

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, SOCIALES Y
AGROPECUARIAS



Factores que influyen en el comportamiento de los empleados y clientes en tiendas OXXO
en relación con los procesos y servicio al cliente

TESIS

Efraín García Castro

Santa Ana, Sonora

Abril de 2017

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Factores que influyen en el comportamiento de los empleados y clientes en tiendas OXXO
en relación con los procesos y servicio al cliente

TESIS

Sometida a la consideración del Departamento
de Ciencias Administrativas y Agropecuarias

de la

División de Ciencias Administrativas, Sociales y Agropecuarias
de la Universidad de Sonora

por

Efraín García Castro

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Sistemas Administrativos
con Opción en Producción y Calidad

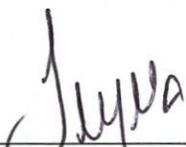
Santa Ana, Sonora

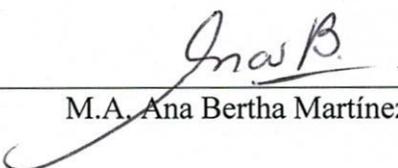
Abril de 2017

ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
CON OPCIÓN EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD

COMITÉ TUTORIAL:

DIRECTOR: 
Ph.D. Félix Ayala Álvarez

ASESOR: 
M.A. Ana Bertha Martínez Durán

ASESOR: 
Ing. Claudia Landeros Flores

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero dar gracias a dios por permitirme concluir mis estudios profesionales y darme la vida y salud para cumplir mi objetivo, el cual, era inculcarles a mis hijos que en la vida tenemos que prepararnos profesionalmente y obtener las bases para afrontar la vida laboralmente, haciendo siempre las cosas de una manera profesional utilizando los medios y los métodos adecuados para defenderse ante la adversidad.

Agradezco a mi esposa Genoveva Ramos Sosa, primero, por darme la confianza de ausentarme cada día de nuestro hogar, permitiéndome sin ningún inconveniente el participar en cada actividad de la licenciatura, actividades fuera de las clases rutinarias, investigaciones mismas que fueron útiles para mi desarrollo tanto personal como profesional. Siempre obtuve a una amiga, esposa, compañera y en ocasiones psicóloga que con su tranquilidad y su confianza incondicional de que yo podía cumplir ese objetivo al fin se ha logrado y es con todo mi amor que digo... lo logramos, mi esposa y yo.

Agradezco a mis hijos Efraín García Gurrola y Wendy Belén García Ramos por su apoyo y ese entendimiento de que su papa estaba en la escuela cuando ellos querían jugar con él, aunque Wendy a su corta edad se acostumbró que papá estaba en la escuela o trabajando y el tiempo no alcanzaba para jugar, ella lo entendía, Efraín ya de 7 años el sí entendía, que el tiempo se nos escapaba de las manos y faltaba de el para terminar los juegos, ese tiempo que aún me duele pero fue un tiempo invertido para ellos y ellos lo sabrán. Con todo mi amor digo... lo logramos mis hijos y yo.

DEDICATORIA

A mi esposa: Genoveva Ramos Sosa por apoyarme incondicionalmente en todo momento y creer en mí, por ser mi motivación para concluir los estudios dedicándole tiempo y haciendo las cosas de la mejor manera como ella lo hace siempre pensando positivamente.

A mis hijos: Efraín García Gurrola y mi hija Wendy Belén García Ramos por darme las fuerzas de seguir adelante por ellos.

A la maestra: Eva Nilsa León Alcaraz por su insistencia en que siguiera los estudios y los ánimos que me daba en cada ocasión que coincidíamos en la universidad.

A mi director de tesis: Ph.D. Félix Ayala Álvarez por confiar en este proyecto, apoyar y defenderlo conmigo, permitiendo difundirlo en cualquier oportunidad.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
Los procesos dentro de las empresas.....	5
La importancia del recurso humano dentro de la empresa.....	6
Problemas laborales dentro de México.....	10
Servicio al cliente.....	13
La importancia del servicio al cliente.....	15
MATERIAL Y MÉTODOS.....	19
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Ubicación geográfica de las ciudades de Santa Ana y Magdalena de Kino Sonora, México.....	20
Figura 2. Ilustración de la tienda de autoservicio donde se aplicaron las encuestas de servicio al cliente en Santa Ana Sonora, México.....	22
Figura 3. Puesto de trabajo que desempeña en OXXO dentro de un set de tiendas.....	24
Figura 4. Antigüedad laboral del empleado en OXXO dentro de un set de tiendas.....	25
Figura 5. Opinión de los empleados respecto a la clasificación de la tienda donde laboran dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.....	27
Figura 6. Opinión de los empleados sobre su conocimiento acerca de los procesos establecidos por la empresa de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.....	28
Figura 7. Última capacitación en los procesos impartida al empleado dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora	30
Figura 8. Conocimiento de la cantidad de procesos que desempeña en su puesto de trabajo el empleado de un set de tiendas OXXO.....	31
Figura 9. Conocimiento del empleado de un set de tiendas OXXO en relación al número de procesos que se manejan en total dentro de la tienda donde labora.....	32
Figura 10. Importancia para el empleado de un set de tiendas OXXO el implementar los procesos establecidos por la empresa.....	33
Figura 11. Proceso definido por la empresa, que más le gusta realizar al empleado de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.....	35
Figura 12. Proceso definido por la empresa, que menos le gusta realizar al empleado de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.....	36
Figura 13. Disponibilidad del empleado de un set de tiendas OXXO respecto a	

	capacitación en los diferentes procesos establecidos por la empresa...	37
Figura 14.	Existencia de procesos que se puedan eliminar o simplificar en el puesto desempeñado por el empleado, dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.....	38
Figura 15.	Genero del entrevistado en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	39
Figura 16.	Edad del entrevistado en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	40
Figura 17.	Ocupación del entrevistado en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	42
Figura 18.	Frecuencia en la que el cliente visita mensualmente la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora	43
Figura 19.	Razón por la que visita el cliente la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	44
Figura 20.	Conocimiento del cliente respecto a los servicios que ofrece OXXO en cada una de las tiendas.....	45
Figura 21.	Grado de satisfacción del cliente respecto a rapidez por parte del cajero en la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	46
Figura 22.	Grado de satisfacción del cliente respecto a el trato del personal en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	47
Figura 23.	Grado de satisfacción del cliente respecto a la existencia de promociones en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	48
Figura 24.	Grado de satisfacción del cliente respecto a la limpieza general en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	49
Figura 25.	Grado de satisfacción del cliente respecto a la limpieza de sanitarios en la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.....	50

RESUMEN

Las tiendas de conveniencia que hoy en día son muy comunes y específicamente señalando la cadena comercial OXXO (tiendas OXXO) son líder en la preferencia del consumidor en sus ocasiones de compra habitual, de antojo y de diario ya que existe un número considerable en cada ciudad del país y sus colonias, además se encuentran clasificadas según sea el lugar donde se encuentra cada una de ellas. Existen 98 de los 203 procesos establecidos para el área de operaciones, estos procesos son asignados por la empresa y son enfocados para brindarle a los clientes un buen servicio y lograr con satisfacción su propuesta de valor para lograr una ventaja competitiva, con la cooperación de cada uno de los integrantes de equipo en cada una de las tiendas ya que cada una de las tienda cuenta con puestos definidos por la empresa dividido en tres turnos los cuales son matutino, vespertino y nocturno, en cada uno de ellos existen los puestos de cajero, encargado de piso, y encargado general de turno, de esta forma se dividen los procesos asignados de cada área, donde cada integrante del equipo de trabajo es responsable del área de trabajo para la cual fue contratado a pesar de que los procesos están bien definidos más de la mitad de empleados de un set de tiendas no conocen los procesos. De acuerdo a la cadena de tiendas de autoservicio, a la que pertenece una de las tiendas que fue evaluada en esta investigación, es líder en la preferencia del consumidor y tiene una participación de mercado dominante en la comunidad donde se encuentra. Sin embargo, se observó en dicha tienda una disminución en ventas de 9.5% a final del año 2014 en comparación con el año anterior. Por lo que el objetivo de la presente investigación fue determinar los factores que influyen en el comportamiento de los clientes en relación con el servicio brindado en una tienda de autoservicio. Se llevó a cabo en una tienda de autoservicio ubicada sobre la carretera internacional en la ciudad de Santa Ana, Sonora. Se aplicaron 378 encuestas de

manera aleatoria dentro del establecimiento. El número de encuestas fue en función del tamaño de la muestra obtenido a partir del número promedio de clientes por mes. Las personas se seleccionaron de manera aleatoria para realizar la encuesta. En la encuesta se incluyeron todos los posibles factores que influyen en la preferencia del cliente sobre el servicio brindado en la tienda. Uno de los principales resultados obtenidos por parte del cliente fue la insatisfacción en la falta de rapidez de los cajeros; aunque reflejaron satisfacción en cuestión del trato por parte de los mismos. Además, se determinaron algunos factores externos a la administración de la tienda pero que están impactando la satisfacción de los clientes, como es la inaccesibilidad del estacionamiento y la abundancia de personas dedicadas a limpiar vidrios de los automóviles. Es conveniente que la tienda continúe realizando otros estudios similares para establecer qué oportunidades de mejora pueden tener dentro del proceso administrativo con la finalidad de satisfacer al cliente y así lograr mayores ventas y mejores ganancias.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX se convirtió en práctica común definir la administración en términos de sus cuatro funciones específicas: planeación, organización, la dirección y el control. En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no solo categorías económicas como tierra, capital y trabajo, si no también información y tecnología. El tener un buen proceso de información hace que las organizaciones permitan maniobrar con inteligencia, creatividad y en muchas ocasiones actúan con astucia. Las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.

Hoy en día las empresas ya no pueden trabajar sin procesos, ya que es algo esencial y muy importante para el desarrollo de las organizaciones, es por ello que han invertido mucho en los procesos pues estos deben aprobarse bajo una estricta y rigurosa investigación sobre lo que la empresa requiere para corto y/o largo plazo, esto dependiendo de la situación en la que se encuentre. Los recursos humanos como principal ejecutor de los procesos son sometidos a capacitaciones que le servirán dentro de la empresa y fuera de ella ya que el conocimiento que adquieran para ellos es muy valioso, el contar con conocimientos sobre procesos se les facilita para encontrar un empleo con mejor sueldo. Cabe mencionar que las empresas reconocen que es una inversión que probablemente se pierda, pero esto ayuda en una motivación para el colaborador y su desempeño en la empresa sea eficiente y eficaz.

Aun cuando las empresas tienen bien establecidos sus procesos existe una negación a cumplir todos y cada uno de ellos, esto puede ser por varias situaciones: por empleados

que tienen antigüedad en la empresa y creen el puesto seguro ya que para la empresa sería un desembolso considerable si se pretende una baja del mismo, por otro lado el ser recién integrados y no se les dio la capacitación adecuada, por su estado de ánimo, por no tener motivación por parte de sus superiores y por parte de sus compañeros. Hoy en día existe un canibalismo entre los mismos empleados en las diferentes empresas ya sea una fábrica, tiendas departamentales, tiendas de auto servicio, entre otras.

En el caso de las tiendas de auto servicio existen muchos procesos que se dividen en las diferentes áreas de trabajo que están bien establecidas por parte de la organización y presentan áreas de oportunidad en cuanto a la correcta ejecución de cada uno de ellos, por parte de los integrantes de la empresa ya sea de operación o administración, aun cuando las empresas definen los procesos y estos están bien establecidos y bien diseñados para cada departamento y áreas de trabajo.

Las tiendas de conveniencia que hoy en día son muy comunes y específicamente señalando la cadena comercial OXXO (tiendas OXXO) son líder en la preferencia del consumidor en sus ocasiones de compra habitual, de antojo y de diario ya que existe un número considerable en cada ciudad del país y sus colonias, además se encuentran clasificadas según sea el lugar donde se encuentra cada una de ellas. Las clasificaciones son: hogar, base y receso. Donde hogar corresponde a las tiendas que están situadas dentro de una colonia. Receso, corresponde a las tiendas que están ubicadas a las orillas de las carreteras internacionales y base corresponde a las tiendas que están ubicadas en orillas de calles principales y están cerca de colonias. Dentro de la cadena comercial OXXO existen 450 procesos a ejecutar, de los cuales 203 de ellos pertenecen al área de operaciones, 33 al área administrativa, 80 al departamento de logística, 88 al departamento de recursos humanos, 40 al área comercial y 6 al departamento de sistemas.

Cada una de las empresas tiene establecidos los procesos que se tienen que llevar acabo, sin embargo, en algunas empresas tienen áreas de oportunidad donde desconocen cuál es el problema raíz. Pudiendo ser por falta de capacitación en los procesos donde el empleado no puede desempeñar con eficiencia sus tareas laborales.

Sin embargo, en las tiendas OXXO existen 98 de los 203 procesos establecidos para el área de operaciones, estos procesos son asignados por la empresa y son enfocados para brindarle a los clientes un buen servicio y lograr con satisfacción su propuesta de valor para lograr una ventaja competitiva, con la cooperación de cada uno de los integrantes de equipo en cada una de las tiendas ya que cada una de las tienda cuenta con puestos definidos por la empresa dividido en tres turnos los cuales son matutino, vespertino y nocturno, en cada uno de ellos existen los puestos de cajero, encargado de piso, y encargado general de turno, de esta forma se dividen los procesos asignados de cada área, donde cada integrante del equipo de trabajo es responsable del área de trabajo para la cual fue contratado.

Los objetivos de la presente investigación es determinar los factores que influyen en el comportamiento de los empleados en relación a los procesos a ejecutar en cada una de las áreas donde se labora; además, determinar los factores que influyen en el comportamiento de los clientes en relación con el servicio brindado en la tienda de autoservicio OXXO Misión.

Como hipótesis de estas investigaciones se tiene que la mayoría de los empleados en un grupo de tiendas OXXO no fueron capacitados adecuadamente en cada uno de los procesos establecidos por la empresa. Por otra parte en relación a la atención y el servicio brindado por el personal de la tienda de autoservicio OXXO Misión cumple con lo

requerido para la atención satisfactoria del cliente aun cuando existan áreas de oportunidad en situaciones externas a la administración de dicha tienda.

REVISIÓN DE LITERATURA

Los procesos dentro de las empresas.

En un sentido lógico y literal, se entiende por proceso un conjunto de actos coordinados para obtener un fin, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo a la estructura de una organización (Prieto, 2003). Los procesos son el elemento más importante y es utilizado en forma general por las empresas, este interés por los procesos ha generado una gran cantidad de rutinas y técnicas relacionadas hasta en la gestión de los mismos procesos, la relación de procesos se basa en el ciclo de mejora continua que las empresas japonesas han implementado (Zaratiegui, 1999). Los procesos se tienen que desarrollar de una forma que queden claros y entendibles y se tienen que desarrollar los pasos a seguir, es decir desarrollarlos etapa por etapa para realizar con éxito un proceso. Las guías de un proceso nos indican el tiempo necesario para realizar un proceso adecuado (Cantón, 2010).

El proceso tiene carácter sistemático, se puede interpretar como grupo de tareas o tareas a realizar aunque solo sea información la convierte a través de operaciones definidas por rutinas, de esa forma se puede decir que todo lo que se realiza en la empresa está compuesto por procesos, dentro de una empresa existen muchos procesos que se realizan continuamente y de forma repetitiva, estos procesos son divididos en las diferentes áreas de la empresa ya que son diseñados para cada departamento puesto y actividades. En la gestión clásica de una empresa estructurada de forma funcional y vertical, el objetivo es satisfacer a la empresa y su jerarquía y no a su cliente externo. El cambio se dio cuando conviviendo con una estructura funcional se generó una nueva organización y esta que

girara alrededor de os procesos que son lo más importante para tener un valor añadido y generar una ventaja competitiva (Sáez de Viteri, 2000).

Todas las organizaciones tienen que definir y trabajar en los procesos que definieron, y estos deben estar relacionados a los departamentos de la empresa como su área de trabajo y sobre todo en el giro donde la empresa está tratando de satisfacer al cliente. Para identificarlo siempre será el elemento de salida de un proceso la entrada del proceso a seguir. Establecer la gestión de los recursos humanos basada en sus procesos ya establecidos y que sean adecuados según hacia donde se quiere llegar, es primordial, estos constituyen la modificación y respuestas más profundas a los sistemas de trabajo que más existan en estos (Cantón, 2010).

Cuando las tienda no son tuyas y se dejan en manos de terceros vía franquicias, es difícil tener procesos homogéneos y estándares con tasas de retorno altas dijo Sotelo quien considero que OXXO se ha adelantado en el desarrollo de negocios que hacen sinergia con sus tiendas como es el caso de la cadena de farmacias YZA en el sureste del país. OXXO no solo es líder en México, es la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América, existen grupos que pretenden competir con grupo FEMSA, pero esto se les ha complicado debido al formato que OXXO maneja en sus tiendas ya que los procesos son unificados para todas y cada una de las tiendas con las que cuenta (Ugarte, 2013).

La importancia del recurso humano dentro de la empresa.

Las personas que trabajan en las empresas tienen mucha influencia en que la empresa se posicione con mayor competitividad, un ejemplo de esto sería en una fábrica, si se produjera una acentuación del grado de polivalencia de su personal, se lograría contra restar los problemas del absentismo, que en ocasiones impide a algunos integrantes completar un proceso y se alarga el plazo de entrega a los clientes. Por otro lado si se logra

que todos los trabajadores de la organización liberen su energía positiva al servicio de la empresa, de esa forma se lograría un beneficio intangible incalculable (Macazaga y Pascual, 2007).

Hace unas décadas las personas que dirigen empresas, han intentado con poco más ahínco encontrar una forma para mejorar la operatividad y el funcionamiento eficiente de las mismas. Esta intención por parte de los llamados en la actualidad Gerentes, viene de épocas ancestrales. Un concepto manejado tiempo atrás, era el de una visión de las organizaciones como un medio para lograr ser competitivo y así alcanzar beneficios, apoyados en una excesiva división del trabajo en los niveles operativos y en la centralización de las decisiones en los niveles más altos de la organización, en la que los trabajadores no se les contrataba para pensar si no para que obedecieran y ejecutaran las labores encomendadas en forma exacta, es decir era claramente organización lineal (Chiavenato, 2004).

El procesos de formación del recurso humano parte de la capacidad requerida para el puesto al que se le está contratando y para elaborar estas capacidades se ocupa un grupo de personas, que sean especialistas en recursos humanos, empleado de nivel y especialistas de diversos puestos al que se le conoce como panel de expertos, ellos tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización (retos estratégicos), sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo (Márquez y Díaz, 2005).

Hoy en día se pueden identificar dos modelos de selección que se han conocido como modelos de selección tradicional y modelo de estrategia, el modelo de selección estratégica se basa en la idea del mercado económico y del mercado laboral por la gran estabilidad productiva. El modelo tradicional nos dice que un empleado realiza las mismas

actividades año tras año. De esa forma si la empresa desea mantener a un empleado que realice todas las actividades deberá asegurarse que en la entrevista se cumpla lo que se está pidiendo para el puesto al que se le va a contratar. En el modelo de selección de la personal estratégica, se enfoca en una idea diferente del mercado económico y laboral. Este modelo se basa en una idea diferente al de económico y laboral. Este modelo se desarrolla en entornos cambiantes (Salgado y Moscoso, 2008).

El recurso humano tiene atributos únicos que lo diferencian de otros recursos de las empresas. A diferencia de los activos de las empresas tangibles, las personas no son propiedad de las empresas y no se pueden vender ni comprar. Los servicios de los empleados son contratados por las empresas, sin embargo estos pueden abandonar sus labores para integrarse en otras empresas, además tiene capacidad para apropiarse de un porcentaje considerable de las ganancias de la empresa en general, hacer caso omiso a todas aquellas ordenes de sus superiores, concentrarse en otras actividades diferentes para lo que fue contratado y que genere esto pérdidas para la empresa (Álvarez y Castro, 2001).

La mayoría de las empresas actualmente se encuentran en constante cambio, sus metas y necesidades han cambiado y cada vez son más las que conocen la importancia del desarrollo de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. A los empleados también se les juzga por sus habilidades. Imaginemos una organización sin gente solo por un momento. No hay trabajadores, supervisores, gerentes, ejecutivos o propietarios. Es bastante difícil hacerlo, sin las personas las organizaciones no existirían. Los gerentes utilizan para describir la importancia que las personas tienen en sus organizaciones. La expresión recursos humanos implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (Sherman *et al.*, 1999).

Existen en el mundo una serie de estándares sobre personas para afrontar los retos que encaran las organizaciones en el mundo que pueden significar el primer paso hacia el éxito. Se puede encontrar una cantidad considerable esto en función al país, región y el tema que se vaya a tratar. Nos hemos limitado a aquellos que aparecen más representativos por su volumen de certificaciones o por su repercusión nacional e internacional, así como por la temática que tratan. Se otorga a organizaciones que dentro de estas se dirige a seres humanos en lugar de aspectos técnicos. Es un estándar nacional utilizado con éxito en el reino unido pero con vocación internacional pues se aplica ya en numerosos países (Chamorro y Tato, 2005).

Los indicadores de desempeño en todas las empresas regularmente están asociadas a tres variables que son: costo, tiempo y calidad y se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los de negocio y los relativos a los procesos. Un ejemplo de indicadores de negocio son la rentabilidad del capital (utilidad sobre activos, porción del mercado, lealtad del cliente medida a través de su satisfacción y productividad en cambio los indicadores de los procesos son costo productividad en cada función, transacciones por persona), rotación de inventario, la calidad, precisión, tasas de trabajo, tasas de rechazo y tasas de defectos (Varela *et al.*, 2007).

La rotación del personal en las organizaciones puede ser por renuncia voluntaria o involuntaria definitiva, esto puede producir un problema, ya que aumentan los costos en las nuevas contrataciones y las selecciones del personal a contratar, esto no se puede quitar pero si disminuir, sobre todo en aquellos empleados que tienen una competitividad alta contra sus compañeros y que a su vez son difíciles de sustituirlos, la rotación puede influir en la estabilidad del personal que labora en la organización, en este punto es donde entra la administración de recursos humanos de saber identificar si la rotación es positiva o negativa

dependiendo si la rotación es voluntaria o no para que no genere una posible pérdida en la organización (Cabrera *et al.*, 2011).

El factor clave que logra una competitividad en las empresas es la productividad innovadora, los gerentes deben dirigir a sus empleados a una dirección de innovación, donde los gerentes deberán estar en constante vigilancia, cuidarla y a su vez incentivando a sus empleados, para esto se tiene que conocer las necesidades del consumidor y así reforzar la innovación de forma constante y certera, el riesgo de fracasar en las innovaciones no quiere decir que están derrotados por ese motivo tiene que existir flexibilidad y una apertura de que pueden obtener resultados no favorables para la empresa o su organización, abiertos al cambio no indica que las cosas se realicen sin pensar claro (Asesoría Industrial Zabala, 2007).

El éxito de una entrevista y de la manera en conducirla depende en parte del escenario adecuado se puede enlistar en cuatro resquicitos. Primacía y comodidad, están reconocidas generalmente como ayuda para la expresión franca y abierta, establecimiento y conservación de las relaciones confidenciales más importante aunque la primacía especial es el sentimiento de seguridad que llega al entrevistador sabiendo que no abusará de la confianza del entrevistado al repetir lo que se le ha dicho en privado, atmósfera de calma otra de las ayudas para la expresión libre y abierta es el sentimiento de calma (Pigros y Myers, 1965).

Problemas laborales dentro de México.

En México, como en muchos otros países que no están desarrollados, nos encontramos lejos de ofrecer empleos satisfactorios a todos a aquellos que si lo demandan. Debido a que en México aún no existe un seguro de desempleo, las personas buscan otras alternativas como negocios familiares y así se convierten en ocupados. El principal

problema no es la desocupación, es que no existen suficientes puestos de trabajo que permita una supervivencia digna. En los años 60 y 70 se suponía que los trabajadores independientes tendrían que ir desapareciendo pausadamente a medida que se expandiera el sistema capitalista de producción en el país, el cual reposa especialmente en mano de obra salaria (García, 1999).

La falta de información en relación a lo que vendrá genera una inconformidad en los empleados y en su defecto una negatividad de diferentes maneras y esto puede afectar el funcionamiento de la organización, por el contrario si se comprende porque se harán los cambios ayuda a que se dé el cambio con una actitud positiva por parte de las personas. Los factores que motivan la resistencia al cambio reaccionan de una forma a la cual llamamos causa- efecto, el grado de resistencia dependerá del tipo de cambio para el cual se llevara a cabo, de la información que se tenga y del temor de las personas ante las posibles pérdidas de sus privilegios al seguir los procesos tal y cuales deben ejecutarse (Garza y Medina 2010).

Existen muchas empresas que están muy bien estructuradas, con excelentes personas capacitadas para realizar sus trabajos pero con una baja capacidad para motivar a sus subordinados, es cierto que la motivación tiene que empezar por la gerencia pero los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar a sus jefes. La motivación es algo que se alimenta por parte de todos, esto para que cualquier integrante de la empresa sienta la necesidad de motivar y a su vez ser motivado. La motivación está relacionada con las necesidades del ser humano, es el motor que todos tenemos y llevamos en nuestro mundo emocional (Ramírez *et al.*, 2008).

Hace diez años, la investigación en psicología del trabajo y también de las empresas de México se ha alcanzado un importante crecimiento y se ha internacionalizado, existen

grupos en las universidades que son investigadores en las que se enseña la psicología, también los investigadores de estos diferentes grupos se enfocan a compartir los resultados y logros con los demás investigadores. De esta forma todos ellos publican sus trabajos en diferentes revistas de psicología del trabajo, en estas prácticas ha sido fundamental la revista de psicología del trabajo y organizaciones durante 25 años (Salgado y Peiro, 2008).

En México se presenta una fuerte oferta de trabajo, pero los países Canadá y Estados Unidos presentan mayor oferta, se espera que aliteración comercial es probable que influyo en un patrón de que aumento la demanda de estos y por lo tanto así también de los salarios, sin embargo las pruebas empíricas revela que no ha sucedido de tal manera. En lugar se ha observado un aumento de las diferencia salariales entre los dos tipos de trabajadores que son calificados y no calificados a favor de los calificados y de esa forma la distribución se ha vuelto más desigual. En la frontera norte de México muestra un proceso de igualdad en sus salarios, aunque mantiene un nivel alto para el trabajo calificado se ha reducido en proporción para el no calificado (Huescas y Rodríguez, 2008).

Las tiendas de conveniencia en tiempos pasados eran situadas en lugares como gasolineras, y se presentaban en segmentos pequeños con el surtido de productos básicos para el viaje y los vehículos, refrescos y cigarros. Sin embarco con las nuevas leyes impuestas por el gobierno en relación a la veta de cigarros y licor, fue necesario encontrar la forma de que las ventas no sufrieran caídas fue entonces que se creó este formato. El impacto de las tiendas de auto servicio provoco que las gasolineras implementaran dentro de ellas el formato de tiendas de conveniencia, de hecho en los últimos años las estaciones de servicio han experimentado un proceso de modernización y una renovación a los espacios de venta con el fin de ofertar más servicios para tener un mayor consumo por parte de los clientes (Bernabeu *et al.*, 2009).

Servicio al cliente.

Antes de definir servicio, tenemos que tener bien en claro que al servicio no le podemos poner estándares ya que los clientes tienen diferentes criterios y expectativas dependiendo de la cultura y las costumbres que el cliente ha estado sometido pero a pesar de esto todas las personas requieren el mismo servicio. Hoy en día el servicio está enfocado en atraer, conquistar y mantener al consumidor esto a través de entregarle el mejor servicio con ayuda de las gestiones administrativas y las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La presión del servicio requiere de todo lo que rodea al personal que brinda el servicio pero lo más importante es la persona que está dedicada y pone todo su empeño para que el consumidor reciba el servicio que estaba buscando (Restrepo *et al.*, 2006).

En estos tiempos, la atención al cliente es desarrollada por las organizaciones con una orientación a la satisfacción en las necesidades de todos aquellos consumidores que buscan la excelencia en atención, de esa forma las empresas logran alcanzar su mayor productividad y lograr ser competitivos ante sus rivales en el mercado. El cliente funge como el factor principal en el juego de los negocios. Para lograr tener un éxito toda organización debe tomar en cuenta algunos factores de suma importancia como son el liderazgo, la eficiencia en cada una de sus operaciones y un capital humano con una cultura bien definida para que puedan alcanzar los objetivos y entender la misión y visión de la organización (Najul, 2011).

Las empresas tanto como las organizaciones en cualquier momento de su proceso de venta, ya sea de productos o servicios, tienen contacto directamente con el consumidor esto a través de los empleados que son los intermediarios y facilitan la venta de productos o servicios. Está claro que para lograr una ventaja competitiva por parte de las empresas

depende de la calidad del servicio que adquieren al ser atendidos por las diferentes empresas a las que visitan. En el siglo XXI, el mercado cuenta con una gran variedad de opciones y alternativas para el consumidor, esto hace que las empresas aun de adquirir tecnología de punta ocupan de un recurso humano que tenga un amplio perfil para la atención del cliente y pueda así cumplir las demandas del mismo (Hernández *et al.*, 2014).

Los cambios que hacen énfasis hacia el cliente, llevan a las organizaciones a resaltar la importancia del servicio que se ofrece. Y más concretamente, a tomar en cuenta la calidad de servicio como el valor añadido que ofrece a un cliente cada vez más exigente que busca en el proceso de consumo un servicio o producto que satisfaga de una manera más óptima sus necesidades, ofreciéndole así mejores resultados. Para determinar la calidad de servicio y la total satisfacción del cliente y con una objetividad de llevar a cabo la calidad de servicio, tendrá un papel importante el saber qué es lo que buscan las personas y cuáles son sus preferencias en el la actividad de consumo ya que el ser humano es considerado como un procesador de la información que toma decisiones en busca de la total utilidad y satisfacción por su parte (Moliner, 2001).

En la actualidad no existe con claridad el concepto de formato de tiendas de conveniencia o tiendas express así como tampoco se conoce el perfil de los clientes que pueden visitar estas tiendas. Así mismo es necesario detectar las diferencias en los que visitan los súper mercados para obtener información concreta en relación a las razones por la cual visitan estos tipos de tiendas, de esa manera las empresas entenderán su comportamiento y así que puedan desarrollar estrategias de mercado acorde a las preferencias de los consumidores en el entorno de las tiendas de conveniencia (Bedoya, 2013).

Claro está que con una excelente atención por parte del personal de las empresas que prestan servicios primarios como contacto directo con los clientes es casi la única área visible por parte del cliente externo, esto se puede disimular o disminuir una experiencia negativa. No todas las personas que trabajan en la atención al cliente tienen la competencia para atender a las personas por eso es un punto clave la entrevista a personas que van a ser contratadas para dar un servicio primario en cualquier organización, para lograr la excelencia en el servicio brindado se tienen que hacer las cosas bien desde el principio en todas las áreas y cada uno de los procesos de la organización (Milena, 2011).

La importancia del servicio al cliente

El operador de servicios integrados por banda ancha es plenamente consciente de que el éxito de esa empresa es que sus clientes están totalmente satisfechos. Con estos datos el servicio de atención a cliente está en los pilares que sostienen el día a día a la compañía por tal motivo trabajan en mejorarlo acorde con la política de calidad de esta empresa, donde la excelencia, el respeto a las personas, el compromiso exigente y la mejora continua es lo que mantiene el buen hacer de esta empresa (Montalbán, 2002).

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental para las opciones de compra por parte del cliente, para ello existen varias razones, en todas partes desde el turismo a la informática, de la banca a la industria del vidrio, la competencia cada vez va más en aumento y es algo que al cliente atrae por medio de una diversidad de servicios añadidos al producto que ofrecen las organizaciones. En un caso dado que el mismo producto cueste lo mismo en diferentes empresas, ¿Cuál sería la opción que tomaría el cliente? Hemos pasado por un consumidor que se favorecía por un producto de bajo costo a un consumidor selectivo y muy bien informado (Publicaciones Vértice S. L, 2008).

En el servicio al cliente, es fundamental la comunicación. Considerando que la razón de ser de la empresa son los clientes, ya que las empresas que desean mantenerse en el mercado siempre ocuparan de unos clientes fieles y duraderos, la forma en que las empresas se comunican con sus clientes es por medio del personal que labora dentro de ellas, aun que contamos en estos tiempos con una avanzada tecnología, las empresas optan por comunicarse por medio del teléfonos y personalmente. Cuando la empresa se contacta directamente y en persona con sus clientes les da una entera confianza ya que puede informarle con detalle las opciones de compra con las que cuenta el cliente a demás transmite los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa (Paz, 2005). En las tareas de atención al cliente los temas más habituales sobre lo que giran las preguntas son el modo en que se comportó el empleado en el proceso de la atención y si este le trato con respeto y amabilidad, el tiempo que tardo para que fuera atendido, si obtuvo atención en sus peticiones etc. También puede haber preguntas sobre los productos (Tejada y Hernández, 2014).

Aun cuando la inestabilidad respecto a la economía mundial, las empresas trabajan constantemente en aumentar los beneficios que obtienen con sus clientes y tratan de conseguir que sus productos y servicios atraigan a nuevos clientes y se interesen en comprar más. Algunas organizaciones se aferran a seguir el mismo modelo de marketing, ventas y de atención al cliente que se ha utilizado en décadas anteriores, pero esto les impide dar un resultado favorable y eficaz a la evolución de las necesidades y peticiones del consumidor, en resultado obtienen que lo antes ejecutado para el logro de la fidelidad y atracción de nuevos clientes hoy en día resulta obsoleto (Sancho, 2013).

La fidelización de cliente pretende que los usuarios y compradores de servicios de una empresa mantengan relaciones comerciales que sean estables y duraderas. La fidelidad

nace cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del cliente con la organización y con su comportamiento de compra de los productos y servicios que ofrece la organización. Esto hace la situación perfecta tanto para la empresa como para el mismo cliente. El cliente es fiel y en varias ocasiones se comporta como prescriptor de la compañía (Figuroa, 2011).

El consumidor en estos tiempos es el que dicta los criterios de producción con sus deseos y necesidades, siempre esperando más, tiene sentido tomar en consideración el concepto de ciudadano económico cuando se comparte con otros un conjunto de bienes económicos, cuando se está en la capacidad y posibilidad de decidir la orientación de la producción y el consumo. En la forma de consumir los productos del mercado, se identifica cuando se muestra la capacidad adquisitiva que se ocupa. Todas las personas de diferentes edades razas posición económica y capacidades son consumidores de alguna forma u otra, lo único que se distingue de los animales es que son consumidores de una forma humana (Henao y Córdoba, 2007).

La atención al cliente cada vez es más complicada y genera un costo considerable para poder cumplir las peticiones del consumidor ya que las empresas tienen clientes con diferentes necesidades y perfiles, esto abre otros canales para poder satisfacerle como lo es las redes sociales, telefonías y el mismo internet con lo que se le está dando un paso más para atender y escuchar al cliente de una forma directa y en tiempo real ayudándole en el momento en que requiera el servicio un ejemplo de esto es la navegación de una página web, el cliente puede llenar un formulario o una serie de preguntas y así enterar a la empresa de su petición o exigencia de un servicio, de la misma forma la empresa puede proporcionarle ofertas, descuentos y servicios adicionales para una mejor atención al

mismo. En definitiva esta utilización permite un contacto humano de ambas partes (Del Pino, 2003).

A pesar de la importancia que se ha registrado para las diferentes organizaciones el desarrollar y manejar las estrategias para las capacitaciones del personal y la mejora en los sistemas de atención no han logrado una gerencia de servicio donde el corazón sea el mismo cliente. Si se implementa este modelo en cualquier organización permitirá que brindarle un mejor servicio y responder con eficacia las peticiones del cliente, sin embargo lo más importante es la fuerza de su cultura organizacional para que así un cuando estén en crisis en su entorno el talento resalte ante todo y no permita opacar un buen servicio al cliente (Restrepo *et al.*, 2006).

En México las tiendas de conveniencia son un éxito ya que las personas han preferido realizar compras que impliquen un menor desembolso aunque tengan que ir varias ocasiones a las tiendas, a diferencia de ir a un supermercado y que su ticket sea más grande donde las personas buscan ir solo en una ocasión. OXXO, propiedad de FEMSA es la cadena más grande en el mercado nacional con una red de 12,853 tiendas. Otro factor importante es que cuenta con una especialidad en buscar y encontrar puntos claves para la ubicación de sus tiendas, por lo cual tienen asegurado un número considerable de clientes (Santa Rita, 2015).

MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación se llevará a cabo en un set de tiendas de autoservicio OXXO ubicado en las ciudades de Magdalena y Santa Ana, Sonora (Figura 1). La empresa OXXO dentro de su estructura organizacional se divide por plazas (región) y dentro de dichas plaza se dividen en set de tiendas. Se eligió el set de tiendas más cercano a la región de Santa Ana.

La ciudad de Santa Ana se encuentra localizada en la parte norte del estado de sonora. Su extensión territorial es de 1,620.65 km, que representa 0.87% de la parte del estado de sonora ($30^{\circ} 33' N$ y $111^{\circ} 07' O$). Se encuentra a una altitud de 680 msnm; colinda al norte con los municipios de Tubutama y Magdalena, al sur con Benjamín Hill y Opodepe, al este con Cucurpe y al oeste con Trincheras, Cuenta con 16,014 habitantes ubicada a 165 km al norte de la ciudad de Hermosillo, Sonora (INEGI, 2010b). La ciudad de Magdalena se encuentra localizado en la parte norte del estado de sonora ($30^{\circ} 38' N$ y $110^{\circ} 58' O$) se encuentra a una altitud de 760 msnm con una superficie de 1,460.23 km, y las principales localidades son San Ignacio, San isidro y el Tacicuri (INEGI, 2010a).

Se desarrollaron dos encuesta que se aplicaron durante los meses Mayo a Junio de 2015; una para conocer los factores que influyen en el comportamiento de los empleados en relación con los procesos impuestos por la empresa para cada área de trabajo; y la segunda encuesta para conocer los factores que influyen en el comportamiento de los clientes en relación con el servicio brindado por una de las tiendas.

La primera encuesta se aplicó al total de empleados dentro del set de tiendas y se realizó durante los días martes, jueves y sábado dentro del horario de 13:00 a 01:00 horas. Se eligió dicho horario para poder entrevistar al personal de los tres turnos. Se visitaron los



Figura 1. Ubicación geográfica de las ciudades de Santa Ana y Magdalena de Kino Sonora, México.

días martes, jueves y domingo ya que son días de poco flujo de clientes y se facilita las encuestas a los empleados sin perturbar de manera significativa sus funciones durante su jornada. Las encuestas son las siguientes: ¿Qué puesto desempeña en tu tienda de trabajo?, ¿Cuál es tu antigüedad dentro de la empresa?, ¿Qué clasificación es tu tienda?, ¿Conoces lo que es un proceso dentro de OXXO?, ¿Cuándo fue la última vez que recibiste capacitación sobre los procesos que se llevan en tu tienda?, ¿Cuántos procesos desempeñas en tu puesto?, ¿Cuántos son los procesos que se llevan en tu tienda?, ¿Qué tan importante es implementar los procesos dentro de tu tienda?, ¿Cuál es el proceso que más te gusta realizar dentro de tu trabajo?, ¿Cuál es el proceso que menos te gusta realizar en tu tienda?, ¿Te gustaría recibir capacitación sobre los diferentes procesos?, ¿Consideras que existen procesos en tu puesto de trabajo que pudieran eliminarse o simplificarse?.

La segunda encuesta se aplicó dentro la tienda de autoservicio OXXO Misión, ubicada sobre la carretera internacional en la ciudad de Santa Ana, Sonora (Figura 2). La tienda permanece en operación las 24 horas del día los 365 días del año, cuenta con tres turnos de trabajo, donde cada turno está conformado con un cajero, un ayudante y un encargado de turno. Se aplicaron 100 encuestas de manera aleatoria dentro del establecimiento. El número de encuestas es en función del tamaño de la muestra obtenido a partir del número promedio de clientes por mes (Münch y Ángeles, 1998). En la encuesta se incluyeron todos los posibles factores que puedan influir en la preferencia del cliente sobre el servicio brindado en la tienda siendo estas algunas de las preguntas a los clientes: Género, edad, ocupación, frecuencia de visita a la tienda, razón por la cual visita la tienda, rapidez del cajero, trato por parte del cajero, limpieza general, limpieza en sanitarios y existencia de promociones. La información obtenida se agruparon en bases de datos de Excel, se graficaron y analizaron utilizando estadística descriptiva.



Figura 2. Ilustración de la tienda de autoservicio donde se aplicaron las encuestas de servicio al cliente en Santa Ana Sonora, México.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en cuanto al puesto desempeñado se obtuvo un 18% que corresponde a encargados de turno, mientras que el 22% son de piso y un 60% fueron cajeros (Figura 3). Esto nos indica que existen muchos empleados que fungen la labor de cajero, pudiendo distribuir el personal para otras áreas de la tienda y reforzar el puesto de piso, donde los procesos se ven más afectados.

En un estudio que realizó el centro de investigación y gestión tecnológica de Santiago de Cuba y mediante la aplicación de encuestas se detectaron problemas de organización del trabajo que afectaban el buen desarrollo del mismo y que confirmaban la necesidad de realizar el rediseño de los puestos de trabajo.

El 13% de los encuestados no motiva a sus empleados en aras de obtener de ellos un mejor desempeño en sus funciones de trabajo. El 17.4% de los encuestados no propone metas accesibles a sus subordinados con vistas a obtener de ellos un mejor rendimiento. El 47.8% de los encuestados está de acuerdo con que en la organización existen situaciones de trabajo estandarizado, monótono, repetitivo e impersonal, lo que provoca efectos negativos en la actitud ante el trabajo. El 65.2% de los encuestados realiza otras funciones que no están enmarcadas dentro de las tareas diarias de su puesto laboral (Mariño, 2011). Se puede relacionar la falta de interés en un puesto distinto al de cajero y es probable que existan áreas de oportunidad en cuanto a la motivación y visión de sus líderes.

Respecto a la antigüedad que tienen laborando en la tienda un 73% tienen menos de un año, un 10% de un año a dos, un 10% de 2.1 a 3 años mientras que un 2% son empleados que tienen entre 3.1 a 4 años y solamente un 5% son empleados que tienen una antigüedad mayor de 4 años (Figura 4). Esta falta de retención de personal puede ser un área de oportunidad para la empresa, puesto que la mayoría de los empleados tienen menos

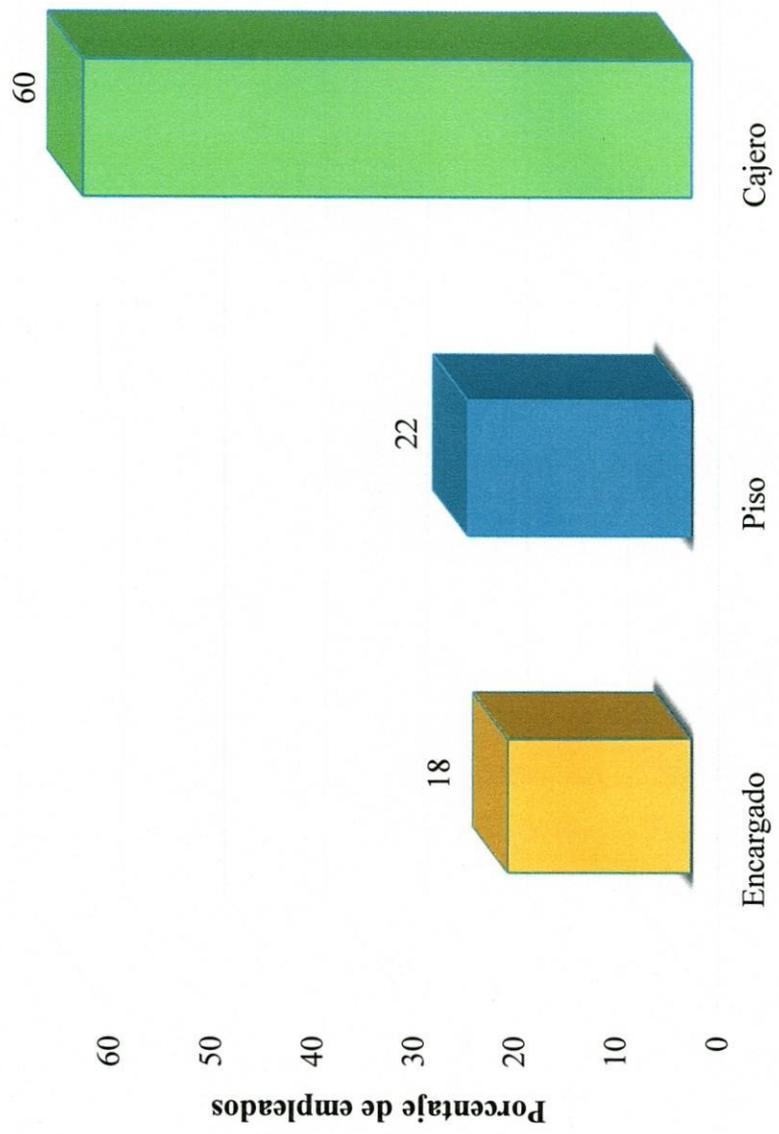


Figura 3. Puesto de trabajo que desempeña el empleado dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

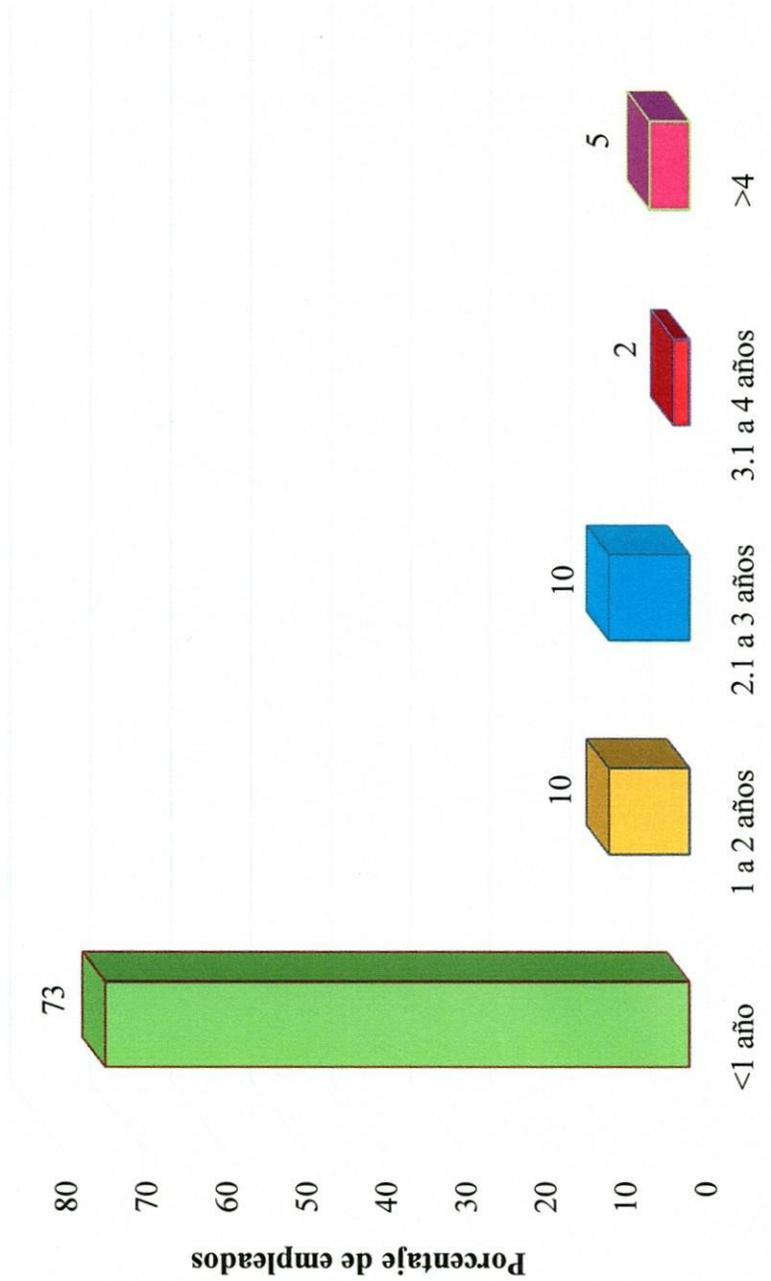


Figura 4. Antigüedad laboral del empleado dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

de un año y esto atrasa el conocimiento de los procesos empíricos por parte de los empleados en sus puestos de trabajo.

En la clasificación de tienda se obtuvo un 15% que son tiendas A, 27% son tiendas B y un 58% no sabe que clasificación es la tienda donde laboran (Figura 5). Esta puede ser la causa de que los procesos no se lleven a cabo, puesto que en base a la realización de los procesos y en la medida que se ejecutan la clasificación de la tienda aumenta de ser tienda C a ser tienda A.

En relación al conocimiento de los procesos que se deben implementar en las tiendas OXXO un 65% si conocen los procesos que se manejan en la tienda, mientras un 35% afirmó que desconocen los procesos (Figura 6). Durante el año 2001, una empresa del sector de servicios de 3.000 empleados se puso en contacto con una empresa para intentar responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué no funciona el sistema de e-learning? La empresa indicaba que se habían gastado mucho dinero en el sistema informático de conocimiento y en la plataforma de e-learning, y así mismo en el diseño de cursos on-line a medida, pero estos no eran utilizados por los empleados. Tras un análisis de la situación, se hizo el mapa estratégico de implementación donde pudimos observar que se había hecho un gran esfuerzo en el gestor informático del conocimiento y en la utilización del e-learning como único sistema de aprendizaje; pero no se observó el mismo nivel de esfuerzo en un gestor global del aprendizaje y fundamentalmente en un gestor de confianza que permitiera circular y aprender conocimiento dentro del sistema. El proceso estaba claro, no se había dado importancia a una visión global del aprendizaje interno y al desarrollo de una estrategia de relación interpersonal del conocimiento a través del coaching y mentoring. (Cantera, 2002)

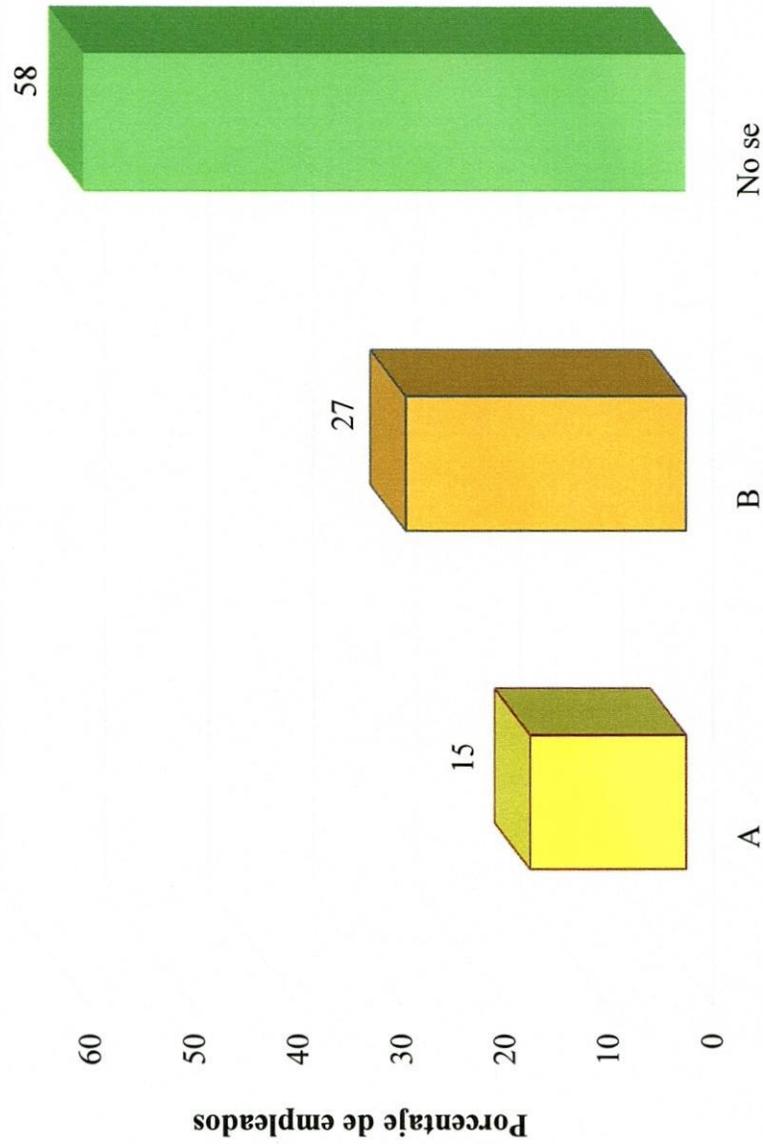


Figura 5. Opinión de los empleados respecto a la clasificación de la tienda donde laboran dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

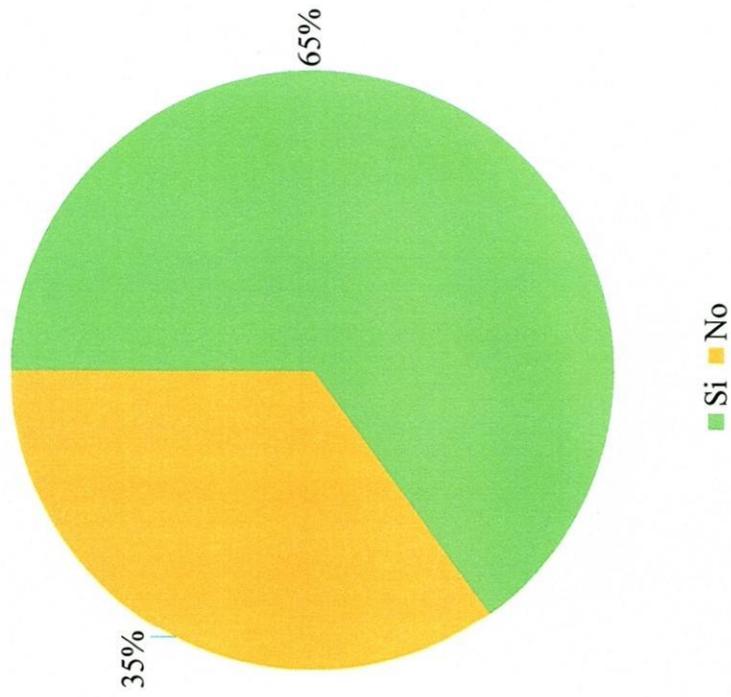


Figura 6. Opinión de los empleados sobre su conocimiento acerca de los procesos establecidos por la empresa de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

Sin embargo al preguntarles a los empleados del set de tiendas OXXO sobre cuándo fue la última capacitación respecto a los procesos que se llevan en tienda se obtuvo 25% que fue al momento de su contratación, un 2% en menos de 6 meses, un 3% recibieron capacitación entre 6 a 12 meses y un 70% contestaron que nunca se les ha impartido tales capacitaciones (Figura 7). Esto arroja un área de oportunidad considerable en cuanto a capacitación de personal en los diferentes procesos, pudiendo ser una causa del ausentismo del empleado ya que no comprenden los procesos de su puesto de trabajo.

El número de horas de capacitación anual total por empresa es tres veces superior en las maquiladoras que en las empresas nacionales, lo cual se debe al número de empleados por empresa y a la cantidad de horas de capacitación por trabajador. El número de horas de capacitación anual por trabajador en las dos modalidades (interna y externa) es 62% mayor en las empresas maquiladoras que en las nacionales. Esta diferencia se debe principalmente a la capacitación interna, donde el número anual de horas que se imparten por trabajador en las empresas maquiladoras es 81% mayor que en las nacionales (Ollivier Fierro y Juan Óscar 2005).

Al preguntar al empleado si conoce cuantos procesos son los que realiza en su puesto de trabajo un 17% contesto que si los conoce mientras un 83% desconoce cuántos son (Figura 8). Se puede relacionar con la falta de capacitación en los diferentes procesos de su puesto de trabajo y pudiendo obtener una frustración en el desempeño del mismo.

En relación a la cantidad de procesos que se llevan en la tienda se detectó que el 100% desconoce la cantidad de procesos (Figura 9). Sin embargo la importancia para el empleado de implementar los procesos en la tienda el 90% contesto que mucho, un 5% poco y un 5% afirmo que no eran importantes (Figura 10). Para los procesos que más les

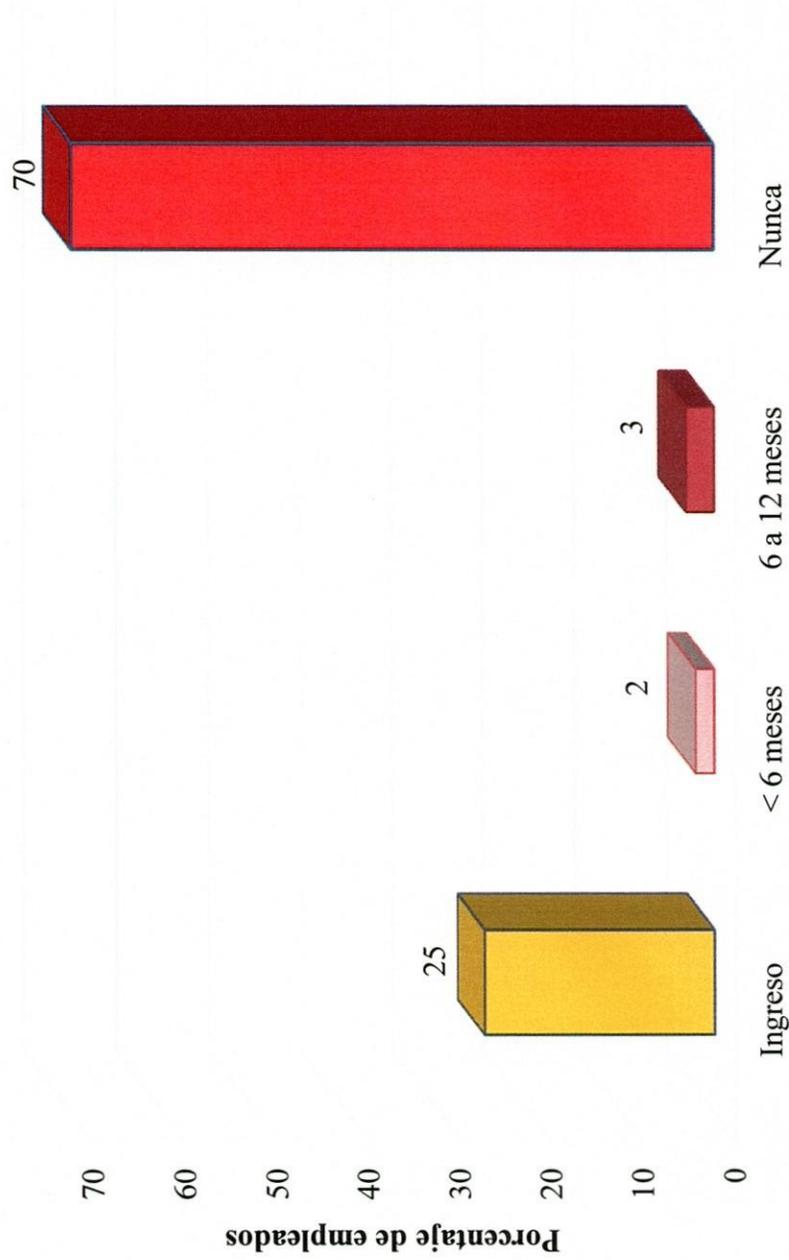


Figura 7. Última capacitación en los procesos impartida al empleado dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

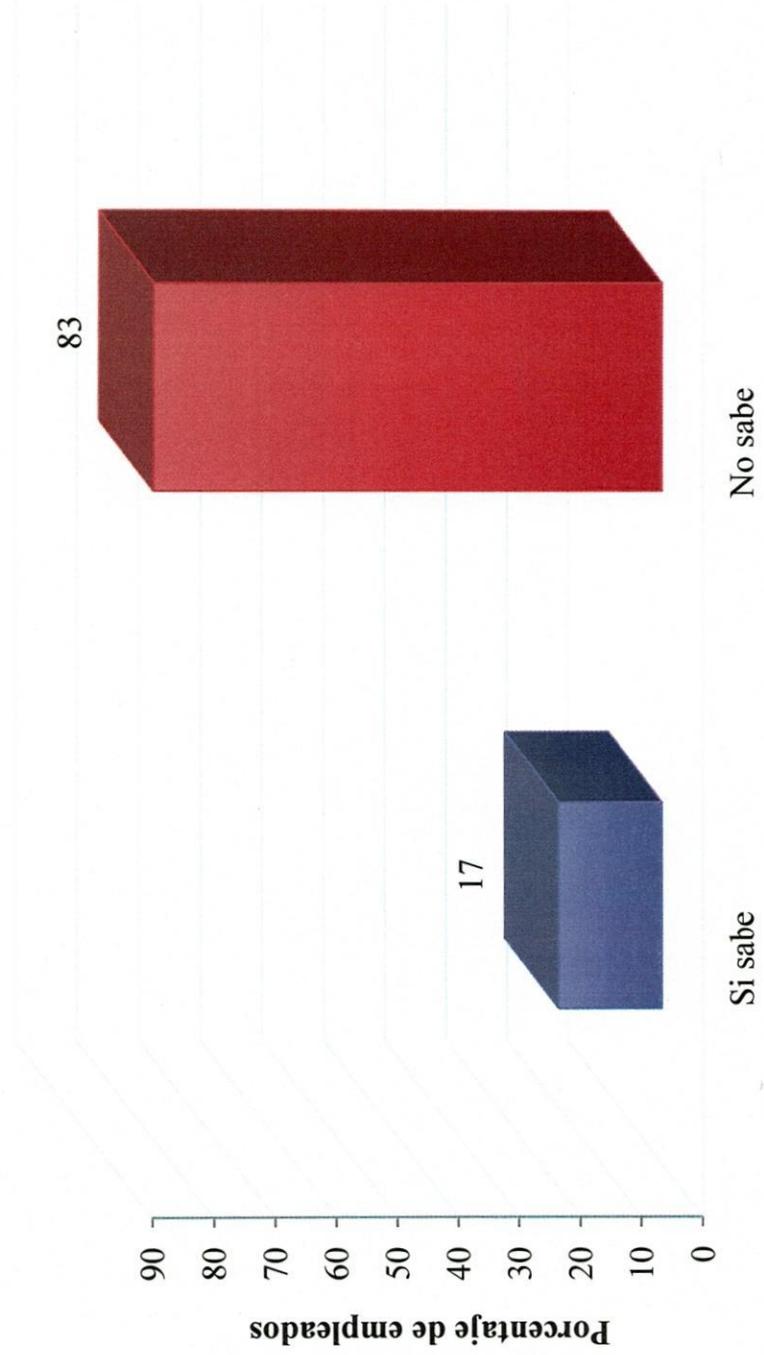


Figura 8. Conocimiento de la cantidad de procesos que desempeña en su puesto de trabajo el empleado de un set de tiendas OXXO

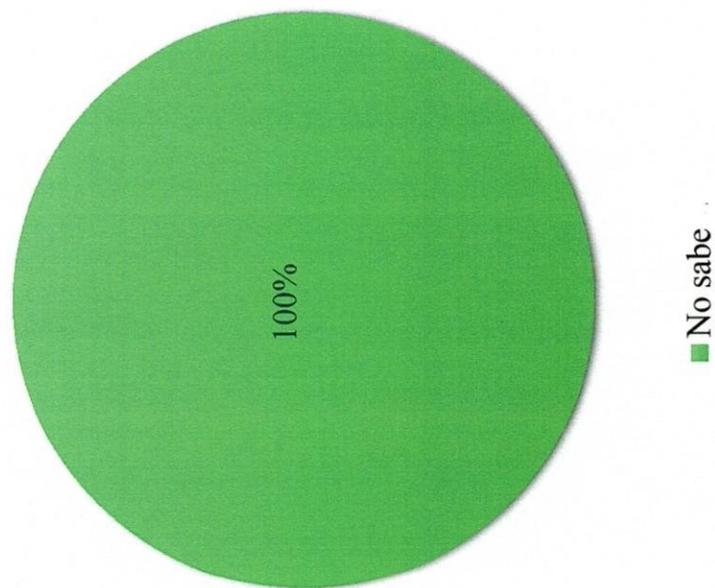


Figura 9. Conocimiento del empleado de un set de tiendas OXXO en relación al número de procesos que se manejan en total dentro de la tienda donde labora.

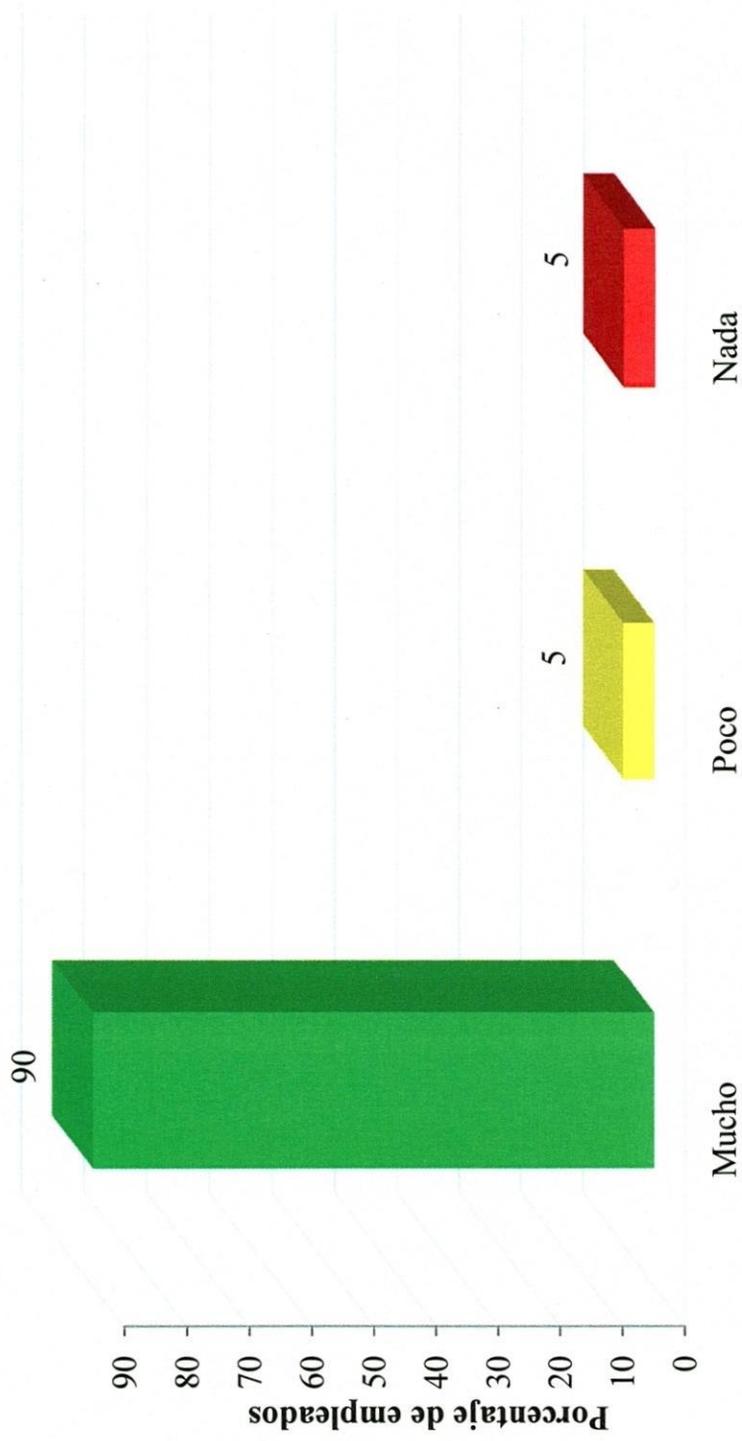


Figura 10. Importancia para el empleado de un set de tiendas OXXO el implementar los procesos establecidos por la empresa.

gusta realizar en su tienda se obtuvo un 20% para B.D.O., un 40% A.T.A., un 20% para los pre inventarios y un 20% no les gusta ninguno (Figura 11).

En cambio, en relación a los procesos que menos les gusta realizar se obtuvieron un 25% para la B.D.O., un 27% para el A.T.A., un 15% pre inventarios y 33% no existe alguno. (Figura 12). Se le preguntó si está interesado en que se le impartan capacitaciones para los diferentes procesos obteniendo un 100% que si le interesa (Figura 13). En la pregunta relacionada con la existencia de algún proceso que se pudiera eliminar o modificar se obtuvo un 22% que si existen procesos tanto para eliminarlos como para simplificar y un 78% que no existe alguno (Figura 14).

Sin embargo, en un estudio realizado se presentó que la implementación de una metodología que indique la manera de actuación, y además involucre y prepare a toda la organización a visualizar los aspectos y procesos mejorables, es la manera de resolver los problemas que suceden en empresas que suceden en empresas que requieren reingeniería en sus procesos, y que sin ella no están preparados para incorporarla rápida y eficazmente a sus procesos (Escalera *et al.*, 2008).

El porcentaje de clientes en relación al género que visitan la tienda OXXO "Misión" en la ciudad de Santa Ana, Sonora son muy similares, puesto que en el género masculino se obtuvo un 54% esto se puede relacionar con los choferes de tracto camiones que tiene la tienda como clientes y en el género femenino arrojó un 46% (Figura 15). A pesar que la tienda se encuentra sobre la carretera internacional, está ubicada a un costado de colonia, es por ello que se tiene presencia alta del género femenino.

En cuanto a la edad se refleja más entre los 21-25 con un 24%, menos de 20 un 16%, de 26 a 30 un 14% de 31 a 35 un 19% de 36 a 40 un 12% y más de 40 arrojó un 15%, (Figura 16). El 20% de los clientes son estudiantes, un 25% profesionistas, 42% son

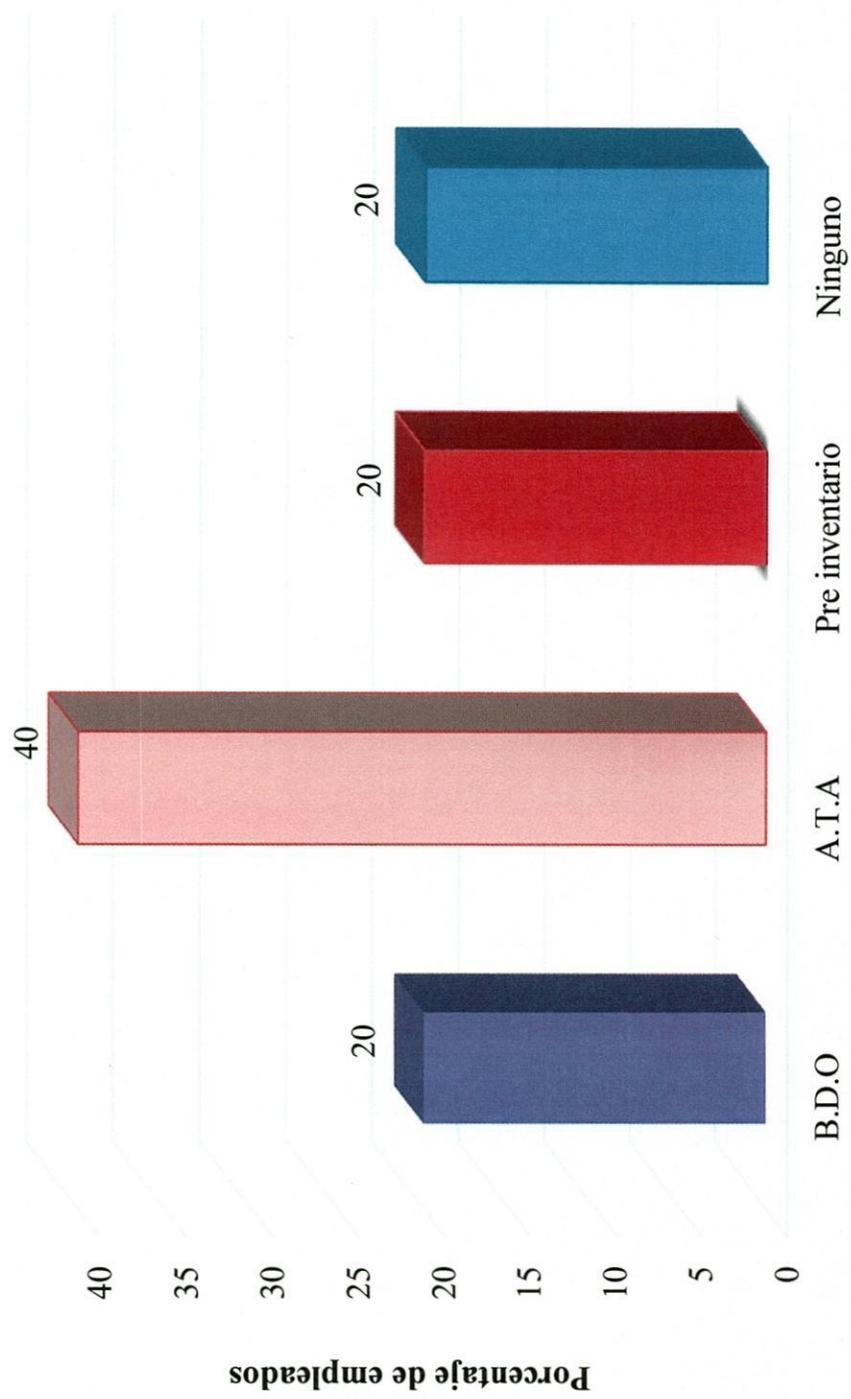


Figura 11. Proceso definido por la empresa, que más le gusta realizar al empleado de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

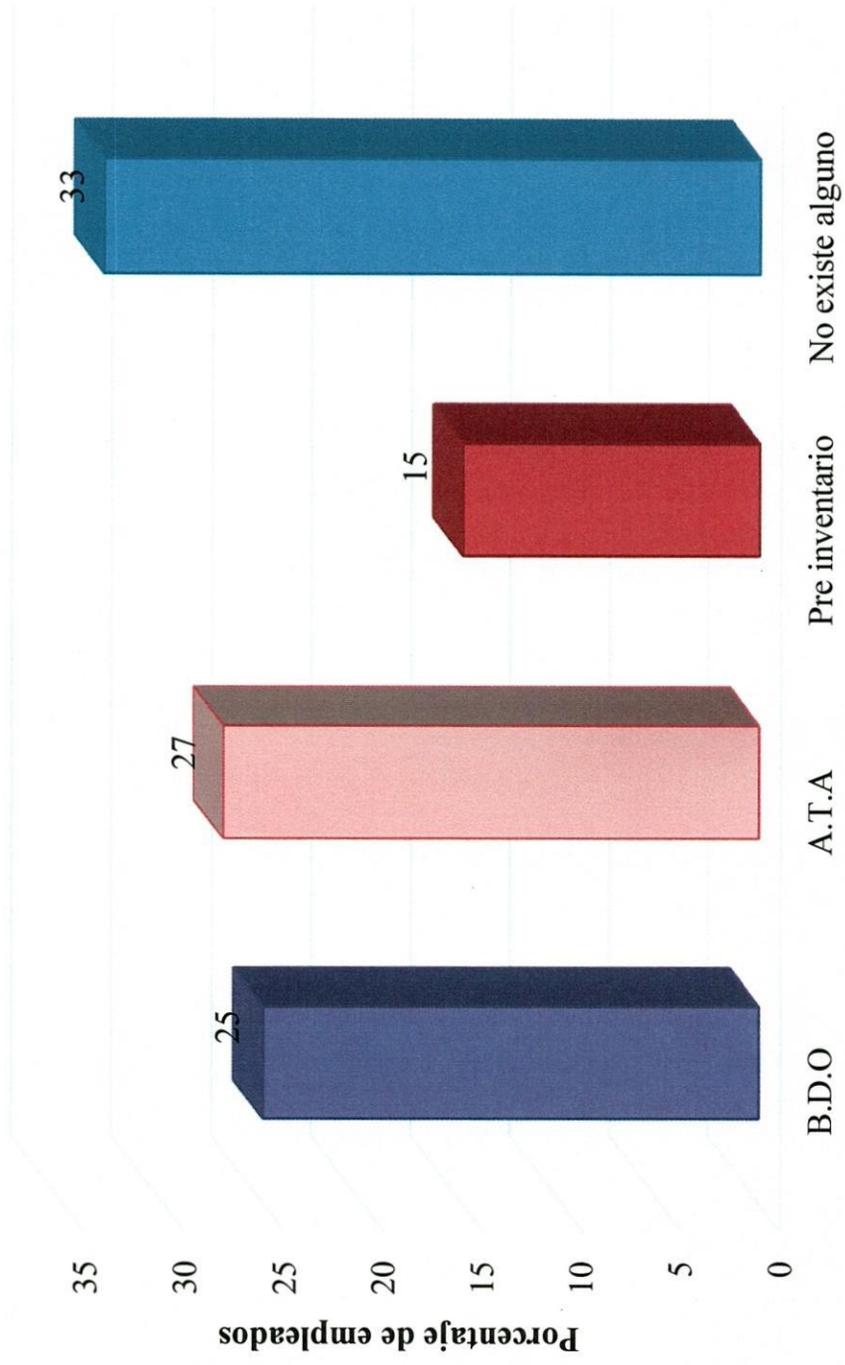


Figura 12. Proceso definido por la empresa, que menos le gusta realizar al empleado de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

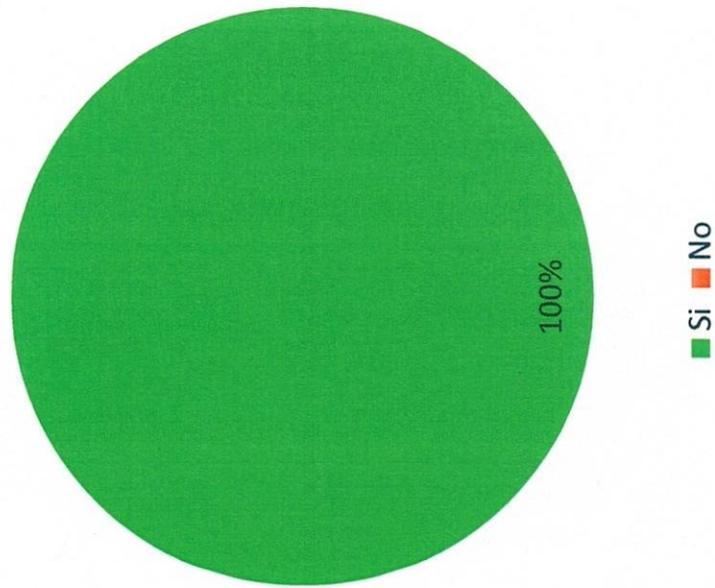


Figura 13. Disponibilidad del empleado de un set de tiendas OXXO respecto a capacitación en los diferentes procesos establecidos por la empresa.

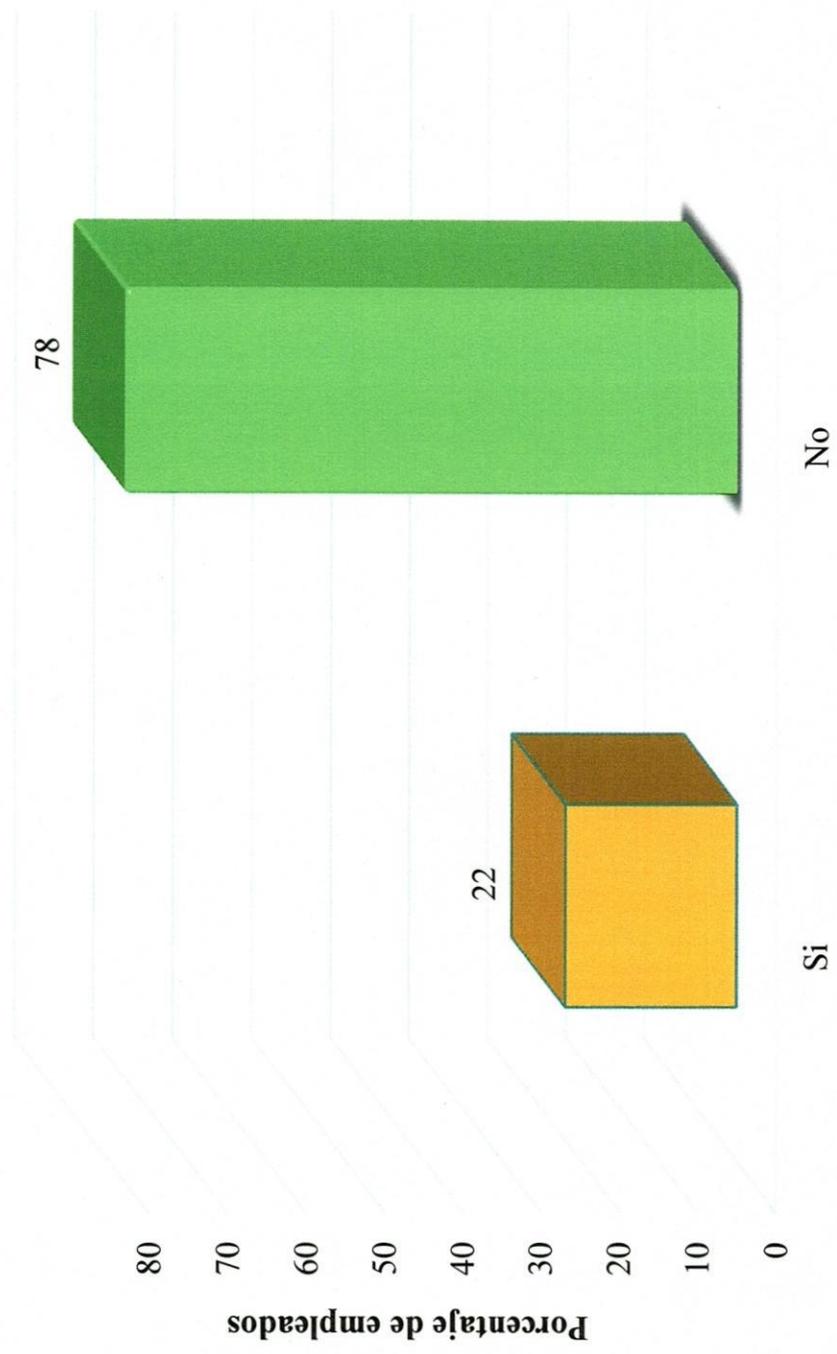


Figura 14. Existencia de procesos que se puedan eliminar o simplificar en el puesto desempeñado por el empleado, dentro de un set de tiendas OXXO en la región de Magdalena de Kino y Santa Ana, Sonora.

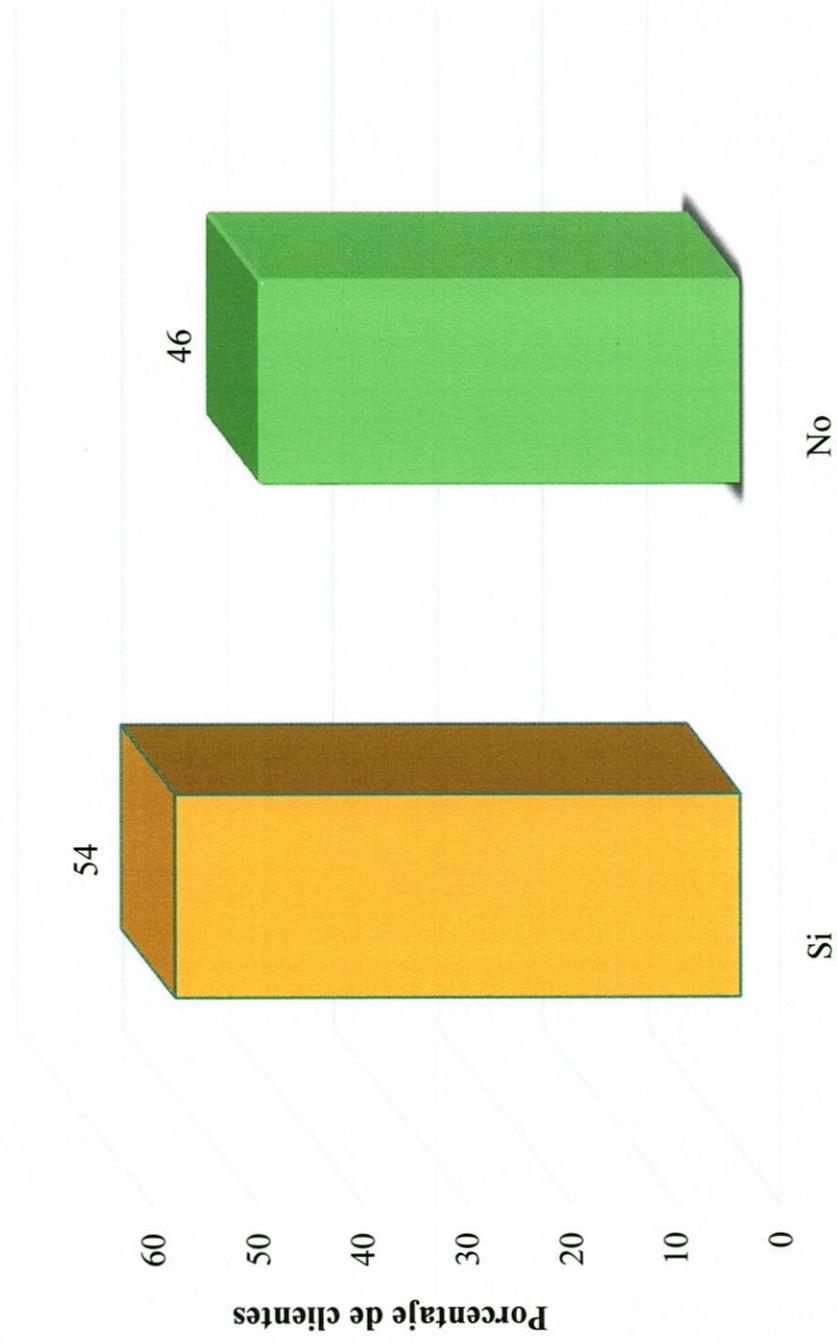


Figura 15. Género del entrevistado en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

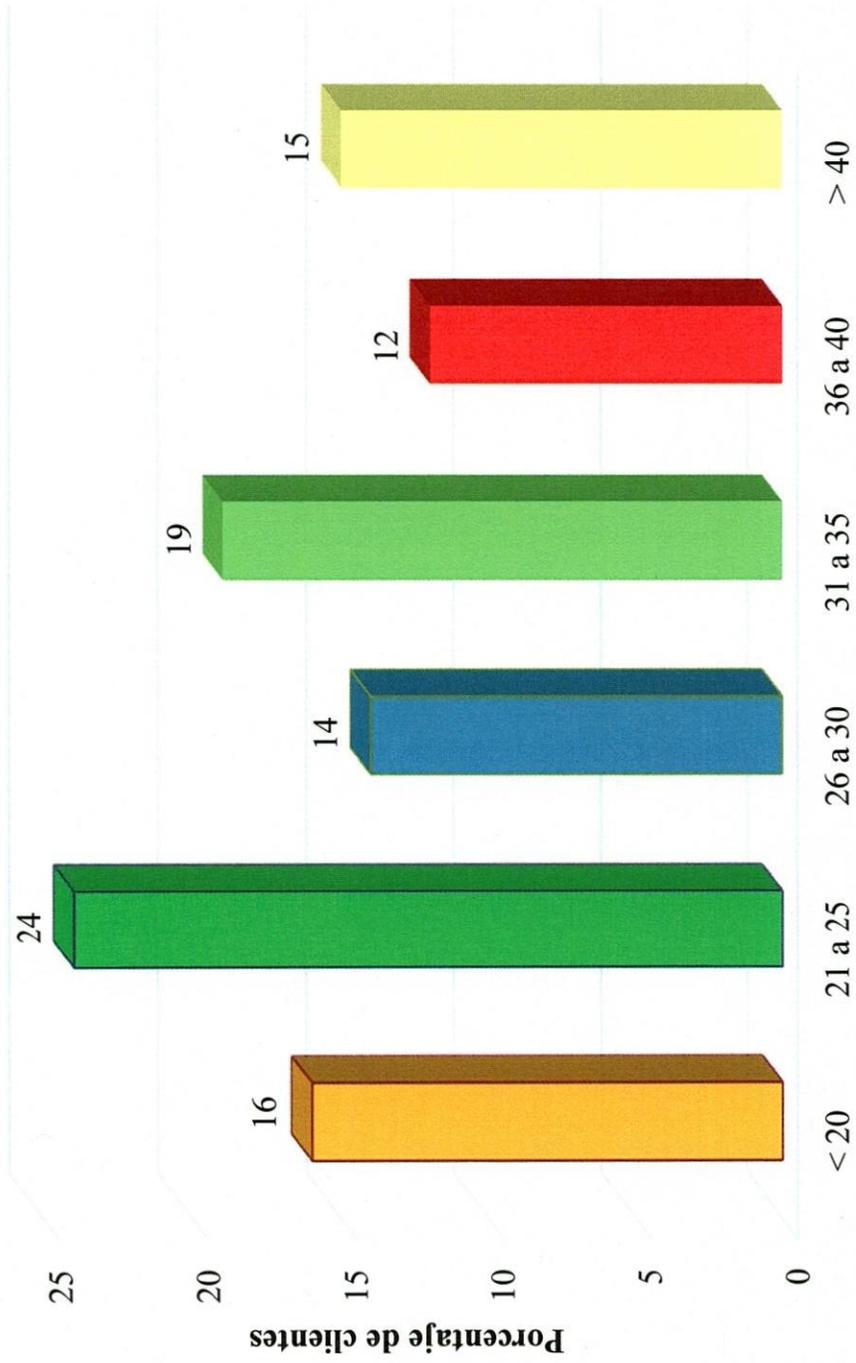


Figura 16. Edad del entrevistado en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

empleados y solamente el 13% son amas de casa (Figura 17). El 19% visita la tienda por primera vez, el 35% visita de 1 a 5 ocasiones en el mes y un 46% de los entrevistados visitan la tienda más de 5 ocasiones en el mes (Figura 18). El 15% visita la tienda por viajes de negocio, el 13% por viaje de placer, el 4% por viaje de estudio y el 74% lo hacen por conveniencia (Figura 19).

En relación con el conocimiento de los diferentes servicios que la tienda ofrece arrojó un 58% que conocen los servicios bancarios, un 65% los pagos de servicios, un 48% la tarjeta Saldazo y solamente el 17% desconoce todos los servicios (Figura 20). En relación con la rapidez por parte del cajero el 5% está insatisfecho, el 61% satisfecho y el 34% está muy satisfecho respecto a la rapidez del cajero (Figura 21). Se le preguntó qué tan satisfecho está con el trato obtenido por parte del cajero y se obtuvo un 12% insatisfecho, 63% satisfecho y un 25% muy satisfecho (Figura 22).

En relación con la existencia de promociones que maneja la tienda se encontró que un 12% está insatisfecho, mientras que el 63% está satisfecho y el 25% muy satisfecho (Figura 23). Respecto a la limpieza general de la tienda solamente el 3% resultó insatisfecho, el 58% satisfecho y un 39% muy satisfecho (Figura 24). En la limpieza de sanitarios arrojó que solamente el 16% está insatisfecho, 33% satisfecho un 11% muy satisfecho y un 40% desconoce que existen sanitarios (Figura 25).

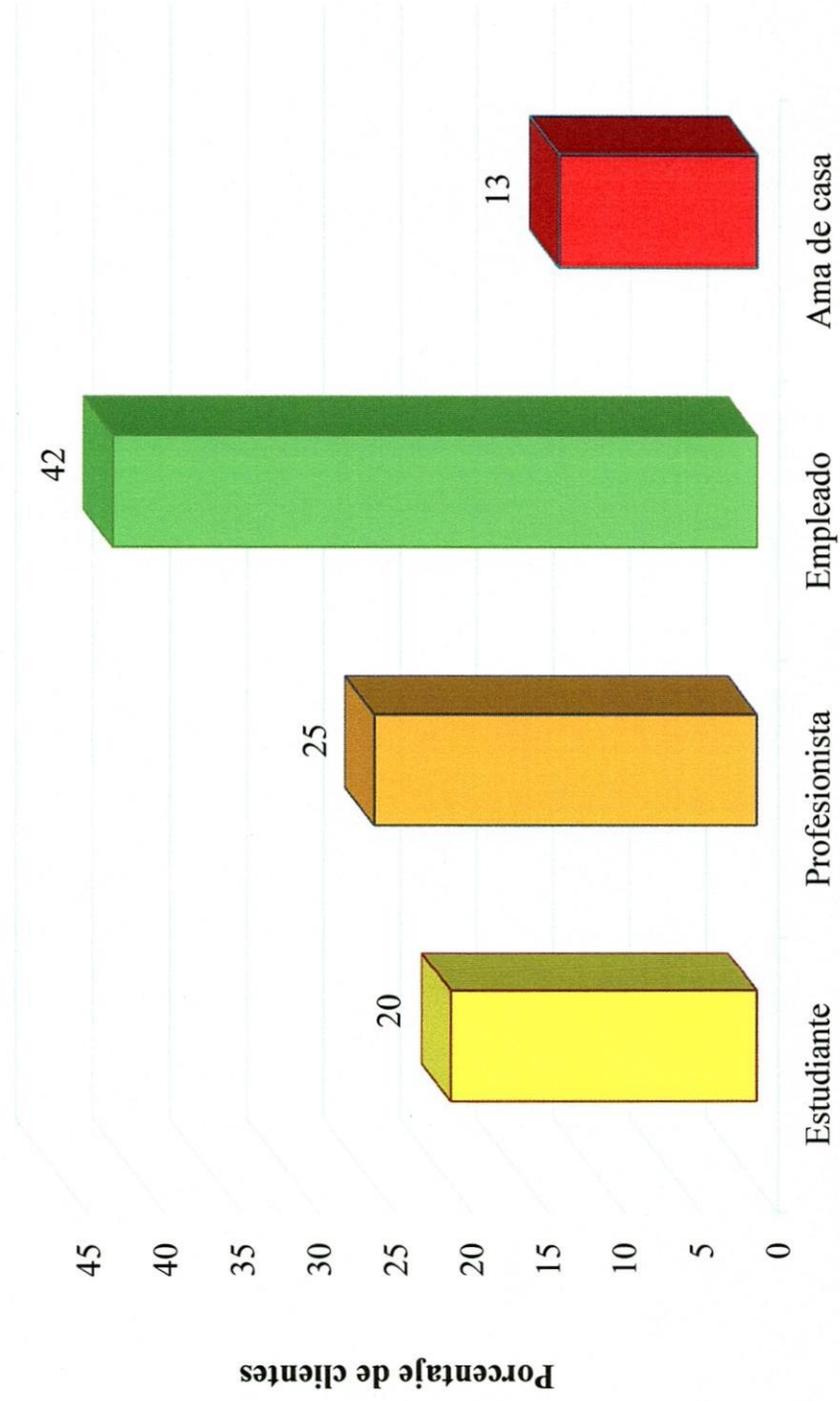


Figura 17. Ocupación del entrevistado en tienda OXXO "Misión" en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

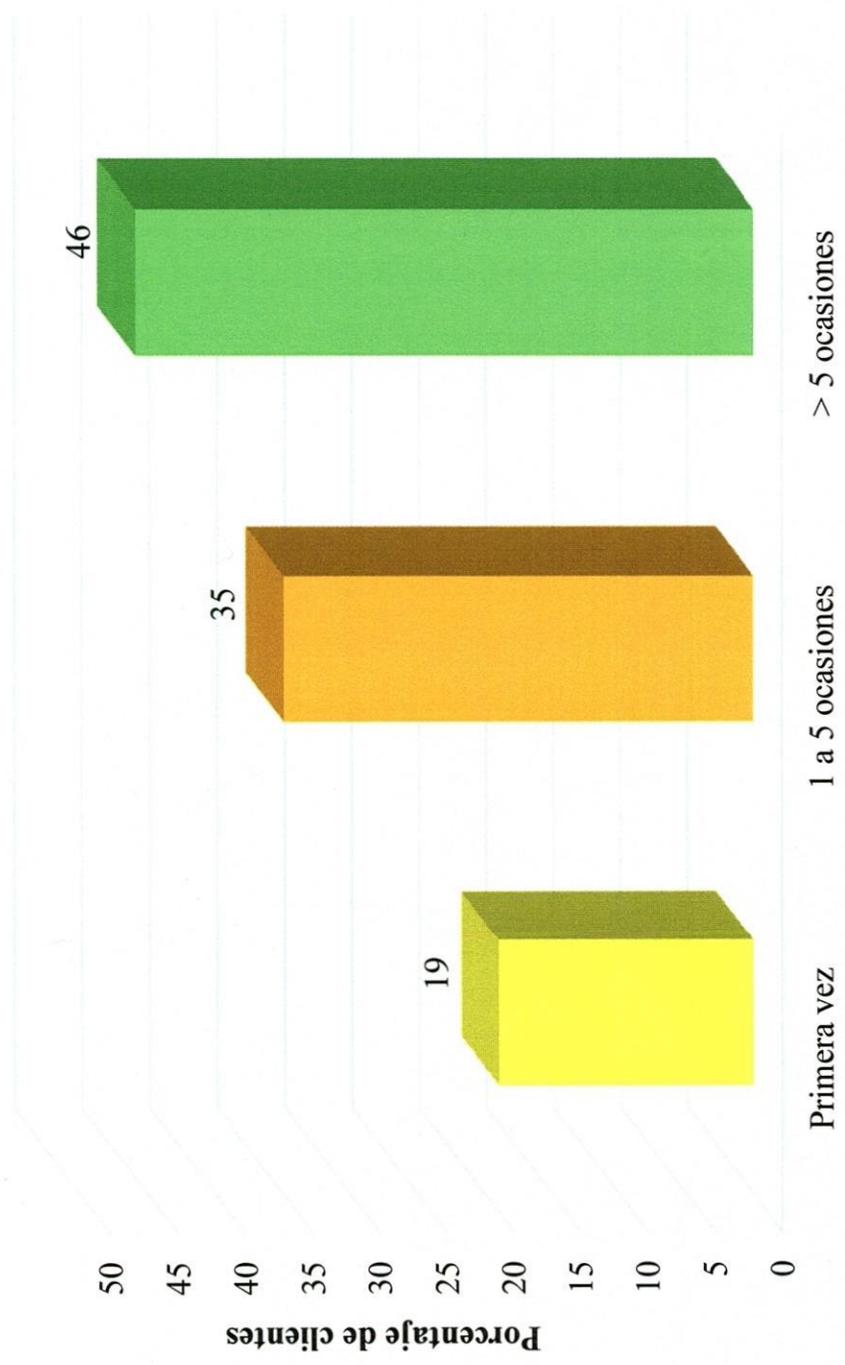


Figura 18. Frecuencia en la que el cliente visita mensualmente la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

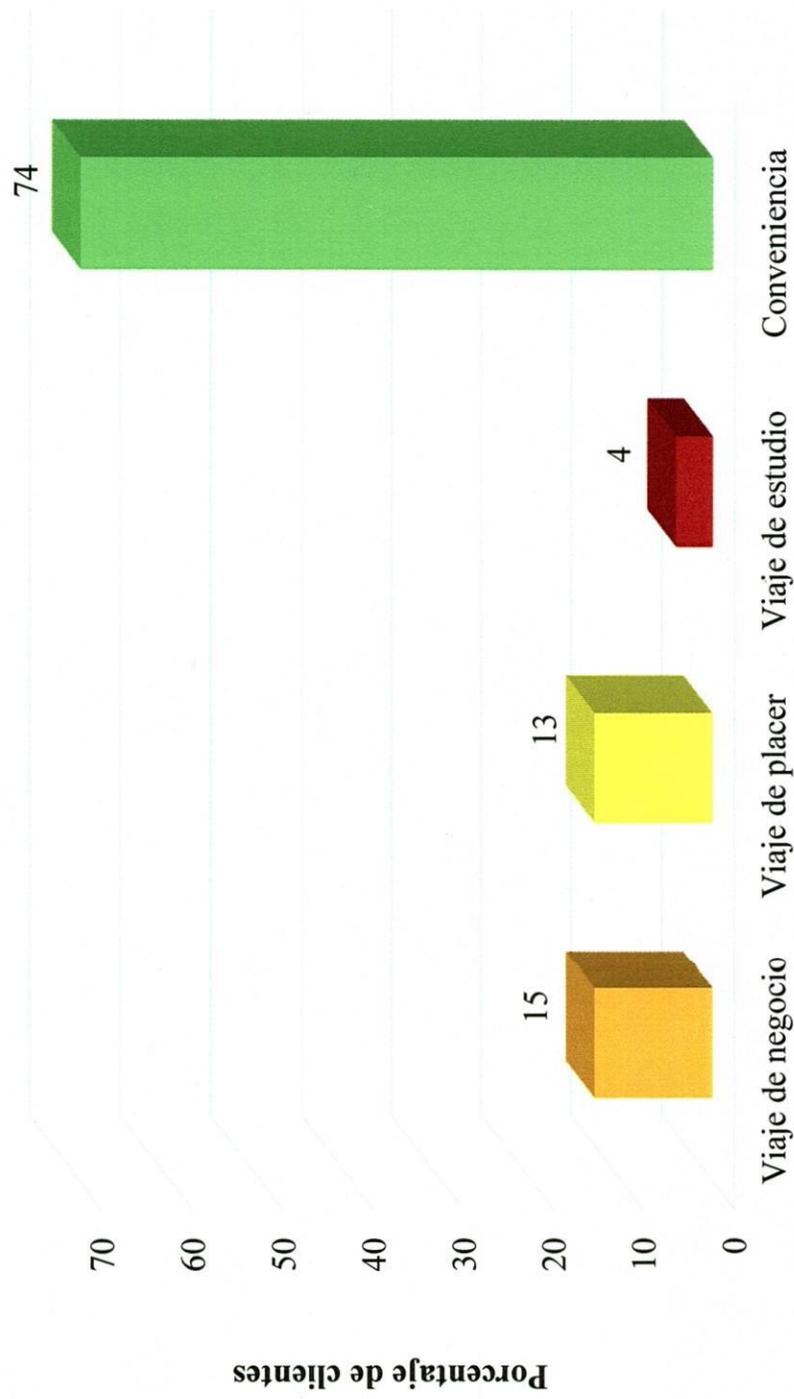


Figura 19. Razón por la que visita el cliente la tienda OXXO "Misión" en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

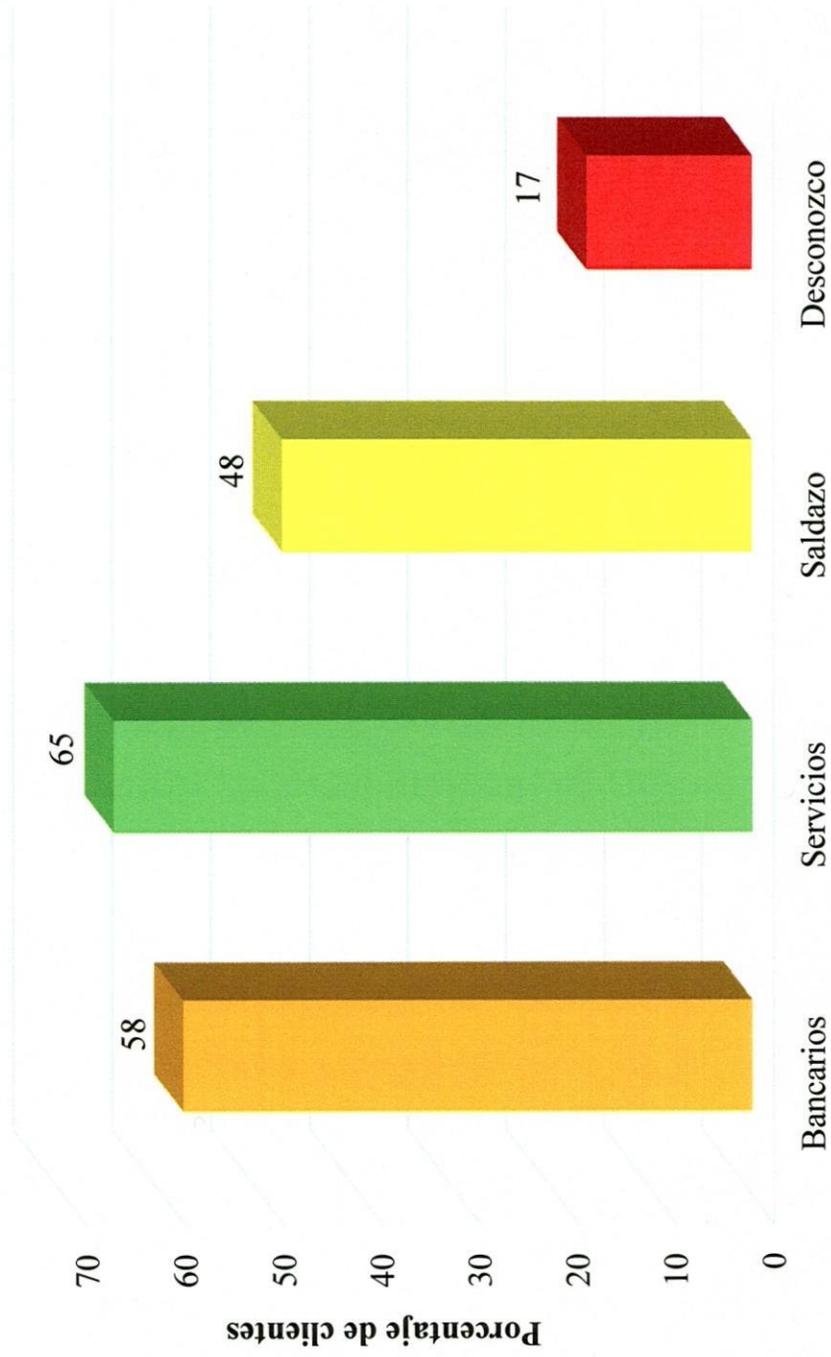


Figura 20. Conocimiento del cliente respecto a los servicios que ofrece OXXO en cada una de las tiendas.

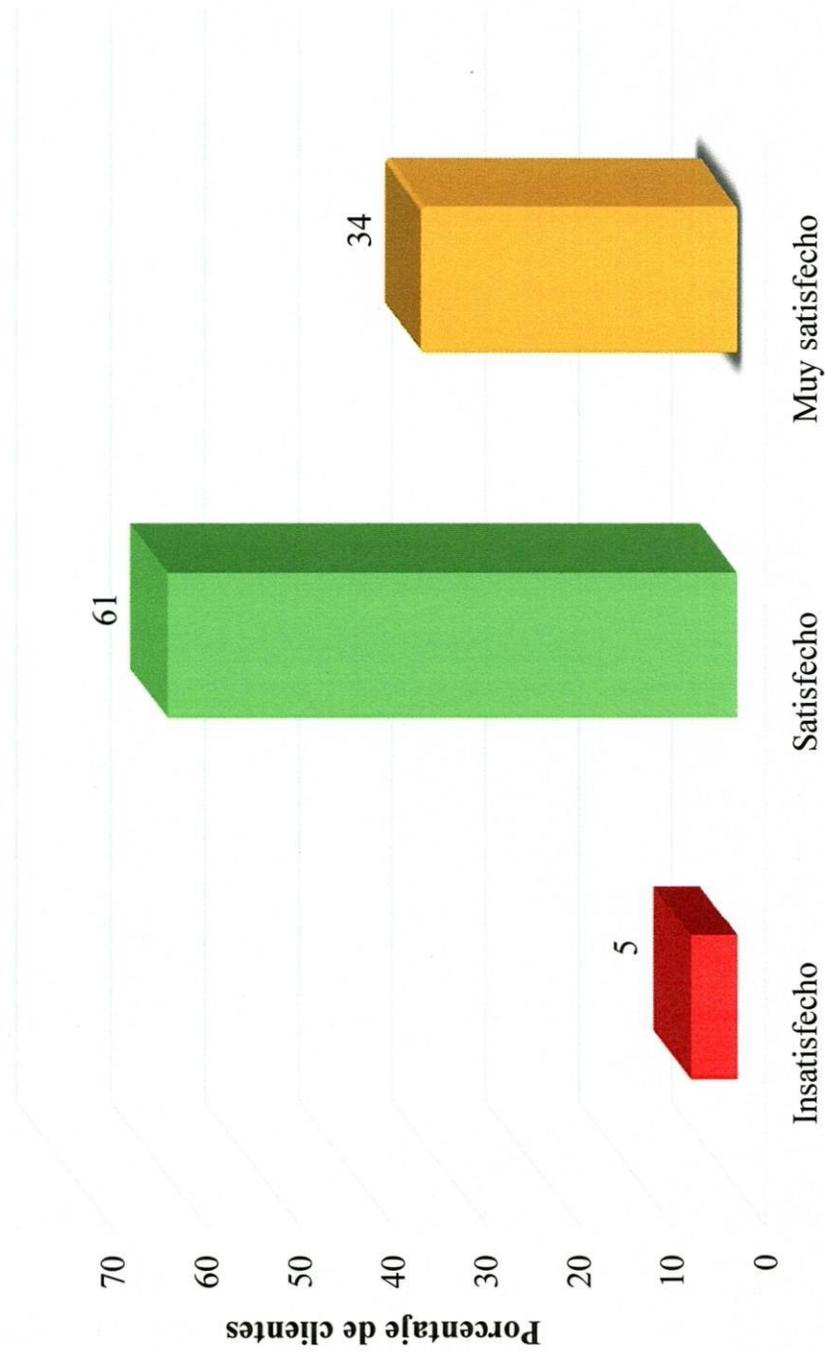


Figura 21. Grado de satisfacción del cliente respecto a la rapidez por parte del cajero en la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

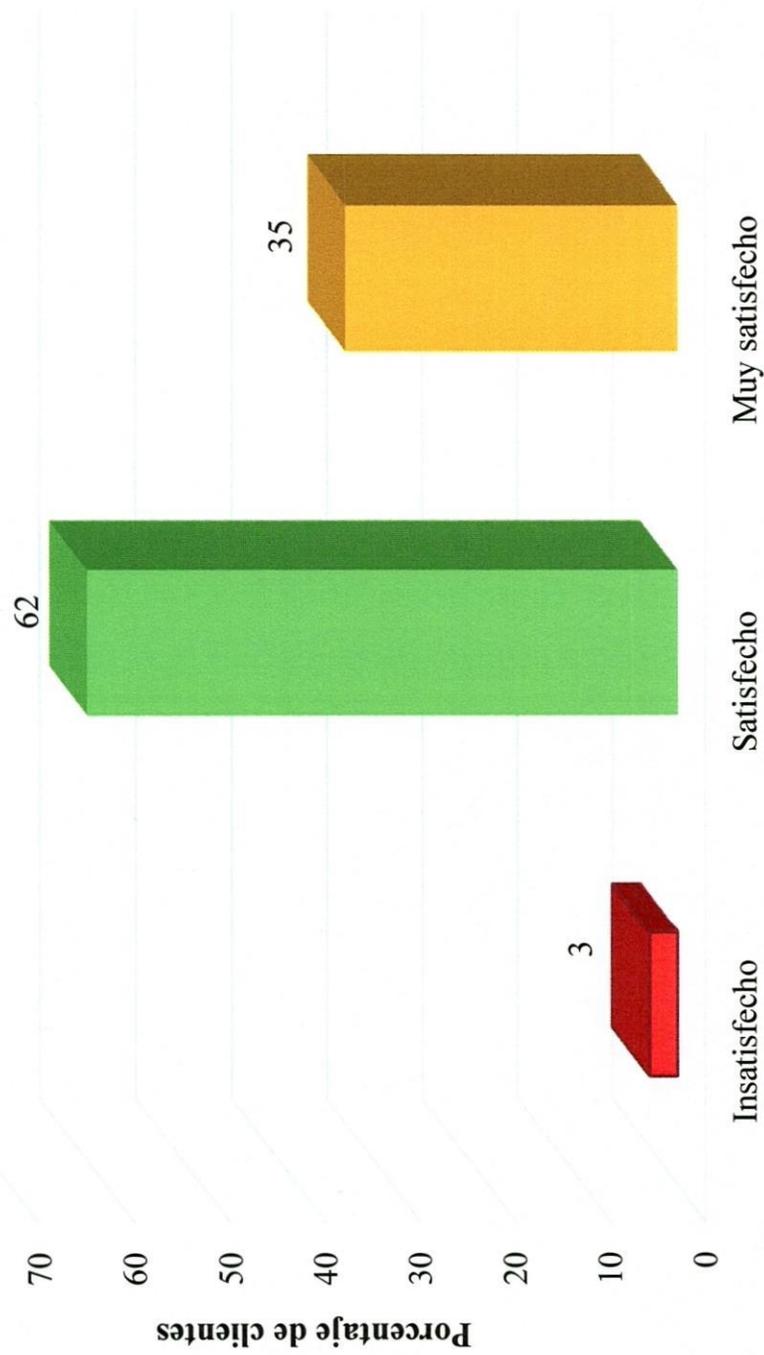


Figura 22. Grado de satisfacción del cliente respecto al trato que recibe del personal en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

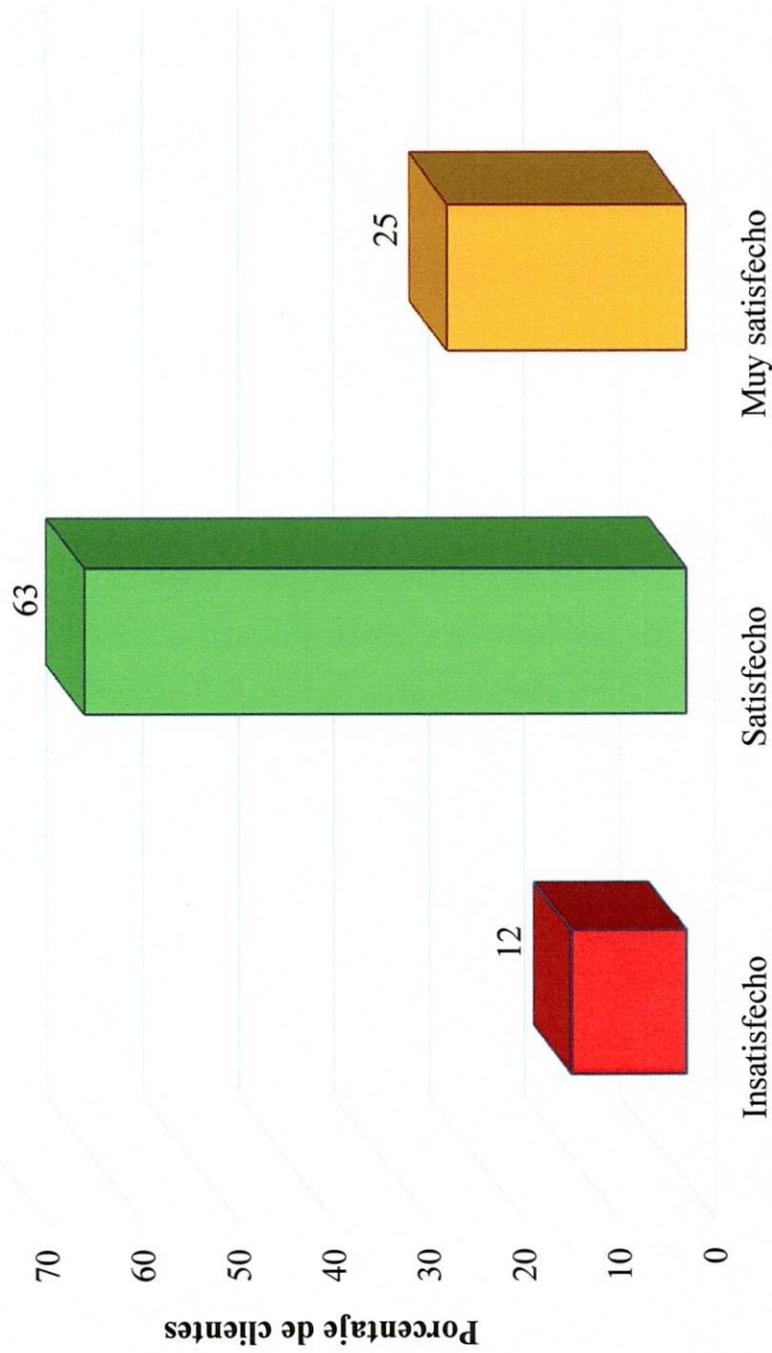


Figura 23. Grado de satisfacción del cliente respecto a la existencia de promociones en tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

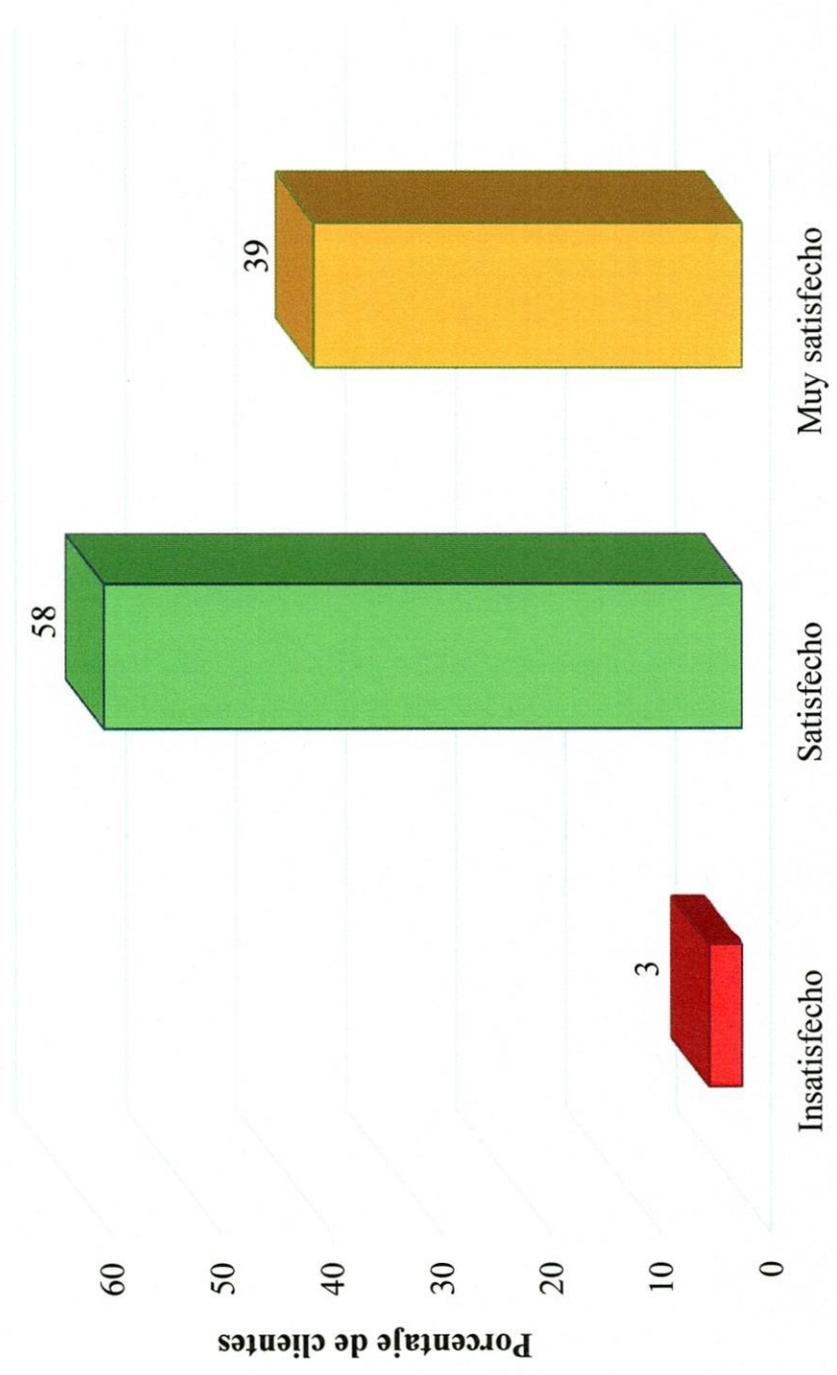


Figura 24. Grado de satisfacción del cliente respecto a la limpieza general de la tienda OXXO “Misión” en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

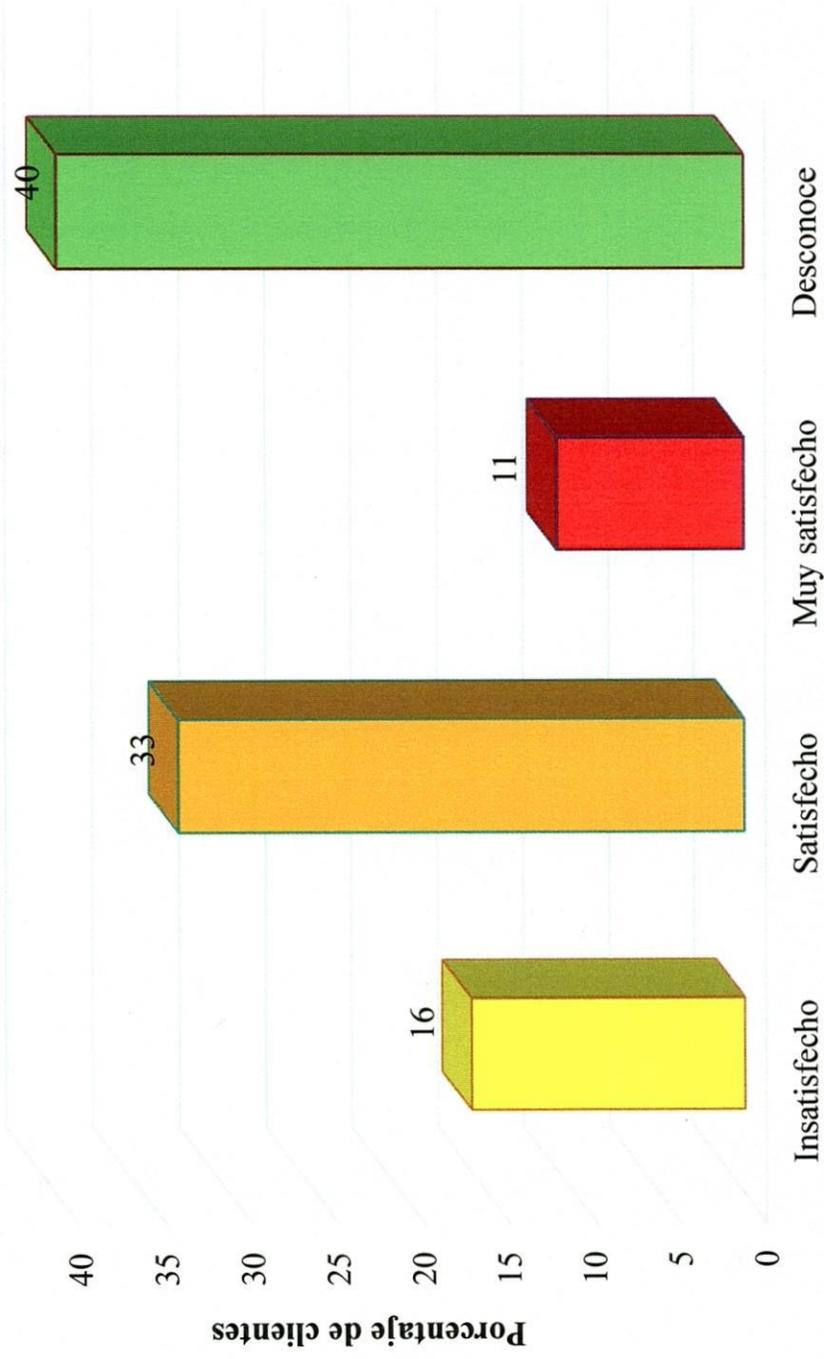


Figura 25. Grado de satisfacción del cliente respecto a la limpieza de sanitarios en la tienda OXXO "Misión" en la ciudad de Santa Ana, Sonora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P. D. y C. C. Castro. 2001. Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Economía* 1(10):1132-2799.
- Asesoría Industrial Zabala. 2007. Innovación competitiva decálogo de buenas prácticas. *Escuela de administración de negocios*. 61:127-128.
- Bedoya, C. A. 2013. Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores. *Revista Facultad de Publicidad*. 2(1):18.
- Bernabeu, M., J. M. M. López y A. Espinoza. 2009. Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio. *Papeles de Geografía*. 49-50:101-113.
- Cabrera, P. A. R., L. Elizondo., M. T. R. Herrera., y N. Livia. 2011. El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la facultad de arquitectura de la Universidad Autónoma de nuevo león*. 5(5):83-91.
- Cantera, F. J. 2002. Sistema de gestión de conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 18(2-3):303-318.
- Cantón, M. I. 2010. Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 8(5):3-18.
- Chamorro, M. A. y J. L. T. Jiménez. 2005. Globalización y competitividad de las empresas. *Análisis económico*. 20(43):167-186.
- Chiavenato, I. 2004. *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. Colombia. P. 4.
- Del Pino, V. M. 2003. De entender al cliente a asistirle en internet. *Marketing y ventas* 177:52-54.
- Escalera, I. G. L, C. Mesa. E, G. Rojo. 2008. Implantación de la reingeniería por procesos. *Actividades, técnicas y herramientas*. 2(4):3.
- Ferro y S. E. Mejía. 2006. Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Universidad Tecnológica de Pereira*. 8(32):289-294.
- Fierro, O. J. O. 2005. Capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora Frontera. *Colegio de la Frontera Norte, A.C. Tijuana, México*. 17(33):7-24.
- Figuroa, V. M. 2011. Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*. 5(3):29-35.

- García, G. B. 1999. Los problemas laborales de México a principio del siglo XXI. Universidad Autónoma del Estado de México. 5(21):9-19.
- Garza, G. R. y J. G. M. Torres. 2010. El temor al cambio de paradigmas y como superarlo. La sustentabilidad de las instituciones de educación superior. Editorial Universidad autónoma agraria Antonio Narro. Primera edición. México. 391 p.
- Henao, O. y J. F. Córdoba. 2007. Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica. Entramado. 3(2):18-29.
- Hernández, de V. J., A. C. Chumaceiro, y E. A. Cárdenas. 2014. Calidad de servicio y recurso humano. Revista Venezolana de Gerencia. 14(47):458-472.
- Huescas, R. L. y R. E. R. Pérez. 2008. Salarios y calificaciones laborales en México. Problemas de desarrollo. 39(154):61-86.
- INEGI. 2010a. Información nacional, por entidad federativa y municipios Magdalena, Sonora. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=26#S> (consultado el 29/04/2015).
- INEGI. 2010b. Información nacional, por entidad federativa y municipios Santa Ana, Sonora. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=26#S>. (consultado el 29/04/2015).
- Macazaga, J. y A. Pascual. 2007. Organización basada en procesos. Editorial Alfa omega Grupo Editores. Segunda edición. México, D.F. P. 306.
- Mariño, V. J, L. 2011. Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y deportiva. Centro de investigación y gestión tecnológica de Santiago de Cuba. (3):52-66.
- Márquez, J. y J. Díaz. 2005. Formación del recurso humano por competencia 6(1):85-105.
- Milena, M. C. 2011. El servicio desde una perspectiva integral en las organizaciones. Revista Punto de Vista. (3):51.
- Moliner, C. C. 2001. Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 17(2):233-235.
- Montalbán, P. 2002. El servicio al cliente como factor de éxito. Excelencia, desarrollo sostenible e innovación. (78):74-75.
- Münch, G. L. y E. Ángeles 1998. Tamaño de la muestra. Métodos y técnicas de investigación. Editorial trillas. México, D. F. P. 166.
- Najul, G. J. 2011. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 4(8):23-35.

- Paz, C. R. 2005. El proceso de comunicación. Servicio al cliente. La comunicación y la calidad en el servicio en la atención al cliente. Editorial ideas propias. Primera edición. España. 141 p.
- Pigors, P. y Ch, A. Myers. 1965. La administración de personal. McGraw-Hill. Primera edición. México. Pp. 106-118.
- Prieto, M. 2003. El proceso y el debido proceso. Vniversitas 106:811-823.
- Publicaciones Vértice S. L. 2008. La calidad del servicio al cliente. Calidad. Editorial Vértice. Primera edición. España. 81 p.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. 2008. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. *Internacional Journal of Good Conscience*. 3(1):143-185.
- Restrepo, F. C. E. y L. S. R. Ferro. 2006. Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Universidad Tecnológica de Pereira Colombia*. 7(32):289-294.
- Sáez de Viteri, A. D. 2000. El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*. 6(3):71-86.
- Salgado, F. J. y J. M. Peiro. 2008. Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*. 29(1):2-5.
- Salgado, F. J. y S. Moscoso. 2008. Selección de personal en la empresa y AAPP: de la división tradicional a la visión estratégica. 29(1):16-24.
- Sancho, J. L. 2013. Estrategias de márketing, ventas y atención al cliente para el nuevo modelo de cliente non-stop. *Harvard Deusto márketing y ventas*. 117:70-75.
- Santa Rita, I. 2015. OXXO y 7-eleven ponen a México en ranking global. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/03/17/tiendas-de-conveniencia-ponen-a-mexico-en-el-top-mundial>. Consultado el 5 de mayo del 2015).
- Sherman, A. G. Bohlander y S. Snell. 1999. Administración de recursos humanos. International Thomson. Decima primera edición. México. P. 4.
- Tejada, M., F. J. H. Bermejo. 2014. La satisfacción del cliente. Atención básica al cliente. Editorial ideas propias. Primera edición. España. 154 p.
- Ugarte, J. 2013. ¿Mambo años luz de Oxxo? <http://Ww.cnnexpansion.com/negocios/2013/03/12/mambo-a-anos-luz-de-oxxo>. (Consultado el 4 de mayo del 2015).
- Varela, I. N., M. P. de Armas, y P. Santana. 2007. Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. *Ingeniería industrial*. 28(1):9-12.

Zaratiegui, J. R. 1999. La gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa.
Economía Industrial. 6(330):81-88.