sesión exitosa. Del mismo modo, los grupos con más de 12 integrantes pueden estar demasiado aglomerados y no conducir a una discusión cohesiva y natural.
- Composición del grupo: homogéneo, encuestados preseleccionados. Un grupo de enfoque debe ser homogéneo en términos de características demográficas y socioeconómicas.
- Entorno físico: relajado, atmósfera informal. Una atmósfera relajada e informal alienta comentarios espontáneos.
- Duración: de una a tres horas. Se requiere este periodo para establecer la afinidad con los participantes y explorar a fondo sus creencias, sentimientos, ideas, actitudes y conocimientos con relación en los temas de interés.
- Registro: uso de cinta de audio y video para verse, transcribirse y analizarse posteriormente.
- Moderador: habilidades de observación, interpersonales y de comunicación. Debe establecer afinidad con los participantes, hacer que los comentarios avancen e interrogar a los encuestados para evocar sus conocimientos. Para Chávez (2007), el moderador es el responsable de vigilar el funcionamiento de la sesión y el comportamiento de los participantes durante la conversación; es quien impone la tarea y controla que se desarrolle colectivamente, asigna el espacio y limita el tiempo de conversación. Por lo tanto, el moderador es importante porque de su estilo depende el resultado de avance o retroceso del grupo en la conversación.

Para llevar a cabo con éxito un grupo de enfoque o discusión se debe realizar una planeación y conducción del mismo, en la Tabla 3 se describe dicho procedimiento.

**Tabla 3. Procedimiento para realizar un grupo de enfoque**

| Rol del investigador                        | Procedimiento  |
|---|--|
| Selección del participante                  | Identificar las características de los sujetos de estudio (acorde al contexto situacional del objeto de estudio) mediante un trabajo documental con datos secundarios del objeto y sujeto de estudio<br>Diseñar el procedimiento de selección de los informantes. En una primera aproximación se puede incluir aquellas personas que tengan las peculiaridades solicitadas y que quieran participar en el estudio. Esta selección se recomienda sea aleatoria, pero también puede ser sistemática por invitación del informante principal  |
| Recolección de la información               | Generar un ambiente controlado con los integrantes del grupo de enfoque o de discusión<br>Construir una situación dialéctica de comunicación con los participantes<br>Lograr, eventualmente, la contradicción entre investigador-individuo/grupo (comunicación multidimensional, dialéctica, y contradictoria, entre el investigador y el individuo o grupo investigado<br>Lograr que la gente hable sobre sus perspectivas y experiencias en forma abierta y fluida, con discusiones abiertas y libres.<br>Evitar la inhibición o retracción de alguno de los participantes del grupo, en la medida de lo posible, buscar la homogenización de los involucrados |
| Análisis e interpretación de los resultados | Seleccionar las técnicas de análisis de la información.<br>Evaluar el discurso, en función de las preguntas de investigación, los objetivos planteados y los cuestionamientos definidos<br>Indagar entre la construcción teórica y el discurso de los informantes, para aproximarse a la estructura social sujeta de estudio<br>Comprender la estructura del fenómeno social sujeto de estudio de forma dialéctica, con un nivel de afinamiento mayor entre los hechos y la teoría, lo concreto y lo abstracto   |

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores como Rojas (2007), Tamayo (2000), Ibáñez (2007), entre otros.

Para Ibáñez (2007), en la interpretación y el análisis del discurso del grupo no existe ningún plan previo, porque en ellos se abaten sobre la situación de producción del discurso. Por su parte, Colina (1994) manifiesta que para la interpretación y el análisis del discurso del grupo no hay regla o algoritmo, niega la existencia de criterios rectores definitivos para seleccionar los datos pertinentes dentro de la materia que constituye el discurso y que no hay una teoría sistemática y operativa unitaria que pueda envolverlos.

Algo muy importante es que en esta técnica de recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo y tiene su origen en las dinámicas grupales, muy socorri-

das en la psicología, y el formato de las sesiones es parecido al de una reunión de Alcohólicos Anónimos o a grupos de crecimiento en el desarrollo humano. Chávez (2007) nos habla que una forma de analizar un grupo de discusión es a través del análisis argumentativo, porque permite construir esquemas de representaciones lógicas de lo que se piensa y se dice en situaciones concretas de enunciación. Bajo el análisis argumentativo, su investigación implicó hacer lo siguiente: transcribir literalmente el texto grabado, calificar el texto (identificar y seleccionar el discurso) donde se objetiva exclusivamente el consenso grupal generalizado, del consenso grupal, identificar los objetivos (lo que se habla) y los predicados (lo que se dice), configurar un esquema multiarticulado que represente una síntesis de lo expresado por el grupo.

### **3.8. Diseño de la muestra**

Una muestra es aquel subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de dicha población (Hernández y otros, 2005). Para que la investigación se considere de calidad, es fundamental contar con una muestra que realmente represente al universo que se quiere estudiar, pero dependerá de los objetivos e interrogantes establecidos, es decir, del problema y su naturaleza (Lerma, 2004).

Para esta investigación se optó por la realización de una técnica cualitativa directa, específicamente del grupo de enfoque. Esta técnica es muy flexible, carece de estructuras rígidas y de, por lo general, un número reducido de participantes. En principio, se efectuó un perfil de usuario de la intermediaria con la intención de conocer con mayor profundidad sus características. Posteriormente, seleccionar la muestra objeto de estudio, lograr que se tengan las características específicas necesarias para el grupo de enfoque. Dicho perfil del usuario se realizó con base en los bloques de espectáculos que tienen mayor preferencia en Ciudad Juárez.

Por ello, se requieren personas que vivan en Ciudad Juárez o El Paso, Texas; hombres y mujeres entre 25 y 50 años de edad; ingreso mensual mínimo de 5000 pesos; escolaridad mínima de preparatoria o equivalente, y frecuencia de compra de boletos para espectáculos. Con esto, la realización de los grupos focales consiguió personas que contaran con estos mismos criterios para participar en dicho estudio.

Los grupos focales tuvieron las siguientes características. Se realizaron dos eventos: el primero con dos moderadores, o como anteriormente se describió y un grupo con doble moderador, donde un moderador es responsable del flujo suave de la sesión y el otro se asegura de que se discutan los temas específicos.

El segundo con un moderador. Entre ambos grupos fueron catorce participantes, seis mujeres y ocho hombres, once con preparatoria y tres con licenciatura. Solo un integrante del grupo de enfoque por el momento no labora. Asimismo, cuatro eran casados y diez solteros. Los lugares de trabajo fueron muy variados, desde empresas públicas a organizaciones gubernamentales.

#### 4. Resultados

Aunque hay una gran complejidad del proceso discursivo, diversos autores tratados anteriormente, Ibáñez (2007) y Bogdan (2000), comentan que no existe un plan previo para el análisis del discurso del grupo y que está supeditado a la interpretación del moderador. A partir de su análisis y con base en los objetivos del trabajo, se busca establecer una coherencia lógica entre la realidad que estudia y las evidencias encontradas, para con ello y la teoría sacar a la luz pública la causalidad del fenómeno social. No obstante, se tomó como punto de partida las relaciones del proceso de operacionalización descrito previamente. Ello ofreció elementos para definir la categorización de los datos, lograr una mejor comprensión de la realidad cotidiana y detectar similitudes de las diversas posturas.

El análisis y procesamiento de la opinión de los actores del primer grupo de enfoque, nos permite construir los bloques de amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la organización, es decir, la mirada exógena de la intermediaria por actores estratégicos del sector (Porter, 2000). De igual manera, con los trabajadores y la gerente general tuvimos la posibilidad de construir los cuadros de fortalezas y debilidades, la visión dentro de la organización (Barney, 1991). Con esto, se generaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ver Tabla 3.

**Tabla 4. Matriz FODA para la intermediaria**

| <b>Análisis interno</b> | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|-------------------------|---|--|
|                         | Varios puntos de venta<br>Preferencia del público<br>Posicionamiento fuerte en la mente del cliente | No cuenta con plan de trabajo sistemático<br>No cuenta con estrategias defensivas sólidas ante los cambios |
| <b>Análisis externo</b> | <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|                         | Reactivación de la economía en la ciudad<br>Seguridad en la ciudad                                  | Inicio de una nueva empresa<br>Modificación a la ley de funcionamiento                                     |

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas (2013) y Fuentes (2002).

Ellos comentan que una gran oportunidad que tiene actualmente la intermediaria es la fuerte reactivación de la economía en la ciudad, ya que años atrás, con

la inseguridad padecida, hubo una baja en la presentación de espectáculos tanto musicales, como deportivos e incluso de obras. Lo anterior, es visible en el Tabla 1 con el incremento de espectáculos presentados por la misma intermediaria en los últimos años. Por ejemplo, en 2010 solo se contó con 19 espectáculos, al año siguiente esta cifra aumentó a 68 eventos, mientras que en 2012 se fue hasta 185 espectáculos, dentro de los cuales se puede destacar la presentación de Luis Miguel, Alejandro Fernández, La Arrolladora Banda el Limón, entre muchos otros.

La recuperación de la industria se explica por una percepción generalizada de los ciudadanos de que actualmente se cuenta con seguridad en la ciudad. De hecho, uno de los promotores de artistas comentó que gracias a esta percepción de seguridad se ha logrado la presentación de artistas, ya que años atrás no querían venir a la ciudad por temor a la gran ola de violencia que se vivió en la ciudad.

Por otro lado están las amenazas que aún detecta la gerente de la intermediaria. Habló de la introducción de una nueva empresa, así como de modificaciones a la ley de funcionamiento. Las modificaciones reglamentarias se entienden por ser un año electoral en la ciudad, por lo que genera incertidumbre sobre qué nuevos requisitos y si habrá cambios en este sentido. En cuanto a la competencia, la ve como una amenaza, pero principalmente como algo bueno, ya que menciona que “toda amenaza es buena, para el crecimiento propio de la empresa”. Aunque el rival no tiene mucha presencia en la ciudad, sí ha logrado arrebatarle eventos a la intermediaria, lo cual no ha impactado en gran medida en ella.

Los promotores lo ven como una opción más donde pueden apoyarse para la venta de sus boletos, y los periodistas como un cliente más a su favor.

El segundo grupo focal fueron los mismos empleados de la intermediaria, los cuales están en contacto directo con los usuarios, así como con las preferencias de los mismos. Ellos lograron aportar de forma muy significativa lo que son las fortalezas y debilidades de la misma empresa. Como principal fortaleza se detecta que se cuenta con varios puntos de venta, actualmente seis fijos y tres equipos de cómputo móviles, los cuales se pueden instalar de acuerdo a las necesidades del mismo promotor. Los seis puntos fijos se encuentran ubicados: cinco en tiendas de música Sounds y uno en las oficinas directas de la intermediaria.

Otra de las fortalezas que mencionaron es que se cuenta con un fuerte posicionamiento en la mente de los clientes, debido a que en ocasiones les ha tocado atender a compradores que preguntan por eventos que tiene la competencia, y esto pasa con mucha frecuencia y nos habla de una preferencia del público. Una de las empleadas comentó que “llegan clientes preguntando por eventos que ni

tenemos, aunque vean los póster o publicidad que están con la competencia, ellos acuden a nosotros por información”.

Dentro de las debilidades que se pudieron observar es que no se tiene un plan estratégico para defenderse de las amenazas presentes y futuras, y que no se lleva a cabo un plan de trabajo, el cual guíe sus tomas de decisiones. La intermediaria debe tener mayor precaución en este punto, debido a que si lo dejan pasar y no logran realizar un plan de acciones, tanto principal como emergente, pueden no llegar a reaccionar ante los cambios que solicitan tanto la industria como los mismos clientes.

El tercer grupo focal, como anteriormente se comentó, se dividió en dos partes, el cual se realizó en una cámara Gestalt ubicada dentro de las mismas instalaciones de la universidad. Cada grupo se realizó un día diferente, con un horario de 6:30 a 8:00 p. m. Los puntos de interés que se trataron durante estas discusiones sostenidas fueron: ¿qué valoran al momento de comprar un boleto para un espectáculo?, ¿cómo se enteran de los eventos?, ¿cuáles son los puntos de venta que consideran más accesibles?, la fiabilidad y confianza que tienen al momento de realizar compras por medio de internet, las expectativas mínimas al realizar la compra, incluyendo la garantía de cancelación.

La primera parte del tercer grupo focal se enfocó en las ventas por internet, la seguridad que ofrece el portal de la intermediaria. Sugirieron que como clientes estarían dispuestos a pagar un seguro en caso de que no pudieran asistir al evento para que les sea reembolsado el costo del boleto. También mencionaron la necesidad de crear un portal web más accesible en función de la distribución de los lugares en los recintos, así como la confiabilidad al momento de hacer el cargo por internet. A este grupo también le interesaría que la intermediaria aplicara un cargo extra por llevar los boletos a domicilio y evitar así las filas al momento de acudir a las taquillas por los mismos, o la posibilidad de poderlos imprimir en casa pero utilizando el mismo formato que entregan en el punto de venta.

La segunda parte del tercer grupo, en comparación al primero, acudió directamente a sucursales de Sounds a comprar los boletos. Estos mencionaron que nunca tuvieron algún problema a la hora de su compra. Además mostraron interés en algunos aspectos para mejorar la calidad del servicio, tales como que la intermediaria cobrara algún costo extra que les asegurara tener un lugar en el estacionamiento. Asimismo, mencionaron también que no tienen confianza respecto a las ventas por internet debido a la situación fraudulenta que ha existido durante los últimos

años en nuestra ciudad, y que es más accesible acudir directamente a los puntos de venta que la intermediaria tiene ubicados en diferentes lugares de la ciudad.

Ambos grupos coincidieron en que debido a la publicidad de eventos que se manejan en El Paso, Texas, comparan a las intermediarias que ofrecen el mismo tipo de servicio, del otro lado de la frontera, ya que han utilizado los dos sistemas lo cual les permite hacer este comparativo, destacando a la intermediaria de El Paso, Texas, misma que tiene presencia en México, y por su prestigio es de más confianza para el comprador. A continuación se realiza un análisis más profundo de cada uno de los grupos focales realizados.

### **5. Discusión de resultados**

En estos grupos la distribución de la edad fue con personas entre 20 y 40 años. Dos de los participantes de mayor edad fueron quienes expresaron de forma más amplia sus comentarios respecto a los temas que se plantearon que el resto de los participantes. Mediante una plática informal se preguntó a los participantes sobre las actividades de recreación que llevan a cabo, cuestionando específicamente sobre asistencia a eventos musicales como conciertos, eventos deportivos y obras de teatro, entre otros. Estas preguntas se realizan con la finalidad de romper el hielo del inicio de la conversación, y para indicar a los moderadores el grado de experiencia en compra de boletos para tales eventos y desarrollar de esa manera un mejor curso hacia dónde dirigir la conversación.

La conversación se encaminó a preguntar a los participantes sobre la forma en que adquieren sus boletos. Las respuestas proporcionadas arrojan que principalmente los compran en las sucursales de Sounds, en Ciudad Juárez, Chihuahua, que funge como distribuidor de boletos para la intermediaria objeto de estudio. Los usuarios también indicaron que han adquirido boletos de otras empresas en Ciudad Juárez y de otra muy importante en El Paso, Texas (Ticketmaster). Uno de los aspectos focales de los participantes se dio en el sentido de la experiencia en compras de boletos en línea, es decir, por medio de internet. Durante la conversación se hicieron varias comparaciones en cuanto a la logística y prestaciones técnicas con que se cuentan por este medio. Las respuestas en este aspecto se centran en puntos clave como la falta de un mejor diseño de la página de las empresas locales.

Igualmente, uno de los participantes comentó la opción que brinda la empresa en Estados Unidos de imprimir el boleto de manera local, con lo cual el comprador se beneficia al evitar acudir físicamente a recoger las entradas para el evento hasta las instalaciones de la empresa o a alguno de sus centros de distribución.

También, mencionaron estar conscientes sobre la responsabilidad que tienen las empresas encargadas de la organización de eventos y la de las empresas encargadas del boletaje cuando el evento es cancelado. Sus respuestas indican que no se considera que la empresa encargada de la venta de boletos sea la responsable de devolver el costo del boleto de servicio en la compra del boleto. Asimismo, quedó de manifiesto que aunque la expectativa es que se reembolse íntegramente todo el dinero pagado, incluyendo el costo de servicio, este último es una parte del esquema de compra, así que mencionaron no sentirse decepcionados al respecto cuando esa cantidad no es devuelta y aceptan que es un costo implícito como parte del proceso de adquisición.

En síntesis, los puntos tratados en las sesiones se muestran a continuación:

- Mientras no se consolide la infraestructura de los inmuebles, le será difícil a la intermediaria dar un buen servicio.
- Cuando se cancela un evento se regresa el dinero.
- Ahora la gente disfruta más de conciertos, con lugares como Centro Recreativo las Anitas y Centro de Convenciones Cibeles.
- En la página de la intermediaria no se puede hacer la impresión de los boletos.
- En la página de internet de la competencia directa de la intermediaria, establecida en Ciudad Juárez, es difícil navegar.
- Se percibe atraso en las páginas de internet mexicanas, a diferencia de las estadounidenses.
- Descontrol el día del evento, largas filas, duplicidad de boletos, empujones.
- Se califica de seis el servicio que prestan las empresas de boletos en México.
- En eventos grandes, en México no se pueden imprimir los boletos.
- Los organizadores y promotores de eventos quieren sacar el mayor provecho posible, duplicando el precio en eventos importantes.
- Descontrol en la planeación el día del evento con el personal de taquilla.
- La anticipación en la compra de los boletos va a ser por la importancia y relevancia del boleto.

#### ***Conocimiento de establecimientos de venta de boletos***

- Desconocen en general la ubicación de los lugares donde se pueden adquirir boletos en Ciudad Juárez.
- Ubican al Hotel Lucerna, Sounds, Fábricas de Francia y Liverpool.



- Manifiestan conocer más por internet a Ticketmaster, después a la intermediaria. En general, no conocen a la competencia.

***Confianza para comprar por internet:***

- Existe desconfianza para comprar en México. Estados Unidos es el caso contrario.

***Experiencias en eventos que asistieron:***

- Largas filas en la compra de boletos.
- Los precios son altos y varían mucho.
- Intento de robo del automóvil.
- Robo de batería y artículos del automóvil.
- Caminar largas distancias del aparcamiento al lugar del evento.
- Represalias del personal de parqueros por no pagarles cuota.
- Se acaban pronto los boletos.
- Saturación de la red y bloqueo.
- Lugares de eventos ni siquiera están señalizados, ni están enumerados los lugares.
- La apertura de las puertas siempre es tardía.

***Comentarios acerca de la intermediaria***

- No cuenta con una cartera amplia de eventos.
- No conoce sus instalaciones.
- La página es muy amigable.

***Sugerencias o recomendaciones***

- Tener la posibilidad de hacer apartado de los boletos.
- Que con el costo del boleto VIP se incluya el estacionamiento.
- Que las autoridades incrementen la infraestructura, y que sea de buen nivel.
- Enumerar el área general y buscar respetar el lugar.
- Incrementar la seguridad en la utilización de tarjetas de crédito.
- Manejar sistema parecido a Aeroméxico del envío del código por correo electrónico.
- Igualar con Cinépolis e innovar que en el punto de venta te muestre el monitor y escoger tu lugar.
- Dar opciones de envío de los boletos al cliente, aunque haya costo adicional.

- Dar la opción de poderlos imprimir para guardarlo de recuerdo.
- Vender un seguro que garantice la devolución del dinero en caso de que el cliente no pueda asistir al evento.

### ***Hallazgos, coincidencias y discrepancias***

Uno de los hallazgos más importantes fue que los usuarios están dispuestos a pagar extra a cambio de recibir ciertos beneficios como: una garantía en caso de no poder acudir al evento y que le sea devuelto su dinero. También el envío a domicilio de los boletos, ya que para ellos tiene un valor sentimental el hecho de conservar dicho objeto. Y la manera de que al momento de comprar tus boletos te sea garantizado un lugar en el estacionamiento, esto debido a que la infraestructura con la que cuentan los diferentes recintos donde se llevan a cabo las presentaciones queda muy retirado, y lejos de la vigilancia. Por este motivo a los clientes les genera incertidumbre el no saber si al momento de regresar a su vehículo estará seguro y completo, ya que se han dado casos donde se han robado partes del mismo.

Los tres grupos de enfoque que se realizaron, tanto a los líderes de opinión, empleados y usuarios, coinciden en que existe una gran recuperación en el sector de espectáculos; todos conocen a la competencia, mas aún no logran identificarla claramente por el hecho de que la intermediaria está en la mente del consumidor al momento de adquirir boletos.

Otra coincidencia fue que las personas identifican a la intermediaria como mediador, y que el principal responsable de la realización del evento es el promotor o empresario. Por lo tanto, la responsabilidad de la intermediaria de boletos es únicamente la venta de boletos, y garantizar que no haya duplicidad en los mismos.

Una de las mayores discrepancias fue el hecho de que mientras para los empleados y gerente de la intermediaria una de sus fortalezas son los diferentes puntos de venta, los usuarios solo logran identificar a Sounds, sin tomar mayor importancia a las ubicadas en las oficinas de la empresa de boletos.

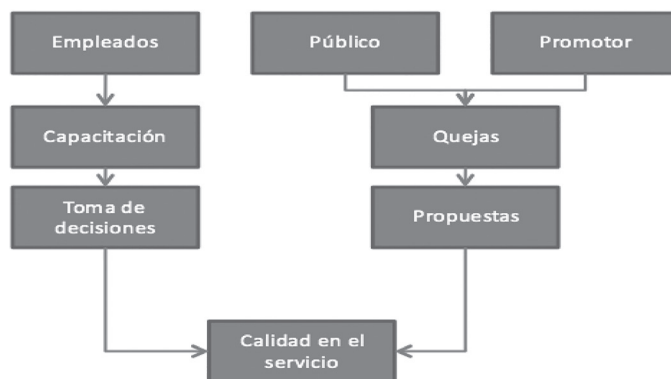
### ***Propuesta para la calidad del servicio***

Una de las propuestas para que la intermediaria pueda mantenerse en la preferencia del público sería realizar constantemente censos con sus clientes para saber en qué posición la encuentran, cómo la ven, qué puede hacer para mejorar, sugerencias para que pueda ofrecer un mejor servicio. Asimismo, debe tomar en cuenta la constante capacitación de sus empleados, para que estén mejor calificados en cuanto a la atención al cliente; además de darles libertad para

tomar decisiones para hacer el proceso más rápido y que el cliente tenga una respuesta pronta a sus inquietudes. Del mismo modo, atender las quejas que tengan tanto el cliente como el promotor, ya que estos son sus dos pilares para que el negocio funcione. Esto tomando en cuenta que existen cuestiones que a la intermediaria no le competen; por ejemplo, el hecho de multar al promotor que no cumpla con la distribución de los asientos. Esto es debido a que algunos clientes tienen esta queja en particular. La intermediaria, al deslindarse del error, queda con mala imagen debido a que ella es la que da su imagen al evento.

Por este motivo y muchos otros es importante tomar en cuenta tanto las quejas como las sugerencias o propuestas del público y promotor, esto considerando que existen ocasiones en que la misma empresa no puede ver cuáles son sus debilidades o en qué se está fallando, y siendo estas personas externas, pueden detectarlo y darlo a conocer. Ver Figura 3.

**Figura 3. Propuesta de calidad en el servicio**



Fuente: Elaboración propia (2013).

Con base en el recorrido teórico de esta investigación, sobre las estrategias generales de Porter (2000) y otros autores, concluimos que el sector de comercialización de boletos para espectáculos ha modificado su comportamiento. El ingreso de un nuevo competidor trastoca la recomposición del mercado llevando a nuevos estadios competitivos. De igual manera, los actores coincidieron en la recuperación del sector y un nuevo dinamismo que impacta favorablemente en el corto, mediano y quizá largo plazo, pues al planificar con mayor detalle la generación de eventos artísticos en los diferentes centros de espectáculos de nuestra ciudad, nos exige conocer con mayor profundidad las características de los diferentes públicos a los que podemos servir.

En ese sentido, para que la empresa sujeta de estudio mantenga su competitividad y fortalezca la sustentabilidad, es recomendable elegir una estrategia de diferenciación para competir con mayor habilidad, ya que trata de resaltar las características del producto, las innovaciones en el servicio, que contribuyen a que sea percibido como único. Pese a que la competencia tiene poco tiempo de creación y los clientes aún no la ubican en el mercado, no hay que esperar que se vaya posicionando en el usuario de este servicio. En otras palabras, es necesario fortalecer las estrategias que permitan mantener a la intermediaria en la mente del usuario de espectáculos en Ciudad Juárez. Que si busca su boleto para cualquier evento piense en ellos, es decir, que tenga en mente a la empresa mencionada. Para ello se deberán consolidar tácticas tendientes a robustecer el posicionamiento en el cliente.

Nos pareció interesante la utilización de la metodología cualitativa, pues el lograr una interacción mayor con los diferentes actores involucrados en la cadena de valor del servicio, entendiéndose líder de la organización, promotores de artistas, reporteros de espectáculos, trabajadores de la intermediaria y diversos tipos de usuarios, nos ofreció la oportunidad de conocer de viva voz y de cerca las percepciones y aspiraciones de cada uno de ellos, las contradicciones y las convergencias.

Con todo ello, pudimos cumplir el objetivo general y los objetivos particulares. Básicamente consistió en identificar tendencias del sector de espectáculos en esta región y jerarquizar atributos evaluados por los actores de la cadena de valor. Ello fue factible por los diversos grupos de discusión que tuvimos y nos ofrecieron esa información, la cual fue utilizada para proponer en forma general una estrategia de diferenciación basada en el servicio a los grupos de interés o actores del servicio, coadyuvando con la intermediaria en la definición y ejecución de estrategias que mejoren la competitividad en el presente y la sustentabilidad financiera en el futuro, claro está, con el soporte de los empleados y los proveedores de la organización mencionada.

## Referencias

- Albretch, K. (1994). *Todo al poder del cliente*. España: Paidós.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogdan, R. y Taylor, S. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós Básica.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, Asociación para el Progreso de la Dirección.

- Castell, M. (2006). *La era de la información, la sociedad en red*. México: Siglo XXI Editores.
- Chávez, G. (2007). *El grupo de discusión*. México: Universidad de Colima.
- Colina, C. (1994). *Los grupos de discusión como propuesta metodológica*. México: Universidad de Guadalajara.
- Colunga, C. y Saldierna, C. (1994). *Los costos de calidad*. México: Editorial Universitaria Potosina.
- Creswell, J. (2005). (2da. ed.). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Estados Unidos: University of Nebraska-Lincoln.
- Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2001). *La gerencia*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Fuentes, A. (2002). (2da. Ed.). *Enfoques de planeación, un sistema de metodología*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández S.R., Fernández C. C., Baptista L.P. (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, Interamericana.
- Ibáñez, J. (2007). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- INEGI (2012). (2da. Ed.). *Sistema de cuentas nacionales de México*. Consultado en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/2010seg\\_vers/CByS2006-2010.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/2010seg_vers/CByS2006-2010.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P. (1998). *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación.
- Lerma, H. D. (2004). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Maqueda, L. y Llaguno, M. (1995). *Marketing estratégico para las empresas de servicio*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Müller, E. (2008). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Olvera, I., y Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Orville, W. Jr., Boyd H. Jr; Mullins, J. y Larréché, J.C. (2005). *Marketing estratégico*. México: McGraw Hill.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality Service. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Paredes Arriaga, A., y Palmer, Ma. C. (2009). Medición de la satisfacción de los usuarios de servicios aplicando el enfoque agregado. *Administración y organizaciones*, (22)11, 55-68.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Patria Cultural.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. Boston: *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Quinn, J. and Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Reynolds, P. D. (1986). *A primer in theory construction*. New York: McMillan.
- Rocha Centeno, R. (1999). *Estrategia competitiva para empresas: guía práctica*. México: Trillas.
- Rojas, R. (2007). *El arte de hablar y escribir*. México: Plaza y Valdés.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morata.
- Steiner, A. (2004). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe de saber*. México: Editorial Continental.
- Suárez, A. y Altamirano, M. (1996). *La calidad en el servicio al cliente como la tendencia actual de la mercadotecnia*. México: Tesis.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Estados Unidos: Capstone.
- Tamayo, T. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Thompson, A., y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminado despilfarro*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Vargas, M. (2006). *Calidad en el servicio*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Consultado en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)
- Yin, K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Estados Unidos: Sage Publications.

## ANEXOS

Anexo I: Formato de reclutamiento

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tiene algún familiar psicólogo o mercadólogo:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Ha utilizado algún sistema de boletaje para asistir a conciertos, obras, etcétera.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Escolaridad (último título obtenido) \_\_\_\_\_

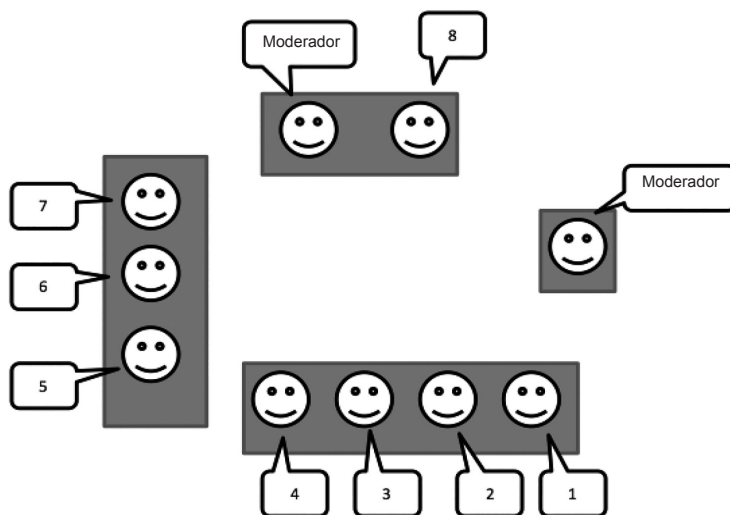
Estado civil \_\_\_\_\_

Ingreso mensual \_\_\_\_\_

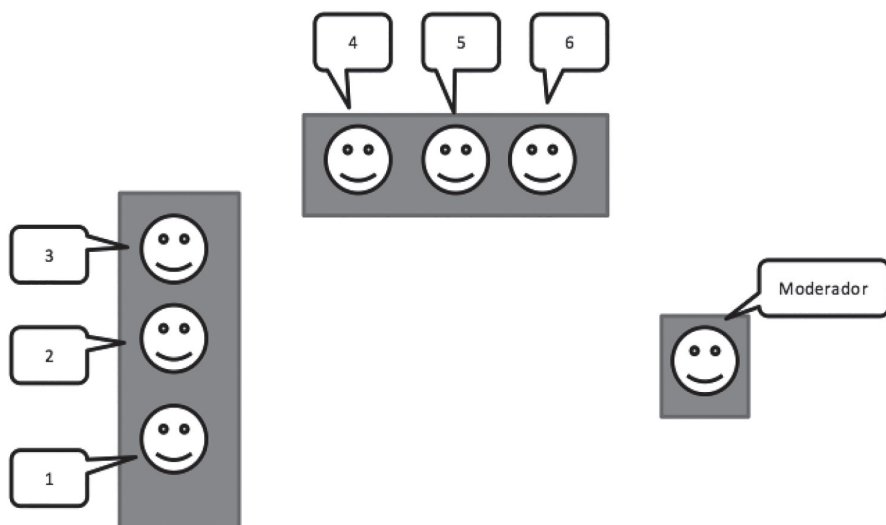
### Anexo II

Figura de colocación de los participantes en el tercer grupo focal.

Primera parte



## Segunda parte





## **CAPÍTULO II**

# **LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PROVEEDURÍA DE CIUDAD JUÁREZ**



---

Óscar Alejandro Rodarte Contreras<sup>1</sup>

Francisco Arturo Bribiescas Silva<sup>2</sup>

## Resumen

La competitividad es un factor predominante en la actualidad dentro de las empresas de proveeduría de la industria de manufactura. En el presente trabajo se muestra el análisis que se realizó en la región de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, en las PyME. Para ello se realiza una búsqueda de las estrategias competitivas propuestas por diferentes autores dentro de la literatura existente del tema. Además, se analizan los requerimientos críticos de calidad que el cliente considera necesarios, en sus proveedores, mediante un cuestionario creado a través del modelo Kano, enfocado a la satisfacción del cliente. Como resultado de la investigación se consigue una estrategia empresarial enfocada a la obtención de la certificación en los sistemas de gestión de calidad en la norma internacional ISO para las pequeñas y medianas empresas de la localidad. También como resultado del presente trabajo se demuestra el grado de importancia que tiene el contar con una certificación en el sistema de gestión de calidad dentro de la selección de proveedores, para las empresas de manufactura de la región.

*Palabras clave:* Competitividad, certificación, PyME, administración de la calidad, modelo de negocios.

---

1 Ing. Industrial y de Sistemas con maestría en Administración de Empresas; B. Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Av. Plutarco Elías Calles #1210, Ciudad Juárez, Chih., México; alejandro.rodarte01@gmail.com

2 Ing. Industrial Mecánico con maestría en Administración con especialidad en Calidad total y grado de doctor en Ciencias de la Administración; B. Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Av. Plutarco Elías Calles #1210, Ciudad Juárez, Chih., México; fbribies@uacj.mx

## 1. Introducción

México es un país que se ha caracterizado por su industria manufacturera; por ejemplo, la industria automotriz que, en el 2008, exportó el 79.1 % de sus bienes manufacturados generando un valor de 230 848 millones de dólares, según datos del Banco de México. Mientras que en las exportaciones de servicios se obtuvo un valor de 25 775 millones de dólares durante el año pasado. En estas cifras se marca la diferencia entre ambas industrias y cómo México ha avanzado en el servicio (Expansión, 2009).

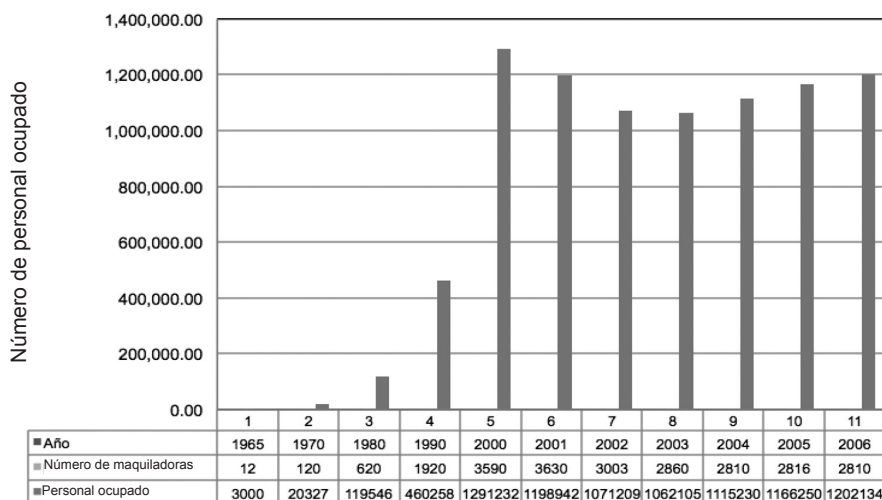
Según Alfredo Thorne (Expansión, 2009) México tiene que ser una economía de servicios y menos una economía de exportación de bienes; también indica que mientras el país exporta a Estados Unidos solo el 14 o 15 % de su Producto Interno Bruto (PIB), el sector servicios da cuenta del 65 % del PIB, en la unión americana, y es ahí donde México tiene una oportunidad importante de negocio. El tema del aporte económico del sector servicios es muy importante tanto en México como en Estados Unidos para el crecimiento de ambos países al ser vecinos geográficos. “Solo si México logra manejar y obtener mayor productividad que los de Estados Unidos en sectores específicos de servicios, es entonces cuando México realmente destacará”, dijo Thorne.

También, que la frontera norte es más atractiva para las empresas de Estados Unidos que buscan expandir su producción. Muchos televisores son ensamblados, autopartes empaquetadas y dispositivos electrónicos son soldados en las enormes plantas manufactureras conocidas como maquiladoras (Notiméxico, 2011). Estas inversiones han generado un crecimiento en el número de empleos en las ciudades que han sido más golpeadas por la violencia actualmente. Con esto podemos decir que la zona fronteriza atrae empresas de otros países que buscan en México desarrollar sus compañías y es ahí donde se tiene la oportunidad de destacar no solamente en la industria manufacturera, como se ha hecho en los últimos años, sino que en el sector de los servicios. Asimismo, es importante tener un crecimiento en la zona de la frontera.

Como se ha mencionado, la industria manufacturera ha sido de gran ayuda en el desarrollo del sector servicios, ya que a partir del crecimiento de la maquiladora, en la frontera norte, se han desarrollado diferentes empresas. Para conocer más a fondo la evolución de las compañías, según datos del Inegi, la evolución de las unidades económicas del sector manufacturero inició su crecimiento a partir del año 1990 y, según la Figura 1 que se presenta a continuación, entre 1975 y 2000 el

número de plantas maquiladoras se multiplicó ocho veces. Por consiguiente, el número de empleados contratados (Contreras & Munguía, 2007).

**Figura 1. México: Número de plantas maquiladoras**



Fuente: Contreras & Munguía, (2007): Evolución de las maquiladoras en México. El gráfico muestra el crecimiento de esta industria a partir del año 1990.

También es importante mencionar que el periodo de mayor crecimiento de la industria maquiladora es el comprendido desde 1985 a 2000. Para el año 2000 había 3703 plantas, con 1 300 000 trabajadores empleados. En esos años, esta industria se convirtió en la fuente principal de empleo y la segunda en la generación de divisas.

Adentrándonos al sector de servicios, según datos del Inegi, la evolución de las unidades económicas de servicios en el periodo que va de 1998 a 2003 muestra un crecimiento del 8 %, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues pasaron de 896 179 en 1998 a 960 135 en 2003, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Evolución de las unidades económicas**

| Tamaño                 | Unidades económicas | Unidades económicas | Crecimiento porcentual |
|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
|                        | 2003                | 2008                | 2003-2008              |
| <b>Total servicios</b> | 1 013 743           | 1 367 287           | 34.9                   |
| <b>Micro</b>           | 960 135             | 1 291 080           | 34.5                   |
| <b>Pequeños</b>        | 43 835              | 64 310              | 46.7                   |
| <b>Medianos</b>        | 5179                | 6555                | 26.6                   |
| <b>Grandes</b>         | 4594                | 5342                | 16.3                   |

Fuente: Inegi. La tabla muestra el total de unidades económicas en los diferentes tamaños de empresas y su crecimiento entre los años 2003 y 2008.

Actualmente, este sector (servicios) no se ha quedado atrás en el desempeño económico en comparación con otras industrias. Según el Índice Agregado de los Ingresos (IAI) la evolución de los recursos que se originan en las empresas que prestan algún tipo de servicio en el país, creció un 6.8 % anual en mayo de 2011, según dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (Notimex, 2011).

Ahora bien, el comercio exterior actualmente presenta un acelerado crecimiento, por un lado, originado por el intercambio de tecnología y conocimiento que se hace más frecuente y por la rapidez, innovación y la capacidad de respuesta a problemas dados. De ahí que el comercio en el sector servicios encuentre la oportunidad idónea para crecer en importancia y desarrollarse a través de las fronteras nacionales alcanzando diferentes economías a nivel internacional.

El comercio de servicios es, por lo general, hondamente solicitado, como en el caso de la prestación de servicios de arquitectura, consultoría y construcción. Tradicionalmente, el comercio de servicios se refería al uso de las telecomunicaciones, los servicios financieros, etcétera, pero existe una gran variedad más allá de estos servicios.

Ahora bien, se ha remarcado la importancia del sector de servicios, pero es elemental mencionar que, al igual que las otras industrias como la manufacturera, para obtener un éxito económico y trascender en el mundo de los negocios es relevante cumplir con ciertas características de la empresa que sean vistas por el cliente para cautivarlo y así generar una ventaja competitiva sobre las demás industrias. Una de esas características es la calidad con la que se preste el servicio hacia los clientes.

Tradicionalmente la gestión de la calidad se ha implementado en el ramo industrial, donde lleva varias décadas de aplicación, generándose diferentes técnicas desde el control de la calidad hasta la gestión de la calidad total. El sector servicios lleva poco tiempo incorporando la calidad en sus procedimientos, ya que no se ha logrado la fusión completa de las técnicas industriales.

Dada la gran competencia que se genera con el crecimiento de las empresas de tipo servicios en el país, es importante que la calidad destaque a las empresas sobre las demás impulsándolas a generar mayor ganancia y ocupar lugares principales en la economía nacional.

La certificación del sistema de gestión de calidad en las compañías es un requisito que es importante en el mercado, y la evolución de las empresas certificadas ha ido en aumento desde el año 1999, donde los establecimientos de servicios con certificación ISO-9000 fueron 176 y para el año 2011 se tiene un total de 1164

(Gobierno Federal, 2011). En la Tabla 2 se muestran el total de establecimientos certificados de los años 1991 al 2011.

**Tabla 2. Evolución de establecimientos certificados en ISO-9000 en México**

| Año                | Total <sup>2/</sup> | Minería | Manufactura | Electricidad, gas y suministro de agua | Construcción | Servicios | Otros <sup>3/</sup> |
|--------------------|---------------------|---------|-------------|--|--------------|-----------|---------------------|
| 1991               | 1                   |         | 1           |  |              |           |                     |
| 1992               | 22                  |         | 16          |  |              | 6         |                     |
| 1993               | 54                  | 1       | 53          |  |              | 0         |                     |
| 1994               | 77                  | 0       | 74          |  |              | 2         | 1                   |
| 1995               | 192                 | 2       | 180         |  |              | 10        | 0                   |
| 1996               | 326                 | 8       | 288         |  | 1            | 25        | 4                   |
| 1997               | 591                 | 7       | 517         | 11                                     | 3            | 41        | 12                  |
| 1998               | 593                 | 4       | 427         | 45                                     | 5            | 103       | 9                   |
| 1999               | 587                 | 7       | 336         | 49                                     | 7            | 176       | 12                  |
| 2000               | 670                 | 7       | 384         | 53                                     | 12           | 203       | 11                  |
| 2001               | 1030                | 11      | 645         | 45                                     | 9            | 270       | 50                  |
| 2002               | 2276                | 25      | 1191        | 151                                    | 33           | 804       | 72                  |
| 2003               | 1155                | 20      | 490         | 115                                    | 27           | 503       | 0                   |
| 2004               | 1090                | 28      | 484         | 35                                     | 34           | 501       | 8                   |
| 2005               | 1142                | 29      | 470         | 50                                     | 37           | 550       | 6                   |
| 2006               | 1268                | 32      | 499         | 61                                     | 39           | 630       | 7                   |
| 2007               | 1383                | 38      | 560         | 70                                     | 45           | 660       | 10                  |
| 2008               | 1497                | 42      | 625         | 75                                     | 48           | 695       | 12                  |
| 2009 <sup>4/</sup> | 1847                | 45      | 715         | 87                                     | 50           | 920       | 30                  |
| 2010               | 2234                | 47      | 887         | 98                                     | 53           | 1101      | 48                  |
| 2011 <sup>5/</sup> | 2420                | 48      | 998         | 100                                    | 60           | 1164      | 50                  |

Fuente: Quinto Informe de Gobierno, México (2011). Total anual de establecimientos certificados en ISO-9000 en los diferentes sectores económicos del país.

## Marco teórico

La revisión de la literatura que se realizó para la elaboración de la presente investigación se resume en la matriz de autores que se presenta en la Tabla 3:

**Tabla 3. Matriz de autores**

| AUTOR          | Título de Investigación                   | TEMA    | FORTALEZA  | DEBILIDAD                              |
|----------------|---|---------|--|--|
| <b>Juran</b>   | Why quality initiatives fails             | Calidad | Calidad es orientada a los ingresos y a los costos | Falta mucho por descubrir del concepto |
| <b>Pirsing</b> | Zen and the art of motorcycle maintenance | Calidad | La experiencia ayuda a reconocer lo que es calidad | La calidad no es definible             |

Innovación en la gestión de las organizaciones: análisis en el contexto de empresas mexicanas

|                                |   |                             |  |   |
|--------------------------------|---|-----------------------------|--|---|
| <b>Reeves y Bednar</b>         | Defining Quality: Alternatives and Implications   | Calidad                     | Se debe realizar un análisis detallado de fortalezas y debilidades de cada definición dada por los autores para llegar al concepto adecuado según las circunstancias | No puede existir un solo concepto de calidad  |
| <b>Crosby</b>                  | Hablemos de calidad   | Calidad                     | El estándar de la calidad es cero defectos   | Es complicado llegar a los cero defectos en la realidad   |
| <b>Taguchi</b>                 | Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes                          | Sistemas robustos           | La calidad exige disminuir la variabilidad en los procesos   | Existen causas de ruido que no son controlables al 100 %  |
| <b>Stahl, M. y Grigsby, D.</b> | Strategic Management: Total Quality & Global Competition  | Gestión de la calidad total | Enseña a los directivos a saber actuar   | Las necesidades de los clientes son muy variables y si no se tiene la suficiente experiencia se puede caer en errores |
| <b>James, P.</b>               | La gestión de la calidad total: Un texto introductorio  | Gestión de la calidad       | Se remarca un compromiso de crecimiento organizativo   | Fallas en el trabajo en equipo merma la calidad   |
| <b>Porter, M.E.</b>            | Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior                                      | Ventaja competitiva         | Establece acciones ofensivas y defensivas para lograr la ventaja competitiva   |   |
| <b>Fea, U.</b>                 | Competitividad es calidad total   | Competitividad              | La competitividad es determinada por el contexto socioeconómico de cada industria  | Falta claridad en el desarrollo del concepto  |
| <b>Zang, Z.</b>                | Implementation of Total Quality Management an empirical study of Chinese Manufacturing Firms                | Implementación de TQM       | TQM ayuda a satisfacer las necesidades del cliente   |   |
| <b>Han, B.</b>                 | The effects of ISO 9000 registration efforts on total quality management practices and business performance | Evaluación de ISO 9000      | Certificación ISO incrementa la competitividad   | Solo se evaluaron empresas de manufactura y no de servicios   |



Capítulo II. La certificación del sistema de gestión de calidad como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas...

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <b>Slaby, T.</b>                             | Keys to making a quality system profitable   | Evaluación de sistemas de calidad                     | Menciona las claves para hacer más rentable un sistema de gestión de calidad                                | Carece de evidencia empírica   |
| <b>Knight, F.</b>                            | A study of the benefits of ISO 9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations. | ISO 9000 y el Sistema de Gestión de Calidad           | TQM ayuda a obtener una certificación ISO en las empresas   | No muestra las acciones clave para un desarrollo favorable del sistema de gestión de calidad         |
| <b>Nava, V. y Rivas, L.</b>                  | Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000   | Análisis del sistema de gestión de calidad            | Muestra que la motivación es una variable primordial de la gestión de la calidad                            |  |
| <b>Portales, L. y García de la Torre, C.</b> | La penta-dimensionalidad de la sustentabilidad: Un modelo para la PyME en México   | Modelo de penta-dimensionalidad de la sustentabilidad | Interrelación entre competitividad y las relaciones de la empresa   | No se da la misma importancia a todas las dimensiones del modelo                                     |
| <b>Maussa Pérez, F.</b>                      | Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial  | Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial | Centra la sostenibilidad empresarial en el desempeño de las personas  | Falta universalidad de los conceptos y estrategias usadas  |
| <b>Waqas Raja, M.</b>                        | Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance  | Niveles de implementación de TQM                      | Evalúa las diferentes etapas de TQM dentro de una empresa   | El efecto de las iniciativas de TQM en el desempeño financiero no son fáciles de medir               |
| <b>Narasimhan, V.K.</b>                      | Total Quality Management as the Foundation of Sustainability-Turning a New Leaf  | Evolución de la administración de la calidad          | TQM se ha convertido en un concepto estratégico de administración de los negocios                           |  |
| <b>Mohammad Taleghani, S.J.</b>              | The Role of Total Quality Management in Performance Improvement of New Enterprises   | Innovación organizacional                             | La innovación organizacional abre paso a mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad dentro de las empresas | La falta de comunicación impide la innovación organizacional   |
| <b>Agus, A. y Hassan, Z.</b>                 | Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies for Competitive Advantage     | Desarrollo productivo y su relación con TQM           | Muestra las variables de TQM que ayudan al desarrollo productivo en las organizaciones                      | Solo se aplicó a empresas grandes de manufactura y no determina si es aplicable en cualquier empresa |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <b>Bribiescas, F.;<br/>Romero, I. y<br/>Solórzano, F.</b> | Experience Quality Management (EQM): La administración de experiencias de calidad con la co-creación de valor en la industria manufacturera automotriz, en Ciudad Juárez, Chihuahua | EQM   | Define las diferencias sustanciales entre TQM y EQM  |   |
| <b>Aranda<br/>Gutiérrez, H.</b>                           | Experiencias en la gestión de la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua  | EQM y los procesos de innovación en la organización | Muestra el cómo se puede tener éxito en un proceso de innovación usando las experiencias de administración de la calidad | Falta más desarrollo de las estrategias de la administración de la calidad        |
| <b>Agarwal, P. K.</b>                                     | Implementing total quality management in professional educational Institutes in India   | Implementación de TQM                               | Muestra que TQM no solo es para organizaciones industriales sino también se puede aplicar en los servicios               |   |
| <b>Salman<br/>Khalid, M.Z.</b>                            | TQM Implementatio in Textile Manufacturing Industry to Success: Review and Case Study   | Implementación de TQM                               | Se enfoca en la implementación de TQM en pequeñas y medianas empresas  | La investigación no muestra suficientes resultados sobre la implementación de TQM |

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de diferentes autores.

Al revisar los diferentes puntos de vista de los autores acerca de los sistemas de gestión de calidad, se concluye demostrando la importancia de implementar un sistema de administración de la calidad. La mayoría de los autores comentan que para un buen desempeño de la organización se debe tener un buen sistema de gestión de calidad con el objetivo de crear una ventaja competitiva en el mercado que se desenvuelva dicha organización. También es importante mencionar que, para lograr una certificación para PyME, es necesario que se maneje dicho sistema de gestión de calidad para que al momento de llegar a la decisión de optar por la certificación el proceso sea sencillo para la administración de la empresa. Por último, existen herramientas que pueden ayudar a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva en calidad, como el TQM y EQM, usando diferentes técnicas estratégicas que se deben de aplicar en la totalidad de la empresa para tener un resultado óptimo y así destacar y obtener un desarrollo favorable en el mercado empresarial.

### **3. Método**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

En las micro y pequeñas empresas es importante generar ventajas competitivas para un correcto desarrollo del negocio, es por eso que surge la necesidad de tomar la certificación del sistema de gestión de la calidad como una de esas ventajas que permite a la empresa lograr los objetivos que se plantean para alcanzar el éxito laboral.

Según un estudio elaborado por la empresa Centro de Negocios WSFB, en febrero del 2013, de los cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industriales, comercio y servicios, más del 80 % no cuenta con algún tipo de certificación, y cerca del 50 % no utiliza técnicas en calidad o productividad. Además, según cifras del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, solo el 10 % de las PyME mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado. Aunado a estas cifras, según la Encuesta de Evaluación de Cadena de Suministros en México 2008, el tiempo promedio de resolución de quejas que maneja las PyME es de 7.5 días, siendo que el promedio en mejores prácticas internacionales es de uno a tres días. Estos datos indican una problemática actual en las pequeñas y medianas empresas que sirven de proveedores de la industria maquiladora.

Ahora bien, otro dato importante que crea la necesidad de investigar sobre la importancia que genera la certificación en las micro y pequeñas empresas en México es el obtenido del Censo Económico de 2009, realizado por la Secretaría de Economía, que muestra que el 80 % de las PyME cesan sus actividades en su segundo año de operaciones; una de las razones es porque no cuentan con una certificación que les permita colocarse en el mercado exterior.

Dentro de las micro y pequeñas empresas de proveeduría de apoyo a la industria manufacturera es necesario contar con un porcentaje alto de satisfacción del cliente, ya que de eso depende el desarrollo en el mercado con los clientes potenciales y cautivos. La satisfacción del cliente se logra con una buena gestión de la calidad dentro de los procesos y actividades de la compañía. Las empresas que demandan los servicios de proveeduría, en la actualidad, han puesto como requisito que las industrias cuenten con una certificación. Lo anterior provoca que muchas queden fuera de esa selección para la prestación del servicio y genera que no se desarrollen ni crezcan en su medio ambiente. Es por eso que en la presente investigación se demostrará cómo la certificación en el sistema de la

gestión de la calidad en el servicio es importante para tener ventaja competitiva dentro del mercado, contra los competidores, e investigar las razones por las cuales las micro y pequeñas empresas en Ciudad Juárez no buscan la certificación.

### **3.2. Objetivos**

Objetivo general

- Creación de un modelo para la realización de la certificación en empresas de talleres de proveeduría.

Objetivos particulares

- Obtener los requerimientos de calidad que los empresarios ven como atractivos en un proveedor.
- Lograr la percepción de las empresas sobre la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Alcanzar los requisitos que se necesitan para la obtención de una certificación ISO para talleres de proveeduría.

### **3.3. Hipótesis**

Hipótesis general

- La obtención de una certificación en un sistema de gestión de calidad nos genera una ventaja competitiva.

Hipótesis particular

- Contar con una certificación del sistema de gestión de calidad nos ayuda a mejorar la calidad en el proceso de atención a los clientes, desde el pedido hasta la entrega del servicio.

### **3.4. Justificación/delimitación**

La importancia de la presente investigación radica en el hecho de que es indispensable destacar los beneficios de la certificación del sistema de gestión de calidad en los talleres de proveeduría en Ciudad Juárez. Mejorar la calidad en el servicio que se brinde a los clientes de las empresas maquiladoras de esta ciudad no solamente ofrece beneficios para la industria maquiladora, sino que a la par genera ganancias para la compañía que se certifique, ya que obtiene una ventaja competitiva sobre su adversario e incrementa sus ventas a consecuencia de la certificación.

Según Carlos Pitanga, presidente de la firma de certificaciones British Standards Institution, se calcula que en México aproximadamente 5000 empresas es-

tán certificadas y solo un 20 % de ellas son PyME (Castro, 2007). Este dato nos indica que los talleres de proveeduría, que pertenecen a las pequeñas y medianas empresas en México, tienen un bajo porcentaje de certificación y esto genera que no se desarrollen y crezcan en el mercado lo que desencadena el cierre temprano de dichas empresas. Por eso que es importante que los resultados de la investigación se apliquen en los talleres de proveeduría de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

### **3.5. Conceptualización de la metodología**

Como inicio de la metodología, se realiza una explicación breve de los conceptos que se han de manejar a lo largo de la investigación para entender, de una manera más clara, que se usa para la obtención de resultados que se analizan en el siguiente capítulo.

Para analizar una metodología de investigación se debe partir del concepto de ciencia. Tamayo y Tamayo (2003) define la ciencia como el cuerpo o conjunto de conocimientos de un saber; como la búsqueda, la obtención y el desarrollo del conocimiento en un área del saber. Su propósito es conocer la verdad con un alto grado de certeza, en relación con los hechos cotidianos que nos rodean. Ahora bien, la ciencia procura explicar por qué los sucesos observados ocurren, identificando las condiciones que hacen posible su expresión, características que son también compartidas por otras formas de conocimiento sistemático, como las matemáticas y la filosofía (Ruiz y Ayala, 1998).

Cervo y Bervian (1997) comentan que el objeto de las ciencias son los datos próximos, inmediatos, perceptibles por los sentidos o por los instrumentos, que son susceptibles de experimentación. Mientras que el objeto de la filosofía está constituido por realidades inmediatas, no perceptibles por los sentidos.

Ladrón de Guevara (1981) menciona que la ciencia es un objeto social construido por el hombre, que se traduce en un conjunto de experiencias vitales, relaciones, conductas y vivencias asumidas por quienes han estado directamente comprometidos en ese proceso. De esta premisa se concluye que todo procedimiento de construcción de conocimientos implica la adopción de creencias y convicciones compartidas y acordadas acerca de cómo está conformado el objeto de esa construcción y de cómo puede ser perfeccionado ese saber. El conocimiento científico es una de las varias formas que tiene el ser humano para dar un significado, un sentido y una explicación a su medio ambiente.

Para Bunge (citado en Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 17) “la ciencia se nos aparece como la más deslumbrante y asombrosa de las estrellas de la cultura cuando la consideramos como un bien por sí mismo, es decir, como un sistema de ideas establecidas provisionalmente (conocimiento científico) y como una actividad productora de nuevas ideas (investigación científica)”.

Estas ideas (conocimiento científico) tienen una duración limitada, ya que no solo no podemos afirmar que estemos alcanzando la verdad o que nos estemos acercando a ella, pues no sabemos en dónde se encuentra. “Del mismo modo que nosotros creemos que nuestros predecesores de hace cien años tenían una idea fundamentalmente inadecuada del contenido del mundo, también nuestros sucesores de dentro de cien años serán de la misma opinión acerca de nuestro presunto conocimiento de las cosas” (Rescher, 1994).

Ahora bien, para obtener ese conocimiento científico varios autores refieren que existe un proceso llamado método científico, que ayuda en la búsqueda y obtención de esa verdad, en la cual el ser humano está inmerso y que quiere conocer cada día más. Para Tamayo y Tamayo (2003) el método científico elimina el plano subjetivo en la interpretación de la realidad y, por ello, se constituye como el procedimiento más adecuado y seguro para penetrar en el conocimiento de las cosas y establecer teorías más o menos estables. También, según lo define Ladrón de Guevara (1981), a través del método científico se busca observar, describir, explicar y predecir un fenómeno. Para esto se parte de técnicas que permitan la recopilación de datos del fenómeno que, en lo consecuente, serán analizados para dar como resultado ciertas conclusiones o enunciados. Tales técnicas deben permitir la demostración y la comprobación de las hipótesis (Ramírez, 2005).

Ladrón de Guevara (1981) diferencia los siguientes niveles jerárquicos al interior de las ciencias:

- 1) En el primer nivel están las reglas metodológicas de la investigación científica, que se refiere al conjunto de principios, requisitos y pautas que deben tener en cuenta todas las ciencias. A este nivel se le denomina método científico.
- 2) En el segundo nivel se tratan los principios de investigación, reglas y pre-requisitos empleados por cada disciplina particular. Se le conoce como metodología de la investigación científica y sus procedimientos están ligados a las características de la realidad de dominio de cada ciencia, al conocimiento y a la experiencia allí acumulada.

- 3) La metodología se refiere a un metanivel de investigación que estudia por demás los métodos (Buendia-Eisman, 1999).
- 4) El tercer nivel lo conforman las investigaciones concretas al interior de cada disciplina, las cuales están condicionadas a los niveles anteriores.
- 5) Para Lonergan (citado en Sierra-Gutiérrez, 2004) el método “es un esquema normativo de operaciones recurrentes y relacionadas que produce resultados acumulativos y progresivos”.
- 6) El cuarto y último nivel corresponde al de las técnicas, el cual reúne los procedimientos por medio de los cuales se observa, se analiza y se manipula la realidad.

Adentrándonos en el método científico, Bunge (1975) distingue ocho pasos que denomina como serie ordenada de operaciones y que pueden considerarse como la expresión más concreta de la aplicación del método científico en la investigación. Dichos pasos en esencia son los siguientes:

- Enunciar preguntas bien formuladas en el contexto del conocimiento existente.
- Formular hipótesis fundadas y contrastables para contestar a las preguntas.
- Derivar consecuencias lógicas y contrastables de las hipótesis.
- Identificar técnicas para someter a prueba las hipótesis.
- Comprobar validez, relevancia y fiabilidad de las técnicas.
- Llevar a cabo la prueba de las hipótesis (ejecución) y pasar a interpretar los resultados.
- Estimar la pretensión de verdad de las hipótesis y la fidelidad de las técnicas.
- Determinar los dominios en los que valen las hipótesis y las técnicas y formular nuevos problemas.

Ahora bien, en el segundo nivel, en el que se desarrolla la investigación científica, existen diferentes conceptualizaciones sobre qué es la investigación. Según Gómez (2012), la investigación se refiere a un proceso que, sustentado en el método científico, intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos. Otra definición es la aportada por Tamayo y Tamayo (2003) en la cual la define como “el proceso de indagar para descubrir o tratar de descubrir una cosa. Se basa principalmente en la observación de fenómenos y hechos físicos, a partir de los cuales se infiere su comportamiento, sus relaciones y sus características”.

Para Quintana (2007):

...el término investigar lleva implícito las nociones de seguir pistas, encontrar, preguntar, sondear, inspeccionar. La tarea de investigar es una actividad sistemática que el hombre cumple con el propósito de incorporar nuevos contenidos sobre una materia, o, simplemente, con la finalidad de indagar sobre un tema que desconoce.

La importancia de investigar radica en el hecho de que el ser humano lo hace en todas las facetas de su vida, desde el nacimiento hasta la muerte; se investiga el entorno en el cual se desenvuelve buscando respuestas a preguntas que le inquietan (Hernández, 2005). Finalmente, antes de continuar con el método, las cualidades de una investigación de alta calidad, según Salkind (1997), son las siguientes:

- Se basa en el trabajo previo de otros.
- Se puede repetir.
- Se puede generalizar a otras situaciones.
- Se basa en algún razonamiento lógico y está vinculado a una teoría.
- Se puede hacer.
- Genera nuevas preguntas.
- Incrementa los conocimientos.
- Es una actividad apolítica que debe emprenderse con el fin de mejorar la sociedad.

Ahora bien, en el tercer nivel jerárquico de la ciencia, se encuentra el método. No existe gran claridad entre las clases, los métodos y las técnicas de investigación, lo que lleva a una gran transposición conceptual entre unos y otros (Ramírez, 2005). Según Rodríguez (2010), el método es el camino que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano, que afecta al ámbito no solo del cuestionamiento, sino también de la actuación humana y de la producción. Por tanto, es un conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr objetivos determinados.

Además, Rodríguez (2005) menciona que el método científico es un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización y exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental. Asimismo, la metodología se entiende como el conjunto de



pasos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, lo que permitirá aplicar el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

Dentro de la metodología se encuentra el diseño de la investigación, el cual se define como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández, 2005). También Alvira (2007) propone que el diseño de una investigación intenta dar respuestas claras y no ambiguas a las preguntas planteadas.

Entre los diferentes diseños de investigación se encuentran cuatro principales, los cuales se enlistan a continuación (Ramírez, 2005):

- No experimental: en ella no hay manipulación de las variables.
- Experimental: permite establecer causación o relación de causa y efecto de un fenómeno a través de procedimientos controlados donde se manipulan y controlan las variables que ejercen incidencia sobre el fenómeno. Por tanto, se tiene control sobre el tratamiento del estudio.
- Cuasiexperimental: no tiene un alto grado de control como el anterior, ya que los elementos que se estudian se preasignan a clases particulares.
- Preexperimental: en él no hay selección aleatoria de los elementos, ni se incluye un grupo control, por tanto, es menos fuerte que las anteriores en el estudio de causa-efecto.

Ahora bien, en el último nivel jerárquico de las ciencias se encuentran las técnicas que se pueden utilizar al momento de realizar la investigación. Nérci (1969) nos indica que mientras el método muestra el camino a seguir, y la técnica cómo recorrerlo. Algunas de las técnicas más comunes son:

- 1) Cuantitativas: Rodríguez (2010) comenta que la técnica cuantitativa se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Asimismo, las hipótesis pueden plantearse como proposiciones matemáticas o expresarse en fórmulas que denotan relaciones funcionales entre variables. Algunas de estas técnicas son:
  - a) Exploratoria: se refiere a temas poco estudiados en los cuales se sientan bases para investigaciones futuras más rigurosas.
  - b) Descriptiva: tiene el propósito de explicar un fenómeno especificando las propiedades importantes del mismo, a partir de mediciones precisas de variables o eventos, sin llegar a definir cómo se relacionan estos.

- c) Correlacional: tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. El objeto de estos estudios es conocer el comportamiento de una variable respecto a modificaciones de otras variables, por lo que con frecuencia busca predecir, y, en ocasiones, extrapolar el comportamiento de alguna variable objetivo.
- 2) Cualitativas: se aplican principalmente en el campo de las ciencias sociales y se enfocan en el proceso y significado de sus relaciones con el entorno (Ramírez, 2005). Entre los tipos de técnicas de investigación más comunes están los siguientes:
  - a) Teoría fundada: Busca generar teorías a partir de datos en grupos pequeños de personas.
  - b) Etnografía: Estudia los patrones culturales de grupos de personas, contemplando su dimensión histórica.
  - c) Investigación participativa: Se realiza sobre una comunidad en la cual se motiva un diálogo reflexivo que permite el análisis de una problemática particular.
  - d) Observación: Supone adoptar un método que asegure que el registro de lo observado sea lo más riguroso posible.
- 3) Retrospectivas: se determinan relaciones entre variables que se presentan en hechos ya ocurridos, sin deducir relaciones causales.
- 4) Prospectivas: pretende determinar relaciones entre variables sobre hechos que ocurrirán en el futuro.
- 5) Longitudinales: estudia los cambios en el comportamiento de un grupo de sujetos a través del tiempo.
- 6) Transversales: esta técnica proporciona información simultánea en grupos de diferente edad o clase, lo que permite obtener resultados inmediatos con costos previsible.
- 7) Estudios de caso: Se refiere al estudio de uno o muy pocos elementos de forma detallada, elegidos por cualidades particulares que los diferencian de otros elementos. Estos estudios no pretenden comprobar hipótesis, pero sí sugieren la dirección para estudios futuros.

### **3.6. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo No Experimental, ya que su objetivo no es modificar variables que afecten al tema principal sino solo analizar las existentes para la generación del modelo que se plantea en el objetivo general. Además de que el estudio es de tipo cuantitativo.

El enfoque al que pertenece la investigación es de tipo cuantitativo, puesto que se realiza la recolección de datos a través de un instrumento de medición para dar respuesta a las preguntas de investigación establecidas y las hipótesis. La investigación que se detalla en el presente trabajo es de alcance correlacional, es decir, se mide el grado de influencia o relación que existe entre las variables que se manejan en las hipótesis planteadas.

El universo que es objeto de estudio es aquel sobre el cual se pretende que recaigan los resultados o conclusiones de la investigación (Jiménez, 1998). Esta se centra en las pequeñas y medianas empresas que son proveedoras de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, es por eso que nuestro universo para la investigación se basa en el número total de PyME, en la región, según lo indica el Sistema de Información Empresarial Mexicano de la Secretaría de Economía que da como resultado la cantidad de 140 empresas (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2013) que tienen una actividad económica referente a la proveeduría de la industria manufacturera en la ciudad.

Según Jiménez (1998), la muestra es la parte de la población que se observa directamente. Además, el muestreo es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca del universo a investigar (Gómez, 2012). Para Ander-Egg (2000) la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de un universo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

Para calcular la muestra de la investigación con la cual se realiza la aplicación del cuestionario, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times S^2}{e^2}$$

Donde:

$\alpha/2$  = Nivel de confianza.

$Z(\alpha/2)$  = Valor Z para un nivel de confianza de 95 %.

S = Desviación estándar.

### ***Diseño de instrumento de medición***

El instrumento de medición se obtiene mediante el uso del modelo Kano para la elaboración de cuestionarios sobre satisfacción del cliente.

Los pasos para elaborar el cuestionario son:

1. Elaboración de las preguntas.
2. Validar las preguntas y hacer ajustes.
3. Calcular el tamaño necesario de la muestra.
4. Aplicar el cuestionario a los interesados.

El modelo Kano es útil para la interpretación de la “voz del cliente” en los procesos posteriores de desarrollo de productos o implementación de servicios. Kano (1984) define cualitativamente la relación entre los atributos del producto o servicio con la satisfacción del cliente y ofrece cinco tipos: 1.-Debe ser. 2.-Unidimensional. 3.-Atractivo. 4.-Indiferente. 5.-Opuesto.

Un atributo es considerado como Debe ser cuando su ausencia produce una insatisfacción absoluta en el cliente, pero que su presencia no incrementa la satisfacción. Un atributo Unidimensional se considera cuando su cumplimiento ayuda a aumentar la satisfacción y viceversa. Ahora bien, un atributo es considerado “atractivo” si conduce a una mayor satisfacción que no estaba esperada dentro del producto o servicio. En cambio, un atributo Indiferente se cataloga como el atributo que con su presencia en el producto o servicio no contribuye en gran parte a la satisfacción del cliente. Y finalmente, un atributo es considerado como Opuesto si su presencia causa insatisfacción y viceversa.

Por lo tanto, para que la integración de la voz del cliente sea significativa dentro de la empresa, es importante hacer lo siguiente: Mantener los atributos que Deben ser, integrar un buen número de atributos unidimensionales y atractivos, evitar los atributos indiferentes tanto como sea posible y evitar los atributos opuestos.

Estos atributos, así como la interpretación de la voz del cliente, se obtienen mediante la implementación de un cuestionario que los incluya con los que cuenta el producto o servicio que se quiere evaluar. Cada una de las preguntas incluye uno en forma funcional (la característica o atributo se encuentra en el producto) o en forma disfuncional (el atributo no se encuentra en el producto).

Además de los cinco tipos de atributos que se mencionaron anteriormente, existe un tipo llamado cuestionable. Este atributo ocurre cuando se selecciona un gusto o disgusto de ambos lados funcionales y disfuncionales.

#### 4. Análisis de resultados

Los resultados que se obtuvieron para esta investigación muestran que en la rama de la proveeduría se necesita contar con un alto grado de competitividad. Es por eso que para que las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en la región fronteriza de Ciudad Juárez sean exitosas, deben de contar con estrategias que aumenten la competitividad en comparación con sus contrarios dentro del mismo rubro de la industria. El objetivo de la encuesta fue obtener la percepción que tienen las empresas acerca de la certificación en el sistema de gestión de calidad. Los resultados se muestran de la siguiente manera: en la Tabla 4 aparecen los porcentajes de las respuestas a las primeras seis preguntas de la encuesta que se aplicó a las empresas que formaron parte de la muestra de esta investigación.

**Tabla 4. Resumen de resultados de la aplicación de la encuesta**

| Variable                             | 1    | 2    | 3   | 4    | 5    |
|--------------------------------------|------|------|-----|------|------|
| <b>a) Entregas a tiempo</b>          | 67 % | 33 % |     |      |      |
| <b>b) Flexibilidad del proveedor</b> |      |      |     | 57 % | 43 % |
| <b>c) Calidad del producto</b>       | 73 % | 23 % |     | 4 %  |      |
| <b>d) Reducción de costos</b>        |      | 3 %  | 7 % | 43 % | 47 % |
| <b>e) Capacidad</b>                  |      |      | 3 % | 43 % | 53 % |
| <b>f) Certificación</b>              | 70 % | 27 % | 3 % |      |      |

Medición: (1) Me gusta, (2) Así debe de ser, (3) Me da igual, (4) No me gusta pero lo tolero, (5) No me gusta y no lo tolero. (a) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente si se le entrega el producto en el tiempo establecido y sin retrasos?, (b) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente cuando un proveedor no tiene la flexibilidad de suministrarle productos diferentes y variados cuando usted lo requiere?, (c) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente si el producto que recibe es de la calidad deseada y dura el tiempo esperado?, (d) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente si el costo del producto a adquirir es mayor comparado con el de otros proveedores?, (e) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente cuando un proveedor no le puede ofrecer volúmenes altos del producto que necesita en tiempos cortos?, (f) Respuesta a la pregunta: ¿Cómo se siente si el proveedor cuenta con una certificación en el sistema de gestión de calidad?

Los encuestados refieren en un 67% que las entregas a tiempo son parte importante para la elección de un proveedor, además de que la flexibilidad puede ser tolerada por los clientes pero exhibe una insatisfacción, en lo general, y de-

muestra que un 43 % de los encuestados ven la falta de flexibilidad como una debilidad para ser elegibles en la proveeduría de su empresa. Finalmente, según los resultados de la encuesta el 70 % de las empresas perciben la certificación como un atributo obligatorio con el que debe contar la empresa proveedora.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, las respuestas de los encuestados evidencian que el 73 % de las opiniones resalta la importancia de la calidad en el producto y se convierte en un requerimiento atractivo para la elegibilidad dentro de la industria. En la actualidad, al igual que la flexibilidad, el manejo de volúmenes altos por parte del proveedor es un atractivo para los clientes, ya que genera la confianza de que en el momento donde el pedido del producto o servicio sea grande se tendrá una buena respuesta por parte del proveedor.

La certificación es un recurso importante para las empresas de proveeduría, ya que al cumplir con los parámetros y requisitos que se necesitan para acceder a la certificación se origina un cambio en el proceso del sistema de gestión de calidad, aumentando así la competitividad de la empresa. Así lo demuestra la Tabla 5, que indica los atributos que el cliente considera importantes para un proveedor. Esta investigación aporta la certeza de que las empresas llegan a ser más competitivas si cuentan con una certificación en el sistema de gestión de calidad.

**Tabla 5. Resumen de atributos importantes en la empresa**

| No. | Funcional                  | Disfuncional                        |                                     | Clasificación  |
|-----|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
|     | Requisito                  | Nivel de escala elegido por mayoría | Nivel de escala elegido por mayoría |                |
| 1   | Entregas a tiempo          | 1                                   | 5                                   | Obligatorio    |
| 2   | Flexibilidad del proveedor | 4                                   | 1                                   | Atractivo      |
| 3   | Calidad del producto       | 1                                   | 5                                   | Unidimensional |
| 4   | Reducción de costos        | 4 y 5                               | 1 y 2                               | Atractivo      |
| 5   | Capacidad                  | 5                                   | 1                                   | Unidimensional |
| 6   | Certificación              | 1                                   | 4 y 5                               | Obligatorio    |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

Muestra los requisitos que el cliente estima como importantes para el buen desempeño en la proveeduría. La clasificación detalla si el atributo es considerado como atractivo, obligatorio o unidimensional.

## 5. Discusión

### ***Análisis sobre la percepción de la certificación en pequeñas y medianas empresas***

La presente investigación se enfoca en la importancia que genera a las pequeñas y medianas empresas el contar con una certificación de su sistema de gestión de calidad en parte o en su totalidad. Es por eso que al analizar los resultados de investigaciones similares donde se encuentran deducciones relacionadas a las obtenidas por el instrumento de medición que se utilizó en este trabajo, es importante también mencionar las percepciones y las ventajas que los demás autores, que se encuentran en la literatura, resaltan sobre la obtención de una certificación en las pequeñas y medianas empresas.

Para iniciar el análisis se muestra la conclusión a la que llegó Estrada (2009) en su estudio de los factores determinantes del éxito en las pequeñas y medianas empresas: “Finalmente, la certificación de calidad no tuvo sustento empírico en este estudio, sin embargo, varios trabajos han puesto de manifiesto que la calidad es uno de los factores más apreciados en la competitividad y que la certificación, como un medio para el aseguramiento de la calidad, es vital para la competitividad exitosa”.

Estas aseveraciones son resultado de un estudio que utilizó un análisis estadístico univariante a través de ANOVA y  $\chi^2$  de Pearson. En la Tabla 6 se muestra el análisis que se realizó en donde se ve la No Significancia estadística de la certificación en el estudio sobre empresas de alto rendimiento y las empresas de bajo rendimiento.

**Tabla 6. Comparación de factores internos**

| Variables  | Bajo Rendimiento | Alto Rendimiento | Significancia |
|--|------------------|------------------|---------------|
| <sup>a</sup> Gerentes que tienen título universitario  | 34.8             | 65.2             | NS            |
| <sup>b</sup> Edad del gerente (años)   | 46.48            | 44.31            | NS            |
| <sup>a</sup> Planeación estratégica  | 30.1             | 69.9             | ***           |
| <sup>b</sup> Innovación en producto / servicio   | 2.99             | 4.07             | ***           |
| <sup>b</sup> Innovación en procesos  | 2.24             | 3.23             | ***           |
| <sup>b</sup> Innovación en gestión   | 2.18             | 3.56             | ***           |
| <sup>a</sup> Posición tecnológica  | 14               | 86               | ***           |
| <sup>a</sup> Certificación de calidad  | 26.8             | 73.2             | NS            |
| <sup>a</sup> $\chi^2$ de Pearson: *: $p \leq 0.1$ ; **: $p \leq 0.05$ ; ***: $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo  |                  |                  |               |
| <sup>b</sup> F-test (ANOVA): *: $p \leq 0.1$ ; **: $p \leq 0.05$ ; ***: $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo (El test de Kruskal - Wallis se utiliza cuando no existe homogeneidad entre las varianzas y no se llevaron a cabo hipótesis de normalidad). |                  |                  |               |

Fuente: Estrada (2009) muestra los análisis estadísticos para los factores internos de las empresas que son exitosas.

Ahora bien, Morelos (2012) concluye su investigación diciendo que la certificación de la calidad en las empresas del sector Mamonal de Cartagena, contribuyen positivamente en los índices de productividad, razón utilizada/valor agregado (IP1), razón utilidad operacional/valor agregado (IP2) y estos últimos, a su vez, también afectan positivamente en las utilidades financieras de Margen Bruto (MB) y Margen Operacional (MO). Los datos que demuestran sus conclusiones aparecen en las Figura 2 y 3 donde se realizó el comparativo del antes y después de implementar la certificación en el sistema de gestión de calidad. Para efectuar ese comparativo se utilizaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk.

**Figura 2. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, para la comprobación de normalidad de índices de productividad y financieros, año 2006**

|     | Estadístico | Shapiro-Wilk |      |      |
|-----|-------------|--------------|------|------|
|     |             | Gl           | Sig. |      |
| MB  | ,537        | 25           |      | ,000 |
| MO  | ,348        | 25           |      | ,000 |
| MN  | ,800        | 25           |      | ,000 |
| IP1 | ,515        | 25           |      | ,000 |
| IP2 | ,203        | 25           |      | ,000 |
| IP3 | ,203        | 25           |      | ,000 |
| IP4 | ,889        | 25           |      | ,011 |
| IP5 | ,791        | 25           |      | ,000 |
| IP6 | ,603        | 25           |      | ,000 |

Fuente: Morelos (2012). Esta tabla muestra las pruebas de Shapiro-Wilk para la comprobación de la normalidad de las razones financieras para la evaluación del impacto de la certificación en calidad y su incidencia en la productividad y utilidad financiera de las empresas del sector Mamonal.

**Figura 3. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, para la comprobación de normalidad de índices de productividad y financieros, año 2010**

|     | Estadístico | Shapiro-Wilk |      |      |
|-----|-------------|--------------|------|------|
|     |             | gl           | Sig. |      |
| MB  | ,843        | 25           |      | ,001 |
| MO  | ,724        | 25           |      | ,000 |
| MN  | ,818        | 25           |      | ,000 |
| IP1 | ,869        | 25           |      | ,004 |
| IP2 | ,745        | 25           |      | ,000 |
| IP3 | ,780        | 25           |      | ,000 |
| IP4 | ,951        | 25           |      | ,267 |
| IP5 | ,682        | 25           |      | ,000 |
| IP6 | ,723        | 25           |      | ,000 |

Fuente: Morelos (2012). Esta tabla muestra las pruebas de Shapiro-Wilk para la comprobación de la normalidad de las razones financieras para la evaluación del impacto de la certificación en calidad y su incidencia en la productividad y utilidad financiera de las empresas del sector Mamonal.

Aunado a estos estudios se encuentra el realizado por Renuka (2006), donde se obtuvo un análisis comparativo del nivel de implementación de tecnologías avanzadas y técnicas de manejo de recursos humanos en las pequeñas empresas manufactureras que cuentan con certificación de su sistema de gestión de calidad contra las que no tienen alguna certificación.



Como resultado de su investigación se mostró que el 100 % de las empresas analizadas que cuentan con una certificación en la norma internacional ISO tienen implementada tecnología en sus procesos, mientras que las empresas que no están certificadas, solo el 54 % posee algún tipo de tecnología.

Además, en otra parte del estudio se puso de manifiesto la cantidad de industrias que utilizaban técnicas de administración, siendo las empresas certificadas las que obtuvieron un número mayor que las no certificadas. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 7.

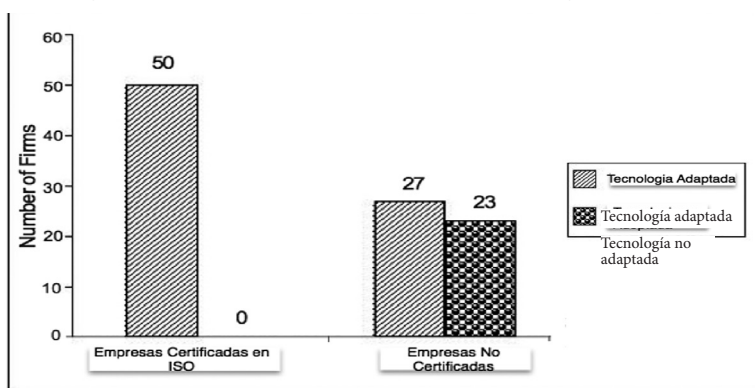
**Tabla 7. Uso de técnicas de administración**

| Variable   | Empresas certificadas en ISO | Empresas No certificadas en ISO |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Mejoramiento continuo</b>                       | 17                           | 5                               |
| <b>Benchmarking</b>                                | 7                            | 4                               |
| <b>Proveedores certificados</b>                    | 15                           | 7                               |
| <b>Control de inventario justo a tiempo</b>        | 23                           | 4                               |
| <b>Uso de control estadístico de procesos</b>      | 25                           | 2                               |
| <b>Trabajo de orden administrativo electrónico</b> | 22                           | 8                               |

Fuente: Renuka (2006) muestra el número de empresas certificadas y no certificadas que utilizan técnicas de administración.

Asimismo, en la Figura 4 se muestra un comparativo de las diferencias entre las empresas certificadas y las que no lo están.

**Figura 4. Estado de implementación de tecnología avanzada**



Fuente: Renuka (2006). Muestra el número de empresas que formaron parte del estudio y que implementan tecnología.

Finalmente, dentro de la literatura revisada acerca del tema de la certificación en las pequeñas y medianas empresas de proveeduría de la IME, se encuentra el trabajo hecho por Costamagna & Peralta (2010) en el cual se analiza la evolución de los costos de calidad cuando se realiza el mejoramiento continuo dictado por la certificación con la que cuentan, que es ISO-9001.

Los resultados muestran que los costos de calidad totales descendieron en un 16 %, los costos de errores externos e internos disminuyeron levemente del 62.7 % al 61.2 %, mientras que los errores de prevención y evaluación crecieron del 37.3 % al 38.8 %. Los resultados obtenidos luego de dos mediciones se muestran en la Figura 5.

**Figura 5. Costos totales de empresas con certificación ISO 9001:2000**

| COSTOS     |       | Prevención |        | Evaluación |        | Errores Internos |        | Errores Externos |        | TOTALES |        |
|------------|-------|------------|--------|------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|---------|--------|
| MEDICIÓN 1 | A     | 7585       | 25,70% | 4595       | 15,60% | 10180            | 34,50% | 7160             | 24,30% | 29520   | 38,50% |
|            | B     | 6385       | 22,80% | 6780       | 24,20% | 7390             | 26,40% | 7464             | 26,60% | 28019   | 36,60% |
|            | C     | 2030       | 10,60% | 1165       | 6,10%  | 5200             | 27,20% | 10694            | 56,00% | 19089   | 24,90% |
|            | Total | 16000      | 20,90% | 12540      | 16,40% | 22770            | 29,70% | 25318            | 33,00% | 76628   |        |
|            |       | 28540      |        | 37,20%     |        | 48088            |        | 62,80%           |        |         |        |
| COSTOS     |       | Prevención |        | Evaluación |        | Errores Internos |        | Errores Externos |        | TOTALES |        |
| MEDICIÓN 2 | A     | 6420       | 28,60% | 4045       | 18,00% | 7470             | 33,30% | 4500             | 20,10% | 22435   | 35,00% |
|            | B     | 7060       | 31,20% | 4340       | 19,20% | 5010             | 22,10% | 6230             | 27,50% | 22640   | 35,30% |
|            | C     | 1580       | 8,30%  | 1405       | 7,40%  | 5300             | 27,90% | 10686            | 56,30% | 18971   | 29,60% |
|            | Total | 15060      | 23,50% | 9790       | 15,30% | 17780            | 27,80% | 21416            | 33,40% | 64046   |        |
|            |       | 24850      |        | 38,80%     |        | 39196            |        | 61,20%           |        |         |        |

Fuente: Costamagna & Peralta (2010). Se resumen los resultados de los costos de tres empresas, para las dos mediciones realizadas.

En resumen, los resultados obtenidos en las investigaciones que fueron revisadas para realizar el análisis y comparar los del presente trabajo, muestran que existe una verdadera preocupación por incentivar a las pequeñas y medianas empresas a que logren ser competitivas. Aunque en uno de los estudios estadísticamente no se comprobó un sustento para afirmar que la certificación logra generar éxito competitivo en las PyME, existen otras investigaciones que apoyan lo arrojado por el instrumento de medición de este trabajo.

Otro punto importante para discutir los resultados, es que a pesar de que el instrumento de medición utilizado recoge percepciones de las empresas sobre la certificación, las diferentes investigaciones que utilizan análisis estadísticos apoyan los resultados de la percepción positiva de la certificación del sistema de gestión de calidad en las empresas proveedoras.

Finalmente, se ha demostrado que al lograr la certificación en el sistema de gestión de calidad se incrementa, en gran manera, con diferentes indicadores: la productividad, la competitividad y la calidad en las organizaciones. Es por eso que los investigadores concluyen en la necesidad de la certificación, ya que en el mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas es primordial cumplir con las expectativas de los clientes y mantenerse a la vanguardia.

### **Conclusiones**

Con el desarrollo de la investigación se obtuvieron muchas conclusiones. En consecuencia, con los resultados obtenidos por la metodología planteada y los datos recabados por el instrumento de medición, se logró obtener una propuesta de estrategia empresarial acorde a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas proveedoras de Ciudad Juárez que no cuenten con una certificación del sistema de gestión de calidad.

Con esta estrategia se logra cumplir con el objetivo general de la investigación al crear un modelo que ayude a lograr la certificación en la norma internacional ISO 9001. La propuesta se mostrará en el apartado siguiente de este capítulo. Para lograr obtener el modelo empresarial se tuvo que averiguar cuáles eran los factores que las empresas de la industria maquiladora consideran importantes dentro de sus proveedores, y esto se obtuvo mediante la aplicación del instrumento de medición basado en el modelo Kano que consiguió las percepciones de los clientes de la proveeduría de Ciudad Juárez. Dichos factores o requerimientos de calidad se analizaron en el capítulo anterior, cumpliendo así con el primer objetivo particular de la investigación.

Dentro de los factores se encontró que la certificación de los proveedores era considerada importante por los empresarios de maquilas y que de ellos dependía la elegibilidad de un proveedor. Gracias al instrumento de medición se logró tener la percepción de los empresarios acerca de la certificación del sistema de gestión de calidad, cumpliendo de esa forma con el segundo objetivo particular.

Asimismo, para lograr el tercer objetivo particular que se diseñó al inicio del proyecto, se efectuó una investigación de carácter teórico para obtener los requisitos esenciales que la norma internacional ISO 9001 exige para otorgar dicho reconocimiento a las empresas de proveeduría de tamaño PyME. Estos requisitos sirvieron de punto de partida para diseñar la propuesta de modelo empresarial que servirá de apoyo a todos los empresarios que no cuenten con una certificación.

Ahora bien, para comprobar las hipótesis planteadas en un inicio, se utilizó el análisis de las respuestas obtenidas por el instrumento de medición aplicado al tamaño de muestra representativo. La primera hipótesis se logra comprobar observando el porcentaje de empresarios que respondieron de forma afirmativa a la pregunta: ¿Cómo se siente si el proveedor cuenta con una certificación en el sistema de gestión de calidad?, donde el 97 % afirma que es uno de los requisitos para ser elegido como proveedor, creando así una ventaja sobre las empresas que no cuenten con la certificación.

La segunda hipótesis se comprueba al realizar un análisis cruzado de los resultados de las percepciones de los empresarios por vía del instrumento de medición y las investigaciones relacionadas con el tema que se encuentran en la literatura. Finalmente, usando todos los elementos antes mencionados, se consigue responder a las preguntas iniciales que originaron esta investigación. La respuesta a la primera pregunta fue respondida con base en lo que los empresarios contestaron en el instrumento de medición y con base en el análisis hecho en el capítulo 5. La segunda pregunta se respondió con el diseño del modelo propuesto de estrategia empresarial donde se estipulan las acciones que deben seguir los empresarios PyME para obtener la certificación.

### **Propuesta de modelo empresarial**

En párrafos anteriores se mencionó que, como resultado de la investigación teórica y empírica a través del cuestionario que sirvió como instrumento de medición, se diseñó una propuesta de modelo empresarial para las pequeñas y medianas empresas que ayude, mediante acciones específicas, a conseguir la certificación en una parte o en la totalidad del sistema de gestión de calidad. Esta propuesta incluye los criterios que ISO maneja y que a través de los cuales da el reconocimiento con la certificación a las organizaciones que los cumplan. Es por eso que se realiza un análisis que relaciona las acciones recomendadas, de forma general, con los criterios de la norma ISO y con los factores (requerimientos) críticos de calidad que el cliente considera importantes en el proveedor.

La Tabla 8 muestra la propuesta de la estrategia empresarial que cumple con el objetivo de la investigación.

**Tabla 8. Propuesta de modelo empresarial**

| <b>Acción propuesta</b>  | <b>Criterio de ISO</b>                                      | <b>Variable/Requisito del cliente satisfecho</b>                 |
|--|---|--|
| Identificar los procesos de la empresa   | Generalidades   | Reducción de costos<br>Capacidad                                 |
| Establecer la relación entre cada uno de los procesos  | Generalidades   | Calidad del producto<br>Flexibilidad                             |
| Crear una política de calidad  | Documentación   | Calidad del Producto.<br>Entregas a tiempo.                      |
| Llevar un registro de operaciones y datos importantes de la empresa  | Documentación   | Capacidad<br>Reducción de costos                                 |
| Elaborar y firmar una carta-compromiso de la dirección hacia las acciones de la empresa                            | Responsabilidad de la dirección                             | Flexibilidad   |
| Conocer los requisitos de los clientes, comunicarlos y planificar acciones   | Responsabilidad de la dirección                             | Entregas a tiempo<br>Reducción de costos<br>Flexibilidad         |
| Revisión periódica por parte de la dirección de las políticas, objetivos y sistema de calidad.                     | Responsabilidad de la dirección                             | Calidad del producto   |
| Determinar y aportar los materiales necesarios para la gestión de calidad.   | Gestión de los recursos                                     | Reducción de costos<br>Capacidad<br>Calidad del producto         |
| Capacitar al personal responsable de cada uno de los procesos  | Gestión de los recursos                                     | Flexibilidad<br>Capacidad<br>Calidad del producto                |
| Formación de un ambiente de trabajo que fomente la práctica proactiva  | Gestión de los recursos                                     | Calidad del producto<br>Reducción de costos                      |
| Describir cada uno de los procedimientos clave del proceso   | Realización del producto                                    | Calidad del producto   |
| Procesos relacionados al cliente   | Realización del producto<br>Responsabilidad de la dirección | Calidad del producto<br>Flexibilidad                             |
| Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente en cada una de las etapas del proceso            | Medición, análisis y mejora                                 | Calidad del producto<br>Entregas a tiempo<br>Reducción de costos |
| Crear un sistema de seguimiento y corrección de las no conformidades del producto o servicio que la empresa brinde | Medición, análisis y mejora                                 | Calidad  |
| Monitoreo periódico del sistema de gestión de calidad  | Medición, análisis y mejora                                 | Calidad<br>Reducción de costos                                   |

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los criterios de ISO y los requerimientos críticos de calidad que se obtuvieron mediante el instrumento de medición.

**Anexo: Instrumento de medición**

| Cuestionario de determinación de los requisitos que son prioridad del cliente en los talleres de proveeduría de Ciudad Juárez, Chihuahua.   |   |              |                  |                 |                                |                                |
|---|---|--------------|------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Instrucciones de llenado:   |   |              |                  |                 |                                |                                |
| Lea cada una de las preguntas y marque con una "X" la opción de respuesta que mejor se ajuste a lo que usted experimenta en cada una de las situaciones planteadas en las preguntas. Únicamente marque una opción de respuesta por cada pregunta. |   |              |                  |                 |                                |                                |
| De antemano gracias por su cooperación.   |   |              |                  |                 |                                |                                |
| Escala  |   |              |                  |                 |                                |                                |
| No.   | Pregunta  | 1) Me gusta. | 2) Así debe ser. | 3) Me da igual. | 4) No me gusta pero lo tolero. | 5) No me gusta y no lo tolero. |
| 1   | ¿Cómo se siente si se le entrega el producto en el tiempo establecido y sin retrasos?   |              |                  |                 |                                |                                |
| 2   | ¿Cómo se siente cuando un proveedor no tiene la flexibilidad de suministrarle productos diferentes y variados cuando usted lo requiere? |              |                  |                 |                                |                                |
| 3   | ¿Cómo se siente si el producto que recibe es de la calidad deseada y dura el tiempo esperado?   |              |                  |                 |                                |                                |
| 4   | ¿Cómo se siente si el costo del producto a adquirir es mayor comparado con el de otros proveedores?                                     |              |                  |                 |                                |                                |
| 5   | ¿Cómo se siente cuando un proveedor no le puede ofrecer volúmenes altos del producto que necesita en tiempos cortos?                    |              |                  |                 |                                |                                |
| 6   | ¿Cómo se siente si el proveedor cuenta con una certificación en el sistema de gestión de calidad?                                       |              |                  |                 |                                |                                |
| 7   | ¿Cómo se siente cuando un proveedor tiene la flexibilidad de suministrarle productos diferentes y variados cuando usted lo requiere?    |              |                  |                 |                                |                                |
| 8   | ¿Cómo se siente si no se le entrega el producto en el tiempo establecido y con retrasos?  |              |                  |                 |                                |                                |
| 9   | ¿Cómo se siente si el costo del producto a adquirir es menor comparado con el de otros proveedores?                                     |              |                  |                 |                                |                                |
| 10  | ¿Cómo se siente cuando un proveedor le puede ofrecer volúmenes altos del producto que necesita en tiempos cortos?                       |              |                  |                 |                                |                                |
| 11  | ¿Cómo se siente si el producto que recibe no es de la calidad deseada y no dura el tiempo esperado?                                     |              |                  |                 |                                |                                |
| 12  | ¿Cómo se siente si el proveedor no cuenta con una certificación en el sistema de gestión de calidad?                                    |              |                  |                 |                                |                                |

## Referencias

- Alvira, F. (2007). *Los dos métodos de las ciencias sociales*. España: CIS-Cuadernos Metodológicos.
- Ander-Egg, E. (2000). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Humanitas.
- Aranda, H. (27 de julio de 2006). Experiencias en la gestión de la calidad total. Un estudio e caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, VIII(2), 1-16.
- Buendía, L. (1999). *El proceso de la investigación empírico-experimental*. España: Ediciones Alfar.
- Bunge, M. (1975). *La investigación científica*. Cuba: Ciencias Sociales.
- Castro, R. (17 de octubre de 2007). *Ventajas del ISO 9001 para las PyMEs*. Recuperado de El universal: [www.universal.com.mx](http://www.universal.com.mx)
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1997). *Metodología científica*. México: McGraw Hill.
- Contreras, O. F., & Munguía, L. F. (2007). Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y Sociedad*, XIX(Especial), 71-87.
- Costamagna, M., & Peralta, J. (s.f.). *Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Villa María*. Recuperado el 9 de noviembre de 2013 de: <http://www.uniram.com.ar/Jornadas/XXV/TC-06.pdf>
- Crosby, P. (1990). *Hablemos de calidad*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (abril de 2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Expansión. (13 de 03 de 2009). *Revista Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/03/12/sector-servicios-el-futuro-de-mexico>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Han, B. (2000). The Effects of ISO 9000 Registration Efforts on total Quality Management Practices and Business Performance. *Dissertation Abstracts International*, 151.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Babptista, P. (2005). (4ta edición). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. España: Prentice Hall.
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación: Elementos básicos para la investigación clínica*. Cuba: Ciencias Médicas.

- Juran, J. (1993). Why Quality Initiative Fails. *Journal of Business Strategy*, 14(4), 35-38.
- Kano, N. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Japanese Society for Quality Control Journal*, 14(2), 147-156.
- Knight, F. (1997). A Study of the Benefits of ISO 9000 quality Standards Application as Related to the State of Quality Management Maturity in Organizations. *Dissertation Abstracts International*.
- Ladrón de Guevara, L. (1981). *Metodología de la investigación científica*. Colombia: n.d.
- Morelos, J., Vergara, J. C., & Fontalvo, T. J. (2012). Evaluación de la productividad en las empresas certificadas en ISO 9001 en zona industrial mamonal de Cartagena y su incidencia en la utilidad financiera, mediante análisis discriminante. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1050- 1054.
- Nérici, I. (1969). *Hacia una didáctica general dinámica*. Argentina: Kapelusz.
- Notimex. (20 de 07 de 2011). Excelsior. Recuperado el 19 de 04 de 2012 de Excelsior: [http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id\\_nota=754596](http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=754596)
- Quintana Tejera, L. (2007). *Métodos y técnicas de investigación 1*. México: McGraw Hill.
- Ramírez, A. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Renuka, S. D., & Venkateshwara, B. A. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 28(1), 41-61.
- Rescher, N. (1994). *Los límites de la ciencia*. España: Tecnos.
- Rodríguez, M. A. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizaciones y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Salkind, N. (1997). *La planeación curricular*. México: Trillas.
- Sierra-Gutiérrez, F. (2004). Filosofía meta-metódica. *Colombia Universitas Philosophica*, 21, 145-164.



## **CAPÍTULO III**

# **ANÁLISIS DEL RIESGO FINANCIERO EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO QUE COTIZAN EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES**



---

Brisa Ivonne Trejo Caro<sup>1</sup>  
Aurora Máynez Guaderrama<sup>2</sup>

### **Resumen**

Las empresas se encuentran expuestas a un gran número de riesgos, los cuales pueden llevarlas al fracaso. En la literatura académica se indica que su detección puede llevarse a cabo a través de ciertos ratios financieros. En este trabajo de investigación se valoraron nueve ratios financieros que cumplen con ese perfil en veinte empresas del sector de bienes y servicios de consumo no duraderos que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores durante el periodo 2009-2013. El diseño de investigación fue mixto, correlacional y longitudinal. Los resultados indican que la mayoría de las empresas del sector tienen deudas, que podrían no ser capaces de cubrir en el corto plazo, con bancos y proveedores; por otra parte, también podría llegar a pensarse que la inversión en activos de estas se lleva a cabo con una visión de corto plazo, dejándose de lado la inversión en infraestructura. Se recomienda que las empresas revisen sus políticas de gestión financiera, eviten comprometer su capacidad de pago y estimen correctamente sus ganancias, con la finalidad de no caer en un sobreendeudamiento.

*Palabras clave:* Riesgo empresarial, ratios, fracaso, bolsa de valores, México.

---

1 Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, brisa.trejo@uacj.mx

2 Profesora-investigadora, Instituto de Ingeniería y Tecnología, amayne@uacj.mx

## 1. Introducción

El uso del estudio de razones financieras, a lo largo de la historia, ha tomado una fuerte importancia, manteniendo su principio fundamental basado en adquirir conocimientos referentes a la predicción del futuro o a la explicación de un evento, minimizando el riesgo (Carcasona García-Cerame y Jiménez Esquitino, 2010). En investigaciones previas (Altman, 1968; Beaver, 1966; Laffarga, Marín y Vázquez, 1991; Lee, Park, y Shin, 2009; Park y Han, 2002; Rubio, 2008) se ha detectado que el control y correcto uso de la información financiera juega un papel sumamente importante para evitar el fracaso empresarial.

Trabajos como el de García, Díaz y Solís (2006) enfatizan que el uso de razones o ratios financieros permite identificar tempranamente la posibilidad del fracaso empresarial. Incluso, dos décadas atrás, Bernstein (1993) confirmaba que el uso de razones financieras es una alternativa útil para observar el deterioro de la firma, señalando que dicha actividad permite que se implementen medidas para evitar el riesgo de insolvencia o incumplimiento de obligaciones. Así, a lo largo de la historia, el estudio de las razones financieras ha tomado una fuerte importancia, manteniendo como principio fundamental la adquisición de conocimientos referentes a la predicción del futuro o a la explicación de un evento, minimizando, a la par, el riesgo (Carcasona García-Cerame y Jiménez Esquitino, 2010).

Considerando lo anterior, este trabajo de investigación indagó en la información financiera de empresas que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores, particularmente en el sector bienes y servicios de consumo no básico, teniendo como propósito analizar el comportamiento de los ratios financieros asociados con la predicción de riesgo empresarial. Se valora la información financiera correspondiente al periodo 2009-2013, y se calculan nueve ratios asociados teóricamente con el fracaso empresarial: *cash flow*/pasivo total; beneficio neto/ activo total; *cash flow*/ activo total; pasivo total/ activo total; activo circulante/ pasivo circulante; activo líquido/ activo total; ventas/ activo total; *cash flow*/deuda total; y BAIT/ activo total.

El trabajo de investigación se organiza de la siguiente forma: en una primera sección se presentan los antecedentes teóricos de la temática. En la segunda, la metodología utilizada en la investigación. Posteriormente, se analizan los resultados para finalmente presentar la discusión y conclusiones correspondientes.

## 2. Marco teórico

En lo general, la economía mundial se introduce en el proceso globalizador, que implica un alza en los estándares de competitividad de las empresas, a fin de que puedan mantenerse vigentes en el mercado; en consecuencia, los procesos de

administración se desarrollan a la par, siendo los administradores quienes deben enfocarse en mantener la sanidad de las finanzas, teniendo en mente incrementar gradualmente sus beneficios (Braidot y Soto, 1999). La cobertura de la totalidad de riesgos es un escenario improbable, sin embargo, su reducción se puede dar calificando el sistema de variables en acción conjunta (Kalenatic, Mancera, Moreno y González, 2011).

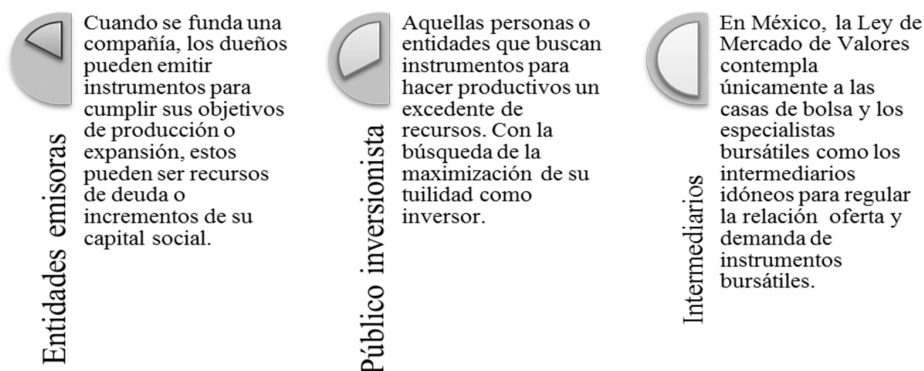
La administración financiera es decisiva para el buen inicio y la supervivencia de las pequeñas organizaciones, sin importar su tipo; en ella se involucra la toma de decisiones de inversión, financiamiento y operación (Escalera Chávez, 2007). El fracaso financiero ha sido definido de distintas maneras. Para algunos, implica la incapacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a medida que estas se hacen exigibles (Beaver, 1966). Otros (Altman, 1968) asocian el término con una percepción de rentabilidad menor por sus inversiones, comparativamente con la proporcionada por el mercado, e incluso existen académicos (Taffler, 1983) que lo visualizan en términos legales, ya que indican que ocurre por la liquidación voluntaria o por orden de la corte o equivalente. Asimismo, se afirma que es un conjunto de resultados derivados de una decisión a la cual se le puede asignar probabilidades de “incertidumbre” relacionadas con las que no se pueden asignar al conjunto de los resultados (Cueto, 2012). Diversos autores han propuesto modelos que anticipan el fracaso empresarial, utilizando ratios o proporciones como indicadores. El estudio de las razones (ratios) financieras implica el análisis de relaciones entre los resultados arrojados por ella en las operaciones realizadas en un tiempo determinado (Cuervo y Rivero, 1986).

La adopción de las razones financieras para el análisis de la información empresarial se remonta al siglo XIX, en donde la gestión de las compañías en los sectores industriales fue transferida a los capitalistas emprendedores; una vez concluida la Primera Guerra Mundial, el análisis de ratios tuvo gran auge (Horrigan, 1966). En 1936 Wall realiza un análisis en donde identifica la necesidad de establecer más ratios en diversos criterios, basados en una amplia muestra de estados financieros; en 1919 su trabajo concluye con el lanzamiento del “Estudio Barométrico de Crédito”, que incluyó 981 empresas, estratificadas por actividad y ubicación geográfica un año después, con la finalidad de calcular los niveles de eficiencia en el uso de activos para generar ventas. Posteriormente, Merwin (1942) realizó la primera investigación realmente predictiva que identificó tres razones financieras significativas para distinguir entre empresas que deben continuar y suspender: trabajo neto de capital, valor neto de deuda y la relación entre el activo y el total de la deuda.

En décadas más recientes, Beaver (1966) realizó una propuesta para predecir el fracaso de las empresas, y de forma similar a Merwin (1942) encontró que algunas razones financieras predicen el fracaso empresarial. En Estados Unidos, alrededor del año 1987, la banca comercial solicitó estados financieros con fines de evaluar las posibilidades de otorgar un préstamo, práctica que se generalizó a finales de dicho siglo (Gibson, 1989). En la aplicación empírica, los trabajos de riesgo empresarial se pueden enmarcar en dos paradigmas: 1) como modelos de predicción para la solvencia empresarial (aunque es destacable que no existe una teoría al respecto ni una metodología única), y 2) como herramientas útiles para la toma de decisiones por parte de los acreedores (Enguñados, 1994).

La palabra bolsa hace referencia al apellido de la familia finlandés Van der Buerse, cuyo escudo de armas portaba tres bolsas de piel con aglomeraciones de personas, dando a entender que para poder interactuar en los negocios debían acudir a la *bourse*, siendo este el origen de que a los mercados se les comenzara a llamar como bolsas; actualmente se conoce como “mezcla de instituciones, actividades instrumentos y mecanismos a través de los cuales se contactan oferentes y demandantes” (Rueda, 2006). Las bolsas de valores son organizaciones en donde las empresas pueden obtener fondos por medio de la venta de valores nuevos, y los compradores pueden revender valores con facilidad (Gitman, 2007). Según Rueda (2006), los principales actores dentro de la Bolsa Mexicana, son tres: entidades emisoras, público inversionista e intermediarios. Ver Figura 1.

**Figura 1. Principales actores de la Bolsa Mexicana de Valores**



Fuente: elaboración propia a partir de Rueda (2006).

La división sectorial en la bolsa de valores permite homologar a las emisoras con estándares internacionales, haciendo posible su comparación con otros mercados; a la vez, ofrece un mejor análisis de resultados y tendencias. Las empresas que se enlistan en la Bolsa Mexicana de Valores se agrupan en diez sectores, que a la vez se dividen en 24 subsectores, 78 ramos y 192 subramos. La clasificación de los diferentes sectores de la bolsa, ayuda a los inversionistas a diversificar sus portafolios de inversión, principio fundamental para obtener un mejor rendimiento en la Bolsa Mexicana (2015b).

### 3. Método

El diseño de esta investigación se presenta bajo una modalidad mixta cualicuantitativa, no experimental, (Hernández, Fernández, y Baptista Lucio, 2010). Se analizan los estados financieros de las empresas seleccionadas, para calcular los ratios financieros en cada periodo. Además, se trata de un diseño correlacional, ya que se busca saber cómo se puede comportar una variable, al conocer la conducta de otras relacionadas, predecir el valor aproximado que se obtendrá por medio de las diferentes variaciones en los ratios financieros seleccionados como predominantes y altamente significativos dentro de la literatura. Se considera de tipo longitudinal, con datos anuales de veinte empresas para el periodo 2009-2013.

#### ***Operacionalización de las variables estudiadas***

La operacionalización se basa en los riesgos financieros identificados a través del análisis en los diferentes estudios sobre razones financieras vinculados con el fracaso empresarial. En este trabajo se identificaron los riesgos de negocio declarados por veinte empresas del sector comercio y bienes de consumo no duraderos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. En la Tabla 1 se presenta información básica de las firmas en estudio.

**Tabla 1. Empresas seleccionadas del sector bienes y servicios de consumo no básico**

| # | Clave de la emisora | Razón social   | Situación a 2013 |
|---|---------------------|--|------------------|
| 1 | ALSEA               | ALSEA, S.A.B. DE C.V.  | Vigente          |
| 2 | CIDMEGA             | GRUPE, S.A.B. DE C.V.  | Vigente          |
| 3 | CIE                 | CORPORACIÓN INTERAMERICANA DE ENTRETENIMIENTO, S.A.B DE C.V. | Vigente          |
| 4 | CIOSA               | GRUPO CIOSA, S. DE R.L. DE C.V.                              | Vigente          |
| 5 | CMR                 | CMR, S.A.B. DE C.V.  | Vigente          |

|    |         |   |                          |
|----|---------|---|--------------------------|
| 6  | DAIMLER | DAIMLER MÉXICO, S.A. DE C.V.            | Vigente                  |
| 7  | ELEKTRA | GRUPO ELEKTRA, S.A.B. DE C.V.           | Vigente                  |
| 8  | GDINIZ  | GRUPO DINIZ, S.A.P.I. DE C.V.           | Suspendida Inscrita 2012 |
| 9  | GFAMSA  | GRUPO FAMSA, S.A.B. DE C.V.             | Vigente                  |
| 10 | GPH     | GRUPO PALACIO DE HIERRO, S.A.B. DE C.V. | Vigente                  |
| 11 | HCITY   | HOTELES CITY EXPRESS, S.A.B. DE C.V.    | Suspendida Inscrita 2013 |
| 12 | HILASAL | HILASAL MEXICANA S.A.B. DE C.V.         | Vigente                  |
| 13 | IASASA  | INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.      | Suspendida 2011          |
| 14 | LIVEPOL | EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V.  | Vigente                  |
| 15 | NEMAK   | TENEDORA NEMAK, S.A. DE C.V.            | Vigente                  |
| 16 | POSADAS | GRUPO POSADAS, S.A.B. DE C.V.           | Vigente                  |
| 17 | RASSINI | SAN LUIS CORPORACIÓN, S.A.B. DE C. V.   | Vigente                  |
| 18 | SEARSOP | SEARS OPERADORA MÉXICO, S.A. DE C.V.    | Suspendida Inscrita 2011 |
| 19 | SPORT   | GRUPO SPORTS WORLD, S.A.B. DE C.V.      | Vigente                  |
| 20 | VASCONI | GRUPO VASCONIA S.A.B.                   | Vigente                  |

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura se encontró una variedad de trabajos que utilizan el análisis de razones financieras como medio para detectar riesgos que pueden llevar al fracaso de la organización. De los trabajos analizados, se seleccionaron las razones con mayor incidencia significativa en la determinación del fracaso de una entidad económica. Posteriormente, se calcularon las razones seleccionadas para las empresas cotizantes de la Bolsa Mexicana de Valores del sector de bienes y servicios de consumo no básico. Finalmente, se construyó una escala normalizada, en la cual se valoran los riesgos financieros, a través de Likert<sup>3</sup> de cinco puntos de asignación de respuesta, donde cinco se asigna para aquellas firmas consideradas muy riesgosas (ya que se encuentra muy por debajo de la media del sector) y la valoración uno se otorga a empresas que se considera que tienen muy poco riesgo, dado que se encuentran por debajo del riesgo promedio identificado.

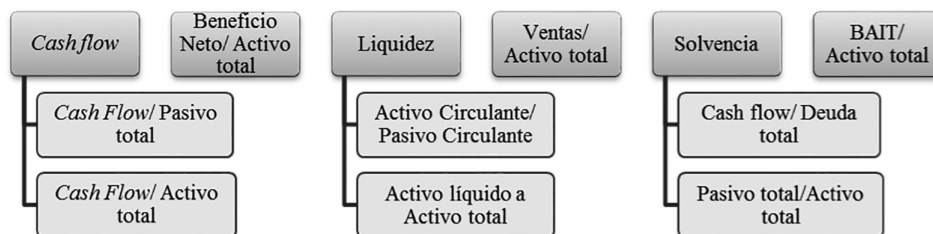
Con base en la revisión de literatura, inicialmente se seleccionan once ratios asociados con altos niveles de incidencia de fracaso empresarial. Como criterio de selección se consideró la cantidad de incidencias (al menos tres apariciones como variables financieras asociadas a la predicción del fracaso empresarial),

3 La escala Likert es una escala de categorías ordenadas que puede denotar acuerdo o desacuerdo a la afirmación contenida. El objetivo es situar al individuo de estudio en cierto lugar de un continuo de concordancia, las características más importantes. Normalmente se realiza en un esquema de cinco niveles (Del Río, 2013).



en trece estudios seleccionados en la literatura, los cuales fueron realizados bajo la técnica de análisis discriminante. Posteriormente, se eliminaron dos de los ratios seleccionados (intervalo sin crédito y gastos de personal/ valor añadido) por la carencia de información en los reportes anuales de las empresas. En la Figura 2 se muestran los nueve ratios elegidos.

**Figura 2. Ratios seleccionados de la revisión de literatura**



Fuente: Elaboración propia.

Los nueve ratios seleccionados se describen en la Tabla 2, con la finalidad de explicitar lo que comprende o calcula cada uno de ellos.

**Tabla 2. Valoración de riesgo en ratios financieros para empresas del sector de bienes y consumo no duradero, 2009-2013**

| Ratio  | Contenido  |
|--|--|
| <b>1 Beneficios no distribuidos/ Activo total</b>  | Las utilidades retenidas muestran el valor total de la reinversión en las ganancias de la organización en la creación de valor. Es necesario tener en cuenta la edad de la compañía, ya que en empresas jóvenes se espera una mejor medida de beneficios retenidos. Ante mayor índice se dice que las empresas se financian autónomamente (Altman, 1968)   |
| <b>2 Capital circulante/ Activo total</b>          | Se llama capital circulante a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante; indica dentro del activo a corto plazo cuánto supone el fondo de maniobra (Suárez, 2014). Muestra si un fondo de maniobra es relativamente importante (Massons y Rabassa, 2002). Altman (1968) denota en este ratio, que cuando una empresa se dirige hacia una incapacidad de pago, tiende a bajar su activo circulante respecto al activo total |
| <b>3 Cash flow recursos generados/Activo total</b> | El ratio <i>cash flow</i> recursos generados/activo total, muestra el porcentaje de recursos totales generados por la empresa con respecto a su activo total (Gitman, 2007)  |
| <b>4 Cash flow/Pasivo total</b>                    | Representa la parte en que se podría reducir la deuda, si hipotéticamente se utilizara todo el <i>cash flow</i> (corriente de efectivo o flujos de fondo) para reducirla (Massons y Rabassa, 2002). Bajos niveles de este ratio, indicarán la presencia de deudas fuertes con bancos y proveedores, a las cuales la empresa no podrá enfrentarse (Taffler, 1983)   |

|  |   |
|--|---|
| <b>5 Pasivo total/Activo total</b>               | Razón financiera que indica la proporción de los activos que se financian, con pasivos (Gitman, 2007). De esta manera se evidencian los activos totales financiados con recursos ajenos (Kalenatic <i>et al.</i> , 2011)  |
| <b>6 Ventas/Activo total-Rotación de activos</b> | Gitman (2007) indica que este ratio mide el grado de eficacia de la utilización del activo por parte de la empresa en la efectucción de las ventas, excluyendo las inversiones de largo plazo dentro del activo total. El límite superior de este ratio dependerá de la naturaleza del negocio mismo y la fuerza del personal de ventas. Altman (1968) agrega que es una medida de la capacidad de gerencia y que es para hacer frente a las condiciones de competencia |
| <b>7 BAIT/Activo total</b>                       | La rentabilidad sobre el activo no tiene en cuenta los gastos financieros, ya que pretende medir el funcionamiento de la empresa desde un punto de vista económico, sin mezclar financiación ni intereses (Gitman, 2007). El umbral mínimo de este ratio debe ser el costo promedio de pasivo (Laffarga <i>et al.</i> , 1991)   |
| <b>8 Activo circulante/Pasivo circulante</b>     | Razón mide la capacidad de las empresas para cumplir con sus deudas de corto plazo; en general, entre mayor sea dicha razón circulante se considera que la empresa cuenta con mayor liquidez, sin embargo, es necesario considerar la industria en la que opera la empresa (Casey y Bartczak, 1985)   |
| <b>9 Activo circulante/Activo total</b>          | Gitman (2007) indica que la razón de estructura conformada por el activo circulante y el activo total mide la relación de inversiones de la empresa; aquellas que cuenten con un mayor activo circulante serán las que operen con una mayor capacidad para generar beneficios y mayor velocidad de giro e inversión del activo fijo   |

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información presentada en los informes anuales de las empresas seleccionadas, se calcularon los ratios financieros de cada una de ellas para el periodo 2009-2013. Ello permitió obtener los grupos de indicadores máximos, mínimos y promedio que fueron la base para establecer cinco rangos en la escala Likert correspondientes para cada ratio. Por ejemplo, a continuación se presenta el caso de la razón circulante (la cual representa la capacidad de la firma para cumplir con sus deudas de corto plazo; esta debe oscilar en el rango establecido para cada sector, ya que las empresas incluidas en este comparten el mercado meta (Casey y Bartczak, 1985)). Con la base de datos se calculó el ratio promedio, el mínimo y el máximo de esta razón para cada una de las empresas analizadas; posteriormente, se normalizó la escala. Por ejemplo, en la Tabla 3 se presenta la escala con la que se valoró la razón circulante en el año 2009. En este caso se obtuvo como valor de ratio medio del sector 1.721, un valor máximo de 3.486 y un mínimo de 0.168. Con base en lo anterior, se construyó la escala Likert de cinco posiciones, donde el promedio del riesgo analizado se encuentra en el intervalo 1.7823-1.0888 (con valorización tres), que corresponde a un riesgo moderado.

**Tabla 3. Escala Likert para la razón circulante año 2009**

| Muy bajo riesgo |   |        | Bajo riesgo |   |        | Riesgo moderado |   |        | Alto riesgo |   |        | Muy alto riesgo |   |        |
|-----------------|---|--------|-------------|---|--------|-----------------|---|--------|-------------|---|--------|-----------------|---|--------|
| 1               |   |        | 2           |   |        | 3               |   |        | 4           |   |        | 5               |   |        |
| 3.4857          | - | 2.6340 | 2.6340      | - | 1.7823 | 1.7823          | - | 1.0888 | 1.0888      | - | 0.5533 | 0.5533          | - | 0.0168 |

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se presentan las escalas Likert para valorar los nueve riesgos financieros detectados en la literatura. De manera similar a lo explicado en la Tabla 3, se construyeron las escalas para los años del 2010 al 2013 (Anexo 1).

**Tabla 4. Escala Likert para los riesgos financieros en el año 2009**

| Escala Likert                                     | Muy bajo riesgo<br>1 |    | Bajo riesgo<br>2 |       | Riesgo moderado<br>3 |       | Alto riesgo<br>4 |    | Muy alto riesgo<br>5 |         |   |         |         |   |         |
|---|----------------------|----|------------------|-------|----------------------|-------|------------------|----|----------------------|---------|---|---------|---------|---|---------|
|   | Hasta                | De | Hasta            | De    | Hasta                | De    | Hasta            | De | Hasta                | De      |   |         |         |   |         |
| Beneficios retenidos/<br>Activo                   | 0.454                | -  | 0.298            | 0.298 | -                    | 0.143 | 0.143            | -  | (0.107)              | -0.107  | - | (0.451) | (0.451) | - | (0.796) |
| Capital circulante/<br>Activo total               | 0.490                | -  | 0.300            | 0.300 | -                    | 0.120 | 0.120            | -  | (0.210)              | (0.210) | - | (0.700) | (0.700) | - | (1.190) |
| Cash flow de recursos generados /<br>Activo total | 0.531                | -  | 0.357            | 0.357 | -                    | 0.183 | 0.183            | -  | 0.077                | 0.077   | - | 0.039   | 0.039   | - | 0.000   |
| Cash flow /<br>Pasivo total                       | 0.774                | -  | 0.542            | 0.542 | -                    | 0.310 | 0.310            | -  | 0.155                | 0.155   | - | 0.078   | 0.078   | - | 0.0002  |
| Pasivo total/<br>Activo total                     | 1.140                | -  | 0.908            | 0.908 | -                    | 0.676 | 0.676            | -  | 0.484                | 0.484   | - | 0.333   | 0.333   | - | 0.1805  |
| Ventas/<br>Activo total                           | 5.558                | -  | 4.166            | 4.166 | -                    | 2.773 | 2.773            | -  | 1.669                | 1.669   | - | 0.853   | 0.853   | - | 0.0355  |
| BAIT/ Activo total                                | 0.163                | -  | 0.114            | 0.114 | -                    | 0.065 | 0.065            | -  | 0.017                | 0.017   | - | (0.031) | -0.031  | - | (0.080) |
| Activo circulante/<br>Pasivo circulante           | 3.486                | -  | 2.634            | 2.634 | -                    | 1.782 | 1.782            | -  | 1.089                | 1.089   | - | 0.553   | 0.553   | - | 0.0168  |
| Activo circulante/<br>Activo total                | 0.922                | -  | 0.716            | 0.716 | -                    | 0.511 | 0.511            | -  | 0.331                | 0.331   | - | 0.176   | 0.176   | - | 0.0205  |

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de valorar el grado de relación entre los riesgos financieros de las empresas, se realizó un estudio correlacional con ayuda del *software* SPSS 20.0.

Las diferentes variables se correlacionaron de manera bilateral. Cabe recordar que el estudio correlacional muestra el grado de asociación entre dos variables. Las correlaciones fueron hechas bajo la prueba Spearman, ya que al realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov se detectó que no existía normalidad en el conjunto de datos a analizar.

#### 4. Análisis de resultados

En la Tabla 5 se presentan estadísticos descriptivos de las variables en estudio, el cual se estimó utilizando los promedios de los ratios para los años 2009-2013.

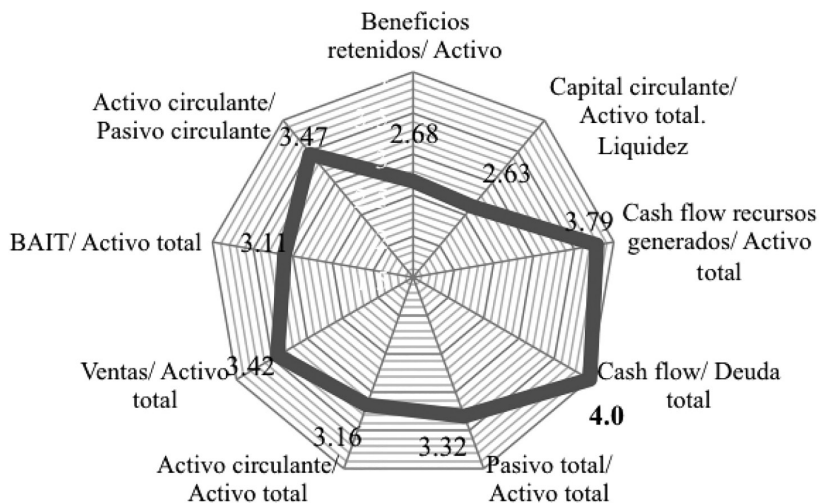
**Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables en estudio**

| Clave | Variable                                  | Media | Desviación típica |
|-------|---|-------|-------------------|
| R1    | Beneficios retenidos/Activo               | 2.68  | 1.108             |
| R2    | Capital circulante/Activo total           | 2.63  | 1.012             |
| R3    | Cash flow recursos generados/Activo total | 3.79  | 1.134             |
| R4    | Cash flow/Deuda total                     | 4.00  | 1.202             |
| R5    | Pasivo total/Activo total                 | 3.32  | 1.293             |
| R6    | Activo circulante/Activo total            | 3.16  | 1.385             |
| R7    | Ventas/Activo total                       | 3.42  | 1.387             |
| R8    | BAIT/ Activo total                        | 3.11  | 1.150             |
| R9    | Activo circulante/Pasivo circulante       | 3.47  | 1.073             |

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se grafican los promedios de los nueve ratios para el periodo 2009-2013, en donde destacan por sus resultados de alto riesgo (con un valor igual o cercano a cuatro) dos ratios: *Cash flow* de recursos generados / Activo total y *Cash flow* / Deuda total. Los ratios Activo circulante / Activo total, BAIT / Activo total, y Ventas / Activo total exhiben un riesgo moderado, es decir, se encuentran muy cercanos al promedio del sector. Finalmente, los ratios Beneficios retenidos / Activo, y Capital circulante / Activos de liquidez, resultaron como de bajo riesgo.

**Figura 3. Promedio de los riesgos financieros para el periodo 2009-2013**



Escala Likert: Muy bajo riesgo=1; Bajo riesgo=2; Riesgo moderado=3; Alto riesgo=4; Muy alto riesgo=5

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de correlaciones entre riesgos financieros**

En el año 2009 se analizaron 16 empresas listadas en la BMV sector IV. Como se muestra en la Tabla 6, en este periodo se detectaron doce correlaciones significativas a un nivel de confianza del 99 % y cuatro correlaciones significativas a un nivel de confianza del 95 %. Por su tamaño destacan: Beneficios retenidos/ Activo total con BAIT/ Activo total [0.904\*\*]; *Cash flow* recursos generados/ Activo total con *Cash flow*/Deuda total [0.868\*\*]; y Capital circulante/ Activo total con Activo circulante/ Activo total [0.865\*\*].

Posteriormente, en el año 2010 se analizaron 19 empresas del mismo sector. En ese ejercicio, únicamente se identificaron cinco correlaciones significativas: cuatro a un nivel de confianza del 99 % y solo una al 95 %. Por el tamaño de la correlación resaltan: Capital circulante/ Activo total con Activo circulante/ Pasivo circulante [0.760\*\*] y *Cash flow* recursos generados/ Activo total con *Cash flow*/Deuda total [0.718\*\*].

En el año 2011 existen ocho correlaciones estadísticamente significativas: cuatro de ellas con un nivel de confianza del 99 % y las cuatro restantes con un 95 %.

Destacan, al igual que en años anteriores, las correlaciones entre R1 y R2 (Beneficios retenidos/ Activo total con Capital circulante/ Activo total) y también con R6 (Beneficios retenidos/ Activo total con Activo circulante/ Activo total), con coeficientes de 0.508\* y 0.469\*. Por el tamaño de la correlación predomina la relación entre el ratio Capital circulante/ Activo total con el ratio Activo circulante/ Pasivo circulante [0.718\*\*].

Para el año 2012, resalta la aparición de la correlación entre Activo circulante/ Activo total con Activo circulante/ Pasivo circulante [0.582\*\*]. En ese ejercicio se identificaron cinco correlaciones estadísticamente significativas: cuatro de ellas a un nivel de confianza del 99 % y una de ellas al 95 %. Por su magnitud destacan: Capital circulante/ Activo total con Activo circulante/ Pasivo circulante [0.855\*\*] y *Cash flow* recursos generados/ Activo total con *Cash flow*/ Deuda total [0.800\*\*].

Finalmente, en el año 2013 se presentaron correlaciones entre cinco ratios: tres de ellas a un nivel de confianza del 99 % y dos a un nivel del 95 %. Por su magnitud resaltan: Capital circulante/ Activo total con Activo circulante Pasivo circulante [0.915\*\*] y *Cash flow* recursos generados/ Activo total con *Cash flow*/ Deuda total [0.878\*\*].

**Tabla 6. Resumen de correlaciones detectadas entre los ratios financieros**

| Correlación Ratio                  | Ratio   | Años    |         |        |      |        |
|------------------------------------|---|---------|---------|--------|------|--------|
|                                    |   | 2009    | 2010    | 2011   | 2012 | 2013   |
| Beneficios retenidos/ Activo total | Capital circulante/ Activo total                  | 0.772** | 0.658** | 0.508* |      | 0.508* |
| Beneficios retenidos/ Activo total | <i>Cash flow</i> recursos generados/ Activo total | 0.661** |         |        |      |        |
| Beneficios retenidos/ Activo total | <i>Cash flow</i> recursos generados/ Activo total | 0.680** |         |        |      |        |
| Beneficios retenidos/ Activo total | <i>Cash flow</i> / Deuda total                    | 0.678** |         |        |      |        |
| Beneficios retenidos/ Activo total | Activo circulante/Activo total                    |         |         | 0.469* |      |        |
| Beneficios retenidos/ Activo total | BAIT/ Activo total                                | 0.904** | 0.685** |        |      |        |
| Beneficios retenidos/ Activo total | Activo circulante/ Pasivo circulante              | 0.696** | 0.580*  |        |      |        |
| Capital circulante/ Activo total   | <i>Cash flow</i> recursos generados/ Activo total | 0.767** |         |        |      |        |
| Capital circulante/ Activo total   | <i>Cash flow</i> / Deuda total                    | 0.705** |         |        |      |        |

Capítulo III. Análisis del riesgo financiero en empresas del sector servicios y bienes de consumo no básico...

|   |   |         |         |          |         |         |
|---|---|---------|---------|----------|---------|---------|
| Capital circulante/<br>Activo total           | Activo circulante/Activo total          | 0.865** |         | 0.695**  |         | 0.713** |
| Capital circulante/<br>Activo total           | BAIT/ Activo total                      | 0.656** |         | 0.563*   | 0.528*  |         |
| Capital circulante/<br>Activo total           | Activo circulante/<br>Pasivo circulante | 0.861** | 0.760** | 0.718**  | 0.855** | 0.915** |
| Cash flow recursos<br>generados/ Activo total | Cash flow/ Deuda total                  | 0.868** | 0.718** |          | 0.800** | 0.878** |
| Cash flow recursos<br>generados/ Activo total | Pasivo total/ Activo total              |         |         | -0.473*  |         |         |
| Cash flow recursos<br>generados/ Activo total | Activo circulante/Activo total          | 0.631*  |         |          |         |         |
| Cash flow recursos<br>generados/ Activo total | Activo circulante/<br>Pasivo circulante | 0.626*  |         |          |         |         |
| Cash flow/ Deuda total                        | Pasivo total/ Activo total              |         |         | -0.507** |         |         |
| Cash flow/ Deuda total                        | Activo circulante/Activo total          | 0.527*  |         |          |         |         |
| Pasivo total/ Activo total                    | Activo circulante/<br>Pasivo circulante | -0.585* |         |          |         |         |
| Activo circulante/Activo total                | BAIT/ Activo total                      |         |         | 0.668**  | 0.626** |         |
| Activo circulante/Activo total                | Activo circulante/<br>Pasivo circulante |         |         |          | 0.582** | 0.535*  |

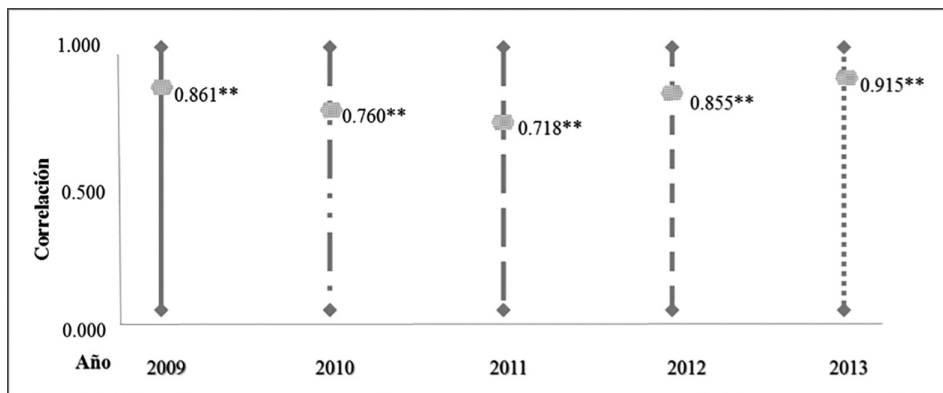
Fuente: Elaboración propia.

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Desde una perspectiva longitudinal (periodo 2009-2013) destacan por su consistencia tres correlaciones: Capital circulante/ Activo total con Activo circulante/ Pasivo circulante; Beneficios retenidos/ Activo total con Capital circulante/ Activo total; y Cash flow recursos generados/ Activo total con Cash flow/ Deuda total. En primera instancia, se identificó que el ratio Capital circulante/ Activo total (activo neto circulante) se correlaciona en todos los años con el ratio Activo circulante/ Pasivo circulante (razón circulante). Los resultados se explican en parte, porque el capital circulante es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Como se explicó previamente, el capital circulante indica cuánto, dentro del activo a corto plazo, supone el fondo de maniobra (Suárez, 2014). Es de señalar que no hay correlación perfecta [1.0] entre estos ratios. Como se exhibe en la Figura 4, la evolución de la correlación entre los ratios muestra un descenso en el periodo 2009-2011, para elevarse, en 2011-2013, con un nivel constante de confianza del 99 %.

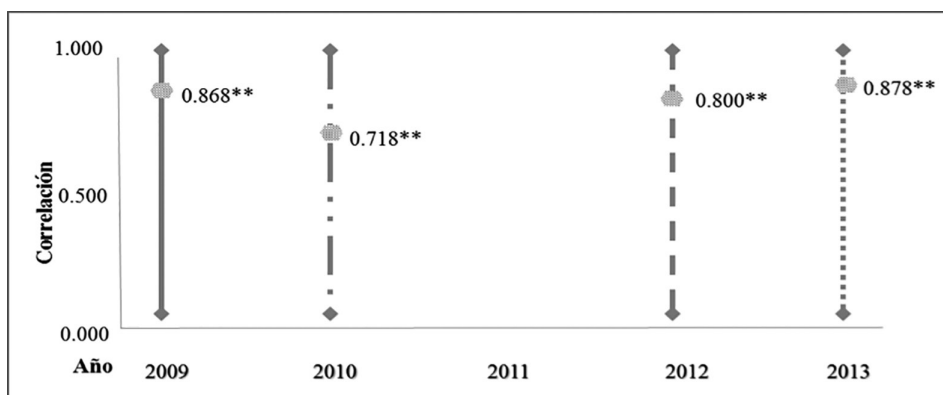
**Figura 4. Correlación entre activo circulante/ pasivo circulante y el capital circulante/activo total**



\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, respecto de la correlación entre *Cash flow* recursos generados / Activo total con *Cash flow* / Deuda total, se identificó que esta es significativa al 99 % en cuatro de los cinco ejercicios valorados (ver Figura 5). En el ejercicio 2011 no se encontró correlación estadísticamente significativa. La correlación más grande se encuentra en el ejercicio 2013, con una tendencia ascendente; la de menor magnitud se localiza en 2010.

**Figura 5. Correlación entre *Cash flow* recursos generados/ activo total con *cash flow*/ deuda total**



Fuente: Elaboración propia.  
\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).



Finalmente, como se muestra en la Tabla 6, se identificó la existencia de correlación en cuatro de los cinco ejercicios analizados, entre los ratios Beneficios retenidos/Activo total y Capital circulante/Activo total. La de mayor magnitud [0.772\*\*] se presentó en el año 2009; la de menor tamaño en los años 2011 y 2013 [0.508\*]. Lo anterior, muestra una tendencia descendente en el periodo. Aun cuando pudiera pensarse que dicha correlación surge a partir de que en ambos ratios el denominador es el activo total, lo que aquí destaca es el comportamiento similar entre los beneficios retenidos y el capital circulante, es decir, los beneficios retenidos son parte del capital, y pueden ser una fuente de financiamiento de las entidades del sector bienes y servicios de consumo no básico. Ello puede valorarse como una política acertada de financiamiento, pero debe tenerse cuidado con su gestión, ya que los accionistas, si bien, ven incrementada su inversión al tener una empresa con menores pasivos, también esperan que les sean compartidas las utilidades de la misma, a través de los dividendos. De manera inversa, si los activos totales se financian mayoritariamente con pasivos, se corre el riesgo de sobreapalancar a la empresa con los riesgos que ello conlleva.

### Conclusión

Uno de los recursos organizacionales a gestionar es el financiero. En este trabajo de investigación se utilizaron los ratios financieros asociados al fracaso empresarial, y se correlacionaron a fin de identificar patrones similares de comportamiento. Lo anterior, en empresas que cotizaron en el periodo 2009-2013 en el sector de bienes y servicios de consumo no básico de la Bolsa Mexicana de Valores.

En lo general, debe enfatizarse que en cualquier sector económico la empresa corre el riesgo de omitir la revisión de su información financiera, ya sea por falta de tiempo o por la falta de conocimiento de aquellos ratios relevantes en su gestión. En el sector de bienes y servicios no básicos de empresas que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores, se detectó un ratio con riesgo alto: *Cash flow*/Deuda Total. Tal hallazgo implica que la mayoría de las empresas tienen deudas con bancos y proveedores que podrían no ser capaces de cubrir a corto plazo. Por otra parte, destaca también la correlación en todos los periodos entre los ratios Activo Circulante/Pasivo circulante y el Capital Circulante/Activo total. Aun cuando en el periodo 2009-2013 la razón circulante muestra un nivel de riesgo promedio, entre moderado y alto, y la razón Capital circulante/Activo total exhibe un nivel de riesgo entre bajo y moderado. La tendencia de correlación entre dichos ratios es creciente, por lo que la inversión en activos es de corto plazo, y se está dejando

de lado la inversión en infraestructura, o bien en activos diferidos. Se recomienda que las empresas revisen sus políticas, ya que no contar con activos fijos (cuyo énfasis se encuentra en el largo plazo) pudiera implicar una disminución en los recursos de mediano y largo plazo con lo que las firmas son capaces de proveer sus productos o servicios. Finalmente, en este estudio también se identificó correlación en la mayoría de los ejercicios analizados entre los ratios: Beneficios retenidos/Activo total y el Capital circulante/Activo; ello da lugar a interpretar que a mayores beneficios retenidos, mayor autofinanciamiento basado en estos recursos, por parte de las empresas mexicanas que cotizaron en este sector en el periodo analizado; es conveniente comentar que en ambos ratios la valoración de riesgo se encuentra entre baja y moderada.

Se recomienda que en futuras investigaciones se analicen, durante un periodo longitudinal mayor, los ratios financieros asociados al fracaso empresarial. Asimismo, se considera conveniente incluir un mayor número de sectores empresariales. Ello, ayudará a incrementar la validez externa de este trabajo.

**Anexo 1. Correlaciones entre riesgos financieros año 2009**

|   | R1                 | R2                 | R3                 | R4                 | R5                 | R6                 | R7    | R8                 | R9                 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|--------------------|--------------------|
| <b>Rho de Spearman</b>                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |       |                    |                    |
| Beneficios retenidos/Activo               | 1.000              | .772 <sup>**</sup> | .661 <sup>**</sup> | .680 <sup>**</sup> | .661 <sup>**</sup> | .678 <sup>**</sup> | .207  | .904 <sup>**</sup> | .696 <sup>**</sup> |
| Capital circulante/Activo total.          | .15                | .001               | .007               | .005               | .081               | .006               | .460  | .000               | .004               |
| Capital circulante/Activo total.          | .772 <sup>**</sup> | 1.000              | .767 <sup>**</sup> | .705 <sup>**</sup> | -.157              | .865 <sup>**</sup> | .15   | .15                | .861 <sup>**</sup> |
| Liquidez                                  | .001               | .15                | .001               | .003               | .576               | .000               | .945  | .008               | .000               |
| Cash flow recursos generados/Activo total | .15                | .15                | .15                | .15                | .15                | .15                | .15   | .15                | .15                |
| Cash flow recursos generados/Activo total | .661 <sup>**</sup> | .767 <sup>**</sup> | 1.000              | .868 <sup>**</sup> | -.121              | .631 <sup>**</sup> | .247  | .542 <sup>**</sup> | .628               |
| Cash flow/Deuda total                     | .007               | .001               | .15                | .000               | .669               | .012               | .375  | .037               | .013               |
| Cash flow/Deuda total                     | .680 <sup>**</sup> | .705 <sup>**</sup> | .868 <sup>**</sup> | 1.000              | -.282              | .527               | .179  | .474               | .548               |
| Pasivo total/Activo total                 | .005               | .003               | .000               | .15                | .309               | .044               | .522  | .074               | .034               |
| Pasivo total/Activo total                 | -.494              | -.157              | -.121              | -.282              | 1.000              | -.002              | -.504 | -.473              | -.195              |
| Activo circulante/Activo total            | .061               | .576               | .669               | .309               | .669               | .985               | .055  | .075               | .486               |
| Activo circulante/Activo total            | .678 <sup>**</sup> | .865 <sup>**</sup> | .631 <sup>**</sup> | .527               | -.002              | 1.000              | -.245 | 0.664              | .702               |
| Ventas/Activo total                       | .006               | .000               | .012               | .044               | .995               | .15                | .379  | .007               | .004               |
| Ventas/Activo total                       | .207               | .020               | .247               | .179               | -.504              | -.245              | 1.000 | .195               | .145               |
| BAIT/Activo total                         | .904 <sup>**</sup> | .666 <sup>**</sup> | .542 <sup>**</sup> | .474               | -.473              | .684 <sup>**</sup> | .195  | 1.000              | .701 <sup>**</sup> |
| Activo circulante/Pasivo Circulante       | .000               | .008               | .037               | .074               | .075               | .007               | .487  | .007               | .004               |
| Activo circulante/Pasivo Circulante       | .686 <sup>**</sup> | .861 <sup>**</sup> | .626 <sup>**</sup> | .548 <sup>**</sup> | -.195              | .702 <sup>**</sup> | .145  | .701 <sup>**</sup> | 1.000              |
|   | .004               | .000               | .013               | .034               | -.486              | .004               | .607  | .004               | .15                |
|   | .15                | .15                | .15                | .15                | .15                | .15                | .15   | .15                | .15                |

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Correlaciones entre riesgos financieros año 2010**

|  | R1     | R2      | R3     | R4      | R5      | R6     | R7    | R8     | R9      |
|--|--------|---------|--------|---------|---------|--------|-------|--------|---------|
| Rho de Spearman                            |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Beneficios retenidos/ Activo               | 1.000  | .658**  | .003   | .269    | -.404   | .671** | .044  | .685** | .580**  |
|  | R1     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Capital circulante/ Activo total. Liquidez | .658** | 1.000   | .110   | .338    | -.332   | .760** | -.120 | .430   | .760**  |
|  | R2     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Cash flow recursos generados/ Activo total | .003   | .110    | 1.000  | .718**  | -.251   | .002   | .028  | -.185  | .113    |
|  | R3     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Cash flow/ Deuda total                     | .269   | .338    | .718** | 1.000   | -.463** | .064   | .289  | -.028  | .468**  |
|  | R4     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Pasivo total/ Activo total                 | .463** | -.463** | -.251  | -.463** | 1.000   | -.055  | -.254 | -.417  | -.585** |
|  | R5     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Activo circulante/ Activo total            | .086   | .165    | .300   | .046    | -.055   | .823   | .294  | .076   | .009    |
|  | R6     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Activo circulante/ Pasivo circulante       | .671** | .760**  | .002   | .064    | -.055   | 1.000  | -.283 | .448   | .076    |
|  | R7     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Ventas/Activo total                        | .044   | -.120   | .028   | .289    | -.254   | -.283  | 1.000 | .364   | .073    |
|  | R8     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| BAIT/Activo total                          | .685** | .430    | -.185  | -.028   | -.417   | .448   | .125  | 1.000  | .397    |
|  | R9     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Activo circulante/ Pasivo circulante       | .580** | .760**  | .113   | .468**  | -.585** | .417   | .073  | .397   | 1.000   |
|  | R9     |         |        |         |         |        |       |        |         |
| Sig. (bilateral)                           |        |         |        |         |         |        |       |        |         |
| N  | 19     |         |        |         |         |        |       |        |         |

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Correlaciones entre riesgos financieros año 2011

|   | R1    | R2     | R3     | R4     | R5    | R6     | R7    | R8    | R9    |
|---|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Rho de Spearman                           |       |        |        |        |       |        |       |       |       |
| Beneficios retenidos/Activo               | 1.000 |        |        |        |       |        |       |       |       |
| Beneficios retenidos/Activo               |       | .508*  |        |        |       |        |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .026   |        |        |       |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     |        |        |       |        |       |       |       |
| Capital circulante/Activo total. Liquidez | .508* | 1.000  |        |        |       |        |       |       |       |
| Capital circulante/Activo total. Liquidez |       | .026   |        |        |       |        |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .026   |        |        |       |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     |        |        |       |        |       |       |       |
| Cash flow recursos generados/Activo total | .198  | -.090  | 1.000  |        |       |        |       |       |       |
| Cash flow recursos generados/Activo total |       | .198   | -.090  | 1.000  |       |        |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .416   | .715   |        |       |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| Cash flow/Deuda total                     | .365  | -.107  | .731** | 1.000  |       |        |       |       |       |
| Cash flow/Deuda total                     |       | .125   | .662   | 1.000  |       |        |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .125   | .662   |        |       |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| Pasivo total/Activo total                 | -.258 | .684   | -.473* | -.507* | 1.000 |        |       |       |       |
| Pasivo total/Activo total                 |       | .285   | .041   | .027   | 1.000 |        |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .19    | .19    | .19    |       |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| Activo circulante/Activo total            | .469* | .695** | -.109  | .031   | .242  | 1.000  |       |       |       |
| Activo circulante/Activo total            |       | .043   | .656   | .900   | .319  | 1.000  |       |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .043   | .656   | .900   | .319  |        |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| Ventas/Activo total                       | .060  | -.105  | -.354  | -.024  | -.214 | -.196  | 1.000 |       |       |
| Ventas/Activo total                       |       | .807   | .137   | .923   | .378  | .422   | 1.000 |       |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .19    | .19    | .19    | .19   | .19    |       |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| BAIT/Activo total                         | .233  | .563*  | -.253  | -.097  | .181  | .668** | .097  | 1.000 |       |
| BAIT/Activo total                         |       | .337   | .296   | .459   | .181  | .668** | .097  | 1.000 |       |
| Sig. (bilateral)                          |       | .337   | .296   | .459   | .181  | .668** | .097  |       |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |
| Activo circulante/Pasivo circulante       | .396  | .813** | .123   | -.165  | -.375 | .375   | -.148 | .368  | 1.000 |
| Activo circulante/Pasivo circulante       |       | .093   | .615   | .500   | .500  | .114   | .544  | .368  | 1.000 |
| Sig. (bilateral)                          |       | .093   | .615   | .500   | .500  | .114   | .544  | .368  |       |
| Activo                                    |       | 19     | 19     |        |       |        |       |       |       |

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

### Correlaciones entre riesgos financieros año 2012

|                | R1  | R2  | R3  | R4                    | R5                        | R6                             | R7                   | R8                | R9                                   |
|----------------|---|---|---|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|
| R1 de Spearman | Beneficios retenidos/Activo total         | Capital circulante/Activo total, Liquidez | Cash flow recursos generados/Activo total | Cash flow/Deuda total | Pasivo total/Activo total | Activo circulante/Activo total | Veritas/Activo total | BAIT/Activo total | Activo circulante/ Pasivo circulante |
| R1             | 1.000                                     | .285                                      | .680                                      | .179                  | .642                      | .317                           | .029                 | .358              | .155                                 |
| R2             | Sig. (bilateral)                          | .273                                      | .744                                      | .494                  | .894                      | .186                           | .906                 | .132              | .525                                 |
| R2             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R3             | Capital circulante/Activo total, Liquidez | 1.000                                     | .228                                      | .160                  | .114                      | .852                           | -.457                | .528              | .865                                 |
| R3             | Sig. (bilateral)                          | .273                                      | .348                                      | .512                  | .642                      | .000                           | .049                 | .020              | .000                                 |
| R3             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R4             | Cash flow recursos generados/Activo total | .228                                      | 1.000                                     | .800                  | .180                      | .076                           | -.297                | -.356             | .125                                 |
| R4             | Sig. (bilateral)                          | .744                                      | .348                                      | .000                  | .462                      | .216                           | .216                 | .134              | .610                                 |
| R4             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R5             | Cash flow/Deuda total                     | .160                                      | .800                                      | 1.000                 | .188                      | -.018                          | -.091                | -.267             | .067                                 |
| R5             | Sig. (bilateral)                          | .464                                      | .348                                      | .000                  | .441                      | .942                           | .712                 | .270              | .768                                 |
| R5             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R6             | Pasivo total/Activo total                 | .114                                      | .180                                      | .168                  | 1.000                     | .394                           | -.319                | -.111             | .040                                 |
| R6             | Sig. (bilateral)                          | .584                                      | .462                                      | .441                  | .095                      | .652                           | .183                 | .626              | .869                                 |
| R6             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R7             | Activo circulante/Activo total            | .852                                      | .076                                      | -.018                 | .394                      | 1.000                          | -.349                | .004              | .009                                 |
| R7             | Sig. (bilateral)                          | .000                                      | .757                                      | .942                  | .095                      | .143                           | .143                 | .004              | .009                                 |
| R7             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R8             | Veritas/Activo total                      | .029                                      | -.457                                     | -.297                 | .712                      | -.319                          | 1.000                | .114              | -.451                                |
| R8             | Sig. (bilateral)                          | .906                                      | .049                                      | .216                  | .091                      | .183                           | .143                 | .643              | .053                                 |
| R8             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R9             | BAIT/Activo total                         | .358                                      | .528                                      | -.356                 | -.267                     | .626                           | .114                 | 1.000             | .479                                 |
| R9             | Sig. (bilateral)                          | .132                                      | .020                                      | .134                  | .270                      | .004                           | .643                 | .004              | .038                                 |
| R9             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |
| R9             | Activo circulante/ Pasivo circulante      | .155                                      | .865                                      | .125                  | .067                      | .582                           | -.451                | .479              | 1.000                                |
| R9             | Sig. (bilateral)                          | .325                                      | .000                                      | .610                  | .786                      | .069                           | .053                 | .038              | .000                                 |
| R9             | N   | 19  | 19  | 19                    | 19                        | 19                             | 19                   | 19                | 19                                   |

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

**Correlaciones entre riesgos financieros año 2013**

|   | R1    | R2     | R3     | R4     | R5    | R6     | R7    | R8    | R9     |
|---|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|
| Rho de Spearman                           |       |        |        |        |       |        |       |       |        |
| Beneficios retenidos/Activo               | 1,000 | .508*  | -.381  | -.291  | -.390 | -.247  | .101  | -.341 | -.545  |
| Sig. (bilateral)                          |       | .026   | .107   | .227   | .098  | .308   | .680  | .154  | .016   |
| Capital circulante/Activo total. Liquidez | .508* | 1,000  | -.198  | -.311  | -.071 | .713** | -.378 | .129  | .915** |
| Sig. (bilateral)                          | .026  |        | .416   | .195   | .773  | .001   | .110  | .597  | .000   |
| Cash flow recursos generados/Activo total | -.381 | -.198  | 1,000  | .878** | .119  | .020   | -.108 | -.165 | -.137  |
| Sig. (bilateral)                          | .107  | .416   |        | .000   | .627  | .935   | .660  | .500  | .576   |
| Cash flow/Deuda total                     | -.291 | -.311  | .878** | 1,000  | .080  | .002   | -.072 | .002  | -.284  |
| Sig. (bilateral)                          | .227  | .195   | .000   |        | .744  | .993   | .768  | .993  | .239   |
| Pasivo total/Activo total                 | -.390 | -.071  | .119   | .080   | 1,000 | .251   | -.078 | -.247 | -.086  |
| Sig. (bilateral)                          | .098  | .773   | .627   | .744   |       | .301   | .751  | .308  | .725   |
| Activo circulante/Activo total            | .247  | .713** | .020   | .002   | .251  | 1,000  | -.370 | .292  | .535*  |
| Sig. (bilateral)                          | .308  | .001   | .935   | .993   | .301  |        | .119  | .226  | .018   |
| Ventas/Activo total                       | -.101 | -.378  | -.108  | -.072  | -.078 | -.370  | 1,000 | .118  | -.327  |
| Sig. (bilateral)                          | .680  | .110   | .660   | .768   | .751  | .119   |       | .631  | .172   |
| BAIT/Activo total                         | .341  | .129   | -.165  | .002   | -.247 | .292   | .118  | 1,000 | -.007  |
| Sig. (bilateral)                          | .154  | .597   | .500   | .993   | .308  | .631   | .631  |       | .979   |
| Activo circulante/Pasivo circulante       | .545* | .915** | -.137  | -.284  | -.086 | .535*  | -.327 | -.007 | 1,000  |
| Sig. (bilateral)                          | .016  | .000   | .576   | .239   | .725  | .018   | .172  | .979  |        |
| N   | 19    | 19     | 19     | 19     | 19    | 19     | 19    | 19    | 19     |

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

## Referencias

- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of finance*, 23(4), 589-609.
- Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4(1), 71-111.
- Bernstein, L. A. (1993). *Analysis of Financial Statements*. Estados Unidos: Irwin Professional Pub.
- Bolsa Mexicana de Valores. (2015a). *Clasificación sectorial*. Consultado el 20 de Abril, 2015. Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV\\_clasificacion\\_sectorial\\_IM](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_clasificacion_sectorial_IM)
- Bolsa Mexicana de Valores. (2015b). *Inscripción de valores*. Consultado el 24 de Abril, 2015. Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV\\_inscripcion\\_de\\_](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_inscripcion_de_)
- Braidot, N. P., y Soto, E. (1999). *Las pymes latinoamericanas*. Colombia: Editorial Ifema.
- Carcasona, R., y Jiménez, C. V. (2010). La simulación, clave en la toma de decisiones. *Estrategia financiera*, (269), 18-26.
- Casey, C., y Bartczak, N. (1985). Using Operating Cash Flow Data to predict Financial Distress: Some Extensions. *Journal of Accounting Research*, 23(1) 384-401.
- Cuervo, A. y Rivero, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 15(49) 15-33.
- Cueto, A. M. (2012). *La incertidumbre contable: Análisis de provisiones y contingencias*. España: Universidad de Oviedo.
- Del Río, S. D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. España: Editorial UNED.
- Escalera, M. E. (2007). *Decisiones financieras y la maximización del valor de la empresa. Un estudio empírico en empresas potosinas*. Tesis para obtener el grado de doctor en administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- García, K. A. G., Díaz, M. C. S., y Solís, M. D. D. (2006). Seminario de título ingeniero comercial, Mención Administración. *Santiago*.
- Gibson, C. H. (1989). *Financial Statement Analysis: Using Financial Accounting Information*. Estados Unidos: Note: This not the actual book cover.
- Gitman, L. (2007). (Décimoprimer edición). *Principios de administración financiera*. México: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Babptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.



- Horrigan, J. O. (1966). The Determination of Long-Term Credit Standing with Financial Ratios. *Journal of Accounting Research*, 4(1), 44-62.
- Kalenatic, D., Mancera, L. H., Moreno, K. V., y González, L. J. (2011). Metodología de planeación logística basada en gestión de proyectos y dinámica de sistemas en empresas prestadoras de servicios. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (58), 208-218.
- Laffarga, J., Marín, J. L. M., y Vázquez, M. J. V. (1991). La predicción de la quiebra bancaria: el caso español. *Revista española de financiación y contabilidad*, 20 (60), 151-166.
- Lee, E., Park, Y., y Shin, J. G. (2009). Large Engineering Project Risk Management Using A Bayesian Belief Network. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 5880-5887.
- Massons, J., & Rabassa, J. M. (2002). *Finanzas*. España: Editorial Hispano Europea.
- Merwin, C. L. (1942). *Financing Small Corporations in Five Manufacturing Industries 1926-36*. Estados Unidos: NBER Books.
- Mora, A. (1994). Los modelos de predicción del fracaso empresarial: una aplicación empírica del logit. *Revista española de financiación y contabilidad*, 23(78), 203-233.
- Park, C.-S., y Han, I. (2002). A Case-Based Reasoning with the Feature Weights Derived by Analytic Hierarchy Process For Bankruptcy Prediction. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 255-264.
- Rubio, M. (2008). Análisis del fracaso empresarial en Andalucía. Especial referencia a la edad de la empresa. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(54), 35-56.
- Rueda, A. (2006). *Para entender la bolsa*. México: Thomson Learning.
- Suárez, A. S. S. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. México: Ediciones Pirámide.
- Stevens, M. (1982). The Accounting Wars. *Forbes Inc. USA*, 82.
- Taffler, R. J. (1983). Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 43(3), 342-358.
- Wall, A. (1936). *How to Evaluate Financial Statements*. Estados Unidos: Harper.





## **CAPÍTULO IV**

# **DISEÑO INNOVADOR DE UN TALLER DE SERVICIO Y REPARACIÓN AUTOMOTRIZ EN LA ZONA SURORIENTE DE CIUDAD JUÁREZ**



---

*Evelia Lechuga Hernández*  
*Agustín Vilchis Vidal*<sup>1</sup>  
*Alfonso Toscano Moctezuma*<sup>2</sup>

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo evaluar la calidad del servicio de los talleres mecánicos automotrices en la región suroriente de Ciudad Juárez, Chihuahua, así como hacer un análisis de la competencia para diseñar una propuesta de valor innovadora acorde a los vacíos identificados en el análisis del mercado (oferta y demanda). Para lograrlo, se utilizó un diseño metodológico mixto que permitió conocer el mercado, por un lado la oferta, a través de datos secundarios en fuentes oficiales, además de la identificación de talleres en la zona seleccionada. Mientras que para la demanda se utilizó el modelo de evaluación de la calidad en el servicio denominado Quality Services, mediante el cálculo de la muestra. La información se analizó con el *software* SPSS. Los principales resultados demuestran que la desconfianza en los mecánicos es una de las principales dimensiones del servicio que hay que considerar para diseñar una propuesta de valor innovadora. Asimismo, la disponibilidad y rapidez del trabajo es otro atributo bien valorado por los usuarios de los talleres. Con base en ello, se elaboró una propuesta innovadora bajo el criterio de identificar los requerimientos de los usuarios y contrastar con el diseño del servicio actual de los competidores. Por ejemplo, si se ofrece las 24 horas, así como citas para servicio, recepción y entrega a domicilio, entre otros atributos valorados por los usuarios.

*Palabras clave:* Armonizar requerimientos, innovación del servicio, emprendimientos.

---

1 Doctor en estudios organizacionales, Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

2 Doctor en contabilidad y auditoría, Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

## Introducción

Emprendimiento es un término francés cuyo significado hace referencia a “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Rodríguez, 2009, pág. 96). El mismo autor considera que el término evoluciona y retoma a Cantillon, quien lo define como “el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre”. De tal forma, Formichella (2004) dice que “el emprendedor posee un espíritu especial y la diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud” (Formichella, 2004, pág. 4). Por lo tanto, para Thomason (2003, pág. 25):

El ayudar a la gente joven a adquirir un espíritu emprendedor fomenta el desarrollo empresarial y propicia que los individuos busquen ser empleadores y no empleados. Esto, además de colaborar con la disminución de la pobreza y el desempleo, representa uno de los motores más importantes del crecimiento de una región.

Medina Salgado y Espíndola (1994) afirman que etimológicamente innovar proviene del latín *innovare*, esto quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, citado en (Formichella, 2005). Sin embargo, para Schumpeter la innovación está relacionada con un cambio de índole económico, citado en (Formichella, 2005).

Por su parte el Manual de Oslo, en su primera edición (1992), solo abordaba la innovación tecnológica de productos y procesos en el sector manufacturero, pero en su tercera edición proporciona una definición más completa ya que “decidió tratar la cuestión de la innovación no tecnológica incluyendo dos tipos nuevos, la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa” (OCDE, 2005, pág. 5). La OCDE (2005, pág. 56) que definió como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores [donde, aclara lo siguiente] para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.

Drucker (1985) menciona que el empresario innovador ve el cambio como una norma saludable. Aunque no lleve el cambio él mismo, lo busca, responde a él y lo explota como una oportunidad, citado en (Formichella, 2005). Por esta razón, “cuanto mayores actitudes emprendedoras tengan los actores de una comunidad, más factible será la creación de pequeñas y medianas empresas” que, de acuerdo con la OCDE, las pequeñas y medianas empresas son importantes por su capacidad de crear nuevos productos atendiendo necesidades específicas. Además, generalmente poseen personal con mayores iniciativas, motivaciones y compromisos, citado en (Formichella, 2004).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) asegura que:

la prosperidad económica de un país está altamente relacionada con un sector emprendedor dinámico en el que, actualmente tanto funcionarios públicos como académicos a nivel mundial, resaltan la importancia tanto de las grandes corporaciones como los pequeños negocios y el emprendimiento con alto potencial de crecimiento y desarrollo.

En dicho estudio de la actividad emprendedora:

se realizan clasificaciones entre los diferentes países de modo que se agrupan por su nivel de desarrollo económico utilizando el modelo del Foro Económico Mundial, también conocido como (WEF). Las clasificaciones se basan en el nivel de desarrollo utilizando como base el Producto Interno Bruto (PIB), y la participación en las exportaciones de bienes primarios. Esta clasificación permite realizar comparaciones entre las diferentes economías respecto al nivel de desarrollo económico y la actividad emprendedora (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012, pág. 26).

Con esa misma fuente, México pertenece a las economías basadas en la eficiencia y notamos los dos factores que prevalecen: el aumento de industrialización y dominio de grandes empresas con nichos en las cadenas de suministros para las PyME. El siguiente rubro es la economía basada en la innovación, en esta clasificación predominan las actividades que parten del conocimiento, la investigación y el desarrollo, el del sector servicios y el potencial para la realización de la actividad emprendedora innovadora.

Con base en lo anterior, se puede concluir que “el emprendimiento, juega un rol central en la creación de una oferta laboral que determinará en gran medida la competitividad de las naciones” (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 22). También es necesario informar que de acuerdo con la Tasa de Actividad Emprendedora TEA, (principal indicador del emprendimiento en el modelo GEM) México pasó de un 10 %, en 2011, a un 12 %, en 2012. Si bien, esto constituye un avance, México queda por debajo del resto de los países latinoamericanos participantes superando únicamente a Panamá (9 %) y muy por debajo de Ecuador (27 %) y Chile (23 %) (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012, pág. 12).

### **Planteamiento del problema**

En la decisión de emprender las percepciones personales respecto a la oportunidad o capacidad, los individuos son considerados elementos del medio social que fomentan o inhiben la actividad emprendedora. También, el miedo al fracaso o aversión al riesgo impedirán que emprendedores potenciales inicien una empresa, independiente a los esfuerzos del sistema educativo y capacitación, universidades y programas de gobierno (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012, pág. 58).

De acuerdo con el modelo del GEM, hay dos motivos principales que llevan a un emprendedor a concretar un negocio: la necesidad y la oportunidad. En el primer caso, derivada de la falta de otras opciones de trabajo y requerimiento de ingreso. Para el segundo caso, la oportunidad vislumbra un nicho o sector de mercado que requiere atención, y este puede incrementar los ingresos o lograr la independencia laboral. En los países con mayor nivel de desarrollo económico, el emprendimiento por oportunidad se presenta en mayor medida que el derivado de la necesidad. Además, el índice de cierre de empresas disminuye a medida que el nivel de desarrollo es mayor (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012).

En México, para el año 2012, el emprendedor es una persona, en promedio, de entre 25 y 44 años, con empresas nacientes (conformada por los negocios de menos de tres meses de vida) y nuevas (conformada por los negocios que tienen entre 3 meses y 3.5 años), y entre 35 y 54 años para empresas establecidas (que han superado los 3.5 años de vida). En su mayoría, tienen un empleo y un nivel educativo que cubre educación media y superior. Conforme al estudio del GEM, la mayor tasa de emprendimiento se encuentra en la población con educación superior, donde el 16 % forma parte de la actividad emprendedora temprana (entre 18 y 44 años). Por otro lado, la población con nivel educativo de posgrado triplicó



su participación al pasar de 3.2 %, en 2011, al 9.9 % en el año 2012, es decir, se incrementó un 6.7 % en solo un año. Benjamín Ojeda, director de la Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico, señala que Chihuahua es uno de los seis destinos nacionales con más alto Producto Interno Bruto *per cápita* (12 248 de dólares en 2007) y las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) representan el 96 % de las unidades económicas de la entidad, las cuales impulsan diferentes sectores (Am, 2008).

En Ciudad Juárez, según datos proporcionados por el Inegi (2012), “de los 36 mil 835 establecimientos registrados, el 91.1 % son microempresas (tiene entre 1 y 10 personas), el 6.8 % son pequeñas empresas (tiene entre 11 y 50 personas), el 1.5 % son empresas medianas (tienen entre 51 y 250 personas) y el 0.7 % son empresas grandes. Destacando que de las 36 000 empresas, 30 087 de ellas se constituyen por grupos de 5 personas o menos del 83 % total”, citado en El Monetario (2013).

En Chihuahua, conforme al estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el sector automotriz (área que está representada por actividades como el diseño de automóviles, fabricación de autopartes, ensamblado de vehículos automotrices, reparación y mantenimiento, así como su comercialización) es considerado clave porque “cuenta con oportunidades de desarrollo y consolidación, porque brinda un aprovechamiento actual. Además mantienen potencialidades de crecimiento sustentable en el largo plazo”, citado en Instituto Nacional del Emprendedor (2014).

De acuerdo con el último censo de población (2010) “en Juárez hay 1.3 millones de habitantes” de los cuales el 52 %, cuando van al trabajo, se transportan en vehículo y el 59.4 % lo hacen cuando van a cualquier otra parte. Tanto el Plan Estratégico de Juárez y el Inegi, en su estadística de vehículos de motor registrados en circulación, en 2014, coinciden en que el uso de este transporte asciende a 519 000. Entonces, la proporción de personas / vehículos es cercana a un vehículo por cada dos habitantes, citado en (Plan Estratégico de Juárez A. C., 2013). Según los resultados del sondeo en línea,<sup>3</sup> para identificar los hábitos de consumo y nivel de satisfacción de la población que utiliza el servicio de mantenimiento y reparación automotriz, el 44 % asiste a las agencias automotrices y muestra un 28 % de satisfacción, el 44 % asiste a los talleres de la colonia y manifiestan un 29 %

---

3 Datos obtenidos del sondeo en línea realizado por la Dirección General de Estudios sobre Consumo, el 19 de marzo de 2009, en el que participaron personas de 31 estados de la república.

de satisfacción, y 10 % asiste a talleres de franquicia donde la satisfacción es de apenas el 6 % (Profeco, 2009).

Por otro lado, el costo de tener y mantener un automóvil tiene variantes de acuerdo al modelo o marca del vehículo, además de considerar el kilometraje recorrido e intensidad de uso que se le dé al mismo. Como ejemplo, la Asociación Americana de Automovilista (AAA) informó, en su estudio anual, que los principales conceptos que forman parte del costo de tener y mantener un vehículo, para el caso de un Ford Fusión, Toyota Camry o Sedan (vehículo del segmento de tamaño medio), ascienden a 9150 dólares anuales quedando distribuidos de la siguiente forma: el 11 % en seguro de cobertura total; 7 % en licencias, registros e impuestos; el 39 % en depreciación; el 9 % en financiamiento y el 35 % en costo de mantenimiento por cada 15 000 millas (Univisión, 2011). En México, con base en la información de la Profeco (2009), los elementos que toman en cuenta los usuarios de vehículos para darle mantenimiento a su unidad están relacionados con la comodidad, confiabilidad y garantía. Este servicio es proporcionado por la agencia automotriz, el taller de la colonia o una franquicia, con las particularidades que se muestran a continuación:

Los que asisten a la agencia lo hacen por motivos de garantía, 13 % por confiabilidad. El 23 % de las personas que asisten al taller de la colonia lo hacen por motivos de confiabilidad. En el ámbito de comodidad, los talleres de la colonia también superan al servicio de la agencia con un 6 %, dejando el servicio de mantenimiento automotriz en talleres de franquicia muy por debajo, citado en (Segovia, 2009).

Por todo lo anterior, los niveles de calidad aceptable del servicio que los automovilistas reciben, en contraste con lo que esperan, presentan resultados bajos e inaceptables. Por tal razón, nos surgen dudas que darán dirección a este trabajo de investigación, tales como: ¿cuál es la percepción de los automovilistas respecto a la calidad del servicio que reciben de los talleres de mantenimiento y reparación automotriz existentes en las colonias y fraccionamientos de la zona suroriente de Ciudad Juárez?, ¿qué elementos de inconformidad de los usuarios deben ser utilizados para el diseño innovador de un taller de servicio de mantenimiento y reparación automotriz en la zona suroriente de Ciudad Juárez?

Derivado de todo lo antes planteado, el objetivo del presente trabajo es detectar las brechas existentes en el servicio de mantenimiento y reparación automotriz ubicado en el cuadrante formado por la Av. De las Torres, Av. Santiago Troncoso, Libramiento y bulevar Talamás Camandari, referido como zona suroriente

de Ciudad Juárez, mediante un análisis de la percepción de la calidad del servicio de los usuarios. Con base en esto, se busca hacer propuestas innovadoras para emprender un taller de servicios de mantenimiento y reparación automotriz de calidad. Para lograrlo, se establecen tres objetivos particulares: discutir conceptos teóricos-prácticos sobre emprendimiento, innovación y calidad en el servicio; evaluar la calidad percibida en el servicio de mantenimiento automotriz en la localidad, y, por último, presentar propuestas innovadoras para emprender un taller de servicio de mantenimiento automotriz innovador con base en las brechas de servicio identificadas.

Los postulados de investigación con los que se inicia son la percepción de la calidad en el servicio de los usuarios de talleres de reparación automotriz en el suroriente de Ciudad Juárez, en general, es regular y crítica en las dimensiones de seguridad y fiabilidad. El servicio a domicilio y el ajuste a los tiempos de los usuarios son los principales elementos para diseñar, en forma innovadora, un taller de servicio y reparación automotriz en la zona suroriente de Ciudad Juárez.

## **Innovación empresarial y calidad del servicio**

### ***Emprendimiento***

La palabra emprendimiento cuyo significado es pionero, proviene del vocablo francés *entrepreneur*, que hace referencia a la capacidad que una persona tiene al realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta. Dicha capacidad atribuida a los seres humanos es utilizada para salir adelante de forma novedosa y con ideas renovadas (Jaramillo, 2008). El término emprendedor, en sus inicios, fue usado por los galos para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura viajando hacia el Nuevo Mundo. “El actuar bajo la incertidumbre es la principal característica que distingue a un emprendedor” (Formichella, 2005, págs. 3-4). En el siglo XVIII, los franceses extienden el significado del término a los constructores de puentes, contratistas de rutas y caminos y a los arquitectos (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007).

El economista francés Cantillon (1755) fue quien introdujo a la literatura económica por primera vez el término *entrepreneur*. Lo definió como: “el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de ahí un nuevo producto”, citado en Formichella (2004, pág. 10). Para Cantillon (1755), la producción, circulación y trueque son labores que realizan los empresarios a riesgo propio. Los emprendedores al asumir el riesgo, en ocasiones, obtienen mayores beneficios y hacen que el mercado fun-

cione (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007). Por lo tanto, el emprendedor es un hombre racional por excelencia, que actúa en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones. Según Cantillon, existen dos tipos de personas: los empleados que viven con un trabajo fijo a cambio de un salario, y los empresarios que viven de ingresos irregulares y desconocidos. Los segundos asumen un riesgo porque no saben qué cantidad van a vender ni a qué precio (Rodríguez, 2009).

El también el economista francés Say (1803) afirmó:

emprendedor es el agente de cambio que reúne y combina los medios de producción, los recursos naturales, humanos y financieros, para construir un ente productivo y encuentra el valor recibido de los productos, la recuperación del capital invertido, de los gastos que incurrió y de las utilidades que busca (citado en Tulio Carmen & Fabio Viveros, 1996).

Por lo tanto, manifestaba que el empresario representaba o se constituía como el catalizador para el desarrollo de productos (Rodríguez, 2009), y definía al emprendimiento como el resultado de un conjunto de servicios productivos representados por un esfuerzo físico, aptitudes, habilidades intelectuales y artísticas del hombre, declarando al emprendedor como un “trabajador superior” (Tulio Carmen & Fabio Viveros, 1996). Consideraba que el fundamento del valor está en la utilidad que los distintos bienes reporten a las personas. Esta utilidad varía en función de la persona, del tiempo y del lugar, en el contexto del emprendimiento (Rodríguez, 2009).

De acuerdo con Burnett (2000), el economista francés Say hizo un aporte interesante a la definición de Cantillon, quien afirmó:

el *entrepreneur* es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad y que un país dotado de comerciantes, industriales y agricultores, será más próspero que uno en el que principalmente halla individuos dedicados al arte o a la ciencia, citado en (Formichella, 2004, pág. 10).

Thunen (1826) enuncia los principios fundamentales de la teoría de la productividad marginal, la cual considera al hombre empresario como un sujeto econó-

mico cuyo único objetivo es maximizar los beneficios (Rodríguez, 2009) y es clara la relación entre el emprendedor y el beneficio concebido sobre la base del riesgo y su ingenio usado. El emprendedor podía tener la doble característica de tomador de riesgo e individuo inteligente. Thunen integra la idea de Bentham del empresario-innovador y la de Cantillon sobre el empresario que asume riesgos. Fue uno de los primeros personajes en afirmar que la actividad empresarial consiste en asumir riesgos (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007).

De origen británico, Mill (1848) enfatizó en la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico. Expresó que el desarrollo del *entrepreneurship* requiere de habilidades no comunes (Elena & Álvarez, 2010) e incluyó como funciones emprendedoras la Dirección, Control, la Supervisión y la Toma de Riesgos. Este autor consideraba que este última distinguía al emprendedor del gerente o mánager. Término que más tarde sería adoptado por Marshall (Rivera Kempis, 2011). También, lamentó la inexistencia de una palabra en el idioma inglés que tuviera el mismo significado que el término francés *entrepreneur*; no obstante, fue quien introdujo el término en el uso general de los economistas ingleses (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007).

El economista británico, Marshall (1890), denota la importancia de los emprendedores en el desarrollo del proceso productivo (Tulio Carmen & Fabio Viveros, 1996). Este consideraba que los factores de producción son cuatro, debido a que a los tres factores tradicionales (tierra, trabajo y capital) le agregó el de *entrepreneurship*, al que definió como el factor coordinador que atrae y agrupa a los otros tres factores (Rivera Kempis, 2011, pág. 13). Marshall afirmó que “todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez son diferentes y su éxito depende del entorno donde desarrollen sus ideas de negocio”. Por lo tanto (Tulio Carmen & Fabio Viveros, 1996), enfocó el emprendimiento, como Say (1803), al referirse al emprendedor como un ser superior por las habilidades de liderazgo necesarias (Rodríguez, 2009). Así, estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre (Rivera Kempis, 2011). Al igual que Mill, aseguró que los *entrepreneur* poseen numerosas habilidades especiales, y que son pocas las personas capaces de definirse de esta forma. Sin embargo, también reconoció que una persona es capaz de aprender y adquirir dichas habilidades (Rodríguez, 2009).

Schumpeter (1911), por otro lado, está en desacuerdo con la afirmación de Marshall sobre el empresario y retoma el concepto de Say que plantea el des-

equilibrio dinámico causado por el empresario innovador, y define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones, o innovaciones, cuya “función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva fuente de insumos o un material nuevo o reorganizar una industria” (Formichella, 2004, pág. 12). Por lo tanto, para Schumpeter (1971) el *entrepreneurship* es el motor que impulsa a la innovación y promueve el desarrollo económico, es quien tiene la idea del negocio, es el innovador, es quien pone las ideas en movimiento haciéndolas rentables mediante el desequilibrio dinámico (Rivera Kempis, 2011). Afirmaba que para actuar con confianza se requieren aptitudes que solamente se dan en una fracción de la población, denotando tanto el tipo empresario, como la función de este. Esa función no consiste, esencialmente, en inventar algo, ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota. Consiste en lograr realizaciones (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007).

Son dos las contribuciones que Knight (1921) realizó al pensamiento emprendedor; la primera relacionada a la distinción entre los Riesgos Asegurados y la Incertidumbre No Asegurable. La segunda, el desarrollo de la teoría de las utilidades, que relaciona la incertidumbre no asegurable con el veloz cambio económico, por un lado, y con las diferencias de la habilidad empresarial (Rodríguez, 2009, pág. 100). Knight expresó la importancia del valor para enfrentar la incertidumbre, que es un aspecto esencial del *entrepreneurship*, requerida para ejecutar cada función gerencial fundamental, como la responsabilidad de dirigir y de controlar (Rivera Kempis, 2011, pág. 14).

Knight, junto con Schumpeter, considera que la incertidumbre es un factor importante que tienen que tener en cuenta los emprendedores a la hora de tomar sus decisiones en un mundo incierto, y sus beneficios se van a ver afectados por dicha incertidumbre (Lupiañez Carillo, Priede Bergamini, & López-Cozar Navarro, 2014, pág. 56). Knight subrayó el papel del emprendedor como el factor básico en la coordinación dentro el sistema económico, o más allá, como el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital solo son medios de producción. Este autor realizó un aporte, al advertir que “el espíritu empresarial tiene que ver con la inevitable incertidumbre del futuro. Algunas formas de incertidumbre, sin embargo, pueden ser convertidas en riesgo medible”. Así, una empresa puede producir chapas y saber, con base en su extensa experiencia, que una proporción casi fija de ellas saldrá defectuosa, por ejemplo: el 1 % de toda la

producción, pero no sabrá si alguna chapa en particular será la imperfecta. Por lo tanto, para Knight la figura del empresario que se enfrenta a la incertidumbre, constituye un agente muy dinámico que impulsa el desarrollo y promueve la innovación (Tarapuez Chamorro & Botero Villa, 2007, pág. 53).

Keynes (1936) publicó su teoría y logró un concepto original: *animal spirits*. Este es conocido como el impulso espontáneo a la acción (Lucatero Castañeda, 2011, pág. 15). Con estas palabras Keynes introducía un término que sacudió las estructuras de la teoría económica. En esta teoría, Keynes, economista británico, se refiere al optimismo espontáneo, a la confianza irracional, al instinto de algún modo animal que suele guiar el accionar de algunos hombres de negocios y que, en ocasiones, trasciende la frialdad de los cálculos matemáticos (Gil Petersen, 2009, pág. 28). Este economista británico se percató de que, aunque la actividad económica responde a intereses económicos y refleja comportamientos racionales, los espíritus animales, o sea, los factores de motivación no económicos y conductas irracionales, son la causa principal de las fluctuaciones de la economía y constituye la causa principal del paro involuntario (Diez Minguela & González de Lara Mingo, pág. 2).

Según Keynes, los emprendedores cuando empiezan negocios no lo hacen con base en el análisis cuidadoso de los flujos de casa, sino que son guiados por una ceguera que les impide ver los riesgos. En consecuencia, el emprendedor, con el conjunto de habilidades y destrezas que domina, dinamiza los factores de producción, hace que los mercados estén en permanente crecimiento, tiene la visión de cambiar las cosas que se hacen cotidianamente, genera el cambio que ha predicho a través de la innovación y la creatividad, enfoca todos sus esfuerzos para que el cambio suceda, es decir, según Formichella (2004):

El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no solo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno lo favorece para alcanzar las metas que se proponga (citado por Tulio Carmen & Fabio Viveros, 1996).

Mises (1949) tiene una visión del empresario similar a la de Schumpeter, y afirma que la actividad empresarial parte de detectar entre lo que se hace regularmente y lo que debería hacerse. De esta forma, se realiza una acción con dirección



consiente y exitosa el flujo de recursos dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor. El emprendedor es quien descubre lo que otros han pasado por alto, citado en (Rivera Kempis, 2011, pág. 14). Para Mises “el emprendedor es aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respeto a los precios, ganancias y pérdidas”. El emprendedor ayuda a nivelar la demanda y la oferta y, si ha especulado correctamente, genera una ganancia para sí. De lo contrario, asume las pérdidas por su decisión incorrecta. Mediante este conjunto de acciones, se satisfacen las necesidades de la sociedad (citado en Tulio & Viveros 1996, pág. 10). También identifica tres características que el mismo piensa como esenciales para considerar a un individuo emprendedor: 1. El emprendedor es un evaluador que calcula beneficios y costos numéricos y descubre nuevas necesidades y factores de producción. 2. El emprendedor coordina la decisión de cómo utilizar los factores para producir mercancía, y 3. Tolera la incertidumbre, debido a que actúa en función del futuro (citado en Rivera Kempis, 2011, pág. 14).

Drucker (1985) define al *entrepreneur* como aquel empresario que es innovador y aclara que quien abre un negocio y corre riesgos no es un innovador y este negocio tampoco es un emprendimiento. Afirma que ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta y una actitud (citado en Formiche-lla, 2004, pág. 13). Para abordar el tema del empresario innovador, Drucker lo plantea desde tres perspectivas: 1) La empresa tradicional; 2) las instituciones gubernamentales, y 3) la nueva empresa arriesgada. Esta es la que representa al empresario innovador.

La capacidad de Drucker para visualizar desde un contexto integral y estructurado al empresario innovador, plantea una serie de reglas orientadas para lograr una gestión empresarial exitosa, en la que afirma:

El empresariado innovador requiere una gestión distinta de lo existente. Pero al igual que lo existente exige una gerencia con objetivos, organizada y sistemática. Y aunque las reglas básicas son las mismas para cualquier organización empresarial, como el comercio y las instituciones de servicio público ya existentes, el empresariado innovador afronta desafíos diferentes y problemas distintos.

Las estrategias que los emprendedores siguen son: 1) Meterse a lo grande; 2) golpear donde nadie ha golpeado; 3) encontrar y ocupar nichos ecológicos especializados, y 4) cambiar las características económicas de un producto, mercado o industrial. Estas categorías pueden ser mezcladas (citado en Soto & Medellín, 2010, pág. 15).



Timmons (1998) se refiere diferente al emprendimiento, emprendedor y emprendedor, donde dicho concepto está más enfocado a preguntar ¿cómo puedo hacer que la innovación, flexibilidad y creatividad sean más operacionales? Para lo que sugiere, primero, analizar el comportamiento que se deriva del espíritu emprendedor. También, describe al emprendedor como una persona que busca continuamente y con pasión oportunidades. Y para que el emprendedor pueda aprovechar la oportunidad debe contar con los recursos necesarios y un equipo que le apoye en la obtención de dichos recursos y en la puesta en marcha de la iniciativa, para establecer un equilibrio entre los tres elementos, a través de un plan de negocio (Figarella Vegas & Trujillo de Figarella, 2009, pág. 28).

El Monitor Global de Emprendimiento (GEM) se refiere a los emprendedores como aquellos individuos que creen poseer las habilidades y capacidades necesarias para iniciar un negocio, aquellos que ven oportunidades para emprender y que no serán disuadidos de iniciar un negocio por miedo al fracaso (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 24). Este miedo es un factor que limita la actividad emprendedora de un país (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 36). Los emprendedores se clasifican en tres tipos: nacientes, nuevos y establecidos (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 10). La percepción de la población respecto al emprendimiento y sus emprendedores influye en la motivación de la gente para iniciar un negocio (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 30).

La actividad emprendedora fortalece el entorno económico de un país en varios aspectos que van desde el brindar empleo y movilizar la economía hasta el nivel de presencia en los mercados globales y la innovación de una economía en particular (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 50). Según el GEM, en 37 países de todos los niveles de desarrollo, más del 70 % de la población considera a los emprendedores como acreedores de respeto y estatus social (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 56).

El Banco Mundial (2014) ve al emprendimiento como el motor de crecimiento y a los emprendedores como individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. Esta transformación requiere talentos especiales como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados. Es un proceso que precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y dar a los recursos disponibles el mejor uso posible (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014, pág. 1).

**Tabla 1. Comparativa de las características del emprendedor innovador según diversos autores**

|                         | AUTOR         | AÑO  | Líderes/Agente de cambio | Tomador de riesgo | Reciben beneficio mayor | Racional | Favorece el crecimiento económico | Combina medios de producción | Trabajador superior/inteligente | Innovador | Funciones, dirección, control y supervisión | Optimismo | Creativo | Tolerancia a la frustración |
|-------------------------|---------------|------|--------------------------|-------------------|-------------------------|----------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------|---|-----------|----------|-----------------------------|
| <b>CLÁSICOS</b>         | Cantillon     | 1755 | 1                        | 1                 | 1                       | 1        | 1                                 |                              |                                 |           |   |           |          |                             |
|                         | Say           | 1803 | 1                        | 1                 | 1                       |          |                                   | 1                            | 1                               | 1         |   |           |          |                             |
|                         | Thunen        | 1826 |                          | 1                 | 1                       |          |                                   |                              | 1                               | 1         |   |           |          |                             |
| <b>NEOCLÁSICOS</b>      | Mill          | 1848 |                          | 1                 |                         |          | 1                                 |                              | 1                               |           | 1   |           |          |                             |
|                         | Marshall      | 1890 | 1                        | 1                 |                         |          | 1                                 | 1                            | 1                               |           | 1   |           |          |                             |
|                         | Schumpeter    | 1911 | 1                        |                   | 1                       | 1        | 1                                 | 1                            | 1                               | 1         | 1   |           |          |                             |
|                         | Knight        | 1921 | 1                        | 1                 | 1                       |          |                                   |                              |                                 |           | 1   |           |          |                             |
|                         | Keynes        | 1936 | 1                        | 1                 |                         |          | 1                                 | 1                            |                                 | 1         | 1   | 1         | 1        |                             |
|                         | Mises         | 1949 |                          |                   | 1                       |          | 1                                 |                              |                                 | 1         | 1   |           | 1        | 1                           |
| <b>AUTORES MODERNOS</b> | Drucker       | 1985 |                          | 1                 |                         |          | 1                                 | 1                            | 1                               | 1         | 1   |           |          |                             |
|                         | Timmons       | 1998 |                          |                   |                         |          |                                   |                              | 1                               | 1         |   |           | 1        |                             |
|                         | GEM           | 2013 |                          | 1                 |                         |          | 1                                 |                              | 1                               | 1         | 1   |           |          |                             |
|                         | Banco Mundial | 2014 |                          |                   | 1                       |          |                                   |                              |                                 | 1         | 1   |           |          |                             |
| <b>TOTAL</b>            |               |      | <b>6</b>                 | <b>9</b>          | <b>7</b>                | <b>2</b> | <b>8</b>                          | <b>5</b>                     | <b>8</b>                        | <b>9</b>  | <b>9</b>                                    | <b>1</b>  | <b>3</b> | <b>1</b>                    |

Fuente: Elaboración de análisis propio con base en información de diversos autores.

### Modelos de emprendimiento

La estrategia que países y regiones utilizan para el desarrollo es la de fomentar su capacidad competitiva mediante la innovación, su capacidad emprendedora y la flexibilidad del sistema productivo (Herrera Guerra & Montoya Restrepo, 2013, pág. 3). La investigación hecha por el GEM (1999) concluye que si un país o una región aumenta significativamente el número de empresas, que se mantengan y que crezcan además de que sea un proceso continuo, las oportunidades de empleo y bienestar para esa comunidad crecerán (Varela & Bedoya Arturo, 2006, pág. 26). La innovación o mejora en los procesos de producción y la introducción de novedades en los mercados implica mejoras en la productividad, lo cual favorece la posibilidad de competir en los mercados (Cañibano Sánchez, 2005, pág. 260).

La innovación en modelos de negocios no es algo nuevo, se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

La innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, clientes y sociedad, sustituyendo los modelos obsoletos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Enseguida se hará una breve descripción de algunos modelos de emprendimiento, innovación y negocios.

El modelo Timmons de establecimiento de empresas, creado por Jeffrey Timmons (profesor en emprendimiento en Babson College, Harvard Business School y Northwestern University), consiste en que los pilares básicos del emprendimiento se entrelazan entre sí y, necesariamente, contemplan el efecto de las personas que sustentan la empresa. Asimismo, se basa en capacidades adquiribles y no en la selección *a priori* de personas con la antiguamente llamada capacidad emprendedora. De acuerdo con Timmons, los emprendedores no nacen, se forman e independientemente de la formación del individuo, en cualquier etapa de su vida, puede adquirir la motivación para ser emprendedor (Castillo, 1999, pág. 15).

El modelo describe el comportamiento del emprendedor en términos de los tres elementos que este debe armonizar con los factores endógenos y exógenos para valorar el riesgo de aprovechar una oportunidad con un equipo y unos recursos que se adapten a la dinámica de la oportunidad detectada. Para que el emprendedor pueda aprovechar la oportunidad debe contar con los capitales necesarios y un equipo que le apoye en la obtención de dichos recursos, y en la puesta en marcha de la iniciativa para, de esta manera, establecer un equilibrio entre los tres elementos a través de un plan de negocio. Visualizado todo como un proceso dinámico (Figarella Vegas & Trujillo de Figarella, 2009, pág. 15).

Osterwalder y Pigneur (2010) crean el modelo de negocios Canvas, lienzo que aborda de forma clara los fundamentos del negocio de una empresa, del cómo generar beneficios la hace llegar a sus competidores y, a cambio, obtiene un beneficio para sí misma.

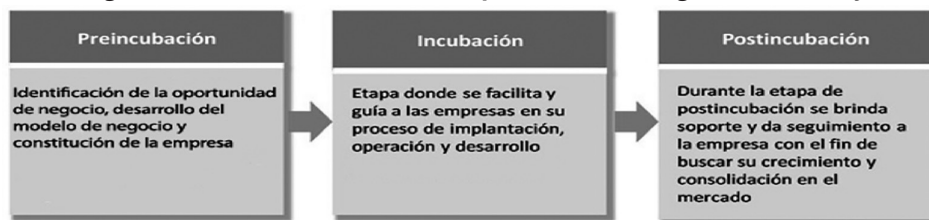
El Canvas se divide conceptualmente en dos mitades. La primera tiene que ver con el beneficio que la empresa genera tanto para sus consumidores como para sí misma; y la segunda con la manera en que es capaz de producir este beneficio. Ambas partes están conectadas por la propuesta de valor (Villalobos, 2014). Osterwalder y Pigneur (2010) creen que la mejor forma de describir un modelo de negocios es dividiéndolo en nueve módulos: 1) segmento de mercado, 2) pro-

puesta de valor, 3) canales, 4) relaciones con los clientes, 5) fuentes de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) asociaciones clave, 9) estructura de costes— que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica). Los nueve bloques forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 46).

El modelo de emprendimiento del ITESM es un modelo de negocio que soporta a emprendetec.com y está constituido por el modelo de incubación que se compone de tres etapas: la creación (preincubación), el desarrollo (incubación), y la consolidación de la empresa (postincubación), brindándose en todas las etapas un servicio de apoyo a los emprendedores (Tecnológico de Monterrey, 2014).

**Figura 1. Modelo de incubación de empresas del Tecnológico de Monterrey**



Fuente: Información tomada del Tecnológico de Monterrey (Incubación de Empresas, 2012).

Existe también una segunda fase que es el modelo de aceleración de empresas, que busca ofrecer un servicio integral de consultoría, respaldada en una red de consultores que trabajan junto con el empresario para desarrollar tres pilares: 1) visión de mercado, 2) innovación, y 3) financiamiento. Sus objetivos principales son incrementar sus ventas en un 20 %, elevar en 20 % la generación de empleos, reducir los gastos y costos, mejorar las habilidades empresariales, etcétera (Tecnológico de Monterrey, 2014).

Este modelo inicia con la elaboración de un profundo diagnóstico para detectar áreas de oportunidad de la empresa. Luego se diseña el modelo de expansión, para permitir a la empresa alcanzar un crecimiento sostenido (Modelos de emprendimiento nacionales *vs* internacionales, 2014, pág. 11). De igual forma, se trabaja en la implementación de la estrategia de expansión de la empresa, la cual incluye la definición de nuevos mercados y productos. Se realizan visitas frecuentes con el fin de implementar las estrategias derivadas de la consultoría empresarial (Tecnológico de Monterrey, 2014).

### **Emprendimiento y la cultura**

En palabras de Wennekers y Thurik (2001), cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Y distintos aspectos culturales, como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares, constituyen los factores culturales que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (citado en Olivares Urbina & Aguilera Muñoz, 2005, pág. 12). Stevenson (2000) afirma que el entorno es importante, y que es más factible que un individuo pueda comenzar a tener actitudes emprendedoras si actúa en un contexto en que se facilita el reconocimiento de la oportunidad y su persecución (citado en Formichella, 2004, pág. 19). Por esta razón, el factor de las normas sociales y culturales es el que se refiere al grado en que el ambiente social promueve o desfavorece las acciones de emprendimiento y fomenta un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad e innovación a fin de impulsar el emprendimiento con el que se puede generar una mejor distribución y creación de la riqueza (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012, pág. 83).

El concepto de desarrollo local busca aumentar las capacidades individuales y de la comunidad a partir de lo que el territorio posee. Por lo tanto, el desarrollo local es endógeno (forma de vida, cultura establecida, una realidad social) y por ello resulta importante la existencia de cualidades emprendedoras en los individuos, habitantes del territorio, que buscan desarrollarse (Formichella, 2004, pág. 9). En este sentido, un conjunto de teorías de la evolución industrial han vinculado la actividad emprendedora de los países con su grado de desarrollo económico (Jovanovic, 1994; Ericson y Pakes, 1995; Audretsch, 1995; Klepper, 1996, citado en García, Martínez & Fernández, 2010, pág. 31). Por lo tanto, la creación y desarrollo de nuevas empresas contribuye decisivamente a lograr el deseado bienestar para la sociedad, dado que permite incrementar el nivel de empleo, impulsar la innovación y mejorar la competitividad (García Ramos, Martínez Campillo, & Fernández Gago, 2010).

Jacobs (1983) afirma que la relación del emprendedor con su entorno es de doble vía, por una parte, es un agente promotor de desarrollo para él y, por otra, puede ser víctima o victimario del mismo. La primera debido al desarrollo exitoso de su proceso empresarial que se puede ver afectado por la falta de condiciones favorables en el entorno (políticas y programas de apoyo financiero o no financiero, de naturaleza gubernamental o privado) o porque las condiciones de la región sean adversas. De acuerdo con esto, el emprendedor debe pensar de

forma estratégica para que ubique su emprendimiento donde es evidente la demanda y los cambios futuros, para lo cual deberá tener en cuenta los componentes del medio que le permitan identificar las oportunidades y los riesgos (Osorio Tinoco, Galvez Albarracin, & Murillo Vargas, 2010, pág. 78).

De acuerdo con el GEM, el emprendimiento es un proceso complejo que involucra factores externos (institucionales y estructurales) como factores internos del individuo (percepciones, actitudes y capacidades), para lo cual el gobierno debe servir como facilitador al crear modelos de colaboración entre la industria y las personas, para que estas reciban lo que requieren para crecer exitosamente. El levantamiento de la información de este proyecto lo conforman dos instrumentos principales: La Encuesta de Población Adulta (APS) y la Encuesta Nacional a Expertos (NES). Esta última se aplica a un mínimo de 36 expertos integrados en grupos de cuatro para cada uno de los nueve factores del marco emprendedor. La norma social y cultural es uno de esos nueve factores, el cual se refiere al grado en que el ambiente social promueve o desfavorece las acciones de emprendimiento y abarca desde qué tanto se apoya y valora el éxito individual, hasta qué tanto se genera un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. La opinión de los expertos señala que las normas sociales y culturales valoran el éxito individual obtenido a través del esfuerzo personal, la valoración de la autosuficiencia, la autonomía, y la iniciativa personal. Adicionalmente los expertos señalan como necesario promover un ambiente que estimule el riesgo empresarial, la creatividad y la innovación (Monitor Global de la Actividad Emprendedora México, 2012, pág. 83).

El GEM presenta seis propuestas agrupadas: 1) la oferta de emprendimiento, 2) la demanda de emprendimiento, 3) la motivación, habilidades y capacidades de los individuos, 4) la disponibilidad de recursos y los perfiles de riesgo de los individuos, 5) el papel de la educación y los medios en el emprendimiento y 6) el papel de las instituciones. Todas ellas impactan a fin de diseñar una política integral considerando los diferentes elementos que inciden en el emprendimiento (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012). En este sentido, para el caso de México, el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) (Naranjo, Campos, Flores, & López, 2012, pág. 84) está integrado por ocho dependencias del Gobierno Federal, 63 programas, 19 empresas privadas y 300 puntos de atención en 31 estados, todo esto para proveer apoyo al emprendedor (Instituto Nacional del Emprendedor, 2014).

Ernst & Young (2011), con base en el estudio realizado entre los países integrantes del G20 (Grupo de los 20 países industrializados y emergentes entre los cuales se encuentra México), afirma que el éxito del ambiente del emprendedor de un país será juzgado por el número de emprendedores líder que surjan del ambiente mismo y los negocios exitosos que estos puedan crear. Por lo tanto, “los emprendedores poseen una función crucial en determinar la futura prosperidad del G20”.

El estudio que presenta Ernst & Young (2011) se enfoca en el entorno emprendedor de los países que integran el G20, con una perspectiva de cinco habilitadores clave: 1) cultura emprendedora, 2) educación y capacitación, 3) acceso al financiamiento, 4) reglamentos y tributación, y 5) apoyo coordinado.

Estos cinco habilitadores fueron identificados por los delegados de la Cumbre de Jóvenes Emprendedores del G20, celebrada en Toronto 2010.

Respecto al habilitador del espíritu emprendedor en cuanto a cultura emprendedora, en dicho estudio los hallazgos fueron: 1. Que la innovación es percibida como un habilitador clave, porque puede estar relacionado con las actitudes más abiertas hacia la experimentación y el riesgo. 2. Que las culturas que se perciben como fuertes, están asociadas con actitudes de tolerancia y comprensión hacia los fracasos empresariales y a menudo se consideran una oportunidad para aprender. 3. Los países con culturas emprendedoras más fuertes hacen más por promover las historias de éxito en las universidades y en los medios de comunicación. 4. El método más eficaz para promover el espíritu emprendedor es enfatizar su función en la creación de empleos (Ernest & Young, 2011, pág. 13).

De la Torre (2014), vicepresidente de la América Latina y el Caribe, Grupo del Banco Mundial, sostiene que establecer un entorno propicio para que los emprendedores puedan surgir, competir e innovar es importante por estimular la productividad y es urgente porque el progreso social ha estado vinculado al crecimiento. Al construir una clase emprendedora e innovadora, las mejores empresas no palidecerán en comparación con los emprendedores estrella de otros lugares. Y menciona cuatro elementos principales de un entorno favorable al emprendimiento y la innovación: 1) la generación de capital humano; 2) la mejora de la logística y la infraestructura; 3) el aumento de la competencia; y 4) la mejora del entorno contractual. Si se gana la batalla de la productividad, se entra en un círculo virtuoso de sectores públicos más fuertes, crecimiento mayor y oportunidades para todos (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014, pág. 14).

**Tabla 2. Necesidades y propuestas de diferentes organismos.  
Respuesta de México con el Inadem**

| <b>Ambiente que estimule</b>                                     | <b>Habilitadores (delegados del G20)</b>  | <b>Elemento propiciante</b>                                  | <b>Diez dimensiones sobre calidad y cantidad de nuevas empresas en tres ejes</b> |
|--|---|--|--|
| 1. Riesgo empresarial  | 1. Cultura emprendedora   | 1. Generación de capital humano                              | 1. Capital humano emprendedor  |
| 2. La creatividad  | 2. Educación y capacitación   | 2. Mejora de infraestructura                                 | 2. Espacio de oportunidades para los emprendimientos.                            |
| 3. La innovación   | 3. Acceso al financiamiento   | 3. Aumento de competencia                                    | 3. Factores que estimulan e inhiben emprendimiento                               |
|  | 4. Reglamentos y tributación.   | 4. Mejora del entorno contractual                            |  |
|  | 5. Apoyo coordinado   |  |  |
| <b>Propuesta</b>   | <b>Habilitador del espíritu emprendedor</b>   | <b>La medición tiene relación con rasgos y aptitudes</b>     |  |
| 1. Oferta de emprendimiento                                      | 1. Innovación. Actitud relacionada con experimentación y el riesgo                  | 1. Intensidad de emprendimiento vs debilidad del crecimiento |  |
| 2. Demanda de emprendimiento                                     | 2. Culturas fuertes. Tienen actitudes de tolerancia y comprensión hacia el fracaso. | 2. Muchos emprendedores y poca innovación.                   |  |
| 3. Motivar habilidades y capacidades de individuos               | 3. Promueven las historias de éxito en universidades y medios de comunicación.      | 3. Pocas empresas en el mercado de exportación.              |  |
| 4. Disponibilidad de recursos y perfiles de riesgo de individuos | 4. Enfatizar la función en la creación de empleos                                   | 4. Aun las grandes corporaciones innovan poco                |  |
| 5. Papel de educación y medios de emprendimiento                 |   |  |  |
| 6. Papel de las instituciones                                    |   |  |  |
| <b>Acciones del Inadem en México</b>                             | 1. Consolidar el ambiente para crear empresas con innovación y de alto impacto      | 3. Construir una red de mentores                             | 5. Apoyar financiación en etapas tempranas                                       |
|  | 2. Fomentar la cultura emprendedora entre jóvenes                                   | 4. Establecer nuevos modelos de incubación                   | 6. Promover empresas con orientación global                                      |

Fuente: Elaboración propia con información de diversos organismos y estudios.

El Banco Mundial (2014), en su informe afirma que la medición del emprendimiento está relacionada con los rasgos y aptitudes individuales de una peque-



ña élite de empresarios. Que los emprendedores de éxito prosperan cuando el entorno económico e institucional es favorable e impulsa los rendimientos de la innovación, y es cuando estos deciden arriesgarse e invertir en innovación para así provocar la productividad. El informe denota hechos positivos y menciona que América Latina y el Caribe (LAC, por sus siglas en inglés, Latin America and the Caribbean) muestran una debilidad en el panorama del emprendedor, por lo que divide el informe en cinco apartados para su estudio: 1) intensidad del emprendimiento frente a la debilidad del crecimiento; 2) una región con muchos emprendedores y poca innovación; 3) pocas empresas entran en los mercados de exportación; 4) ni siquiera las grandes corporaciones multinacionales de la región innovan lo suficiente; 5) ¿cómo pueden las políticas apoyar a los emprendedores innovadores? (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014, pág. 3). En la búsqueda de una respuesta al apartado 5, El Banco Mundial (2014) en su informe comenta que los principales retos de las políticas se encuentran relacionadas con los rasgos estructurales del entorno favorable al emprendimiento innovador en el que, además de incluir las leyes y las instituciones, también debe integrarse la calidad del capital humano.

Con base en lo anterior, se pueden observar factores que necesariamente deben ser tomados en cuenta, para generar los cambios que propiciarán las condiciones favorables para estimular el emprendimiento en la economía mexicana. También estos organismos proveen propuestas a estos factores encontrados. Por su parte, México, a través del Inadem, busca dar respuesta favorable a las propuestas hechas por los organismos.

De acuerdo con el Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem, 2014), el emprendimiento se concibe como el resultado de un sistema de factores interrelacionados que inciden en la cantidad, y perfil, de nuevas empresas que logran nacer y crecer. El nacimiento de una empresa es el resultado de un proceso que pasa por distintas etapas y es afectado por distintos factores sociales, culturales y económicos. Este organismo considera una necesidad el contar con información útil para definir políticas y programas, por ello diseñó el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSED-Prodem) con base en los resultados se ha desarrollado por más de una década. Dicho índice permite conocer la posición de cada país en un *ranking* internacional conformado por 54 países, de los cuales quince son de América Latina. El ICSED-Prodem se basa en diez dimensiones clave que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014, pág. 24).

Estas diez dimensiones están construidas con base en la normalización de 41 variables, organizadas en tres grandes ejes (1. Capital humano emprendedor y los factores que influyen sobre su existencia, 2. Factores que inciden sobre el espacio de oportunidades para los emprendimientos y 3. Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos), obtenidas de las siguientes fuentes de datos: Banco Mundial, Global Entrepreneurship Monitor, Global Competitiveness Index, World Value Survey, y Unesco, (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014, pág. 27). Generalmente a mejores condiciones sistémicas mayores tasas de creación de empresas. Asimismo, el nivel de condiciones sistémicas para el emprendimiento de los países y su grado de desarrollo están relacionados, es decir, los más desarrollados son también los que tienen mejores condiciones para emprender y viceversa (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014, pág. 32).

Según el Prodem (2014), en América Latina, el país con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento es Chile, seguido en orden de importancia por México, Brasil y Costa Rica, los que junto con Argentina se encuentran en las primeras cinco posiciones.

**Tabla 3. Ranking regional Chile, México y Brasil**

| <b>Ranking en América Latina<br/>Latin America ranking</b> | <b>País<br/>Country</b> | <b>Valor ICSED/Prodem<br/>ICSED/Prodem value</b> | <b>Posición en el ranking global<br/>International ranking</b> |
|--|-------------------------|--|--|
| <b>1</b>   | Chile                   | 40.62  | 26   |
| <b>2</b>   | México                  | 24.98  | 31   |
| <b>3</b>   | Brasil                  | 34.94  | 32   |
| <b>4</b>   | Cosa Rica               | 34.86  | 33   |
| <b>5</b>   | Argentina               | 34.03  | 36   |
| <b>6</b>   | Uruguay                 | 33.18  | 37   |
| <b>7</b>   | Colombia                | 32.36  | 38   |
| <b>8</b>   | Perú                    | 29.12  | 43   |
| <b>9</b>   | Panamá                  | 28.16  | 44   |
| <b>10</b>  | Ecuador                 | 27.57  | 45   |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del (Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, 2014).

No obstante, en el *ranking* internacional, los países de América Latina están ubicados por debajo de la mitad de la tabla. México ocupa la posición 31 de un total de 54 países. Los países más avanzados a nivel internacional son Estados Unidos, Finlandia, Singapur y Canadá. Debido a esto, Prodem afirma que “al no haber músculo emprendedor suficiente, capaz de crear y desarrollar empresas

dinámicas, los emprendimientos que nacen no logran, en su mayoría, crecer e impactar de manera significativa sobre la generación de riqueza” (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014, pág. 36).

**Tabla 4. Ranking internacional de emprendimiento**

| Primeras 5 posiciones en el mundo |                |       | Primeras 5 posiciones latinoamericanas |            |       |
|-----------------------------------|----------------|-------|--|------------|-------|
| 1                                 | Estados Unidos | 66.89 | 1                                      | Chile      | 40.62 |
| 2                                 | Finlandia      | 66.2  | 2                                      | México     | 34.98 |
| 3                                 | Singapur       | 65.7  | 3                                      | Brasil     | 34.94 |
| 4                                 | Canadá         | 62.84 | 4                                      | Costa Rica | 34.86 |
| 5                                 | Suecia         | 61.89 | 5                                      | Argentina  | 34.03 |

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, 2014.

De acuerdo con el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico de 2014, se establecen diez dimensiones que evalúan el desempeño emprendedor, en el caso de México presenta tres fortalezas de las diez dimensiones (políticas y regulaciones con 62 puntos, condiciones de la demanda con 62 puntos y capital social con 44 puntos, donde el promedio de América Latina es 38, 57 y 30, respectivamente). Las debilidades también son reflejadas en tres dimensiones (cultura con 27 puntos, capital humano emprendedor con 19 puntos y plataforma de CTI con tan solo 18 puntos donde 46, 24 y 11 son el promedio regional).

Abreviando, en América latina, respecto a la promoción del emprendimiento en materia de políticas y regulaciones, son heterogéneas. México se encuentra en un primer grupo junto a Chile y Colombia, estos realizan apuestas que abarcan diversas dimensiones del proceso de emprendimiento. Inclusive México cuenta con iniciativas del gobierno que busca el cambio en forma ambiciosa. El gobierno ha creado el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), con los siguientes ejes de actuación en el campo de emprendimiento: “a) consolidar un ambiente saludable para la creación de empresas, especialmente las innovadoras y de alto impacto; b) fomentar la cultura emprendedora entre los jóvenes; c) construir una red de mentores especializados; d) establecer nuevos modelos de incubación; e) apoyar la financiación de las etapas tempranas del emprendimiento y de expansión; y f) promover a las nuevas empresas con orientación global” (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014, pág. 115).

### **Innovaciones en servicios**

El término innovación tiene numerosas definiciones, así como clasificaciones y aportes que algunos teóricos han hecho a las mismas, aunque en el lenguaje común se refiere a algo nuevo o novedoso. Para tratar de especificar lo abordaremos en el presente punto.

El manual de Frascati (2002) habla de lo difícil que es establecer la frontera de la Innovación y Desarrollo en las actividades del sector servicios por la difícil identificación de los proyectos en los que interviene la I y D. Además, por la delgada línea entre las actividades de innovación que no son innovación, y la I y D. La dificultad para la identificación de la I y D en las actividades del sector servicios se debe a que abarcan diversas áreas como la tecnología, ciencias sociales y humanidades, y las relativas al conocimiento de la conducta y las organizaciones (Manual de Frascati, 2002, pág. 50).

Según este mismo manual, la innovación en el sector servicios está constituida por la I y D que da lugar a nuevos conocimientos o al uso de conocimientos para la creación de nuevas aplicaciones. Para facilitar la identificación de la presencia de la I y D en actividades de servicios, proporciona los siguientes cuatro criterios: 1) los vínculos con laboratorios públicos de investigación, 2) las relaciones del personal con doctores o estudiantes de doctorado, 3) la publicación de los resultados de la investigación en revistas científicas, la organización de congresos científicos o la participación en revisiones científicas. 4) la construcción de prototipos o plantas piloto. El elemento de la novedad es un criterio básico para la distinción de la I y D (Manual de Frascati, 2002, pág. 51).

El Foro Económico Mundial (WEF), en su informe anual “Índice Global de Competitividad” (2014-2015), ofrece una visión general de los resultados de la competitividad de 144 economías, considerada una de la más completa evaluación de este tipo en el mundo. El índice tiene como base más de cien indicadores agrupados en doce pilares, mismos que se encuentran en tres bloques. El criterio que se sigue para esta clasificación, para el primer bloque, es el PIB per cápita en los tipos de cambio de mercado. Para el segundo bloque toman como base los ingresos donde la prosperidad se basa en la extracción de bienes minerales en las exportaciones totales (bienes y servicios). El tercer bloque se basa en la capacidad del país para impulsar la innovación, debido a que la adopción de tecnología exterior no sería suficiente para aumentar la productividad y sostener los niveles de salarios altos.

El informe tiene como fin crear conciencia en la necesidad de adoptar un enfoque holístico para obtener apoyo orientado en la transformación de los países,

regiones o ciudades para ayudarles a ser competitivos, ofrecer mejores oportunidades y aumentar la prosperidad. Es decir, en las economías más competitivas es más probable que tengan un crecimiento más rápido a través del tiempo. Y los países cuya economía está basada en la innovación pueden permitirse invertir en esta, dado su alto ingreso. En consecuencia, son países con mayores riquezas debido a que la productividad aumenta y los salarios se levantan con la promoción del desarrollo (The Global Competitiveness Report, 2014, págs. 2-9).

El término servicio, también conocido como bienes inmateriales, abarca un conjunto heterogéneo de productos y actividades intangibles que resultan difíciles de englobar en un concepto simple. Así se explica que todavía hoy no sea posible contar con una definición ampliamente aceptada y que únicamente se pueda hablar de aproximaciones conceptuales. Sin embargo, con la consolidación del capitalismo moderno en el siglo XX, el sector servicios ganó importancia. Se hablaría de un sector terciario. Así, el sector servicios ha ido adquiriendo una importancia creciente dentro de la economía mundial. Ha de resaltarse nuevamente su importancia para la generación de empleo especialmente en actividades novedosas (Valotto Patuzzo, 2011).

Juran entiende el servicio como “el trabajo realizado por otra persona”. Mientras que Kotler se refiere al servicio como “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico”, y Berry define el servicio como “una acción, una realización, un esfuerzo, la esencia tangible de lo que se compra; es lo que en último término determina su clasificación como producto o servicio” (Vargas Quiñones, 2007, pág. 58). De acuerdo con el Inegi, el término servicio es un concepto que forma parte de las actividades económicas terciarias (la industria manufacturera es el sector con mayor producción, le siguen los servicios y en tercer lugar el comercio), y agrupa una serie de actividades que proporciona comodidad o bienestar a las personas, por ejemplo: la consulta médica o las clases impartidas por los maestros, entre otros servicios (Inegi, 2014).

Según el manual de Oslo, la innovación de producto (bienes y servicios) conlleva la introducción de un bien o de un servicio nuevo, e incluso el que esta significativamente mejorado en sus características o al uso al que es destinado (OCDE, 2005, pág. 58). La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercializar con cambios significativos del diseño, envasado, posicionamiento, promoción o su tarificación de un bien o servicio, nuevo o ya existente. Cuya distinción es la introducción de un método de comercialización

que la empresa no ha utilizado antes (OCDE, 2005, pág. 60). Es decir, algunas innovaciones pueden ser tanto de servicio (producto) como de mercadotecnia, implantando una nueva función de venta y de servicio a los clientes, introduciendo, a la vez, un nuevo método de comercialización de sus productos (venta directa) ofreciendo al mismo tiempo a los clientes servicios (por ejemplo de reparación) e información suplementaria de sus productos (OCDE, 2005, pág. 66).

### **Definición y evolución del concepto de innovación**

Para Medina Salgado y Espíndola (1994), la etimología del término innovar proviene del latín *innovare*, cuyo significado es cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Formichella, 2005, pág. 2). La innovación implica tanto la creación como introducción de nuevos productos, procesos o métodos considerablemente mejorados. Es un elemento determinante para aportar los cimientos para la creación de nuevas industrias, empresas y trabajos. Es una fuente clave del crecimiento futuro para las economías (OCDE, 2010, pág. 2).

Schumpeter (1935) influyó en las teorías de innovación al afirmar que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el que las tecnologías tradicionales son sustituidas por nuevas. A este proceso le llamó “destrucción creativa”. Schumpeter aseveraba que las innovaciones radicales originan grandes cambios en el mundo, y las innovaciones progresivas alimentan el proceso de cambio de forma continua. Para esto plantea cinco tipos de innovación: 1) introducción de nuevos productos, 2) introducción de nuevos métodos de producción, 3) apertura de nuevos mercados, 4) desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos, y 5) creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad (citado en OCDE, 2005, pág. 37).

Por su parte, Drucker (1973) menciona que la innovación es la herramienta fundamental de los empresarios, el medio con el cual pueden explotar el cambio como una oportunidad de mejora alternativa (Zartha Sossa & Herrera Vargas, pág. 1). Drucker considera que el único propósito válido de la empresa es crear un cliente, y para esto tiene dos funciones básicas: comercializar e innovar. La innovación es susceptible de sistematización por medio de una búsqueda organizada. Este autor identifica siete áreas que, de darse el cambio, podrían tener el potencial de transformarse en oportunidad de innovación. Las cuatro primeras se encuentran dentro de la organización: 1) acontecimientos inesperados o sorprendivos, 2) incongruencia entre las suposiciones y la realidad, 3) necesidad de un proceso, 4) el cambio súbito en la estructura de la industria o mercado. Las tres restantes se encuentran fuera de

la organización: 1) cambio en la población, 2) cambios en la percepción y 3) nuevos acontecimientos tanto científicos como no científicos. Estas siete áreas siguen un orden descendente en función de la confiabilidad y predictibilidad, con fuentes de oportunidades de innovación, citado en Veiga, 2001, pág. 75. Porter (1990) al buscar las razones del éxito competitivo de las empresas a nivel mundial, afirmó que “las empresas crean ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación” (citado en Veiga, 2001, pág. 81).

De acuerdo con el manual de Oslo, “la innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Las actividades de una empresa en un periodo de tiempo pueden ser de tres clases: Exitosas, que no necesariamente tienen que haber sido un éxito comercialmente, estas resultan de la introducción de una nueva innovación. En curso, que es aquella en donde aún no se ha culminado su introducción. Y las abandonadas, donde han sido canceladas antes de su introducción.

Oslo distingue cuatro tipos la empresas innovadoras: 1) innovaciones de producto (el término producto cubre los bienes y servicios), 2) innovación de proceso (pueden tener el objeto de disminuir los costos unitarios de producción o distribución), 3) innovación de mercadotecnia –tratan de satisfacer las necesidades de los consumidores y abrir nuevos mercados–, 4) innovación de organización (tiene por objeto mejorar los resultados de una empresa) (OCDE, 2005).

En los sistemas tradicionales de generación de ideas el proceso de la innovación es intuitivo, por lo que se dice que el inventor nace. Sin embargo, de acuerdo con Altshuller (1946), el proceso que genera invenciones e innovaciones puede ser sistematizado de tal forma que cualquier persona se puede convertir en inventor. El inventar o innovar para Altshuller tiene cinco grados de dificultad y los clasifica de la siguiente manera. Nivel 1, llamado *Standard*, son soluciones simples a un problema técnico y puede ser resuelto por cualquier persona cercana al problema. Este nivel representa el 32 % de los casos. En el nivel 2, de Mejora, el problema y su solución se ubican dentro del entorno de una industria y se resuelve mediante conceptos y principios actuales, perfectamente definidos. Este nivel representa el 45 % de los casos. En el nivel 3, de Invención, el problema y su solución se circunscriben al área de una ciencia como la química, física, etcétera. En este nivel se



encuentran el 19 % de los casos. En el nivel 4, que es el Cambio de paradigma, el problema se ubica dentro de un entorno de la ciencia y su solución fuera de ese entorno. El 4 % de los casos está representado en este nivel. El nivel 5, Descubrimiento, tanto el problema como su solución se encuentran fuera de los límites de la ciencia conocida en el momento. Es una invención considerada pionera capaz de crear todo un nuevo proceso o sistema. Este es el nivel más avanzado de innovación y está representado por el 3 % de los casos.

El sistema TRIZ es una herramienta creativa, un sistema estructurado y basado en una metodología fácil de enseñar a cualquier individuo para que enfrente problemas de innovación de forma programada y exitosa (Coronado Maldonado, Oropeza Monterrubio, & Rico Arzate, 2005, pág. 17).

### **Definición y evolución del concepto de servicios**

Adam Smith no consideró las actividades de servicios como productivas, sino de baja rentabilidad. Karl Marx avanza significativamente en relación a Smith, porque considera que todos los servicios cuyo proceso de producción se den sobre la base de producción capitalista son productivos, independientemente de que los resultados de este proceso sean tangibles o intangibles.

Entre tanto, para los utilitaristas, a su vez, todos los servicios, como creadores de valor, son considerados productivos. Kon (2004) señala que la visión keynesiana define cualquier actividad que merezca una recompensa monetaria como útil y productiva. La visión schumpeteriana considera que los servicios son complementarios y relevantes para el consumo, siendo este último el objetivo principal de la producción y, por tanto, esencial para la actividad productiva.

Hoy, en cambio, se atribuye al mismo un papel destacado que agrega valor al producto de la economía. La capacidad de generar productos y empleo, por parte de este sector, se pone de manifiesto cada vez más en las economías avanzadas o en proceso de expansión. Es el sector servicios el que ofrece grandes oportunidades para estimular el crecimiento y el empleo alrededor el mundo (OCDE, 2014).

Al estudiar y destacar esta evolución, hemos de señalar que el término economía de servicios ha abierto el camino a la percepción del relevante papel de las actividades que suponen las mismas en la generación de la renta y riqueza de las economías. Este nuevo papel trae consigo la necesidad de reformular antiguos conceptos para un mejor entendimiento de la complejidad del sector y la naturaleza de las relaciones con los otros sectores económicos y los agentes que contribuyen a la producción y el consumo de los servicios.



Por lo tanto, en 2003 se reunieron organismos internacionales para confeccionar un manual técnico en el que se define la expresión servicios del siguiente modo: los servicios no son entidades independientes sobre las que se pueden establecer derechos de propiedad; asimismo, no pueden intercambiarse por separado de su producción. Los servicios son productos heterogéneos producidos sobre pedido que generalmente consisten en cambios en las condiciones de las unidades que los consumen y que son el resultado de las actividades realizadas por sus productores a demanda de los consumidores. Al momento de concluir su producción, los servicios han sido suministrados a sus consumidores (Valotto Patuzzo, 2011, pág. 20).

Gadrey (1995) señaló que “para producir un servicio es organizar una solución a un problema (un tratamiento, una operación) que no implica el suministro de un bien. Es para colocar un paquete de las capacidades y competencias (humanos, tecnológicos, de organización) a disposición de un cliente y organizar una solución, que puede darse a diferentes grados de precisión” (Bilderbeek, Hertog, Marklund, & Miles, 1998, pág. 10).

Algunos autores (Sampson y Snape, 1986); Bhagwati, 1988; Cuadrado Roura y Del Río, 1993 y González, 1999, citados en Valotto Patuzzo, 2011) destacan las características que poseen los servicios:

- *Intangibilidad*. Consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de su adquisición por los compradores.
- *Heterogeneidad (o variabilidad)*. Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo.
- *Inseparabilidad*. En los servicios, la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar su venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- *Percedero*. Los servicios no se pueden almacenar por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado no se puede realizar en otro momento (por ejemplo, un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial).
- *Ausencia de propiedad*. Los compradores de servicios adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Después de la prestación solo existen como experiencias vividas.

Los servicios agrupan una serie de actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas. En México al año había 1 367 287 unidades económicas dedicadas a los servicios, y en 2004 se contabilizaron 1 013 743 establecimientos, situación que representa un aumento de casi el 35 %. En estas unidades trabajan 7 340 216 personas que equivale al 36 % del personal ocupado del país. De estos, 58 % son hombres y 42 % son mujeres que participan principalmente en servicios educativos (62 %), de salud y asistencia social (57 %) y alojamiento y preparación de alimentos (53 %). Los subsectores en los que participa la mayor cantidad de hombres son corporativos (64 %), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (64 %), otros servicios (71 %). Son diez las entidades federativas que concentran el 66 % del personal ocupado. El primer lugar lo ocupa la Ciudad de México con un 24 %. Chihuahua se ubica en el lugar diez con el 2.7 %.

### **Modelos de innovación en servicios**

Los modelos representan en forma abstracta la realidad que se pretende analizar. Además, permiten analizar, explicar y simular una realidad sencilla o compleja. Según Afuah (2003), en su propuesta de los modelos estáticos, se refiere a la innovación incremental como el conocimiento necesario para el desarrollo de un nuevo producto o servicio que se construye sobre el conocimiento que ya existe al interior o sobre un conocimiento que se encuentra en el exterior y puede ser incorporado a la organización. Por lo tanto, es incremental cuando su introducción en el mercado no impide que los productos existentes desaparezcan (citado en Llores Bueno, 2010, pág. 4).

### **El modelo Abernathy-Clark**

Dicho modelo plantea dos tipos de conocimiento para la innovación: el tecnológico y conocimiento de mercado. Las innovaciones según su impacto están clasificadas en regulares, si conservan las capacidades tecnológicas y de mercado existente. Sin embargo, cuando las innovaciones se dirigen a los mismos clientes, esto implica el aprovechamiento de las mismas capacidades existentes en la organización. De nicho, si conservan las tecnologías, pero hacen obsoletas las de mercado, cuando surgen nuevas oportunidades, derivado de la innovación en productos conocidos. Las revolucionarias, si hacen obsoletas las capacidades tecnológicas, pero mantiene las del mercado. Además de las arquitectónicas, si ambas capacidades, las de mercado y tecnológicas, se hacen obsoletas y requieren cambios mayores para que la empresa pueda mantenerse en el mercado, es

decir, la innovación genera un salto cualitativo y permite la aparición de nuevos sectores de negocio, nuevos competidores y nuevas relaciones de mercado (Llores Bueno, 2010, pág. 5).

### **El modelo Bilderbeek**

Las innovaciones rara vez se limitan a un cambio en las características del producto. Por lo tanto, las innovaciones en servicio en ocasiones se limitarán a un cambio en las características del servicio. Asimismo, estas coinciden con las nuevas formas de distribución del producto, las nuevas formas de interactuar con el cliente, las del sistema de entrega de servicios y con las nuevas formas de asegurar que el producto sea elaborado de acuerdo con cierto nivel. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de las innovaciones son el resultado de mezclas de cambios mayores, menores y adaptaciones que juntos conforman la innovación.

- *Dimensión 1.* Concepto de Servicio. En la fabricación, los nuevos productos son tangibles y visibles. En los servicios, los nuevos productos puede tratarse de una idea o concepto o de cómo organizar la solución a un problema. La clave es que sea novedoso y aplicable dentro de un mercado en particular.
- *Dimensión 2.* El diseño de la interfaz con los clientes es un elemento importante de la innovación en los servicios. Las interacciones entre el proveedor y el cliente generalmente se pasan por alto, pero estas interfaces son el centro de gran parte de la innovación de servicios por rodear el proceso, producto y el consumo del servicio. Esta dimensión considera la transacción financiera, la venta y posventa.
- *Dimensión 3.* Esta se distingue por las disposiciones organizativas internas para permitir que los trabajadores del servicio puedan ejecutar su trabajo correctamente para así desarrollar y ofrecer servicios innovadores.
- *Dimensión 4.* La innovación de servicios es claramente sin la innovación tecnológica, dado que las principales innovaciones en los servicios son organizacionales (Bilderbeek, Hertog, Marklund, & Miles, 1998, págs. 10-17).

### **El modelo de calidad en el servicio: Quality Service/Servqual**

Este modelo afirma que “un buen servicio ya no basta, mejorar la calidad del servicio es una prioridad para la gerencia de hoy día” (Berry, 2002). Sin embargo, cuando se habla de calidad en servicio la información con que se cuenta es escasa

debido a tres características: primera (según Bateson, 1977; Berry, 1980; Lovelock, 1981; Shostak 1977) a que la mayoría de los servicios son intangibles. Segunda, según Auges y Bitner (1981), a la heterogeneidad de estos. Y la tercera, según Carmen y Langeard (1980), Gronroos (1978), Regan (1963), Upah (1980), tanto la producción como el consumo de muchos servicios, son inseparables.

Por lo tanto, el servicio de calidad es más difícil de ser evaluado debido a la comparación que debe hacerse entre las expectativas del cliente y el nivel del servicio entregado. Estas diferencias son referidas como brechas o *Gaps*. Para esto, el modelo relaciona cuatro elementos que influyen en la formación de las expectativas: 1. La comunicación boca-oído, 2. Las necesidades personales, 3. La experiencia pasada y 4. Las comunicaciones externas hacia el cliente.

En su estudio de enfoque encontraron que independientemente del tipo de servicio, los consumidores utilizan criterios básicos similares al momento de evaluar la calidad del servicio. Estos criterios caen en diez principales categorías, presentadas como factores determinantes del servicio de calidad (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2010, pág. 42).

**Tabla 5. Factores determinantes del servicio de calidad**

| <b>Factores determinantes del servicio de calidad</b>  |
|--|
| <b>1. FIABILIDAD. Implica consistencia de rendimiento y fiabilidad.</b> Esto significa que la empresa realiza el servicio desde el primer momento. También significa que la empresa cumple con sus promesas. Específicamente, se trata de: |
| 1) Precisión en la facturación   |
| 2) Mantener registros correctamente  |
| 3) Realizar el servicio en el tiempo designado   |
| <b>2. RESPUESTA. Se refiere a la voluntad o disposición de los empleados para proporcionar el servicio. Se trata de la puntualidad de servicio:</b>  |
| 1) Envía una respuesta de la transacción inmediatamente  |
| 2) Pide al cliente volver rápidamente  |
| 3) Dando servicio rápido (por ejemplo, el establecimiento de citas con prontitud)  |
| <b>3. COMPETENCIA. Significa la posesión de las competencias requeridas y el conocimiento para realizar el servicio. Se trata de:</b>  |
| 1) El conocimiento y habilidad del personal de contacto  |
| 2) El conocimiento y habilidad del personal de apoyo operativos  |
| 3) Capacidad.  |
| 4) Investigación de la organización, por ejemplo, la firma de corretaje de valores   |
| <b>4. ACCESO. Implica cercanía y facilidad de contacto. Significa:</b>   |
| 1) El servicio es fácilmente accesible por teléfono (líneas que no están ocupadas y que no te ponen en espera)   |

|   |
|---|
| 2) El tiempo para recibir el servicio (por ejemplo, en un banco)  |
| 3) La espera no es muy amplia   |
| 4) Posee horario de funcionamiento conveniente  |
| 5) La ubicación   |
| 6) Las instalaciones del servicio son convenientes  |
| <b>5. CORTESÍA. Implica el respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto (incluyendo recepcionistas, los operadores de telefonía, etcétera). Incluye:</b>  |
| 1) Examen de la propiedad del cliente (por ejemplo, no hay zapatos llenos de barro en la alfombra)  |
| 2) Apariencia limpia y ordenada del personal de contacto con el público   |
| <b>6. COMUNICACIÓN. Significa mantener informados a los clientes en un lenguaje que puedan entender y escuchar ellos. Puede significar que la empresa ajuste su lenguaje para diferentes consumidores, aumentar el nivel de sofisticación con un cliente bien educado y habla simple y llanamente con un novato. Se trata de:</b> |
| 1) Explicar el servicio en sí   |
| 2) Explicar cuánto costará el servicio  |
| 3) Explicar las compensaciones entre el servicio y el costo   |
| 4) Asegurar al consumidor que cualquier problema será manejado  |
| <b>7. CREDIBILIDAD. Implica confianza, credibilidad, honestidad. Se trata de tener los mejores intereses del cliente en el corazón. Para contribuir a la credibilidad:</b>  |
| 1) Nombre de la empresa   |
| 2) Reputación de la empresa   |
| 3) Personal. Características del personal de contacto   |
| 4) Grado de venta dura, involucra las interacciones con el cliente  |
| <b>8. LA SEGURIDAD. Es la libertad frente al peligro, riesgo o la duda. Se trata de seguridad:</b>  |
| 1) Física (¿Me asaltaron en el cajero automático?)  |
| 2) Seguridad  |
| 3) Financiera (¿La empresa sabe dónde es mi certificado de acciones?)   |
| 4) Confidencialidad (¿Mis tratos con la empresa son privados?)  |
| <b>ENTENDIMIENTO. Conocer al cliente implica hacer el esfuerzo de entender sus necesidades. Se trata de:</b>  |
| 1) Aprender requisitos específicos del cliente  |
| 2) Proporcionar atención individualizada  |
| 3) Reconociendo el cliente  |
| <b>TANGIBLES. Incluyen la evidencia física del servicio:</b>  |
| 1) Instalaciones físicas  |
| 2) Aparición de personal  |
| 3) Herramientas o equipo utilizado para prestar el servicio   |
| 4) Representaciones físicas del servicio, tales como una tarjeta de crédito de plástico o un estado de cuenta bancaria  |
| 5) Clientes las demás en el centro de servicio.   |

Fuente: Traducción libre del autor con base en Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2010.

Luego identifican que estas diez dimensiones no necesariamente eran independientes, para lo que se apoyan en una investigación cuantitativa y encuentran sus correlaciones y agrupan esas diez categorías en cinco dimensiones que a continuación son enumeradas y descritas brevemente:

- 1) *Fiabilidad*. Habilidad para realizar el servicio de forma cuidadosa.
- 2) *Capacidad de respuesta*. Voluntad y disposición para ayudar al usuario y dar un rápido servicio.
- 3) *Seguridad*. Es la atención en combinación con los conocimientos y habilidades que muestran los empleados para inspirar confianza en el cliente.
- 4) *Empatía*. Es la atención que la organización proporciona a sus clientes de forma personalizada atendiendo sus necesidades.
- 5) *Intangibilidad*. Se refiere a la apariencia de instalaciones, equipos, personal y material utilizado para proporcionar el servicio.

Partiendo de estas cinco dimensiones desarrollan un modelo multidimensional y su instrumento integrado por veintidós preguntas sobre la percepción del servicio, evaluado en una escala de Likert de siete puntos (Torres, 2011).

### **Diseño metodológico**

Para elaborar un trabajo de investigación de un tema determinado, es necesario presentar un bosquejo o reglas metodológicas a seguir, debidamente sustentado, del “cómo te propones llevar a cabo la investigación” (Schmelkes & Elizondo, pág. 79). Por esto, debemos recurrir al método científico, porque “nos lleva a eliminar el plano subjetivo en la interpretación de la realidad, permitiéndonos la objetividad en el proceso investigativo” (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 29). Permitiendo de forma razonada “conducir el pensamiento con el fin de llegar a un resultado determinado y sobre todo al descubrimiento de una verdad” (Schmelkes & Elizondo, pág. 79). Motivo por el que se considera al método científico como confiable.

Tal como lo dijo Bunge (1958, pág. 16): “El método científico no es infalible, solo tiene un conjunto de prescripciones consideradas falibles sujetas a ser (perfectibles) para el planteamiento de observaciones y experimentos para la interpretación de sus resultados”. Por lo que “si no hay método científico, no hay ciencia” (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 29).

### **Tipo de investigación**

La investigación científica, en cualquier área del conocimiento humano, se plantea como fin la descripción, explicación y predicción de los fenómenos. Por lo que un estudio que solo pretenda conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que suceden en la sociedad se considera del tipo descriptivo (Rojas Soriano, 2013, pág. 37). Hernández Sampieri (2006), por su parte, comenta que el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán de distintos tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

La investigación descriptiva comprende la descripción, análisis y registro, así como la interpretación de la naturaleza, composición o procesos de fenómenos. El enfoque es hecho sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Es decir: la investigación descriptiva trabaja sobre realidades, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 46). Como resultado de lo anterior, la investigación que se realizará en el presente trabajo se considera una investigación con enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva, debido a que utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica, por la descripción de las variables de calidad en el servicio y el diseño innovador de un taller de mantenimiento automotriz.

Rojas habla acerca de dos tipos de estudios con base en los de límites temporales: 1) el estudio transversal, mismo que analiza el problema durante un tiempo determinado y 2) el estudio longitudinal que conoce las variaciones en el transcurso del tiempo (Rojas Soriano, 2013, pág. 74).

Así, podemos afirmar que este trabajo se trata de un estudio transversal porque tiene el interés de analizar el problema durante un periodo de tiempo determinado. Tamayo (2003) aclara la importancia de localizar la problemática de una población en una ubicación geográfica (región, zona, y territorio), es decir, establecer los límites espaciales para luego seleccionar la muestra sobre la que se realizará el estudio y, posteriormente, generalizando para la población de la cual se extrajo la muestra (Rojas Soriano, 2013, pág. 74).

Esta investigación se realiza en Ciudad Juárez, Chihuahua, y se seleccionó una fracción de la zona suroriente de la ciudad. Dicha fracción se encuentra delimitada por cuatro principales avenidas (Av. De la Torres, Blv. Independencia, Av. Santiago Troncoso y Libramiento), que forman un cuadrante dentro del que se hará la propuesta del diseño innovador del taller de mantenimiento automotriz.

### **Operación de variables**

Las hipótesis son enunciados formados por conceptos (que la ciencia elabora con el fin de describir y explicar la experiencia y comunicar el conocimiento que se ha obtenido) que hacen referencia a propiedades de la realidad que pueden variar, de ahí el nombre de variable (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 162-163). Se dice que puede variar porque: "a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades, b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes, y c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum" (Rojas Soriano, 2013, pág. 183).

Como supuesto de la realidad, la hipótesis debe aprobar la relación de hechos enunciados, los que son variables y generalmente establecen relaciones de causa-efecto. La variable dependiente es el hecho-efecto, y la variable independiente es el hecho-causa (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 144). La variable es una característica del agente que puede ser cuantificable (que puede ser contado y medido). Usualmente representa una cualidad importante en el problema o hecho que está siendo investigado (Hernández Chavarria, 2002, pág. 260).

El proceso de la operacionalización de la hipótesis también es conocido como "deducción de consecuencias verificables" y pretende explicar que cada una de las variables será desglosada en indicadores que representan ámbitos específicos, mediante un proceso de deducción lógica, que están en un nivel de abstracción intermedio (Rojas Soriano, 2013, pág. 170). El investigador dispone de varias formas de definir operacionalmente una variable, por lo que debe elegir aquella que le proporcione mayor información sobre la variable, capte mejor su esencia, se adecue más a su contexto y sea más precisa, o puede también realizar una mezcla de tales alternativas (Hernández Sampieri, Hernández Collado, & Babptista Lucio, 2006, pág. 148).

La definición operacional de un concepto es: un enunciado de las operaciones necesarias para producir un fenómeno. Por lo tanto, cuando un término es definido operacionalmente pretende señalar indicadores que servirán para la realización del fenómeno que nos ocupa, motivo por el que deben utilizarse términos con posibilidad de ser medidos (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 148). Los científicos hablan de operacionalización de variables cuando conceptualmente definen una variable (pasa de un concepto abstracto a un concepto cuantificable), y definen las dimensiones o el ámbito de valores que puede tomar pasando de abstracto a algo tangible.



En esa operacionalización se define el tipo de medición a que serán sometidas y, de acuerdo con los valores que puedan tomar esas variables, se definen como escalas o valores continuos, discretos y nominales (Hernández Chavarria, 2002, pág. 259). Como consecuencia del proceso de abstracción y concreción, a continuación se presenta la operación de variables del presente trabajo, sujetas de estudio.

### **Operación de variables**

Variable independiente. Calidad en el servicio: Es la evaluación con relación en la diferencia comparativa entre las expectativas y la percepción del servicio que recibe el consumidor.

**Tabla 6. Operacionalización de variables**

| Definición operacional  | Dimensiones            | ITEM   |
|---|------------------------|--|
| <p>Enunciados afirmativos que califican la calidad en el servicio, usando como unidad de medida la Escala de tipo Likert</p> <p>1. Muy en desacuerdo<br/>2. En desacuerdo<br/>3. Indeciso<br/>4. De acuerdo<br/>5. Muy de acuerdo</p> | Tangible               | 1. Tiene el equipo ( <i>scanner</i> , rampas, elevadores, gatos hidráulicos, etc.), adecuado para darme el servicio                  |
|   |                        | 2. Tiene el espacio (cajones o lugares) necesario para reparar mi auto   |
|   |                        | 3. Tiene sus instalaciones limpias y ordenadas   |
|   |                        | 4. Tiene empleados con uniformes, zapatos de seguridad y ropa limpia   |
|   |                        | 5. En sus folletos y anuncios promueve sus servicios (afinaciones, frenos y composturas) de forma clara                              |
|   |                        | 6. Puedo pagar el servicio con tarjetas de crédito y débito  |
|   | Fiabilidad             | 1. Siempre repara bien, desde el principio, y entrega mi auto en la fecha establecida  |
|   |                        | 2. Muestra interés por reparar las fallas de mi auto   |
|   |                        | 3. Siempre hace un diagnóstico detallado y acertado de las fallas que tiene mi auto  |
|   |                        | 4. Durante el servicio tiene el cuidado necesario para evitar daños indebidos a mi auto  |
|   | Capacidad de respuesta | 1. Me informa inmediatamente las reparaciones que mi auto necesita   |
|   |                        | 2. Me proporciona un servicio rápido y adecuado considerando mis necesidades laborales, escolares y personales                       |
|   |                        | 3. Siempre está dispuesto a ayudarme con las fallas que presenta mi auto, sin importar el día de la semana y horario del día         |
|   |                        | 4. Si lo necesito, siempre puedo solicitar su servicio por teléfono  |
|   | Seguridad              | 1. Tiene personal que me inspira confianza   |
|   |                        | 2. Siempre tengo confianza en los tratos que hace conmigo  |
|   |                        | 3. Tiene personal amable y me explica con detalle las reparaciones que mi auto requiere  |
|   |                        | 4. Tiene personal con los conocimientos necesarios para hacer las reparaciones que mi auto requiere                                  |
|   |                        | 5. Me da la cotización y la garantía de los servicios por escrito  |
|   |                        | 6. Siempre me ofrece diferentes opciones (nuevas o usadas; refaccionaria o yunque) para comprar las refacciones que mi auto necesita |
|   |                        | 7. Siempre cumple con la garantía del servicio que me ofrece   |
|   | Empatía                | 1. Me proporciona el servicio de consulta de fallas por teléfono   |
|   |                        | 2. Me proporciona el servicio las 24 horas del día y siete días de la semana según mis necesidades                                   |
|   |                        | 3. Me ofrece servicios adicionales en beneficio de mi auto   |
|   |                        | 4. Tiene el servicio de traslado y reparación mientras estoy trabajando  |
|   |                        | 5. Me da el servicio de reparación y diagnóstico a domicilio   |
|   |                        | 6. Siempre que traslada mi auto es seguro, confiable y como si ellos fueran los dueños   |
|   |                        | 7. Durante el tiempo que mi auto está en reparación me mantiene informado  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del Quality Service/ Servqual (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2010).

### **Diseño metodológico**

También conocido como marco metodológico, el diseño supone una recolección de información que permite identificar y formular con precisión y con criterios racionales el problema central de la investigación que se desea afrontar. Permite orientar los mecanismos y técnicas para obtener y analizar la información necesaria en análisis y solución del problema tratado (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 94). Detalla información de los elementos (tipo de investigación, población y muestra, variables, conceptualización, operacionalización e instrumentación, técnicas de recolección de datos, fuentes de información, y procesamiento y análisis de información) que conforman el diseño (Rojas Gutiérrez, pág. 119).

### **Recolección de datos**

Por existir distintas interpretaciones de una misma realidad, la objetividad o subjetividad referida a la parte empírica del proceso de investigación, se dice que los datos son subjetivos cuando no han sido confrontados con la realidad y objetivos cuando han sido confrontados con dicha realidad. Por lo anterior, Tamayo (2003) plantea cuatro técnicas para recolectar datos: 1) entrevista, 2) cuestionario, 3) inspección de registros y 4) observación. Estos permiten estructurar la información.

- 1) Entrevista. Puede contener preguntas sobre experiencias, creencias, valores, opiniones, sentimientos, emociones, hechos, percepciones e historias de vida (Hernández Sampieri, Hernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 604).
- 2) Cuestionario. Contiene un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a ser medidas. Las preguntas pueden ser abiertas (no delimitan las alternativas de respuesta por lo que pueden ser infinitas) o cerradas (que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas) (Hernández Sampieri, Hernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 310).
- 3) Observación. Hace referencia a la percepción visual. El investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 183).

Para fines del presente trabajo, y tomando como base la información otorgada por Sampieri (2006), se utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario, puesto que nos permite recoger los datos directamente de la

realidad, ya que buscamos conocer el comportamiento de las personas respecto al servicio de mantenimiento automotriz que reciben.

Soriano (2013) afirma que aun cuando no existen reglas reconocidas, las preguntas del instrumento deberán ser dirigidas a explorar y conocer aspectos específicos de las variables del objeto de análisis. La validez del instrumento y la confiabilidad de la información recopilada dependerá de si la información resultante es la buscada. Por esta razón, se diseñó el instrumento con base en el Quality Service, o Servqual, que tiene una metodología que ya ha sido probada.

El diseño del instrumento de recolección de datos (cuestionario) consistió en hacer las adaptaciones necesarias a los ítems en las dimensiones de la calidad en el servicio. Por lo tanto, quedó integrado por seis ítems en la dimensión de tangibles, cuatro ítems en la dimensión de fiabilidad, cuatro en la dimensión de capacidad de respuesta, siete en la dimensión de seguridad, y siete ítems en la dimensión de empatía. Sumando un total de veintiocho ítems.

El instrumento se diseñó con la intención de conocer actitudes relacionadas con el comportamiento, razón por la que se utilizó el método de escalonamiento Likert, con un rango de cinco categorías y valores asignados a cada categoría consistente en: 1) completamente desacuerdo, 2) desacuerdo, 3) indeciso, 4) de acuerdo y 5) completamente de acuerdo. Donde, cada categoría de igual peso para todos los ítem se consideró la más adecuada acorde con los resultados buscados.

Para determinar el número de cuestionarios que deben aplicarse y conocer la opinión de los usuarios de este servicio se utilizó el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{p * q * Z^2}{E^2}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.28^2}{0.1^2} = 40.96$$

Este cálculo nos da un total de cuarenta cuestionarios por aplicar.

Con el fin de encontrar la información buscada, se aplicaron diez cuestionarios como prueba piloto para así evaluar y depurar el lenguaje, ambigüedades o términos complejos usados en la redacción de los reactivos. Durante la prueba piloto se descubrió que la información de algunos ítems era confusa, por lo que se ajustó. Se aplicaron un total de cuarenta cuestionarios de forma aleatoria a hombres y mujeres. La aplicación del cuestionario fue propia.

La media ponderada de las correlaciones entre los ítems, conocida como alpha de Cronbach, se determinó con el programa estadístico SPSS, mostrando los datos de la tabla 7. Estadístico de fiabilidad y la Tabla 8. Índice de fiabilidad.

**Tabla 7. Estadístico de fiabilidad**

| Alpha de Cronbach | N de elementos |
|-------------------|----------------|
| .935              | 28             |

Fuente: *Elaboración propia con base en la información de los resultados del cuestionario.*

**Tabla 8. Índice de fiabilidad**

| Resumen del procesamiento de los casos |           |    |     |
|--|-----------|----|-----|
|  |           | N  | %   |
| Casos                                  | Válidos   | 40 | 100 |
|  | Excluidos | 0  | .0  |
|  | Total     | 40 | 100 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: *Elaboración propia con base en la información de los resultados del cuestionario.*

Como se puede notar, la anterior tabla muestra el instrumento con el que se midió la calidad en el servicio y que tiene una fiabilidad de .935% de los 28 ítems. Por tanto, se considera que los ítems medidos con base en la escala de Likert se encuentran correlacionados por encontrarse muy cercanos al 1 (unidad).

Según Tamayo (2003), muestreo es: la selección de las unidades representativas a partir de las que se harán las inferencias relativas al tema de estudio. Uno de los tipos de muestra más usuales es el muestreo aleatorio simple, también conocido como muestreo al azar, donde cada uno de los individuos de la población de referencia tendrán la misma posibilidad de ser elegidos. Esto para evitar los vicios y errores en los resultados.

La región geográfica en la que se aplicó el cuestionario fue en la zona suroriente. Se eligieron lugares de gran afluencia donde los asistentes tuvieran la oportunidad de contestar el Servqual con tiempo amplio. Las características del sujeto de estudio es que tuviera vehículo. Dentro del plan de muestreo se realizó un muestreo estratificado y de conveniencia, porque se aplicó en diferentes colonias del cuadrante seleccionado y en ciertos talleres que ofrecen un servicio semejante.

## Resultados y diseño del servicio

### *Hallazgos encontrados*

En la realización del cuestionario, los ítem se encuentran clasificados en cinco dimensiones de la calidad, donde seguimos un criterio para descubrir aquellos ítem y dimensiones que resultaron con las calificaciones más bajas, para así identificar los atributos que el cliente busca al recibir el servicio de mantenimiento automotriz. Las siguientes tablas se obtuvieron con el apoyo del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y del programa Excel.

**Tabla 9. Datos estadísticos del género que respondió el cuestionario**

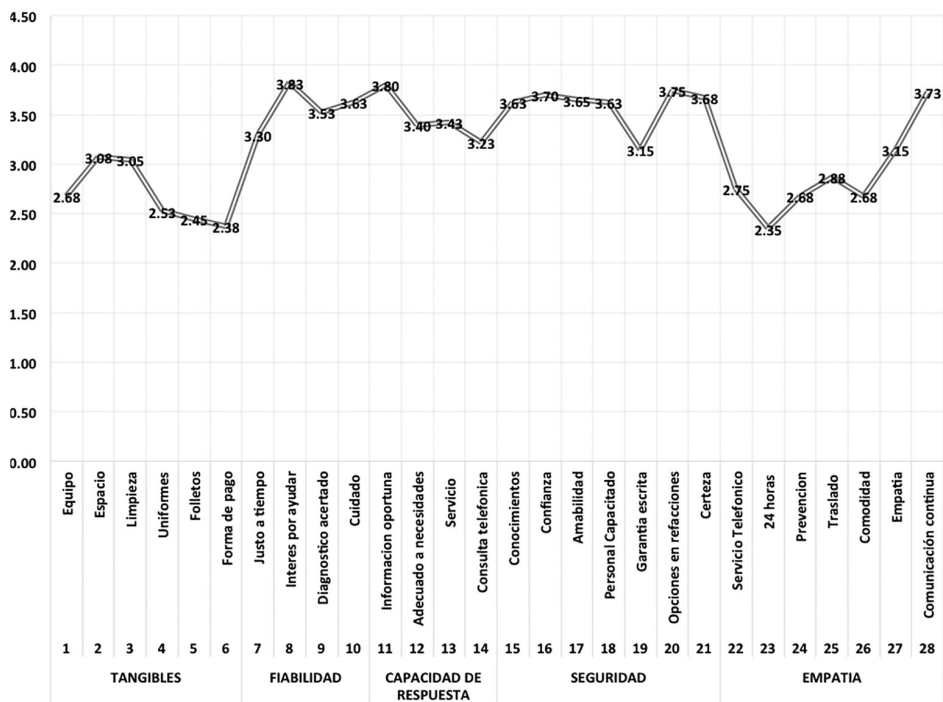
| GÉNERO  |       |            |            |                   |                      |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | H     | 19         | 47.5       | 47.5              | 47.5                 |
|         | M     | 21         | 52.5       | 52.5              | 100                  |
|         | Total | 40         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del cuestionario.

La siguiente tabla muestra que de los cuarenta cuestionarios aplicados, 19 fueron contestados por hombres, mismos que representan el 47.5 % del total y 21 cuestionarios fueron contestados por mujeres, representando el 52.5 % del total de cuestionarios aplicados.

**Figura 2. Frecuencias promedio de las variables**

FRECUENCIAS PROMEDIO DE LOS 28 ITEM CON ESCALA DE LIKERT



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del cuestionario.

Escala de Likert 1= Nada de acuerdo, 2= Algo de acuerdo, 3= Indeciso, 4= Muy de acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.

En el anterior gráfico se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. Los 28 ítems se encuentran representados por categorías en las cinco dimensiones del Quality Service. Ahí se puede observar la frecuencia promedio de cada ítem. La calificación promedio general, considerado los 28 ítem, es de 3.24 puntos de los cinco puntos posibles.

**Tabla 10. Comportamiento de la dimensión tangible<sup>4</sup>**

| Dimensión        | No. ítem | ITEM  | Categoría     | Frecuencia  | % Válido | Descripción   |
|------------------|----------|---|---------------|-------------|----------|---|
| <b>Tangibles</b> | <b>1</b> | Tiene el equipo ( <i>scanner</i> , rampas, elevadores, gatos hidráulicos, etc.) adecuado para darme el servicio | Equipo        | 2.68        | 2.9 %    | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.68 puntos de los cinco posibles. Representa el 2.9 % del total de ítem del cuestionario. La frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales, y es uno de los nueve ítems de más bajo valor  |
|                  | <b>2</b> | Tiene el espacio (cajones o lugares) necesarios para reparar mi auto  | Espacio       | 3.08        | 3.3 %    | La frecuencia promedio de 3.08 puntos de los cinco posibles. Es el 3.3 % del total de ítem del cuestionario. El promedio se encuentra por arriba de la media, que es tres puntos porcentuales   |
|                  | <b>3</b> | Tiene sus instalaciones limpias y ordenadas   | Limpieza      | 3.05        | 3.3 %    | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.05 puntos de los cinco posibles. Representa el 3.3 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por arriba de la media, que es tres puntos porcentuales  |
|                  | <b>4</b> | Tiene empleados con uniformes, zapatos de seguridad y ropa limpia   | Uniformes     | 2.53        | 2.7 %    | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.53 puntos de los cinco posibles. Representa el 2.7 % del total de ítem del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítems de más bajo valor |
|                  | <b>5</b> | En sus folletos y anuncios promueve sus servicios (afinaciones, frenos y composturas) de forma clara            | Folletos      | 2.45        | 2.6 %    | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.45 puntos de los cinco posibles. Representa el 2.6 % del total de ítem del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítems de más bajo valor |
|                  | <b>6</b> | Puedo pagar el servicio con tarjetas de crédito y débito  | Forma de pago | 2.38        | 2.5 %    | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.38 puntos de los cinco posibles. Representa el 2.5 % del total de ítem del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítems de más bajo valor |
| <b>Promedio</b>  |          |   |               | <b>2.70</b> |          |   |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual y la recolección de datos del cuestionario.

4 Análisis descriptivo de la dimensión de tangible, misma que muestra la evidencia física del servicio. Fue explorado con base en los siguientes ítems.



En función a la dimensión arriba presentada, cuatro de los seis ítem muestran promedios por debajo de la media representada por una frecuencia promedio de tres (número que nos indica como respuesta la indecisión), razón por la que se considera que es en estos donde puede hacerse una propuesta innovadora que cumpla con las expectativas del usuario del servicio de mantenimiento automotriz. El promedio de la frecuencia de los seis ítems apenas alcanza los 2.7 puntos de los cinco puntos posibles, así podemos observar que es una de las dos dimensiones más bajas en puntuación.

**Tabla 11. Comportamiento de la dimensión fiabilidad<sup>5</sup>**

| Dimensión         | No. Ítem  | ITEM   | Categoría            | Frecuencia  | % Válido | Descripción  |
|-------------------|-----------|--|----------------------|-------------|----------|--|
| <b>Fiabilidad</b> | <b>7</b>  | Siempre repara bien, desde el principio, y entrega mi auto en la fecha establecida   | Justo a tiempo       | 3.30        | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.3 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos  |
|                   | <b>8</b>  | Muestra interés por reparar las fallas de mi auto                                    | Interés por ayudar   | 3.83        | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.83 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                   | <b>9</b>  | Siempre hace un diagnóstico detallado y acertado de las fallas que tiene mi auto     | Diagnóstico acertado | 3.53        | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.53 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                   | <b>10</b> | Durante el servicio tiene el cuidado necesario para evitar daños indebidos a mi auto | Cuidado              | 3.63        | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.63 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
| <b>Promedio</b>   |           |  |                      | <b>3.57</b> |          |  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

5 Es la dimensión que implica consistencia, es decir, que la empresa efectúa el servicio desde el primer momento y cumple sus promesas.

La dimensión de fiabilidad, en sus cuatro ítem evaluados, obtuvo una puntuación por arriba de la media, apenas superando los tres puntos. El promedio obtenido de la frecuencia de los cuatro ítem también se encuentra por arriba de la media.

**Tabla 12. Comportamiento de la dimensión de capacidad de respuesta <sup>6</sup>**

| Dimensión                     | No. ítem  | Ítem  | Categoría              | Frecuencia  | % Válido | Descripción  |
|-------------------------------|-----------|---|------------------------|-------------|----------|--|
| <b>Capacidad de respuesta</b> | <b>9</b>  | Me informa inmediatamente las reparaciones que mi auto necesita   | Información oportuna   | 3.80        | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.80 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                               | <b>12</b> | Me proporciona un servicio rápido y adecuado considerando mis necesidades laborales, escolares y personales               | Adecuado a necesidades | 3.40        | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.40 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                               | <b>13</b> | Siempre está dispuesto a ayudarme con las fallas que presenta mi auto, sin importar el día de la semana y horario del día | Servicio               | 3.43        | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.43 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                               | <b>14</b> | Si lo necesito, siempre puedo solicitar su servicio por teléfono  | Consulta telefónica    | 3.23        | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.23 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
| <b>Promedio</b>               |           |   |                        | <b>3.47</b> |          |  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

<sup>6</sup> Esta dimensión hace referencia a la disposición y voluntad que los empleados muestran al momento de proporcionar el servicio. Se refiere a la prontitud de respuesta de acuerdo a las necesidades del cliente.

La dimensión de capacidad de respuesta, en sus cuatro ítems evaluados, obtuvo una puntuación por arriba de la media, apenas superando los tres puntos. El promedio obtenido de la frecuencia de los cuatro ítems también se encuentra por arriba de la media.

**Tabla 13. Comportamiento de la dimensión de seguridad<sup>7</sup>**

| Dimensión        | No. ítem  | Ítem   | Categoría           | Frecuencia | % Válido | Descripción  |
|------------------|-----------|--|---------------------|------------|----------|--|
| <b>Seguridad</b> | <b>15</b> | Tiene personal que me inspira confianza  | Conocimientos       | 3.63       | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.63 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                  | <b>16</b> | Siempre tengo confianza en los tratos que hace conmigo   | Confianza           | 3.70       | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.70 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                  | <b>17</b> | Tiene personal amable y me explica con detalle las reparaciones que mi auto requiere             | Amabilidad          | 3.65       | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.65 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                  | <b>18</b> | Tiene personal con los conocimientos necesarios para hacer las reparaciones que mi auto requiere | Personal capacitado | 3.63       | 4 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.63 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                  | <b>19</b> | Me da la cotización y la garantía de los servicios por escrito                                   | Garantía escrita    | 3.15       | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.15 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |

<sup>7</sup> Esta dimensión se refiere a los aspectos de seguridad física, financiera e incluso a la confidencialidad en tratos realizados. Se habla de un bajo riesgo, o de la libertad frente al peligro.

|                 |           |  |                         |             |     |  |
|-----------------|-----------|--|-------------------------|-------------|-----|--|
|                 | <b>20</b> | Siempre me ofrece diferentes opciones (nuevas o usadas; refaccionaria o yunque), para comprar las refacciones que mi auto necesita | Opciones en refacciones | 3.75        | 4 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.75 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
|                 | <b>21</b> | Siempre cumple con la garantía del servicio que me ofrece  | Certeza                 | 3.68        | 4 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.68 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 4 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por arriba de la media, que son tres puntos |
| <b>Promedio</b> |           |  |                         | <b>3.60</b> |     |  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

La dimensión de seguridad, en sus siete ítems evaluados, obtuvo una puntuación por arriba de la media, apenas superando los tres puntos. El promedio obtenido de la frecuencia de los siete ítem, también se encuentra por arriba de la media.

**Tabla 14. Comportamiento de la dimensión de empatía<sup>8</sup>**

| Dimensión | No. ítem  | Ítem  | Categoría           | Frecuencia | % Válido | Descripción   |
|-----------|-----------|---|---------------------|------------|----------|---|
|           | <b>22</b> | Me proporciona el servicio de consulta de fallas por teléfono                                   | Servicio telefónico | 2.75       | 3 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.75 puntos de los cinco posibles, mismos que representan el 3 % válido obtenido de la sumatoria total de la frecuencia. La frecuencia se encuentra por debajo de la media, que son tres puntos y es uno de los nueve ítem de más bajo valor |
|           | <b>23</b> | Me proporciona el servicio las 24 horas del día y siete días de la semana según mis necesidades | 24 horas            | 2.35       | 2 %      | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.35 puntos de los cinco posibles, representa el 2 % del total de ítem del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítem de más bajo valor          |

8 Es conocer al cliente e implica hacer un esfuerzo por entender sus necesidades y satisfacerlas de forma personalizada. Busca aprender a reconocer al cliente.

|                 |           |   |                       |             |     |   |
|-----------------|-----------|---|-----------------------|-------------|-----|---|
| <b>Empatía</b>  | <b>24</b> | Me ofrece servicios adicionales en beneficio de mi auto                             | Prevención            | 2.68        | 3 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.68 puntos de los cinco posibles. Representa el 3 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítem de más bajo valor |
|                 | <b>25</b> | Tiene el servicio de traslado y reparación mientras estoy trabajando                | Traslado              | 2.88        | 3 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.88 puntos de los cinco posibles. Representa el 3 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítem de más bajo valor |
|                 | <b>26</b> | Me da el servicio de reparación y diagnóstico a domicilio                           | Comodidad             | 2.68        | 3 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 2.68 puntos de los cinco posibles. Representa el 3 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales y es uno de los nueve ítem de más bajo valor |
|                 | <b>27</b> | Siempre que traslado mi auto es seguro, confiable y como si ellos fueran los dueños | Empatía               | 3.15        | 3 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.15 puntos de los cinco posibles. Representa el 3 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales  |
|                 | <b>28</b> | Durante el tiempo que mi auto está en reparación me mantiene informado              | Comunicación continua | 3.73        | 4 % | Este ítem tiene una frecuencia promedio de 3.73 puntos de los cinco posibles. Representa el 4 % del total de ítems del cuestionario. Esta frecuencia promedio se encuentra por debajo de la media, que es tres puntos porcentuales  |
| <b>Promedio</b> |           |   |                       | <b>2.89</b> |     |   |

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

En función a la dimensión arriba presentada, 5 de los 7 ítems muestran promedios por debajo de la media representada por una frecuencia promedio de 3 (número que nos indica como respuesta la indecisión), razón por la que se considera que es en estos donde puede hacerse una propuesta innovadora que cumpla con las expectativas del usuario del servicio de mantenimiento automotriz. El promedio de la frecuencia de los 7 ítems, apenas alcanza los 2.89

puntos de los 5 puntos posibles, así podemos observar que de las 5 dimensiones esta es una de las dos más bajas en puntuación.

Según la información obtenida mediante el cuestionario se puede observar que ni un solo ítem de los 28 evaluados tiene una calificación promedio menor a 4 puntos, donde los números 4 y 5 representan estar De acuerdo y Totalmente de acuerdo, respectivamente, es decir, el grado de conformidad o satisfacción que el consumidor tiene respecto al servicio de mantenimiento automotriz. Posteriormente, se realizó un análisis de frecuencias y porcentajes en los 28 ítems del cuestionario que a continuación se presenta.

**Tabla 15. Frecuencia total de eventos derivados del cuestionario**

| Escala de Likert             | Frecuencia  | Porcentaje |
|------------------------------|-------------|------------|
| <b>Totalmente desacuerdo</b> | 194         | 17.32      |
| <b>Desacuerdo</b>            | 222         | 19.82      |
| <b>Indeciso</b>              | 97          | 8.66       |
| <b>De acuerdo</b>            | 378         | 33.75      |
| <b>Totalmente de acuerdo</b> | 229         | 20.45      |
| <b>Totales</b>               | <b>1120</b> | <b>100</b> |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

En la tabla anterior se puede ver que el 33.75 % está De acuerdo y el 20.45 % está Totalmente de acuerdo, es decir, el 54.2 % manifiesta estar conforme con el servicio que recibe. El 17.32 % está en Totalmente desacuerdo y el 19.82 % está en Desacuerdo, es decir, el 37.14 % manifiesta estar inconforme con el servicio recibido. Es así que debido al contraste entre las dos tablas anteriores se buscó la brecha para detectar la dimensión e ítem con las calificaciones más bajas. Según la primera tabla podemos apreciar que 9 ítems de los 28 están resaltados en color amarillo por tener el promedio más bajo, estos ítem se encuentran en la dimensión de tangibles y empatía. Para confirmar lo anterior se les realizó un estudio de frecuencia a cada uno.

**Tabla 16. Frecuencias totales por ítem de la dimensión tangible**

| Dimensión tangible           |        |        |        |        |        |        |     |              |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|--------------|
| Escala de Likert             | ÍTEM 1 | ÍTEM 2 | ÍTEM 3 | ÍTEM 4 | ÍTEM 5 | ÍTEM 6 | T F | Porcentaje   |
| <b>Totalmente desacuerdo</b> | 12     | 4      | 7      | 17     | 12     | 17     | 69  | <b>28.75</b> |
| <b>Desacuerdo</b>            | 8      | 15     | 11     | 5      | 12     | 6      | 57  | <b>23.75</b> |
| <b>Indeciso</b>              | 4      | 2      | 2      | 2      | 5      | 7      | 22  | <b>9.17</b>  |

|                              |           |           |           |           |           |           |            |              |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| <b>De acuerdo</b>            | 13        | 12        | 13        | 12        | 8         | 5         | 63         | <b>26.25</b> |
| <b>Totalmente de acuerdo</b> | 3         | 7         | 7         | 4         | 3         | 5         | 29         | <b>12.08</b> |
| <b>Totales</b>               | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>240</b> | <b>100</b>   |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual y la recolección de datos del cuestionario.

En esta dimensión se ve una frecuencia total de 69 con 28.75 % y 57 con el 23.75 % en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, con un total de 126 puntos con 52 % de insatisfacción en contraste con una frecuencia del 63 con 26.25 % y 29 con 12.08 % en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Lo anterior suma 92 puntos y 38.33 % de satisfacción. Los ítems 1, 4, 5 y 6 son los que muestran mayor insatisfacción, por esa razón serán revisados a continuación.

Ítem 1. *Tiene el equipo (scanner, rampas, elevadores, gatos hidráulicos, etc.) adecuado para darme el servicio.* Refleja una frecuencia de 12 y 8 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de veinte datos con los que se exterioriza la insatisfacción, en contraste con los 13 y 3 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 16 datos con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

Ítem 4. *Tiene empleados con uniformes, zapatos de seguridad y ropa limpia.* Refleja una frecuencia de 17 y 5 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de 22 datos con los que se exterioriza la insatisfacción en contraste con los 12 y 4 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Lo anterior suma una frecuencia total de 16 datos con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

Ítem 5. *En sus folletos y anuncios promueve sus servicios (afinaciones, frenos, y composuras) de forma clara.* Refleja una frecuencia de 12 y 12 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo. Esto suma una frecuencia total de 24 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción en contraste con los 8 y 3 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 16 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

Ítem 6. *Puedo pagar el servicio con tarjetas de crédito y débito.* Refleja una frecuencia de 17 y 6 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de 24 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción en contraste con los 5 y 5 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 10 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

**Tabla 17. Frecuencias totales por ítem de la dimensión empatía**

| Dimensión empatía            |           |           |           |           |           |           |           |            |              |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| Escala de Likert             | ÍTEM 22   | ÍTEM 23   | ÍTEM 24   | ÍTEM 25   | ÍTEM 26   | ÍTEM 27   | ÍTEM 28   | T F        | %            |
| <b>Totalmente desacuerdo</b> | 15        | 16        | 10        | 14        | 14        | 8         | 2         | 79         | <b>28.21</b> |
| <b>Desacuerdo</b>            | 2         | 11        | 13        | 3         | 7         | 8         | 6         | 50         | <b>17.86</b> |
| <b>Indeciso</b>              | 7         | 2         | 3         | 4         | 3         | 2         | 3         | 24         | <b>8.57</b>  |
| <b>De acuerdo</b>            | 10        | 5         | 8         | 12        | 10        | 14        | 19        | 78         | <b>27.86</b> |
| <b>Totalmente de acuerdo</b> | 6         | 6         | 6         | 7         | 6         | 8         | 10        | 49         | <b>17.50</b> |
|                              | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>280</b> | <b>100</b>   |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual y la recolección de datos del cuestionario.

En esta dimensión se ve una frecuencia total de 79 con 28.21 % y 50 con 17.86 % en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, con un total de 129 puntos con 46.07 % de insatisfacción en contraste con una frecuencia del 78, con 27.86 %, y 49, con 17.50 %, en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Lo que suma un total de 127 puntos y 45.36 % de satisfacción. Los ítem 22, 23, 24, 25 y 26 son los que muestran mayor insatisfacción, por esa razón serán revisados a continuación.

Ítem 22. *Me proporciona el servicio de consulta de fallas por teléfono.* Refleja una frecuencia de 15 y 2 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo. Estos suman una frecuencia total de 17 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción, en contraste con los 10 y 6 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 16 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

Ítem 23. *Me proporciona el servicio las 24 horas del día y siete días de la semana según mis necesidades.* Refleja una frecuencia de 16 y 11 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de 27 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción en contraste con los 5 y 6 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 11 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

Ítem 24. *Me ofrece servicios adicionales en beneficio de mi auto.* Refleja una frecuencia de 10 y 13 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de 26 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción, en contraste con los 8 y 6 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 14 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.



Ítem 25. *Tiene el servicio de traslado y reparación mientras estoy trabajando.* Refleja una frecuencia de 14 y 3 en Totalmente desacuerdo y desacuerdo respectivamente, sumando una frecuencia total de 17 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción en contraste con los 12 y 7 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 19 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido. En este ítem, en el conteo individual, tiene mayor puntuación en la satisfacción y en la evaluación general queda por debajo de la media.

Ítem 26. *Me da el servicio de reparación y diagnóstico a domicilio.* Refleja una frecuencia de 14 y 7 en Totalmente desacuerdo y Desacuerdo, respectivamente, sumando una frecuencia total de 21 datos, con los que se exterioriza la insatisfacción. En contraste, los 10 y 3 en De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Sumando una frecuencia total de 13 datos, con los que se manifiesta la satisfacción del servicio recibido.

En los resultados obtenidos tras aplicar el cuestionario en el análisis de frecuencias observamos que el 54 % de las respuestas expresan estar De acuerdo o Totalmente de acuerdo con el servicio que reciben, y solo el 37% de estas expresan estar en Desacuerdo o Totalmente desacuerdo.

**Tabla 18. Frecuencia total y porcentual del Totalmente de acuerdo y Desacuerdo**

| Escala de Likert             | Frecuencia  | Porcentaje | Totales       |
|------------------------------|-------------|------------|---------------|
| <b>Totalmente Desacuerdo</b> | 194         | 17.32      | <b>416</b>    |
| <b>Desacuerdo</b>            | 222         | 19.82      | <b>37.14%</b> |
| <b>Indeciso</b>              | 97          | 8.66       |               |
| <b>De acuerdo</b>            | 378         | 33.75      | <b>607</b>    |
| <b>Totalmente de acuerdo</b> | 229         | 20.45      | <b>54.20%</b> |
|                              | <b>1120</b> | <b>100</b> |               |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual.

Contraste que resultó sorprendente, ya que hablando del servicio de mantenimiento automotriz las siguientes noticias: “Talleres mecánicos, el cuarto servicio más denunciado ante la Profeco” (Acero, 2014), “Hay más problemática en el rubro de talleres mecánicos, por considerar el dueño que no está satisfecho y porque hay que pedir opinión a tercero para llegar a una solución favorable” (Tiempo la noticia digital, 2015), “Denuncian a los talleres mecánicos por altos cobros y pésimos trabajos” (Garza Flores Jr., 2015), “Talleres mecánicos, en el top 3 de quejas” (Martínez, 2015), son recurrentes en diferentes años como en diversos estados de la república mexicana.

El Premio Nacional a la Calidad Automotriz surge como respuesta a la “preocupación por el incremento en las demandas ante la Profeco por parte de los automovilistas en contra de los talleres mecánicos” (Confederación Nacional de Talleres de Servicio Automotriz y Similares, 2009). El premio es la respuesta que la Confederación Nacional de Talleres otorga para fortalecer y favorecer a las empresas que se encuentren establecidas en el territorio nacional y que ofrezcan el mejor servicio técnico y la cobertura de garantía que avale el trabajo de los técnicos reparadores de vehículos.

Los resultados conseguidos en la investigación, confirman la existencia de una brecha en la percepción que tiene el cliente del servicio de mantenimiento automotriz. Esta brecha detectada en los 9 ítems clasificados en las dimensiones tangible y empatía, provee información para formular una propuesta innovadora en el ya mencionado servicio.

### Diseño del taller de servicio automotriz

Según Loossens (2014) la innovación más relevante y mejor valorada para acelerar el crecimiento de la empresa es la del producto o servicio genuinamente novedoso, o de verdadera innovación en la localidad, explotando así un nicho de mercado claramente identificado. Con base en esta información, los resultados obtenidos y revisión de la teoría, a continuación se hará la descripción de las propuestas innovadoras para emprender un taller de servicios de mantenimiento y reparación automotriz de calidad en la zona suroriente, zona conformada por las colonias y fraccionamientos siguientes:

**Tabla 19. Fraccionamientos del suroriente**

| Fraccionamientos de la zona suroriente |                       |                         |                     |                    |                  |                            |
|--|-----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|------------------|----------------------------|
| El Campanario IV siglos                | Villas de Salvárcar   | Horizontes del sur      | Paseo de las Torres | Ixtapa             | Perú             | Valle de Santiago          |
| Misiones del Real                      | Pradera de las Torres | Los Ángeles             | Torres del Sur      | Vallarta           | Paraguay         | Rinconada de las Torres IV |
| Rincón del Sol                         | Versalles             | Rinconada de las Torres | Oporto              | Paseo del Castillo | Praderas del sur | Bosques de Salvárcar       |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP).

Esta zona referida fue seleccionada mediante recorrido de la misma y, a través de la revisión visual, se detectó la presencia de talleres de mantenimiento automotriz improvisados. Además, se consideró el número de fraccionamientos ahí ubicados y la familiaridad existente con la misma zona. Se considera necesario

para esta comunidad contar con la presencia de un servicio con propuestas novedosas y de calidad, adaptado a las necesidades de los habitantes y usuarios del servicio de mantenimiento y reparación automotriz.

Para este fin, las propuestas aquí presentadas son 9, tomando como base los resultados de la aplicación del cuestionario aplicado, recordando que fueron seleccionadas aquellas que recibieron una calificación menor a 3 puntos de los 5 puntos posibles a obtener. La tabla de enseguida presenta estos 9 ítems y la dimensión a la que corresponden.

**Tabla 20. Concentrado de ítem que recibieron calificaciones más bajas**

| Dimensión       | No. ÍTEM | ÍTEM  |
|-----------------|----------|---|
| <b>Tangible</b> | 1        | Tiene el equipo ( <i>scanner</i> , rampas, elevadores, gatos hidráulicos, etc.) adecuado para darme el servicio |
|                 | 4        | Tiene empleados con uniformes, zapatos de seguridad y ropa limpia   |
|                 | 5        | En sus folletos y anuncios promueve sus servicios (afinaciones, frenos y composturas) de forma clara            |
| <b>Empatía</b>  | 6        | Puedo pagar el servicio con tarjetas de crédito y débito  |
|                 | 22       | Me proporciona el servicio de consulta de fallas por teléfono   |
|                 | 23       | Me proporciona el servicio las 24 horas del día y siete días de la semana según mis necesidades                 |
|                 | 24       | Me ofrece servicios adicionales en beneficio de mi auto   |
|                 | 25       | Tiene el servicio de traslado y reparación mientras estoy trabajando  |
|                 | 26       | Me da el servicio de reparación y diagnóstico a domicilio   |

Fuente. Elaboración propia con base en la información del cuestionario Servqual y la recolección de datos del cuestionario.

Con las siguientes 9 propuestas se busca reducir las brechas encontradas entre las expectativas del servicio de calidad y la percepción del servicio recibido.

### Equipo de diagnóstico

Para proporcionar calidad en el servicio de diagnóstico, mantenimiento o reparación vehicular se requiere de maquinaria y equipo adecuados e incluso especializados, de lo contrario la seguridad y precisión estarán en riesgo. El equipo de diagnóstico, reparación y mantenimiento mínimo necesario para la operación de un taller automotriz se relaciona a continuación: 1) rampa hidráulica para autos, 2) lavadora de piezas, 3) caja de herramientas, 4) lavadora a presión, 5) *scanner* de diagnóstico para motor y transmisión, 6) compresor de aire, 7) cargador de baterías, 8) gatos hidráulicos tipo lagarto, 9) cama de mecánico, 10) torres mecánicas, 11) extractor de aceite, 12) lavadora de inyectores.

### **1. Equipo de seguridad para el empleado**

El equipo de protección personal debe mantenerse en condiciones fiables y sanitarias óptimas. Es considerado esencial por proteger al trabajador de lesiones cerebrales, protege pies, piernas, ojos y cara, evita la pérdida auditiva, evita posibles lesiones en manos o cuerpo. Por esto, para proporcionar el servicio, es considerado indispensable para resguardar la seguridad de los trabajadores. Además, el uniforme en todos los empleados ayudará a crear en una imagen positiva de la empresa.

### **2. Publicidad**

La propaganda presenta información para producir una respuesta que puede ser emocional o racional, es decir, promover el consumo de los bienes o servicios que ahí se anuncian. El folleto, por su parte, es usado de forma periódica para dar a conocer los bienes y servicios. De ahí la importancia de que los títulos o subtítulos sean atractivos, que la información tenga argumentaciones completas donde se explique los beneficios del producto en cuestión; además, se puede utilizar ayuda visual, como fotografías con productos, a modo de demostración del uso o funcionamiento. La forma de dar a conocer nuestro producto tendrá como límite la creatividad, ya que se pueden utilizar medios como Facebook y otras redes sociales.

### **3. Formas de pago**

Dentro de los sistemas de pago el primero es en efectivo, pero tienen inconvenientes en algunas transacciones. Por tal motivo, los bancos han creado instrumentos que permiten pagar cantidades sin necesidad de portar billetes. Así, las tarjetas de crédito y débito son consideradas instrumentos de pago seguros, fáciles de usar y que permiten la liquidación de cantidades exactas.

### **4. Servicio por teléfono**

Los clientes actuales y potenciales pueden solicitar consulta, asesoría y asistencia en mantenimiento y reparación automotriz (propuesta 9) desde la comodidad de su hogar u oficina, o desde el lugar en que se encuentre las 24 horas del día, los siete días de la semana (propuesta 6). La asistencia consiste desde solo resolver una duda, acudir al lugar donde su vehículo mostró la falla y repararla ahí mismo, hasta el arrastre del vehículo al taller para una atención mayor. El servicio telefónico tiene un primer contacto con la persona encargada del taller y, de acuerdo a la asistencia solicitada, se refiere al mecánico.

### **5. Otros servicios**

Me proporciona el servicio las 24 horas del día y 7 días de la semana según mis necesidades. El cliente actual y potencial puede hacer el contacto vía telefónica (información que tiene mediante la promoción y folletos descritos en la propuesta 3) durante los 7 días de la semana, las 24 horas del día. Esta propuesta se encuentra relacionada con la número 5. La propuesta 9 nos indicará el tipo de servicios que pueden ser solicitados y atendidos.

Además, se ofrece servicio de diagnóstico o revisión manual y visual del vehículo. Adicionalmente al motivo de la visita o consulta al taller, se harán propuestas de reparaciones necesarias para el mejor funcionamiento del auto. Las propuestas pueden hacerse de forma individual o apoyándose en paquetes y promociones con posibles descuentos en los servicios. Es aquí donde se proporcione un servicio adicional como: el lavado del motor, limpieza interior o exterior del auto, cambio de piezas, calibrado de llantas, recarga de baterías, etcétera.

La presente propuesta consiste en auxiliar al cliente potencial o cautivo con el servicio de mantenimiento y reparación, acudiendo por el vehículo a su casa, oficina o lugar donde se registre la falla. El traslado del vehículo puede variar dependiendo del tipo de falla, puede ser que personal del taller maneje el vehículo o que sea remolcado.

Esta propuesta se encuentra relacionada con otras ya mencionadas. Consiste en proporcionar el servicio en la casa, oficina o lugar donde el vehículo registró la falla. Para solicitarlo, el cliente puede hacerlo vía telefónica las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

### **Conclusiones**

El análisis del cuestionario que se aplicó revela que de las cinco dimensiones revisadas la calificación promedio es de 3.24 puntos. Pobrementemente supera la media, que son 3 puntos, donde 4 o 5 puntos indican el grado De acuerdo y Totalmente de acuerdo, motivos por los que podemos concluir que en términos generales la población que recibe el mencionado servicio de mantenimiento y reparación automotriz se encuentra en una situación indecisa e inconforme con la atención y servicio.

De tal forma, se cumplió con el objetivo del presente trabajo detectando las brechas existentes en el servicio de mantenimiento y reparación automotriz, en la zona elegida para el presente trabajo. Debido a esto, se presentan 9 propuestas

para emprender un taller que proporcione el servicio con factores de innovación y calidad en el mismo. En definitiva, los conceptos de emprendimiento, innovación y calidad en el servicio se revisaron teórica y prácticamente, donde para evaluar la calidad se aplicó el cuestionario y para abordar el emprendimiento e innovación, se presentaron propuestas consideradas necesarias en la localidad.

Así como se mencionó en la hipótesis, el servicio a domicilio y el ajuste a los tiempos del usuario es un atributo atractivo para los clientes. Los resultados obtenidos lo sustentan y se refleja en la propuesta realizada. Sin embargo, la segunda hipótesis que afirmaba que los clientes percibían a la seguridad y fiabilidad como crítica, las áreas que mostraron la situación preocupante fueron la dimensión de tangibles y empatía. El estudio aquí presentado cumplió con el objetivo general, pero se encuentra limitado a presentar solo las propuestas innovadoras, dejando pendiente conocer el impacto económico, la creación de una estrategia de mercadotecnia, la creación del plan financiero, el diseño espacial del taller, y los procesos necesarios para capacitar y entrenar al personal encargado de la prestación del servicio. Para esto, es recomendable considerar estas propuestas en estudios posteriores.

## Referencias

- Acero, I. (1 de septiembre de 2014). *La Jornada*. Recuperado de:  
<http://www.lja.mx/2014/09/talleres-mecanicos-el-cuarto-servicio-mas-denunciado-ante-la-profeco/>
- Am. (31 de 03 de 2008). *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado de:  
<http://m.soyentrepreneur.com/index.php?r=Note&idNot=6171&title=El+estado+m%C3%A1s+grande+para+emprender#>
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.
- Bilderbeek, R., Hertog, P., Marklund, G., & Miles, I. (1998). Service in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as coproducers of innovation. *SI&S S3*, 10-17.
- Bunge, M. (1958). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Buenos Aires: Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires.
- Cañibano Sánchez, C. (2005). *El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento*. España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Castillo, H, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Chile: Intec Chile.

- Confederación Nacional de Talleres de Servicio Automotriz y Similares. (2009). Recuperado de:  
<http://premioalocalidad.org.mx/>
- Coronado Maldonado, M., Oropeza Monterrubio, R., & Rico Arzate, E. (2005). *Innovación sistemática mediante Triz*. México: Instituto Politécnico Nacional de México.
- Diez Minguela, A., & González de Lara Mingo, Y. (s.f.). *Los espíritus animales y el ciclo económico*. España: Uniersitat id Valencia.
- Elena, B., & Álvarez, A. (2010). *Las PyMEs exitosas: Una respuesta de emprendimiento*. México: LUPA Empresarial.
- Ernest & Young. (2011). *Los emprendedores hablan abiertamente. El barómetro del Espíritu Emprendedor*. México: Ernst and young.
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: Esic Editorial.
- Figarella Vegas, X., & Trujillo de Figarella, E. (2009). *Sobre espíritu empresarial*. Colombia: Universidad ICESI.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Formichella, M. M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender*. España: Fundación de la innovación Bankinter.
- García Ramos, C., Martínez Campillo, A., & Fernández Gago, R. (3 de julio de 2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección Economía de la Empresa*, 19(2), 31.
- Garza Flores Jr., G. (21 de abril de 2015). *El Diario de Nuevo Laredo*. Recuperado de:  
<http://www.diariolaredo.com/2015/04/denuncian-a-los-talleres-mecanicos-por-altos-cobros-y-pesimos-trabajos/>
- Gil Petersen, A. (2009). EEUU: optimismo moderado invocando a los animal spirits. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.
- Gitman, L. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Hernández Chavarria, F. (2002). *Fundamentos de epidemiología: el arte detectivesco de la investigación epidemiológica*. San José, Costa Rica: Universidad estatal a distancia.

- Hernández Sampieri, R., Hernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Herrera Guerra, C., & Montoya Restrepo, L. (2013). *El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización*. España: Punto de vista.
- Inegi. (septiembre de 2014). *Instituto nacional de estadística y geografía*. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/servicios/default.aspx?tema=E>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (30 de enero de 2014). *Aportaciones Inadem en el Programa Nacional de Desarrollo Social*. México: Instituto Nacional del Emprendedor.
- Jaramillo, L. (2008). *Instituto de Estudios en Educación*. España: Lumen.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico*. Asociación Civil Red PyMEs Mercosur.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Estados Unidos: Banco Mundial.
- Lizarazo Beltran, M. O. (2009). *Jóvenes emprendedores*. Quito, Ecuador: IICA.
- Llores Bueno, G. (junio de 2010). *Innovación y estrategia. La era de la revolución de Gary Hamel*. Santiago, Chile: Université Libre des Sciences de l'entreprise et des Technologies de Bruxells.
- Loossens, R. (2014). *Innovación, empresarialidad y capital intelectual en PyMEs de alto crecimiento*. Fondo Multilateral de Inversiones.
- Lucatero Castañeda, I. (2011). *Educación empresarial a nivel universitario*. España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Martínez, H. (19 de enero de 2015). *Norte Digital*. Recuperado de: <http://nortedigital.mx/talleres-mecanicos-en-el-top-3-de-quejas/>
- Mullins, J., Walker Jr, O., Boyd Jr, H., & Larreche, J.-C. (2005). *En administración de marketing*. México: McGraw Hill.
- Naranjo, E., Campos, M., Flores, M. A., & López, N. (2012). *Monitor Global de la Actividad Emprendedora México*. Global Entrepreneurship Monitor.
- OCDE. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting*. OECD/Eurostat Communities.
- OCDE. (2010). *Estrategia de innovación de la OCDE: Llevarle ventaja al mañana*. OCDE.
- OCDE. (6 de mayo de 2014). OCDE: Mejores políticas para una vida mejor. Recuperado de:



<http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laexpansiondelcomerciodeserviciosofrecegrandesoportunidadesparaelcrecimientoyempleo-dicelaocde.htm>

- Osorio Tinoco, F. F., Galvez Albarracin, E. J., & Murillo Vargas, G. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 43.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Estados Unidos: Deusto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (2010). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *American Marketing Association*. 49(4).
- Plan Estratégico de Juárez. (2013). *Encuesta de percepción de calidad de vida*. Juárez: Así estamos Juárez.
- Rivera Kempis, C. (2011). ¿De qué hablamos cuando hablamos de entrepreneurship? *Cuadernos Unimetanos*. 26, 11-16.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*. 26, 96.
- Rojas Gutiérrez, E. (1998). *El usuario de la información*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Schmelkes, C., & Elizondo, N. (2011). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Segovia, A. (06 de abril de 2009). *Profeco*. Obtenido de: El mantenimiento de un automóvil: Brújula de compra de Profeco.
- Soto Flores, M., & Medellín Cabrera, E. (2010). *La innovación y el empresario innovador en Drucker*. México: SINNCO.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.
- Tarapuez Chamorro, E., & Botero Villa, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 41.
- Tecnológico de Monterrey. (10 de noviembre de 2014). Tecnológico de Monterrey. Recuperado de:  
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Red+de+Aceleradoras+de+Empresas/Modelo+de+aceleracion/>
- Torres, M. (6 de agosto de 2011). *Infocalser*. Recuperado de:

<http://infocalser.blogspot.mx/2011/08/modelo-de-evaluacion-de-la-calidad-del.html>

- Tulio Carmen, C., & Fabio Viveros, H. (1996). *Los emprendedores evolucionan el concepto*. Colombia: Unicatolica.
- Valotto Patuzzo, G. (2011). *Las transformaciones en la consideración del sector servicios*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Colombia: Estudios Gerenciales universidad ICESI.
- Vargas Quiñones, M. E. (2007). *Calidad en el servicio*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.
- Vicens, L., & Grullon, S. (2011). *Innovación y emprendimiento Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor*. República Dominicana: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Villalobos, J. (noviembre de 2014). *Ahora, arma un modelo de negocios*. Recuperado de Instituto Nacional del Emprendedor:  
[https://www.inadem.gob.mx/ahora\\_arma\\_un\\_modelo\\_de\\_negocios.html](https://www.inadem.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html)



Esta obra se terminó de imprimir el 31 de mayo de 2018  
en los talleres gráficos de Libermex, S. A. de C. V.,  
ubicados en Calzada Misterios 192, Int. 1,  
Colonia Vallejo, Del. Gustavo A. Madero,  
Ciudad de México, C. P. 07870  
Tiraje: 450 ejemplares